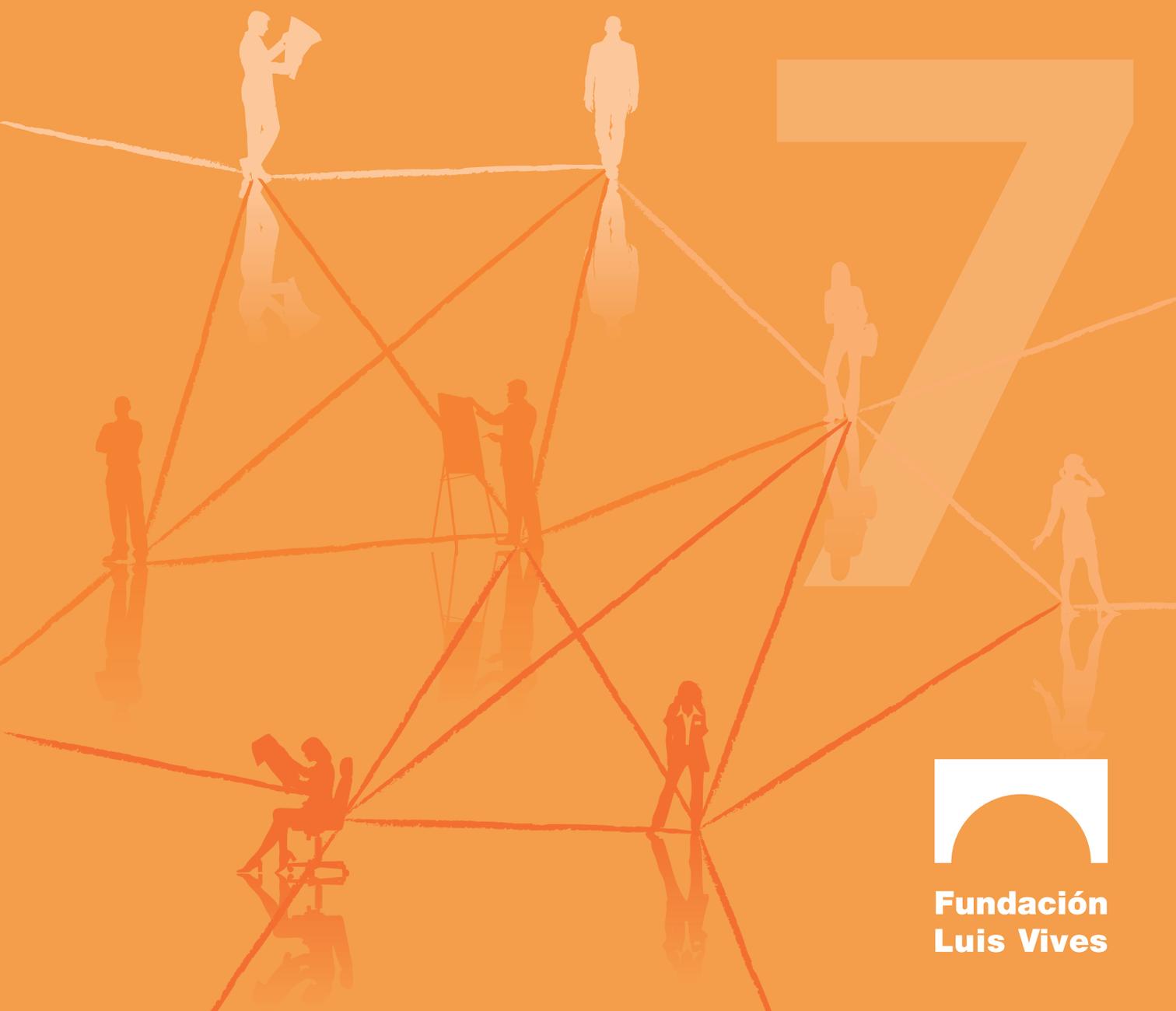


Cuaderno de gestión 7

# Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas



**Fundación  
Luis Vives**

Cuaderno de gestión 7

# Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas

Todos los derechos reservados.  
Prohibida la reproducción total o parcial de  
este libro, por ningún medio electrónico o  
mecánico, sin el permiso por escrito del editor.

Autor: Carlos Cortés  
Coordinadora: Paula Cisneros

© Fundación Luis Vives, 2009

Diseño portada e interior,  
maquetación y producción:  
Aula Documental de Investigación

Impreso en España

Depósito Legal: GU-003/2010

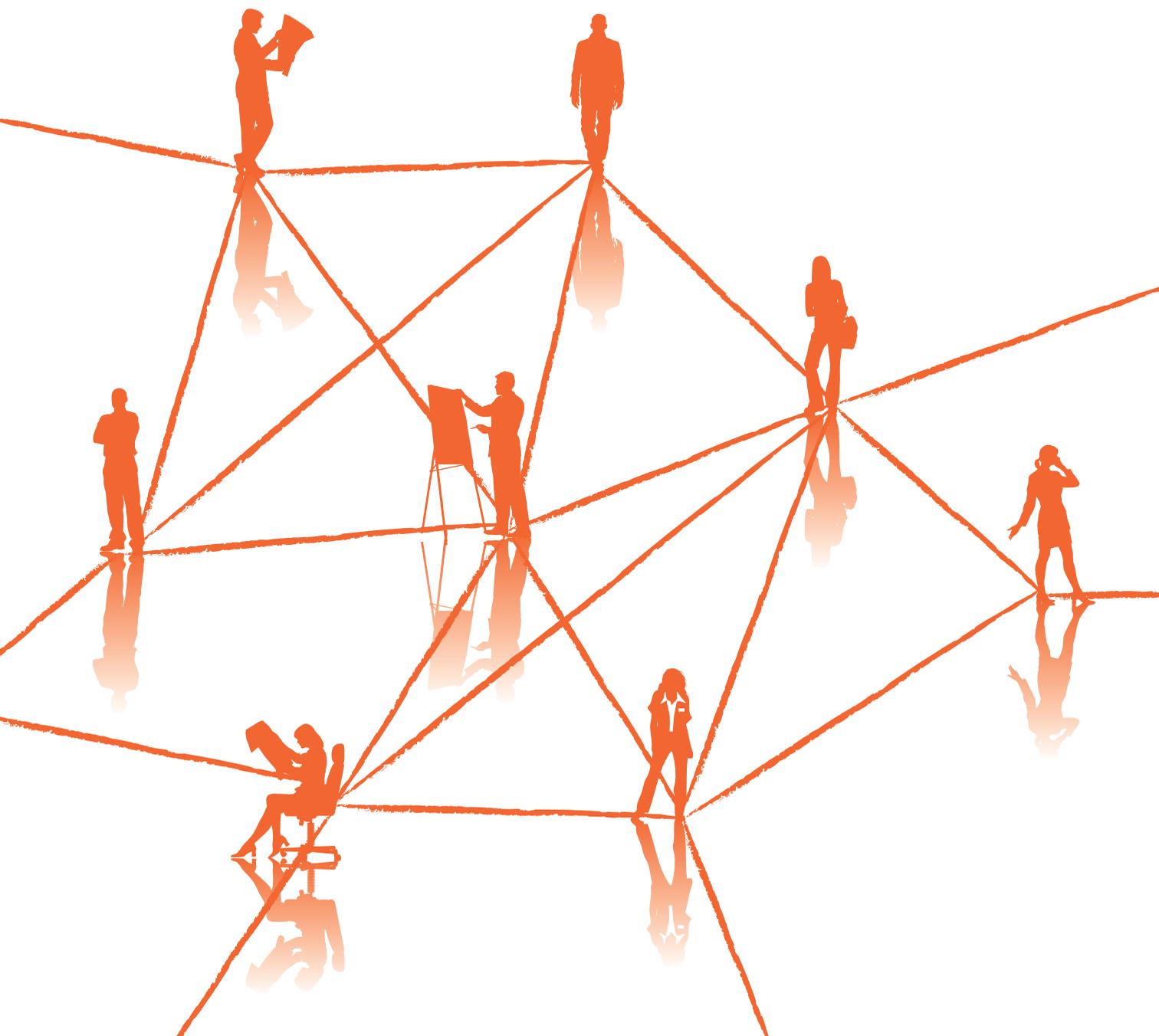
ISBN: 978-84-692-8293-9

[www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)



**Fundación  
Luis Vives**

# Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas





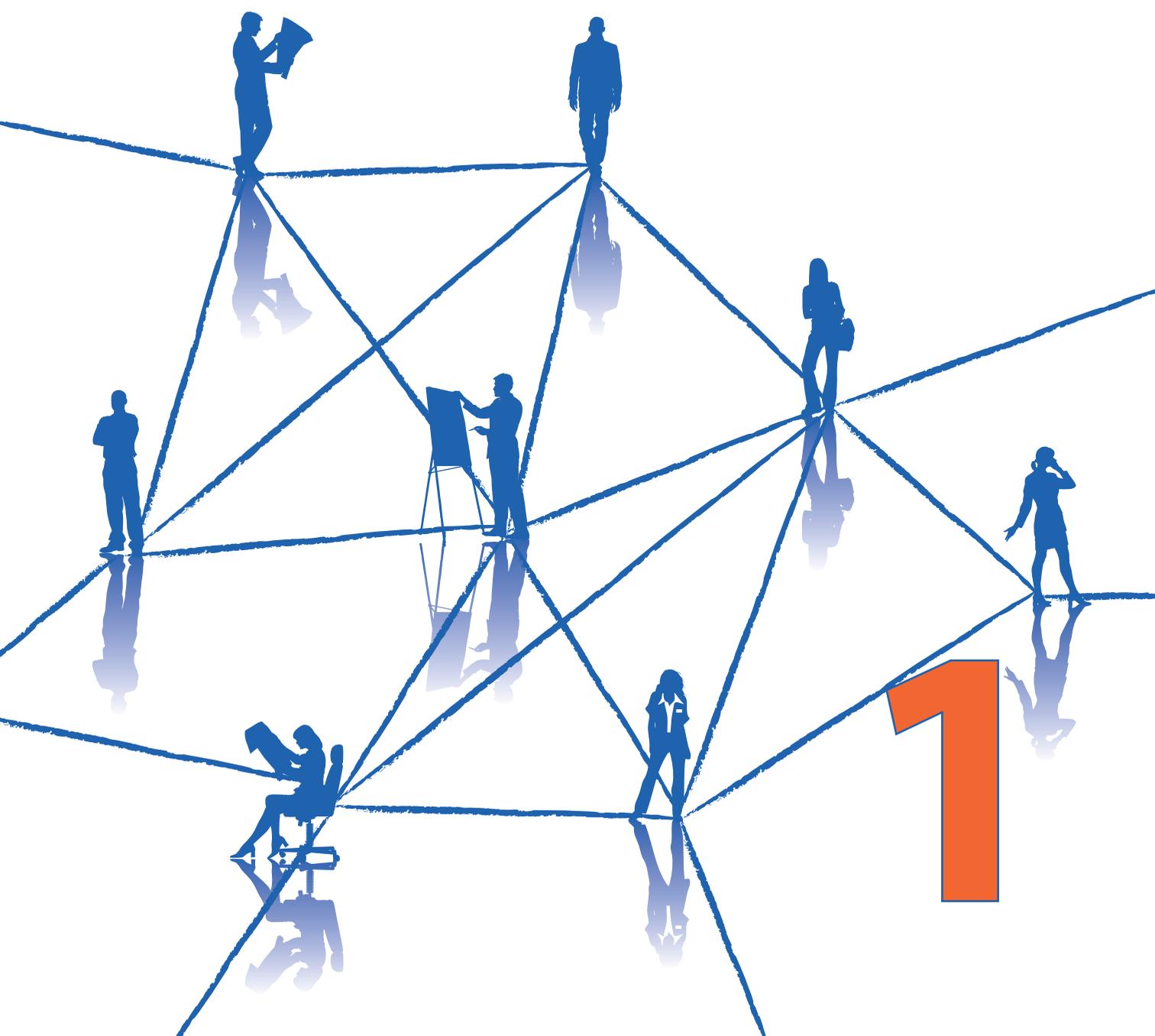
# Indice

<b>Capítulo 1. Introducción del Cuaderno</b> .....	5
I. Objetivo .....	7
II. Destinatarios: ¿a quién va dirigido? .....	7
III. Alcance del documento: ¿qué no es? .....	8
IV. Estructura del Cuaderno .....	9
V. Diagnóstico .....	10
<b>Capítulo 2. Esquema general de gestión de personas:     modelo de gestión integral</b> .....	13
1. ¿En qué consiste la función RRHH? .....	15
2. ¿Qué es un sistema de gestión integral de recursos humanos? .....	18
3. ¿Cómo sirve el sistema de gestión integral de RRHH para apoyar las diferentes estrategias y políticas de personas de nuestra entidad? .....	22
4. ¿Cómo se interrelacionan los diferentes módulos de un sistema de gestión integral de recursos humanos? .....	25
<b>Capítulo 3. Función y políticas de recursos humanos</b> .....	27
5. ¿Qué son y para qué sirven las políticas de RRHH? .....	29
<b>Capítulo 4. Selección</b> .....	37
6. ¿Cómo puedo planificar mis recursos y valorar si necesito un nuevo puesto? ..	39
7. Tengo un puesto que cubrir, ¿cómo debo hacer para sustituirlo? .....	40
8. ¿A qué fuentes de reclutamiento puedo acudir dentro del Tercer Sector? .....	44
9. ¿Cómo puedo preparar una entrevista de selección? .....	49
10. ¿Cómo puedo realizar una buena acogida de una persona que se incorpora a mi organización? .....	53
<b>Capítulo 5. Formación</b> .....	59
11. ¿Cuáles son los documentos básicos que permiten gestionar la formación en una ONG? .....	61
12. ¿Cómo puedo tener un plan de formación en mi entidad? .....	62

13. ¿Qué tipo de recogida de necesidades de formación es más aconsejable realizar en una ONG? .....	67
14. ¿Cómo puedo desarrollar una política de formación?.....	70
15. ¿Cómo puedo medir la formación que ofrezco en mi entidad? .....	75
<b>Capítulo 6. Descripción de puestos de trabajo</b> .....	81
16. ¿Cómo puedo organizar el trabajo de mi entidad y clarificar las funciones de las distintas personas de un área o departamento?.....	83
17. ¿Cómo puedo comenzar a elaborar un organigrama y agrupar los puestos de mi entidad?.....	91
18. ¿Qué aplicaciones prácticas tiene la descripción de puestos de trabajo en relación a otros aspectos del modelo integral de gestión de RRHH? .....	94
<b>Capítulo 7. Evaluación del desempeño</b> .....	97
19. ¿Cómo puedo dotar de mayor objetividad mis valoraciones del equipo? ....	99
20. ¿Cómo puedo introducir las competencias dentro de la gestión de RRHH de mi entidad? .....	104
21. ¿Cómo puedo hacer una entrevista de evaluación y desarrollo de equipos?..	112
<b>Capítulo 8. Compensación</b> .....	119
22. ¿Cómo puedo establecer escalas salariales y disponer de una política retributiva para mi entidad? .....	121
23. ¿En qué criterios puedo basarme para fijar el salario de un puesto? .....	128
24. ¿Qué medidas de mejora de condiciones laborales puedo adoptar sin incremento directo de la masa salarial?.....	130
<b>Capítulo 9. Desvinculación</b> .....	137
25. ¿Cómo gestionar la desvinculación de trabajadores? .....	139
<b>Bibliografía</b> .....	145
<b>Anexo</b> .....	151
1. Modelo de descripción de puesto de trabajo .....	153
2. Guión de entrevista.....	157
3. Cuestionario de evaluación de acción formativa.....	160
4. Detección de necesidades formativas.....	164
5. Identificación de competencias.....	165
6. Formulario para valorar grado de conocimiento y de uso por parte de la plantilla de las medidas de flexibilidad y conciliación.....	170
7. Modelo de medidas de conciliación propuestas .....	172

---

# Introducción del Cuaderno





*“A mi madre”, Carlos Cortés*

## Capítulo 1. Introducción del Cuaderno

### I. Objetivo

El objetivo de esta guía es dar respuesta a las necesidades más inmediatas de las entidades en materia de gestión y desarrollo de personas en el día a día y dotar de sistemas de gestión de recursos humanos fáciles de implantar para orientar nuestra estrategias hacia el medio/largo plazo.

Se trata de elaborar una **guía de gestión de personas para ONG** que ayude a **identificar y resolver los problemas del día a día** de las entidades. Los gerentes y responsables de equipos de las entidades no lucrativas en numerosas ocasiones comparten otras muchas responsabilidades además de la gestión de equipos, lo que no permite dedicar el tiempo deseado a establecer sistemas al respecto o especializarse técnicamente. Y sin embargo no por eso la necesidad de gestionar las personas en el día a día desaparece. Estas necesidades se presentan a veces de manera **inmediata e imprevista** o bien **a medio plazo**, lo que obliga a resolver conflictos con rapidez al tiempo que establecer sistemas y herramientas que permitan anticipar o prevenir estas circunstancias. Todo ello con un enfoque orientado al **desarrollo de personas** a través del cual desarrollamos nuestras organizaciones.

*Esta guía permitirá gestionar las personas con anticipación, con un mayor valor técnico, con un enfoque de desarrollo y desde la experiencia práctica, ayudando así a mejorar los resultados de las organizaciones y su gestión en el día a día.*

### II. Destinatarios: ¿a quién va dirigido?

- El Cuaderno pretende ser un **documento de consulta ágil y eficaz** para aquellos que tengan la responsabilidad, exclusiva o no, de la **gestión de los trabajadores de una entidad no lucrativa**
- La función RRHH puede estar atribuida a una o varias personas identificadas como **departamento de RRHH**. En estos casos es fácil saber quién se hará cargo de las responsabilidades de RRHH

- En otros casos la función RRHH estará distribuida en **los responsables de equipos** que serán los que tengan que hacer selección de sus equipos o preocuparse de su formación
- También se dirige la guía a los **gerentes de cada entidad o responsables que hagan estas funciones junto con otras**. Así, puede que asuma la gestión global de toda la organización o que combine responsabilidades en materia de supervisión de nóminas, aspectos administrativos, financieros o de calidad. En estos casos, es evidente que sólo puede dedicar un porcentaje de tiempo a la función de RRHH
- Es probable que el que utilice esta guía de manera cotidiana **no sea especialista en el área de RRHH** y sí responsable de la función RRHH

### III. Alcance del documento: ¿qué no es?

- Este Cuaderno está referido principalmente al **personal remunerado**, dado que la gestión del voluntariado es específica y dispone de su propio Cuaderno<sup>1</sup>
- Se enfoca especialmente al **desarrollo de personas** y **no pretende ser una guía de derecho laboral de contenido jurídico**. Por esta razón, sólo menciona sin entrar en detalle los temas relativos a la representación legal de los trabajadores, convenios colectivos, acuerdos de empresa, prevención de riesgos laborales, permisos individualizados de formación o gestión de la Fundación Tripartita, que están detallados en sus normativas correspondientes
- Tampoco pretende ser un **manual más de gestión de personas** que exponga y enumere de manera genérica y exhaustiva todos los aspectos de la gestión de RRHH, sino los más prioritarios y problemáticos, específicos del sector no lucrativo y con un enfoque de caso práctico y operativo para las ONG
- No es un manual para expertos en RRHH
- No agota todas las posibilidades en materia de gestión de RRHH, aborda lo que se ha detectado como prioritario para el sector en el día a día y en la actualidad
- **No es un libro técnico** sobre aspectos de gestión de RRHH (entrevistas por competencias, elaboración de estrategias de RRHH, sistemas retributivos) que sí abordan otros muchos manuales disponibles en el mercado.

<sup>1</sup> Claves para la gestión del voluntariado en las Entidades no Lucrativas. Fundación Luis Vives, 2009

## IV. Estructura del Cuaderno

Hay un primer capítulo, en realidad introductorio, que se refiere de manera general al **sistema de gestión integral de RRHH**. Para poder comprender algunos de los aspectos tratados de manera particular en las preguntas y para lograr una visión global de la gestión de RRHH, se ha elaborado este **capítulo introductorio** que ayudará a poner al usuario de la guía en condiciones de comprender el contexto global del sistema de gestión de personas en el que se enmarcan todos los capítulos.

Este primer capítulo describe los aspectos generales del **desarrollo de personas** como explicar en qué consiste la función RRHH, descripción del modelo de gestión integral y diseño de estrategias y políticas de RRHH.

A continuación, en diferentes capítulos, se abordan en particular **aspectos concretos** de la gestión de personas como la elaboración de políticas de RRHH, selección y contratación, acogida, formación, descripción de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, retribución y desvinculación. Dentro de estos, se ha puesto **especial interés en los que estén resultando prioritarios y críticos para las ONG** como resultado del diagnóstico realizado que más adelante se explica.

Cada capítulo expone **en formato pregunta/respuesta** los principales problemas, cuestiones críticas o casos prácticos que han resultado del proceso de identificación. En total son 25 preguntas y respuestas agrupadas por capítulos, con un sentido práctico más que técnico, tomando aquellos supuestos que son más frecuentes y relevantes para las entidades en su gestión cotidiana.

Se ha tratado de estructurar la guía siguiendo una secuencia lógica, desde la incorporación de un persona a nuestra organización hasta su salida. Además, en algunas preguntas se ha procurado que la respuesta permita la aplicabilidad de la solución a situaciones análogas.

Finalmente se incorporan algunos anexos como **herramientas y modelos** que puedan ser útiles para los aspectos antes descritos: formularios estándar, descripciones de puesto, guiones para entrevistas de selección, herramientas de evaluación o modelos de detección de necesidades formativas, entre otros.

## V. Diagnóstico

Para determinar los capítulos a desarrollar y las preguntas que debían ser prioritarias, ha precedido una etapa de diagnóstico que nos ha permitido conocer cuáles son las principales cuestiones que preocupan en el sector.

La metodología seguida ha sido la siguiente. Se han valorado diversas fuentes:

- valoraciones de expertos en gestión de personas, tanto académicos y profesionales del sector no lucrativo como responsables de RRHH de las entidades que se encuentran con la realidad cotidiana y los problemas más frecuentes con los que tienen que lidiar: es la perspectiva horizontal
- valoraciones de las propias entidades, más allá del ámbito de RRHH, por parte de sus gerentes, abordando organizaciones de distintos ámbitos y tamaños: es la perspectiva vertical
- diagnósticos elaborados por la propia Fundación Luis Vives que analiza muchos aspectos organizativos, entre ellos el de la gestión de RRHH: es la perspectiva transversal
- una última visión desde la experiencia de los responsables de esta publicación tratando de recapitular y aunar las perspectivas anteriores

Para ello se han pasado cuestionarios cuyo objetivo era recabar esta información, por escrito o verbalmente, priorizando los temas que debían ser abordados. Se ha preguntado de manera guiada repasando todos los aspectos de la gestión de RRHH desde una triple perspectiva de problemas, soluciones y retos y también de manera abierta para aspectos que puedan surgir en cada caso o muy específicos del Tercer Sector. Se han analizado con especial énfasis los **aspectos que son propios y diferenciadores del sector no lucrativo**.

Una vez identificadas las principales cuestiones a abordar, **se han ordenado por materias homogéneas** y **se han agrupado por capítulos**, destacando aquellos aspectos más relevantes y frecuentes surgidos en el trabajo de identificación.

El resumen del diagnóstico es el siguiente:

- **en cuanto a la función RRHH:** en algunas organizaciones no existe departamento de RRHH, haciendo falta; en otras, sin embargo, no se necesita tal departamento aunque sí alguien que asuma la función; normalmente quienes asumen la función RRHH no son expertos de la materia ya que comparten esa responsabilidad con otras; por eso se hace necesario mejorar sus capacidades técnicas a través de formación específica en RRHH; por otro lado, aun se ve la función principalmente como administrativa.

**Como solución** se propone reforzar la idea de RRHH como socio estratégico a través de su mayor implicación y presencia en el Plan Estratégico de nuestra entidad, por ejemplo. Incorporamos así un enfoque de desarrollo de personas a nuestra estrategia. Además, sería preciso reforzar la formación técnica de los responsables de la función RRHH.

- **en cuanto a las políticas de RRHH:** las organizaciones cuentan con los procesos informales necesarios para la gestión de personas pero no concretados en políticas; en el diagnóstico, la necesidad de contar con políticas de recursos humanos aparece constantemente y de manera prioritaria.

**Como solución** se propone incorporar la visión de medio/largo plazo a través de la realización de una planificación estratégica de RRHH derivada de la planificación operativa de nuestra entidad, y acordar estrategias y políticas de RRHH (guías de actuación en materia de personas) como pilar básico que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la organización alineados con su cultura y valores.

- **en cuanto a la selección:** en la mayoría de los análisis de las entidades se insiste en la necesidad de crear un proceso de selección formal siguiendo todos los pasos: elaborar perfil, reclutamiento, entrevistas, decisión final; importa además incorporar los valores al proceso de selección, al ser la forma en que se incorporan a nuestra organización personas comprometidas y muy preparadas; se insiste, además, en la importancia de la acogida de las personas en la organización, para que puedan comprender lo antes posible su especificidad y se favorezca la integración en la misma.

**Como solución** la propuesta es crear procesos formales de selección que favorezcan la atracción del talento y un adecuado sistema de acogida de las personas que incorporamos a nuestra entidad.

- **en cuanto a la formación:** el denominador común respecto a este tema es la necesidad de una correcta detección de necesidades y planificación formativa; por otro lado, se ha visto la necesidad de entender el concepto de formación como inversión y no como gasto.

**Como solución**, se debe lógicamente contar con un plan de formación tras la detección de necesidades formativas, utilizando la formación –en muchas ocasiones gratuita o de bajo coste en el sector- como instrumento de motivación más allá de lo meramente económico y para impulsar el cambio; además, se detecta el deseo de mejorar la oferta formativa y publicaciones del Tercer Sector.

- **en cuanto a la retribución:** se detecta la necesidad de establecer escalas salariales para los puestos y establecer sistemas retributivos estructurados, contando así con tablas de salarios en función de los puestos de nuestra organización. Además sería preciso mejorar la competitividad de los salarios para conseguir atraer a los mejores profesionales.

**Como solución**, es preciso primero una reflexión acerca de la retribución en el sector, mejorar y formalizar el diseño de sistemas retributivos flexibles vinculados a desempeño y ser imaginativos con mejoras de las condiciones laborales más allá de lo meramente económico a través de medidas de flexibilidad y conciliación, desde un concepto más amplio de compensación total, que se analiza en el capítulo correspondiente.

- **en cuanto a la evaluación del desempeño:** es muy frecuente encontrar sistemas informales de evaluación, es decir, la percepción cotidiana del rendimiento de nuestros equipos sin herramientas formales o sistematizadas.

**La solución** pasa por caminar hacia sistemas más formales, ágiles y sencillos, hay que medir y evaluar más.

- **en cuanto a la descripción de puestos:** se hace necesario clarificar las funciones dentro de las organizaciones, al no existir manuales de puestos o definición de perfiles.

**La solución** a esta cuestión se abordará a través de la elaboración de las descripciones de puestos y de los organigramas de nuestras entidades.

- **Otros aspectos** se refieren a la necesidad de mejorar las capacidades de gestión de equipos por parte de sus responsables, ser más realistas en los proyectos a lograr para evitar el desgaste que por exceso o por dispersión puede producirse.

Para ello incorporaremos una visión de calidad a nuestro trabajo, medición de los resultados, posibilista y finalmente de búsqueda de sistemas y procesos en la gestión de RRHH y en la dirección de personas.

En cuanto a la priorización que resulta del diagnóstico, las áreas de RRHH más priorizadas han sido las **políticas de recursos humanos** y la **función RRHH**, e inmediatamente después selección, formación y retribución. Por eso van a ser tratadas de manera prioritaria en esta guía. El estudio y significado de todos estos conceptos está desarrollado en la pregunta correspondiente.

*Queremos finalizar esta introducción agradeciendo a todos los profesionales y compañeros el tiempo y esfuerzo que han dedicado de una u otra manera a la elaboración de esta guía, desde su diagnóstico hasta los contenidos de los capítulos contribuyendo con su experiencia a mejorar y enriquecer el presente Cuaderno.*

# Esquema general de gestión de personas: modelo de gestión integral



2



## Capítulo 2. Esquema general de gestión de personas: modelo de gestión integral

En este capítulo previo y general el objetivo es mostrar una perspectiva global acerca de cómo funciona un sistema de gestión de recursos humanos estándar. Para ello analizaremos primero **en qué consiste la función RRHH** y su importancia en la realidad actual de las organizaciones del Tercer Sector. Después abordaremos desde una visión genérica todos los módulos de que se compone un **sistema de gestión de personas** aportando la visión integral. En tercer lugar, cómo este sistema sirve para apoyar las diferentes **estrategias y políticas de RRHH** de nuestra entidad. Finalmente veremos con particular interés las **interrelaciones de los módulos** del sistema. Así tendremos la visión global necesaria para situar los capítulos de la guía.

### 1. ¿En qué consiste la función RRHH?

Es aquella que en una organización se ocupa de seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los trabajadores de la misma. Como veremos, puede ser ejercida por un departamento concreto y/o los responsables de equipos.

La función RRHH ha evolucionado en las últimas décadas. Cada vez es menos frecuente el antiguo modelo de “jefe de personal”, cuando el que asumía la función de RRHH hacía las nóminas, contratos y también gestionaba los conflictos y despidos. Este perfil duro evoluciona –afortunadamente– orientando el interés hacia la persona, dado que hemos cambiado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador. La tendencia es que la función de RRHH sea cómplice y apoyo de la actividad, asesorando a los responsables de equipos puesto que serán ellos los que gestionen directamente las personas.

### Función RRHH: antecedentes

	50 - 60 Jefe de Personal	70 Director de Relaciones Laborales	80 Director de Recursos Humanos	90 Responsable de la Dirección de Personas
Papel	Administrativo	Social	Estratégico	Holístico
Objetivo	Salarios y Códigos de Conducta	Clima Laboral	Eficiencia Organizativa	Desarrollo de la Organización y de las Personas
Contenido	Normativista	Negociador de las condiciones de trabajo	Formación y Comunicación	Desarrollo y potenciación de competencias

Gráfico 1. Evolución de la función RRHH

Fuente: elaboración propia

No obstante, la realidad que existe en las entidades del Tercer Sector, tal y como se ha comentado en el apartado de diagnóstico, no está aun situada definitivamente en el modelo de desarrollo de personas. Evidentemente, todas las entidades llevan la parte administrativa y legal de manera correcta, siendo el aspecto de desarrollo el que es preciso impulsar. Por eso esta guía está centrada en este tema, siendo el actual elemento clave de la gestión de personas: **incorporar la función de RRHH en su aspecto de desarrollo de personas a las organizaciones, a través de sus políticas, estrategias y procesos del día a día.**

Pero esto no significa que tengamos que ir incorporando, creando o reforzando departamentos de RRHH en las ONG. Cada una, en función de su tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de hacerlo. Lo que significa es que **la función RRHH debe incorporarse a las entidades para considerar a las personas como el centro** y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios, nuestra razón de ser. Se trata, en definitiva, de **“cuidar a los que cuidan.”**

Para ir incorporando la función RRHH a nuestra entidad tenemos que distinguir por un lado la **función genérica**, que corresponde a los responsables de los equipos, que deben favorecer el desarrollo de sus equipos, orientarles en su trabajo y evaluar su rendimiento. Al lado se ejerce la **función específica** considerada como apoyo técnico a los responsables para que cumplan esa función correctamente y que será asumida por el departamento de RRHH o la persona que, dentro de nuestra entidad, tenga asignada esta función específica.

Así, es importante reforzar las capacidades según la función que se desarrolla. Como hemos visto en la parte del diagnóstico, es frecuente que la persona que se hace cargo de la función específica, es decir, la responsabilidad de RRHH de toda la entidad, también se encargue de otras áreas cuando no es el propio gerente. Efectivamente, si esto es así, cabe presumir que no tendrá la misma formación técnica que un responsable de RRHH experto salvo lo aprendido por el mero ejercicio y práctica del día a día. Por lo tanto, para lograr ese refuerzo lo primero que tenemos que potenciar y facilitar es la capacidad técnica de quien asuma la función RRHH de la entidad. Esta persona será la que tenga que diseñar la estrategia y políticas y a quien corresponde la visión y responsabilidad transversal en materia de personas.

En paralelo, los responsables de equipos también deberán adquirir habilidades directivas genéricas y capacidades técnicas de RRHH para poder desarrollar adecuadamente su función genérica.

La función RRHH supone por lo tanto la dirección técnica (selección, formación, retribución...) y la dirección estratégica (contribuyendo a los objetivos establecidos en la estrategia organizativa). El sistema de RRHH actúa como eje de la influencia estratégica de la gestión de personas en toda la organización.

### **¿Tiene la función RRHH dentro del Tercer Sector un valor estratégico?**

Es evidente la respuesta. Esta es una guía de RRHH del Tercer Sector, no cabe responder sino afirmativamente. Expliquemos qué nos lleva a esta conclusión:

- la actividad del sector no lucrativo se presta con personas para personas; se prestan servicios y no es una actividad meramente productiva
- se trata de un sector en crecimiento y con aspectos aun por consolidar, siendo el de la gestión de RRHH uno de ellos
- se trabaja en un entorno complejo y dinámico, con variedad de actores, por lo que hacen falta equipos formados y comprometidos para gestionar correctamente y con ilusión esa complejidad
- se pretenden unos objetivos de alto impacto, aspiramos a cambiar y transformar realidades sociales.

La realidad actual no responde sin embargo, valorado desde el diagnóstico, a esta necesidad de dotar de valor estratégico la gestión de personas. Aun falta por considerarse un área de inversión más que de gasto, la figura del responsable de RRHH no suele estar dentro de las decisiones estratégicas de la entidad y aun son muchas las ONG que no cuentan con políticas y estrategias de recursos humanos.

Para saber si estamos en el camino podemos hacernos una serie de preguntas: ¿tenemos departamento de RRHH? ¿es autónomo o forma parte del de Finanzas o similar? ¿contamos con una política general escrita de RRHH? ¿tenemos sistematizados procesos y herramientas en gestión de personas? ¿seguimos estrategias definidas alineadas con la de la entidad? ¿somos reactivos o proactivos?

Por último, ¿cómo ha de ser el responsable de RRHH de una entidad? Será una persona que gestione el cambio, actuando de socio estratégico, con visión de futuro, impulsor y defensor de la cultura y valores de la entidad como transmisor y ejemplo de ellos, alineando todas las políticas de RRHH con los objetivos y visión de la entidad y, sobre todo, un excelente conocedor de la entidad y de su actividad, sus proyectos y desde luego, sus equipos.

A continuación exponemos un gráfico acerca del posicionamiento de la función RRHH dependiendo del enfoque de nuestra entidad.

### Espectro de funciones de RRHH

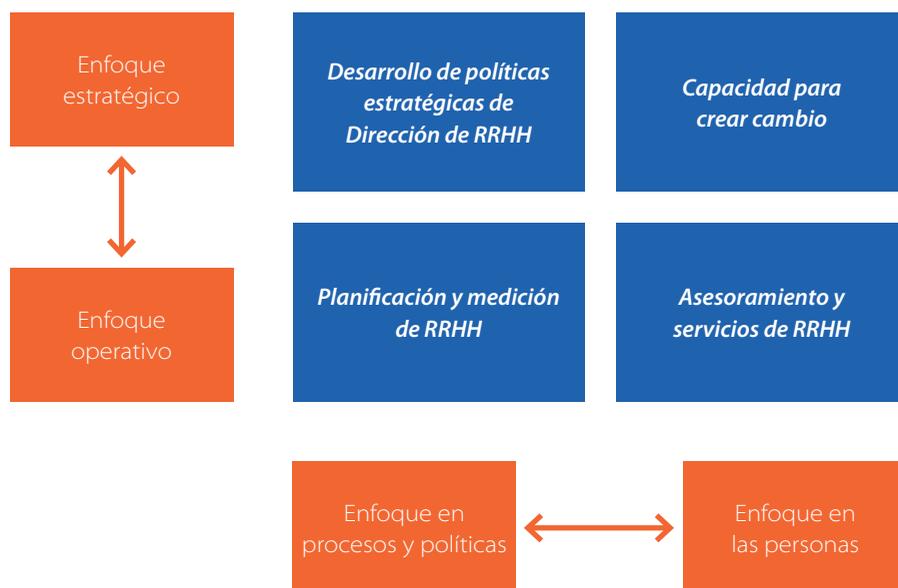


Gráfico 2. Espectro de funciones de RRHH

Fuente: Malcolm Higgs

## 2. ¿Qué es un sistema de gestión integral de recursos humanos?

Podemos definir este sistema como el conjunto integrado de módulos de que se compone la gestión de recursos humanos, interrelacionados entre sí y sobre los que se construyen las políticas y estrategias de RRHH que facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos de nuestra organización.

Gráficamente pueden seguir distintas lógicas. Se puede definir como ciclo de vida profesional, es decir, desde la incorporación hasta la desvinculación, pasando por la formación y evaluación del desempeño, o bien se puede ver de manera global con los distintos módulos interrelacionados. Todos los modelos son válidos, sólo son diferentes perspectivas para interpretarlo.

### ¿Qué módulos componen el sistema?

En general, podemos agruparlos de la siguiente manera:

- **Selección:** incorporación de personas a nuestra organización, desde el reclutamiento hasta el proceso de selección, acogida y procesos de promoción interna.
- **Formación:** mejora de las capacidades de los equipos, favoreciendo su desarrollo, a través de un plan de formación y detección de necesidades formativas. En un concepto más amplio de **formación y desarrollo** incluiría aspectos como itinerarios de desarrollo o planes de carrera.

- **Descripción de puestos de trabajo:** describiendo la razón de ser de los puestos y sus funciones, pudiendo elaborar un mapa de puestos o desarrollarlo en un manual.
- **Evaluación del desempeño:** como herramienta para identificar potencial y detectar áreas de mejora, clarificando a cada individuo los objetivos y competencias que le requiere la organización.
- **Compensación y beneficios:** tanto la retribución dineraria (salarios, incentivos) como beneficios sociales. Se puede incorporar el concepto de “compensación total”.
- **Prevención de riesgos laborales:** lograr una cultura preventiva a través de la implicación de la organización y cada uno de sus trabajadores en su propia seguridad y salud.
- **Administración de personal:** gestión de nóminas, altas y bajas contractuales, seguros sociales, absentismo, permisos y en general los aspectos administrativos de la gestión de personas. No están incluidos propiamente en el sistema considerado como de gestión de desarrollo de personas. En todo caso, son tareas de obligada ejecución por requerimientos legales y siempre han de ser realizadas directamente por la organización o externalizadas.
- **Gestión por competencias:** actitudes y comportamientos observables que son determinantes para conseguir un desempeño exitoso.



Gráfico 3. Sistema integral de gestión de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

Esta clasificación, insistimos, es tan válida como cualquier otra. Algunos aspectos pueden considerarse transversales, como competencias respecto a formación y evaluación, o se puede considerar que la parte administrativa queda fuera porque estamos hablando principalmente de desarrollo.

Con el tiempo, este modelo básico de desarrollo ha ido evolucionando e incorporando otra serie de materias, lo que ha supuesto un cambio de paradigma, aun no consolidado en muchas organizaciones. Vamos a enunciar brevemente estas nuevas materias.

## **Cultura**

Cultura es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y que guían la toma de decisiones de las personas que integran la organización. La cultura permite transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización y facilitar el compromiso común. Sin duda, la cultura está totalmente dentro de la gestión de RRHH, así, cuando adoptamos criterios de decisión en materia de selección o retribución, estamos transmitiendo un mensaje del tipo de conductas y actitudes que la organización desea y los que no.

## **Comunicación interna**

En muchas ONG está ubicada dentro del departamento de RRHH ya que una buena comunicación favorece un buen desempeño y aumenta la motivación de los trabajadores. Y es así porque haremos un adecuado uso de la comunicación cuando tenga coherencia con las políticas de RRHH. Podemos decidir estratégicamente en nuestra estructura organizativa que debe estar dentro de la función RRHH.

## **Desarrollo organizativo**

El desarrollo organizativo en una ONG es “una mejora de la eficacia, la eficiencia, la calidad de gestión y la coherencia organizativa de la ONG a lo largo del tiempo”. En este sentido, la estructura organizativa, la lógica evolución de la misma y la distribución de funciones, se vincula inevitablemente con las estrategias y políticas de RRHH, por lo que es otro aspecto que en la visión más moderna de desarrollo de personas debería estar incluida en la función RRHH.

## **Gestión del conocimiento**

El conocimiento es, en este siglo XXI, el principal activo de nuestra entidad. Lo atesoran las personas. Debemos apostar por el aprendizaje organizativo, elemento estratégico que nos distinguirá del resto de organizaciones de nuestra actividad y del sector. Incluir en la gestión de las personas y su desarrollo el aprendizaje, como organización en su conjunto y como individuos, amplía el modelo de manera extraordinaria.

### Nuevo paradigma: gestión de Capital humano

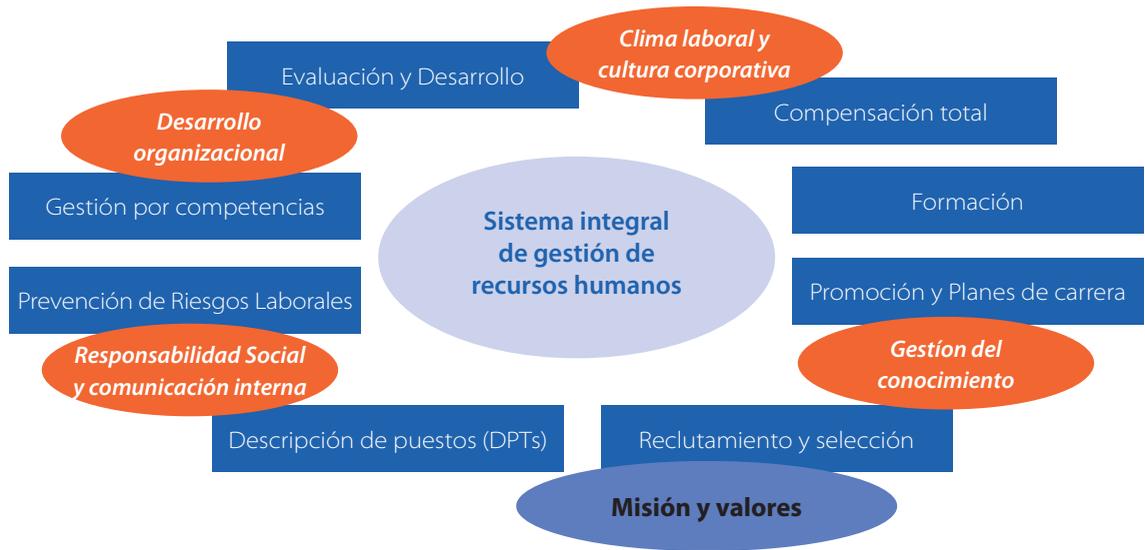


Gráfico 4. Cambio de paradigma en el sistema de gestión de RRHH.

Fuente: Elaboración propia

En esta guía no vamos a abordar aspectos que están más situados en la tendencia que en la gestión diaria de la mayoría de las organizaciones. El objetivo es resolver las necesidades más inmediatas. No perdamos sin embargo de vista estas tendencias que irán poco a poco tomando más presencia, como pueda ser la **Dirección por Valores**. Se trata de un modelo de gestión de personas basado en valores de especial aplicación al sector no lucrativo.

### Liderazgo ético

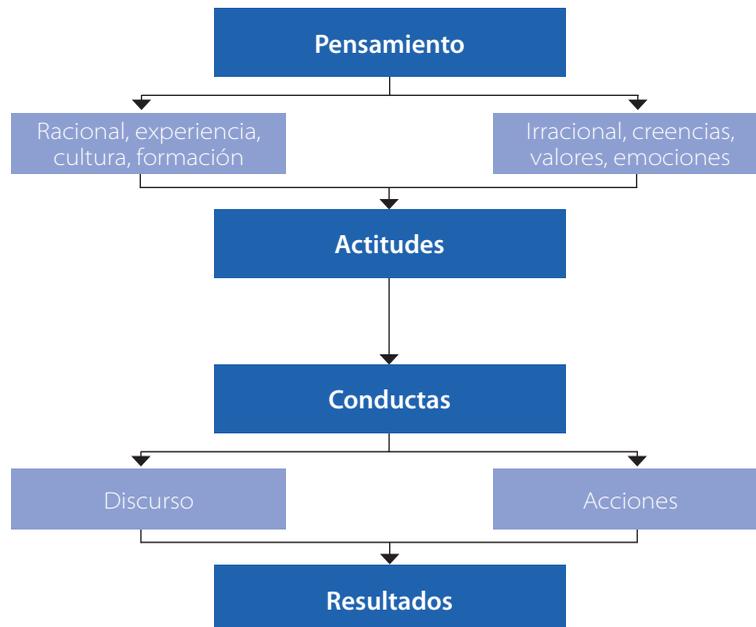


Gráfico 5. Esquema de liderazgo ético: Dirección por Valores

Fuente: Emiliano Gómez López

### 3. ¿Cómo sirve el sistema de gestión integral de RRHH para apoyar las diferentes estrategias y políticas de personas de nuestra entidad?

El sistema de gestión integral es una base sobre la que se asientan las estrategias y políticas de RRHH. En otros puntos de la guía se habla con más detalle de las políticas de RRHH. Vamos a analizar brevemente cómo elaborar y en qué consiste una estrategia de RRHH.

Para pensar nuestra estrategia de recursos humanos partiremos de la misión de nuestra entidad, nuestra razón de ser. Para cumplir esa misión las organizaciones establecen unos objetivos (“qué queremos conseguir”) y diseñan sus planes estratégicos (“cómo lo vamos a conseguir”) a partir de un análisis de la realidad (“dónde estamos”) y una visión (“dónde queremos llegar”).

En el análisis de la realidad estudiaremos el entorno del Tercer Sector, actualmente dinámico y complejo y con múltiples actores, y el entorno interno, como el momento de la organización, disponibilidad de recursos, expectativa de crecimiento, entre otros.

La estrategia de RRHH se derivará de la global de la organización, con objetivos operativos que coadyuven al cumplimiento de los globales. Estableceremos un plan de acción para un periodo de tiempo con actividades concretas que den como resultado el cumplimiento de dichos objetivos.

A la hora del análisis y diseño de la estrategia y plan de acción, no olvidemos que dentro del sector no lucrativo las personas son el principal valor de las organizaciones. Con equipos preparados y comprometidos llegaremos a cumplir mejor nuestros objetivos. Y estamos ante una gestión de personas con peculiaridades. Así, se pueden identificar las siguientes:

- las ONG nacen desde los valores y ahí radica la principal motivación de las personas que se unen al proyecto, el compromiso con la misión y los valores
- trabajando en el ámbito social, se hace difícil la evaluación del impacto y medición de resultados
- diversidad y heterogeneidad de colectivos: personal remunerado, voluntarios, promotores, expatriados
- normalmente suele existir un alto nivel de expectativas respecto al ambiente de trabajo y las posibilidades de participación; es probable que en general alguno de estos aspectos pueda ser distinto a otros sectores
- el trabajo a veces requiere tal implicación que se producen mayores tensiones o desgastes en la motivación ante la dificultad de lograr objetivos
- para no romper la continuidad del trabajo de los profesionales con los beneficiarios, cuya relación tiene como pilar fundamental la confianza (por ejemplo, mujeres que han sufrido violencia de género o el trabajo con las comunidades del Sur en proyectos de cooperación), es preciso abordar cambios de equipos de manera pau-

latina y buscar en lo posible su estabilidad, lo que tiene importante impacto en los sistemas de gestión de RRHH

- mayor horizontalidad en los estilos de dirección que en otros sectores
- alto grado de interrelación con el entorno social en el que se quiere impactar con cada vez más interlocutores y agentes implicados; ello requiere una gestión del cambio más ágil para la supervivencia y adecuación de la entidad –sus equipos- a dicho entorno

Por último, es recomendable establecer instrumentos de medida de la estrategia y los planes de acción. Para saber si estamos cumpliendo los objetivos planteados en el medio y largo plazo y así asegurar que las estrategias están dando resultado, la herramienta más útil es el **cuadro de mando**.

Es natural que no cumplamos completamente el plan de acción o que por la propia evolución de la organización (causas internas) y del sector social u otros sectores (causas externas) tengamos que trabajar sobre diferentes escenarios. Por eso tenemos que estar preparados para identificar estas desviaciones y sus causas. Así decidiremos, con suficiente flexibilidad, continuar con determinadas líneas estratégicas o variarlas.

El cuadro de mando de RRHH es un conjunto de indicadores y ratios que nos permite medir y hacer seguimiento de nuestra estrategia, indicándonos si seguimos la dirección adecuada o debemos corregir algunos parámetros. Mide también el impacto que están teniendo las políticas de RRHH en la entidad. Así, si nos proponemos una organización con equipos muy especializados, preparados y con alto compromiso, para conseguir ese objetivo tendremos que medir, entre otros indicadores, las acciones formativas y la fidelización manifestada con una baja rotación. Si la rotación aumenta puede indicar que estamos alejándonos de equipos comprometidos y perdiendo el esfuerzo de inversión en formación. En este ejemplo, corregiremos y adoptaremos medidas para reducir la rotación, identificando por qué sucede y con qué estrategias lo conseguiremos.

Para tener nuestro cuadro de mando debemos:

1. Identificar los elementos de la estrategia y objetivos que queremos medir; es aconsejable no hacerlo con todos sino solamente con los más críticos
2. Definir los indicadores, a través de ratios normalmente. Pueden tener distinta periodicidad según lo que estemos midiendo
3. Disponer de los sistemas de información con la agilidad y eficiencia adecuadas para disponer de los datos que necesito para los indicadores

Para medir durante y después de la ejecución de la estrategia y conocer el impacto es preciso medir al principio, es decir, nada más comenzar. Para saber si hemos avanzado tendremos que saber cuál era el punto de partida. Siguiendo con el ejemplo, si medimos la rotación el primer año, no sabremos si aumentó o no respecto al momento de partida, por lo que las acciones encaminadas a reducirla no se podrán medir.

Una buena herramienta de medición es el **estudio de clima**. Para ello, nos aseguraremos del apoyo inequívoco de la dirección para tener posibilidad de responder a las expectativas que crea el estudio de clima. Abordaremos aspectos de todos los módulos que estén en nuestra estrategia. Por ejemplo: cultura de trabajo, condiciones laborales, retribución, condiciones “ambientales” de trabajo (ergonomía o psicología, más propias de prevención de riesgos laborales), relación con los compañeros de trabajo y con los responsables, grado de satisfacción, nivel de compromiso, conocimiento e identificación con los valores de la entidad, comunicación interna, entre otros.

#### **Cuándo y cómo hacer un estudio de clima laboral**

- Al principio de una nueva política o estrategia de RRHH
- Al incorporarse un nuevo responsable de RRHH o con una nueva estructuración del departamento
- Con carácter preventivo
- De manera periódica

#### **Cuándo y cómo NO hacer un estudio de clima laboral**

- En momentos de conflictividad laboral
- En momentos de importante cambio de contexto
- De manera reactiva
- Como solución única, puntual y aislada

#### 4. ¿Cómo se interrelacionan los diferentes módulos de un sistema de gestión integral de recursos humanos?

Todos los módulos de sistema de gestión de personas (selección, formación, evaluación, retribución, descripción de puestos...) están interrelacionados, formando un todo integral. No necesariamente tendremos todos los módulos en marcha, de hecho, lo habitual es que no lo estén. Iremos avanzando comenzando por aquellos que sean prioritarios y después se irán incorporando los demás. El objetivo de este apartado no es relacionarlos todos, lo que daría para más de un capítulo, sino mostrar cómo interactúan para que seamos conscientes de que cada acción que iniciemos debe estar pensada en su conjunto y que servirá para otros módulos y se alimentará a su vez de los que vayan añadiéndose. Veamos algunos ejemplos.

Suele ser habitual que se comience con la selección, es el lugar de entrada de las personas en nuestra entidad. La selección requiere el perfil de puesto que se podría obtener de las descripciones de puesto, siendo prácticamente el mismo documento, más bien cambia la finalidad. En el proceso, se piden competencias a los perfiles, si estamos en un modelo de gestión por competencias y las tenemos identificadas, definidas y asignadas a los diferentes puestos. Acudiremos a la política retributiva para fijar el salario.

Si atendemos a la evaluación del desempeño, sobre la base de que evaluamos objetivos y competencias, de nuevo necesitamos "conectarnos" con el sistema de gestión por competencias. Si la persona no se adecua al puesto surge una necesidad formativa, y el evaluado requerirá formación para sus áreas de mejora; si lo desempeña de manera excelente, detectamos potencial y será promocionable e incluso estableceremos planes de carrera. Si vinculamos el desempeño a la retribución, la progresión salarial también quedará marcada por un buen o mal desempeño.

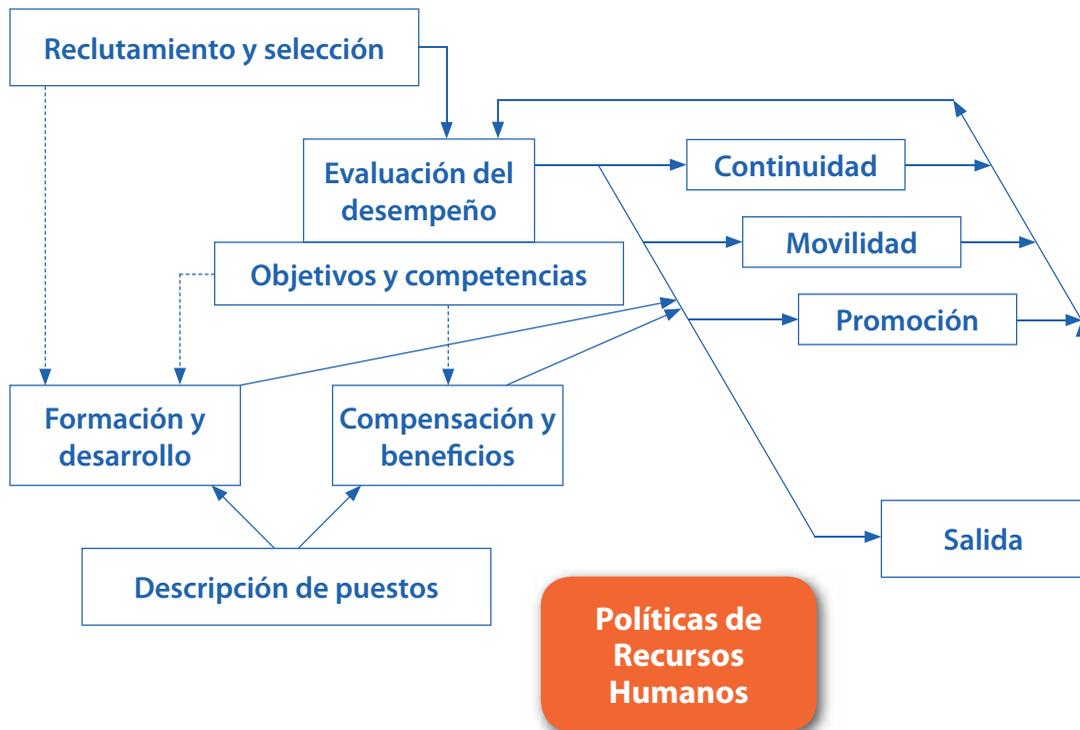
Un tercer ejemplo, las descripciones de puesto. Nos ayudarán a establecer los perfiles para la selección de personal, especifican la formación requerida del puesto por lo que si la persona no la tiene surgen necesidades formativas para el plan de formación, valoran los puestos dando como resultado clasificaciones de puestos o categorías que determinan los niveles o bandas salariales, detallan las competencias y sus niveles y permiten la adecuada evaluación del desempeño, que no es otra cosa que comparar persona/puesto, desempeño real frente a las funciones que incluye la descripción.

Sirvan estos ejemplos para apreciar la visión integral de modelo. En todo caso, a lo largo de la guía irán descubriéndose muchas de estas interrelaciones con más detalle.



# Función y políticas de recursos humanos

Ciclo de vida profesional





## Capítulo 3. Función y políticas de recursos humanos

### 5. ¿Qué son y para qué sirven las políticas de RRHH?

Lo primero que debemos destacar es que todas las entidades, de una manera u otra, **ya contamos con políticas o criterios de actuación en nuestra gestión diaria de recursos humanos**. Lo que sucede es que son informales, no están escritas y varían o evolucionan de manera natural. Veamos algunos ejemplos.

Pensamos quizá que no tenemos política de selección, seguramente no disponemos de un documento con esa denominación. Ahora bien, es muy posible que las ofertas de nuestros procesos de selección las publiquemos siempre primero dentro de la organización para fomentar la promoción interna y así dar preferencia a candidaturas de nuestra entidad. Quizá incluimos además a los voluntarios como colectivo preferente en los procesos. Pues bien, estos detalles que parecen normales, si los realizamos habitualmente ya constituyen por sí mismos aspectos de una política de selección.

Veamos otro ejemplo en el caso de formación. Si en nuestra entidad tenemos la práctica de facilitar la asistencia a cursos a nuestros trabajadores, ya sean gratuitos o subvencionando nosotros parte o la totalidad del coste, cuando la acción formativa tenga relación con su puesto de trabajo, y además, en el caso de que tenga lugar dentro del horario laboral hemos decidido no pedir la recuperación de las horas, ya son criterios o pautas de actuación, en definitiva, de una posible política de formación.

*Nuestras entidades **ya cuentan con políticas de gestión de personas**. De manera informal ya estamos adoptando decisiones y seguimos criterios. Debemos **identificarlos** y **ponerlos por escrito**.*

*Es un proceso sencillo y tenemos mucho que ganar.*

Por eso, el primer paso para establecer una política de recursos humanos es **identificar las pautas de actuación que estamos utilizando** en el área que queremos definir y utilizarlo como punto de partida. A partir de ahí, para evitar una actuación diferente con cada trabajador y así establecer una igualdad de criterios, elaboraremos la política de recursos humanos de nuestra entidad:

- transmitirá qué valor se da a cada aspecto de la gestión de personas
- en qué lugar están las personas para la entidad
- nos ayudará a la gestión del día a día y a la toma de decisiones
- dotará de transparencia y objetividad nuestras decisiones

### ¿Qué política es la más necesaria?

Sin duda, lo primero que debemos abordar es una **política general de recursos humanos**. ¿En qué consiste y para qué ha de servir?

La política general de recursos humanos:

- es la **guía orientadora** de toda nuestra acción en lo que a gestión de recursos humanos se refiere; de hecho en algunas organizaciones se denominan criterios orientadores
- facilita la **consecución de nuestros objetivos** como entidad y en particular en materia de personas
- encamina la gestión de equipos hacia la visión de nuestra entidad y en particular la **visión de recursos humanos**
- es un conjunto de criterios o pautas de actuación que agilizan la gestión cotidiana de recursos humanos **unificando la toma de decisiones** en base a criterios uniformes
- **favorece los procesos de comunicación** dentro de la organización
- **permite la descentralización de la función recursos humanos**; esto quiere decir que si, por ejemplo, la responsabilidad de la selección se traspasa a los responsables de equipos, estos criterios unificarán la forma de selección dado que ya no será el área de recursos humanos quien sea responsable de la selección; es muy útil para mantener esa homogeneidad de criterios de forma transversal en toda la entidad; este aspecto es especialmente importante para aquellas organizaciones, posiblemente mayoría, que no pueden asumir centralizada la función RRHH con un departamento propio y que intentan solventar esa necesidad delegando o descentralizando esa responsabilidad en las distintas áreas de la organización; aun así, siempre debería quedar alguna persona que asuma la perspectiva transversal de la función RRHH y que se asegure del cumplimiento de la política, de su adecuación a la estrategia y de velar por su encaje con la realidad de la entidad, pero no será la única persona que tenga que aplicar y cumplir dicha política, al contrario, todos deben hacerlo
- dota de una gran **objetividad** la gestión de personas, y por lo tanto **motiva y fideliza a los trabajadores** porque saben lo que la organización espera de ellos y lo que está dispuesta a ofrecerles

## ¿Cómo ha de ser una política de RRHH?

Tanto la política general como las de las distintas áreas deben ser:

- **generales y transversales** para toda la organización; es verdad que dentro de nuestra entidad puede haber distintas realidades, precisamente por eso intentaremos redactar una política que sea aplicable a todas estas realidades para buscar esa homogeneización
- **claras** y lo más **sencillas** posibles; evitarán así confusiones, suelen ser documentos que utilizan y a veces interpretan muchas personas, por eso es importante que esté escrita de manera inequívoca y transparente
- **coherentes** con el resto de políticas de RRHH y de la organización, perfectamente alineada con ellas
- **equitativas** para todas las personas de la organización, ante situaciones equivalentes y para puestos y responsabilidades similares
- **estables** para que se mantengan en el tiempo, deberían durar al menos 2 ó 3 años, con pequeños ajustes en ese tiempo, idealmente en paralelo a la estrategia y planificación de RRHH, que puede ser a 4 ó 5 años, luego se revisarían y darían lugar a otro documento actualizado incorporando la evolución de la entidad y del contexto
- **flexibles**, en ocasiones se podrán asumir excepciones a la política por razones organizativas y de pura flexibilidad; es difícil que todas las situaciones se puedan prever en la política y habrá casos especiales con circunstancias muy particulares que merezcan otro tratamiento distinto, pero no por eso privilegiado; es decir, cabe la excepción, lo importante es que esté justificada y que haya evidentes razones para ello, que se puedan explicar claramente porque la situación tenga el carácter de excepcional
- **consensuadas**, muy importante que sean debatidas a nivel directivo, que participen de ellas y en ellas los órganos de gobierno –al menos en la política global de RRHH- y que impliquemos y hagamos partícipes a los trabajadores recogiendo sus necesidades y expectativas, que las contrastemos con otras organizaciones del Tercer Sector, que las negociemos y demos a conocer a la representación legal de los trabajadores y en general que se conviertan en un documento nuestro en el sentido de pertenecer a “todos los trabajadores” y no al departamento de RRHH exclusivamente
- **públicas y conocidas**, evidentemente; se trata de un documento que de no ser conocido por la plantilla es casi como si no existiera; por eso es muy aconsejable publicarla además en la web, dándola a conocer a los trabajadores contratados, a los voluntarios, a los socios o donantes, a las empresas que colaboran y a la sociedad en general

## ¿Qué diferentes políticas puedo poner en marcha?

Ya hemos explicado en qué consiste la política general de RRHH. Para desarrollarla redactaremos políticas concretas de cada una de las áreas de RRHH. Si bien no es preciso hacerlo de todas, sólo las más importantes o las que puedan ser más necesarias al estar previstas en nuestra estrategia de RRHH. Vamos a enumerar algunas de las más habituales.

### *Política de selección*

Es importante, como es lógico, porque se trata de las incorporaciones de las personas a nuestra organización y tiene siempre un carácter estratégico.

Estableceremos las pautas de actuación para aspectos como:

- colectivos que se decidan como prioritarios
- igualdad de oportunidades, no discriminaciones o positivas en su caso
- criterios de promoción interna o de movilidad entre puestos
- criterios generales como seleccionar a la persona que más se ajuste al puesto, es decir, criterio adecuación persona-puesto como principal (frente a otros como antigüedad, ya superados)
- selección por valores de candidatos que estén alineados con la misión y valores de la entidad
- criterios de agilidad y eficiencia en los procesos
- publicidad de los puestos, interna y externa
- roles de los responsables de equipos y de los representantes de los trabajadores, en toma de decisiones, validación, información

Hacemos constar los anteriores puntos a modo de enumeración, ya que lo que tenemos que introducir en nuestra política, tan específica y distinta de otras como lo sea nuestra actividad y cultura, son aquellos aspectos que tengan que ver directamente con las **necesidades de nuestra entidad respondiendo a la estrategia de RRHH y enmarcada en la política general de RRHH.**

### *Política de formación*

Otra política importante sería la **política de formación**. Nos remitimos a lo explicado en la pregunta correspondiente donde se analiza con detalle. En este caso consideramos que es especialmente útil y razonablemente asequible elaborar dicha política por lo que se ha valorado que sea objeto de especial análisis.

### *Política de compensación*

Denominamos así a la política salarial y de compensación y beneficios. Muchos de estos aspectos se tratan en las cuestiones acerca de retribución por lo que aquí no vamos a profundizar en ellas.

### Política de evaluación

En ella determinaremos el valor de la evaluación del desempeño en nuestra entidad y su razón de ser: analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades de nuestros recursos humanos y detectar sus áreas de mejora, por ejemplo. Se pueden tratar otros aspectos como:

- objetivos de la evaluación: favorecer el cumplimiento de objetivos, controlar el desempeño, orientar y motivar al trabajador, detectar potencial, favorecer el aprendizaje, herramienta de *feedback*, explicitar expectativas
- qué es lo que evaluamos en nuestra entidad: objetivos, competencias, valores
- parámetros de desempeño: porcentaje de objetivos cumplido, niveles de competencias
- cada cuánto evaluamos formal (anual, semestral, trimestral) e informalmente (cada día)
- quién evalúa (responsable de equipos, rol de RRHH)
- encaje con otras políticas, como formación para áreas de mejora, desarrollo a través de planes de carrera, vinculación o no con retribución
- sistemas de evaluación: responsable a sus equipos, bidireccional, grupal, 360 grados, *assessment center*

### Otras políticas

Es evidente que no podemos abordar con detalle todas las políticas posibles ni todos sus aspectos. Enumeramos otras posibles:

- política de igualdad y conciliación
- política de prevención de riesgos laborales
- política de contratación
- política de desvinculación

Finalmente, **las políticas pueden concretarse en criterios más operativos del día a día** y posiblemente algo más cambiantes. Por ejemplo, la cantidad que se subvenciona de un tipo de curso o el porcentaje de formación de oferta deseable. La política general no cambiará de un año a otro pero quizá sí esa cantidad o porcentaje.

Estas políticas y criterios se concretan aun más en **procedimientos** para llevar a cabo lo establecido en las políticas. Así, crearemos procedimientos para la cobertura de vacantes, de selección, de solicitud de acciones formativas, etc., que permitirán la aplicación de la política en el día a día por parte de los responsables designados.

Aunque ya lo hemos mencionado antes, vale la pena insistir en la **necesidad de dar publicidad a todas las políticas**. De nada sirve una política de formación que otorga becas, por ejemplo, si no es claramente conocida por cada trabajador de manera que sepa lo que tiene que hacer para solicitarla. Es el concepto de transparencia que debe estar presente en toda actividad de las entidades sociales, más aun cuando se trata de las personas que

trabajamos en ellas. Por eso, y como decíamos justo al principio del apartado, la realidad es que ya disponemos de políticas de RRHH en nuestra entidad (criterios, pautas, ideas clave en la gestión de personas), el salto cualitativo lo daremos cuando las escribamos y demos máxima publicidad al documento dentro de nuestra organización, comenzado desde el mismo momento de la acogida.

*Entre los aspectos intangibles más importantes de las políticas de RRHH destacamos dos: tienen que ser consensuadas por todas aquellas instancias de la organización que las vayan a aplicar, dando participación también a los trabajadores; y han de ser públicas y conocidas por toda la entidad, transparentes en su elaboración, definición y aplicación.*

### Ficha resumen

Las políticas de recursos humanos actúan como **guías orientadoras para la gestión de personas**, ayudan a la toma de decisiones, aportan transparencia y objetividad y motivan a los equipos.

Las políticas de RRHH han de ser:

- ⇒ generales y transversales
- ⇒ claras y sencillas
- ⇒ coherentes y equitativas
- ⇒ estables pero flexibles
- ⇒ consensuadas y públicas

Tendremos que adoptar una **política general de recursos humanos**. Además, podemos completarla con otras políticas como:

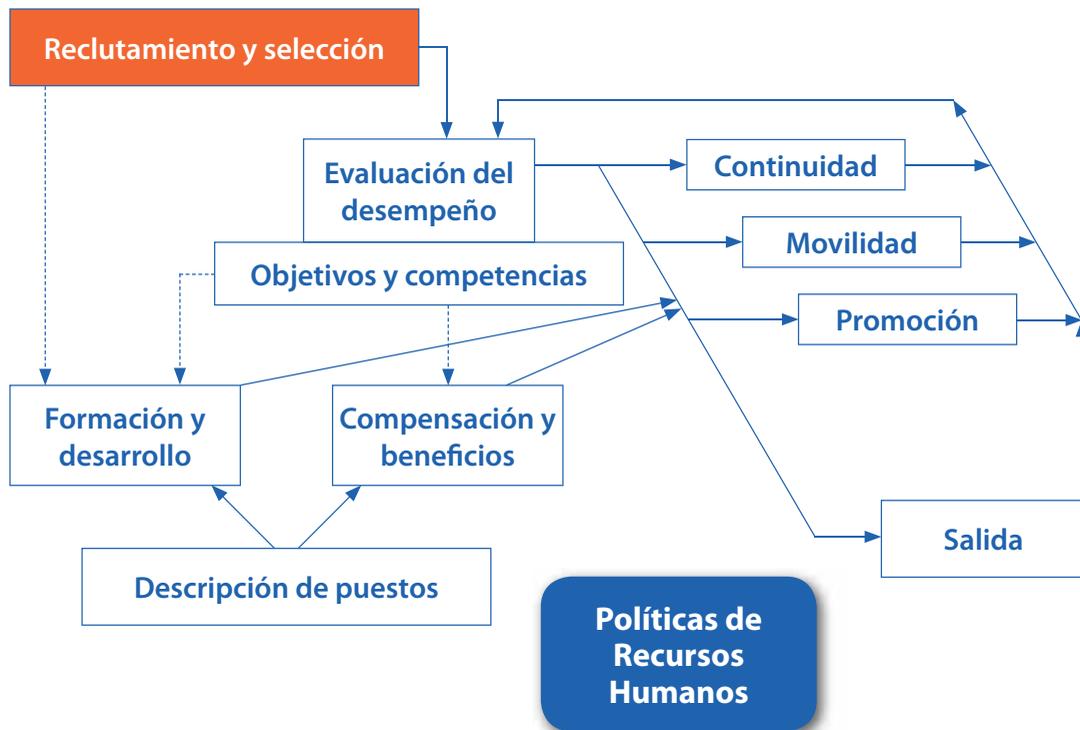
- selección
- formación
- compensación
- evaluación
- otras como igualdad y conciliación, prevención de riesgos laborales o desvinculación

Finalmente concretaremos las políticas en **criterios más operativos** y **procedimientos**.



# Selección

## Ciclo de vida profesional





## Capítulo 4. Selección

### 6. ¿Cómo puedo planificar mis recursos y valorar si necesito un nuevo puesto?

Saber si debo acudir a un proceso de selección para cubrir un puesto conlleva primero la decisión de contar con un nuevo recurso. En la mayoría de las ocasiones se produce de manera clara: un nuevo proyecto, cobertura de una vacante... pero en ocasiones no está tan claro y podemos realizar una serie de pasos, relativamente sencillos, para concluir y en su caso justificar la necesidad de un nuevo puesto.

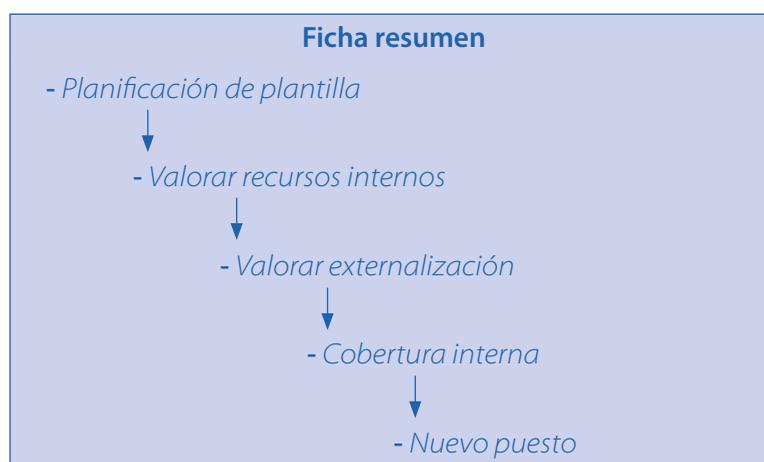
Lo primero será hacer un ejercicio de **planificación de plantilla o necesidades de personal**, definido como la determinación de la estructura necesaria para alcanzar los objetivos que se plantea la organización. Los métodos son muy diversos en función de la actividad a realizar, horas de jornada, necesidad de sustituir el puesto y muchas otras variables. El denominador común consiste en identificar el objetivo a conseguir en un periodo de tiempo, hacer un listado de las funciones o tareas a desempeñar para lograr dicho objetivo, su periodicidad si es el caso, calcular el número de horas que va a requerir cada función, y llegar al cómputo total de horas, que dividido por la jornada anual determinará el número de puestos/año que requerimos. Se suele aceptar que sea valorado entre un 70% y 90% del tiempo total requerido, ya que pensar que sea el 100% puede dar lugar a sobrecarga de trabajo por otras cuestiones no previstas del día a día. En todo caso, dependerá de muchos factores: si estamos en época de crecimiento e inversión, si se trata de apoyar otros proyectos o está claramente identificado con un proyecto en particular... pero puede servirnos para confirmar la necesidad de un nuevo recurso o para valorar la amortización de algún puesto que queda vacante.

A continuación, valoraremos **si tenemos recursos internos** para abordar alguna de las tareas o funciones nuevas que se deben acometer, sobre todo si tras el análisis de la planificación de plantilla el resultado no completaba ni siquiera un puesto a tiempo completo.

Si con los recursos internos que tenemos no llegamos a completar las funciones, se ha de valorar también **si se puede externalizar** porque sea más económico, una vez calculado el coste de hacerlo con personal propio. Según la naturaleza de la función a desarrollar puede ser interesante externalizarla, pensando en actividades que no estén dentro de la nuestra habitual o que no sepamos cómo hacerla, así ganamos tiempo con el conocimiento externo que se nos aporta. Si por el contrario es específica de nuestra actividad y además tiene impacto que se realice con nuestra forma y cultura de trabajo, **tenderemos a la cobertura interna**.

Finalmente, si se descartan estas posibilidades, estaremos ante un puesto vacante y por lo tanto con la necesidad de abrir un proceso de selección para **incorporar una nueva persona a nuestra organización**.

El hecho de que se vaya a cubrir un puesto con una persona de nuestra organización a través de promoción interna no significa que no exista nuevo puesto y por lo tanto podemos hacer, si lo necesitamos, este análisis. Significa que el reclutamiento se hará interno. Además, en todo caso alguien tendrá que cubrir el puesto que deja vacante. A veces se confunde la promoción interna con la existencia o no de un nuevo puesto, pero a todos los efectos será un nuevo puesto en plantilla, se cubra interna o externamente.



## 7. Tengo un puesto que cubrir, ¿cómo debo hacer para sustituirlo?

La apertura de un proceso de selección comienza con la **descripción del puesto**. Es posible que tengamos ya la descripción si no se trata de un puesto de nueva creación. Es un buen punto de partida, aunque siempre es bueno revisarla porque se podrá actualizar o mejorar por la propia evolución del puesto y de las necesidades que cubría, muchas veces condicionadas, para bien y para mal, por quien lo venía ocupando.

Si no estaba descrito, hagamos la descripción de puesto. Lo mejor será preguntar al responsable del puesto, ya sea elaborando nosotros la descripción con la información recibida o mediante un formato que cumplimentará.

*Es bueno revisar la descripción de puesto porque haya evolucionado o pueda estar condicionada por quien lo venía ocupando*

Con la información que consta en la descripción de puesto podremos elaborar el perfil de puesto que vayamos a publicar para el proceso de selección ya que prácticamente es la misma información.

Los datos esenciales que deberían figurar en un **perfil de puesto** para el inicio de un proceso de selección son los siguientes:

- En general, y más en particular en nuestro sector, es aconsejable una introducción inicial que explique a qué se dedica **nuestra organización, quiénes somos y la misión y valores** de la misma con el fin de atraer candidaturas cercanas a nuestra misión, además de las características técnicas del puesto. Aunque hay webs de empleo del Tercer Sector (analizadas en otra pregunta) no siempre acudiremos a ellas y para estos casos interesa especialmente el detalle de nuestra entidad, incluso un vínculo con nuestra página web, para filtrar aquellos candidatos no interesados en trabajar en el sector y, sobre todo, atraer, desde la misión y valores, a aquellos que sí estén cercanos a nuestra entidad.
- **Nombre del puesto:** es importante porque es el primer filtro que se utiliza por los candidatos, las páginas de empleo por internet tienen sistemas de alertas en las que el nombre de puesto determina muchas veces qué oferta reciben los candidatos o es el campo que utilizan para las búsquedas. Un nombre genérico o inadecuado puede dejar fuera candidatos válidos o atraer numerosos CVs que no se ajusten a lo que buscamos. Puede ser útil indicar la especificidad del trabajo de nuestra entidad: técnico de proyectos para África, trabajador social personas sin hogar. No tiene porqué ser el nombre que el puesto tenga luego en la organización sino el que se vaya a publicar. Hay que buscar la máxima identificación posible de los potenciales candidatos con el nombre y definición del puesto. Actuará más rápidamente el filtro y ajustaremos más la búsqueda.
- **Objetivo del puesto:** se define el puesto y su razón de ser en nuestra organización. Sirve todo lo comentado en el punto anterior. Aquí tenemos algo más de margen para detallar lo indicado en el nombre, existe la posibilidad de ser más específicos.
- **Funciones:** son las actividades descritas que tiene que cumplir la persona a seleccionar. No es conveniente escribir muchas sino las más importantes y específicas del puesto. Alrededor de 6 es un buen número; tampoco pasa nada por determinar 10 funciones pero quizá estaremos sobredimensionando el puesto o detallando tareas. Quizá en puestos directivos pueda ampliarse el carácter de las funciones, siendo puestos menos específicos, de mayor visión general y que abordan más áreas de trabajo.

*Haremos constar las funciones principales, entre 6 y 8, sin detallar las tareas cotidianas sino más bien las funciones permanentes en el tiempo.*

- **Dependencia jerárquica/organigrama:** aquí especificaremos de quién depende el puesto y si tiene personas a su cargo, incluso el número de personas del equipo o áreas de las que va a depender

- **Formación requerida:** formación académica requerida. Es importante valorar si es requerida o deseada, a veces se pide titulación sin ser esencial y podemos perder candidatos con la experiencia necesaria.  
Se añadirá otra formación que sea valorada positivamente, como estudios de postgrado o muy específicos relacionados con el puesto. Es especialmente importante cuando se estén valorando postgrados específicos del sector no lucrativo.
- **Experiencia previa:** tiempo en un puesto similar dentro de la trayectoria profesional del candidato. En la entrevista es un aspecto importante a indagar.
- **Competencias:** las requeridas para el puesto, no siendo positivo enumerar un largo listado de deseadas. Hay que priorizar. Así, dada la naturaleza del Tercer Sector, importa que en muchos puestos hagamos constar la identificación o compromiso con la organización como competencia estratégica esencial. A modo de ejemplo, destacaremos algunas competencias como capacidad de organización, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, flexibilidad, resistencia al estrés, orientación a resultados... en definitiva las que consideremos que deben ser relevantes para nuestra entidad en general y para el puesto en particular.
- **Idiomas:** para puestos de cooperación al desarrollo, atención a inmigrantes o de obtención de recursos internacionales, entre otros, el conocimiento de otros idiomas puede ser determinante para desplazarse, atender a los beneficiarios o relacionarse con otros países u organismos internacionales. También el conocimiento de los distintos idiomas que conviven en España para relaciones con la Administración Pública en cada Comunidad Autónoma es un elemento clave a identificar en el candidato.
- **Conocimientos informáticos:** ofimática y software específicos.
- **Otros datos** como disponibilidad para viajar, carné de conducir.
- Concluiremos con datos sobre las **condiciones del puesto:**
  - Tipo de contrato
  - Jornada
  - Salario (bruto anual, banda salarial, según valía del candidato)
  - Lugar del puesto, ubicación física
  - Fecha de publicación y fecha tope de envío de candidaturas
  - Contacto para el envío de la candidatura

No olvidemos además, que para muchas **personas con discapacidad**, al incluir una dirección para el envío de currículos hay que considerar diversas formas de contacto que sean más accesibles; así, evitaremos como única vía el teléfono o carta manuscrita que no estará al alcance de personas con una determinada discapacidad. De la misma manera, la publicidad de los puestos solamente en papel, como prensa escrita, hace que la oferta no sea accesible, al no encontrarse tampoco en la versión digital del periódico.

Adjuntamos un modelo de descripción de puesto en el anexo 1, válido para elaborar el perfil de puesto.

Es aconsejable disponer de un cronograma o **calendario del proceso**, también por si mantenemos varios procesos simultáneamente para facilitar el seguimiento y su encaje con otras actividades. Facilitará a los demás implicados reservar el tiempo para las entrevistas cuando les corresponda.

Con el perfil de puesto redactamos el **anuncio** para su publicación. Entonces llegamos a la fase de reclutamiento, valorando las fuentes de reclutamiento que nos van a resultar útiles.

En otra pregunta vemos las fuentes de reclutamiento y cómo seleccionarlas. Baste decir aquí, para concluir, que en cuanto a la publicación del perfil tendremos que decidir si la hacemos interna o externa. Si primero valoramos que pueda ser cubierto internamente no haremos la publicación externa hasta cerrar esa vía. Se puede publicar una semana por si tenemos candidaturas internas y si no es el caso abrir el proceso externamente. También es posible hacerlo en paralelo, dependerá de nuestra política de selección y de la cultura de nuestra organización.

#### Ficha resumen

1. Quiénes somos: misión y valores
2. Nombre del puesto
3. Objetivo del puesto
4. Funciones
5. Ubicación, dependencias
6. Formación
7. Experiencia
8. Competencias
9. Informática, idiomas, otros datos
10. Condiciones laborales

*Datos de contacto*

*Fecha convocatoria*

## 8. ¿A qué fuentes de reclutamiento puedo acudir dentro del Tercer Sector?

El **reclutamiento** es la fase del proceso de selección que nos permite contar con el **máximo número de candidatos posible** para el puesto que estamos cubriendo. Es una fase mucho más importante de lo que parece, ya que tendemos a pensar que será en la fase final de entrevistas cuando tomaremos las decisiones más relevantes. Por eso la mejor manera de conseguir buenos candidatos para esa fase final es elegir un buen método de reclutamiento que nos permita acceder a candidatos del sector o externos que tengan interés por incorporarse a nuestro sector.

*La fase de reclutamiento es más importante de lo que parece porque puede determinar el éxito del proceso y el esfuerzo que destinemos.*

Lo primero será manejar correctamente una de las variables esenciales como es el **tiempo**. Si no disponemos de mucho tiempo porque tenemos necesidad de cerrar el proceso lo antes posible, habrá que buscar fuentes de reclutamiento más específicas como colegios profesionales o bolsas de empleo o bien de las que ya disponemos, como bases de datos propias o de anteriores procesos, incluso acudir a una consultora de selección externa que dispone de sus propias fuentes. Si disponemos de más tiempo, puede merecer la pena hacer una búsqueda más exhaustiva y acudir a fuentes de reclutamiento más generales, llegando así a un número más elevado de posibles candidatos.

El segundo aspecto a valorar es el **número de candidaturas** que vamos a ser capaces de gestionar. En principio se trata de conseguir el mayor número posible pero no siempre es así. Tenemos que *pensar más en la calidad que en la cantidad*, es decir, en el mayor ajuste posible entre los currículos recibidos y el perfil de puesto. Para ello es especialmente importante la información que publiquemos en el perfil. Por ejemplo, debemos especificar claramente la formación requerida si es verdaderamente necesaria, porque puede servir de filtro y evitará, si lo publicamos, que candidaturas que no reúnen esos requisitos se presenten al proceso. Ya sabemos que muchas veces se reciben candidaturas sin los requisitos imprescindibles del perfil, a pesar de su clara identificación en el perfil publicado, y esto es difícil de evitar, aunque en la webs más conocidas de empleo existen *cuestionarios previos que filtran al candidato con preguntas muy específicas*, por ejemplo, condicionando el envío del CV a disponer de una titulación académica. Por eso, si no publicamos con claridad la información esencial del puesto o lo hacemos con cierta ambigüedad, podemos encontrarnos con un alto porcentaje de currículos que no responden al perfil, con la consiguiente pérdida de tiempo que lleva aparejada esta fase de reclutamiento. Y esta circunstancia es aplicable a todas las características del puesto que definamos como necesarias o requeridas, por lo que **decidir correctamente si es imprescindible/requerida (formación, experiencia...) o sólo deseable/valorable** puede optimizar esta –muchas veces penosa en términos de tiempo– fase de reclutamiento.

*Decidir correctamente las características del puesto que son requeridas o imprescindibles y no sólo deseables puede optimizar la fase de reclutamiento.*

## ¿Con qué fuentes de reclutamiento contamos dentro del Tercer Sector?

Por la especificidad del sector, tienen especial valor las **fuentes internas de reclutamiento**, es decir, dentro de nuestra organización. Tenemos que decidir si el proceso puede ser cubierto con alguna persona de nuestra organización a través de **promoción interna**. Significa que tendremos que publicar el puesto internamente para conocer si alguno de nuestros trabajadores o voluntarios puede estar interesado en el mismo. Además, tendremos que revisar el convenio colectivo que sea de aplicación o los acuerdos a que hayamos llegado con los representantes de los trabajadores, porque puede ser obligatoria la convocatoria interna de la vacante. Es aconsejable disponer de una política respecto a los voluntarios, ya sea de promoción y prioridad para acceder a puestos internos de la organización, o bien por el contrario de limitación de su acceso; ello dependerá del sentido que demos al voluntariado en nuestra entidad.

Cuando no tengamos posibilidad de acudir a fuentes internas o no existan candidatos por esta vía, acudiremos a las **fuentes externas** de reclutamiento, específicas del sector o generales. Enumeramos algunas de ellas:

- La más frecuente es la publicación en Internet; algunas **páginas web especializadas del Tercer Sector** son las siguientes:
  - **www.hacesfalta.org**: servicio de canal solidario especializado en empleo y trabajo voluntario en ONG españolas. Permite búsquedas detalladas por provincias y áreas de conocimiento.
  - **www.congde.org**: página web de la coordinadora de ONGD. Cuenta con un apartado de ofertas de trabajo.
  - **www.sector3.net**: página de información y servicios para el Tercer Sector. Cuenta con un apartado donde publicar ofertas de empleo.
  - **www.globalcharityjobs.com**: servicio internacional de selección de personal destinado al Tercer Sector. Para ONG nacionales e internacionales.
  - **www.alertnet.org**: ofertas de empleo para ONG de todo el mundo.
  - **www.reliefweb.int/vacancies**: página web especializada en ofertas de empleo en los sectores humanitario y de desarrollo a nivel internacional.

A continuación se transcriben dos ejemplos de oferta de empleo publicada en Internet.

### Ejemplo 1. Trabajador Social.

<b>Trabajador social</b>	
<b>Descripción:</b>	Trabajador social, con Diplomatura de Trabajo social. Horario de tarde (11h-19h aproximadamente). 1 noche a la semana. 1 domingo al mes. Jornada de 40 horas semanales.
<b>Perfil/Requisitos:</b>	Con conocimientos en alcoholismo/drogodependencias Sensibilidad a la marginación social
<b>Categorías:</b>	Educación, formación y atención social directa
<b>Subcategorías:</b>	Trabajo social
<b>Ubicación:</b>	Barcelona
<b>Nivel retributivo:</b>	Entre 18.000 y 24.000€ bruto/anual
<b>Incorporación:</b>	Inmediata
<b>Experiencia:</b>	Mínimo de 1 año en funciones similares a las descritas

### Ejemplo 2. Educador.

<b>Educador en piso tutelado</b>	
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Coordinador del Proyecto
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenar y apoyar en autonomía a los participantes del programa (grupos de 4 personas con discapacidad intelectual) en la fase de convivencia en un piso tutelado</li> <li>- Colaborar e informar a las familias para la mejora en el desarrollo de la vida independiente de los usuarios</li> <li>- Colaborar en la evaluación de los usuarios durante el proyecto - para corregir a tiempo desviaciones, si las hubiera - y al finalizar - para valorar el resultado conseguido</li> <li>- Brindar apoyo en la elaboración del material didáctico</li> <li>- Informar sobre la evolución de los participantes del proyecto</li> <li>- Participar activamente en las reuniones de equipo con el objetivo de mejorar el desarrollo del proyecto</li> </ul>
<b>Ubicación:</b>	Madrid
<b>Horario:</b>	Fines de semana: Desde el sábado a las 10.00 hasta domingo a las 11.00h (Se duerme en el piso con los participantes la noche del sábado al domingo. Estas horas nocturnas se retribuyen como horas de presencia remuneradas.
<b>Entre semana:</b>	Dos martes al mes de 10.00 a 11.30h
<b>Contrato:</b>	Obra y servicio
<b>Nivel retributivo:</b>	8449€ bruto año
<b>Incorporación:</b>	Inmediata
<b>Formación:</b>	FPII Técnico en Integración Social
<b>Experiencia:</b>	Mínimo de 1 año en funciones similares a las descritas
<b>Categorías:</b>	Educación, formación y atención social directa
<b>Subcategorías:</b>	Educación social

Fuente: [www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org)  
(se ha suprimido el nombre de la entidad)

- **Universidades y centros académicos o centros de formación, postgrados, escuelas de negocios**, etc. Resulta especialmente útil para buscar perfiles específicos, muchas cuentan con sus propias bolsas de empleo de antiguos alumnos; así, están los centros de orientación y empleo de las universidades públicas (COIE).

A modo de ejemplo: [www.uam.es/otroscentros/coie](http://www.uam.es/otroscentros/coie)

Por las especificidades del sector no lucrativo puede ser más útil esta vía. Existe menos oferta de master por ejemplo en cooperación al desarrollo que en administración de empresas, por lo que acudir a los centros de formación que impartan postgrados específicos del ámbito de actividad de nuestra entidad puede ser un camino directo al reclutamiento muy útil.

#### **Masters y estudios de postgrado:**

- Master en Acción solidaria internacional en Europa, Universidad Carlos III
- Master en estudios avanzados en Derechos Humanos, Universidad Carlos III
- Programa de gestión directiva de organizaciones no lucrativas. UNED y Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)
- Dirección y Gestión de ONG Esade, [www.esade.edu](http://www.esade.edu)
- Curso de especialización en Dirección de Fundaciones. Asociación Española de Fundaciones. [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)
- Especialista universitario en cooperación y acción humanitaria, UNED, [www.uned.es](http://www.uned.es)
- Experto en Promoción y gestión de ONG, Universidad Complutense de Madrid [www.ucm.es](http://www.ucm.es)

*Acudir a masters y cursos de postgrado específicos del sector (cooperación al desarrollo, medio ambiente, inmigración) es un método de reclutamiento muy directo y útil que podemos utilizar*

- **Colegios profesionales**, igual que en el caso anterior, cuando busquemos un determinado perfil profesional, tienen bolsas de trabajo o pueden publicar nuestra oferta.

A modo de ejemplo:

- [www.msc.es/profesionales/socCientificas/colegios.htm](http://www.msc.es/profesionales/socCientificas/colegios.htm) Ministerio de Sanidad y Política Social, listado de colegios relacionados
- [www.graduadosocial.com](http://www.graduadosocial.com) Colegio oficial de graduados sociales
- [www.enfermeriacyl.com](http://www.enfermeriacyl.com) Colegio de Enfermería
- [www.cop.es](http://www.cop.es) Colegio Oficial de Psicólogos
- [www.cgae.es](http://www.cgae.es) Consejo General de la Abogacía Española
- [www.cgcom.org](http://www.cgcom.org) Consejo General de Colegios Oficiales de Médicos de España
- [www.colegios-oficiales.es](http://www.colegios-oficiales.es) Listado general

- **Anuncios en prensa escrita:** es muy útil y se recibe gran número de CVs, pero es más caro al menos en periódicos de tirada nacional; si son de ámbito local es más económico. Hay que tener en consideración el tamaño del anuncio. Normalmente podremos publicar menos información que por otras vías, por lo que debemos precisar mucho la información para que el candidato identifique si se adecua a su perfil. Para ello destacaremos los aspectos más relevantes y distintivos del puesto.  
Es un excelente momento para dar una buena imagen de nuestra entidad y hacer selección en base a nuestros valores, exponiendo de manera clara y explícita nuestra misión y valores atrayendo así candidatos que los compartan y puedan aportar un valor añadido más allá del aspecto técnico o puramente profesional dado que estamos en un sector de una especial identificación con los valores.  
En otro caso hablamos de un anuncio “ciego” (en el que no se da a conocer la entidad). Aunque siempre podemos especificar “ONG de cooperación al desarrollo” o “entidad de carácter social de trabajo con inmigrantes”, por ejemplo.
- **Consultora externa de selección.** Para acudir a este recurso hay que hacer algunas consideraciones en función del tipo de puesto. En el sector no lucrativo, en general, nos encontraremos con dos tipos de puestos a seleccionar. Respecto a puestos que sólo existan en el sector (técnicos de cooperación al desarrollo, sensibilización) será mejor dar preferencia a los métodos de reclutamiento manejados desde dentro de la organización por tener el conocimiento de la propia especificidad. Si hablamos sin embargo de puestos de estructura, apoyo o más estandarizados (RRHH, contabilidad, centralita) también han ser seleccionados en base a la especificidad de nuestra organización pero ya hablamos de perfiles que existen en el mercado privado de trabajo. En todo caso, si optamos por la externalización es aconsejable entonces trabajar frecuentemente con la misma empresa consultora de selección para que conozca bien nuestras especificidades y nuestros perfiles.
- **Nuestra propia base de datos,** formada tanto por las candidaturas espontáneas que se reciben en las organizaciones, por ejemplo a través de nuestra página web, como por los CVs de otros procesos que hemos tenido y que puedan encajar, o bien los recibidos por asistencia a congresos, foros de selección o universidades en los que hemos dado a conocer nuestra organización. Para ello es aconsejable mantener una base de datos de candidatos debidamente clasificada de los procesos anteriores, teniendo en cuenta que transcurridos entre 6 meses y un año perderá su actualidad. No olvidemos cumplir la legislación en materia de protección de datos de carácter personal para conservar los CVs.
- **Por relaciones personales** de los empleados o bien de otros profesionales del sector. También existen webs de **networking** (trabajo en red) de ámbito profesional, donde pueden publicarse anuncios que tienen alcance en todo el mundo. Entre las más conocidas están:
  - LinkedIn: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)
  - Xing: [www.xing.com](http://www.xing.com)

### Ficha resumen

- ⇒ Fuentes de reclutamiento internas
- ⇒ Fuentes de reclutamiento externas
  - Webs especializadas
  - Universidades, escuelas de negocios y centros de formación
  - Colegios profesionales
  - Prensa escrita
  - Consultora externa de selección
  - Nuestra base de datos
  - Relaciones personales
  - Networking

## 9. ¿Cómo puedo preparar una entrevista de selección?

La situación con la que nos encontramos es un proceso de selección. Para ello tenemos que entrevistar a uno o varios candidatos. Es probable que no hagamos procesos con regularidad y que incluso no esté dentro de nuestras funciones habituales, pero no contamos con departamento de RRHH. A continuación se explican los pasos que hay que dar, desde la preparación hasta el momento posterior de la entrevista.

Lo primero que debe hacerse es, antes de mantener la entrevista, **preparar toda la documentación necesaria:**

- **descripción de puesto:** requisitos del puesto, la organización, el nivel retributivo y las condiciones de trabajo.
- **anuncio publicado**, ya que a veces es la única información que tiene el candidato sobre el proceso y basa sus preguntas en ella.
- **currículum vitae** del candidato, así como **carta de presentación** en su caso; también si es un candidato interno no por ello dejaremos de hacer una entrevista normalizada.
- **otra información:** si otras personas de la organización o una consultora externa han contactado o entrevistado ya a la persona que tenemos citada, es muy conveniente que dispongamos de la información que se han intercambiado. Es muy frecuente que las consultoras especializadas de selección emitan **informes de cada candidatura**.
- También si hemos previsto alguna **prueba técnica**, de idiomas o test psicológico prepararemos dicha documentación o material que necesitemos para ello.

Acordados con cada uno de los candidatos la fecha, lugar y hora de la entrevista, reservaremos un **espacio adecuado y el tiempo necesario** evitando las interrupciones y atendiendo con puntualidad a cada candidato; no olvidemos que estamos dando también la imagen de nuestra organización.

Habremos fijado los **objetivos de la entrevista**, que serán, en la mayoría de los casos:

- comprobar la información profesional y técnica que figura en el CV: formación, experiencia, nivel de idiomas
- conocer al candidato personalmente y así detectar sus expectativas, competencias personales (capacidad de comunicación, trabajo en equipo...) y su motivación por la organización y por el Tercer Sector

Este punto es especialmente importante, dado que podemos tener candidatos que no hayan trabajado antes en el sector social y es esencial que se encuentre identificado con los valores y la actividad de nuestra entidad. Con mayor razón si el puesto que va a desempeñar está directamente vinculado al trabajo con los beneficiarios, aunque también para puestos que son de apoyo o de estructura. La cultura y valores de nuestra entidad, y en general la del Tercer Sector, ha de ser conocida y razonablemente compartida por el candidato, y la entrevista es un momento perfecto para conocer estas motivaciones.

- dar a conocer la organización y el puesto al candidato; toda la información que podamos dar sobre el puesto es importante, ayudará al candidato a valorar si la entidad y el proyecto que le ofrecemos se corresponde con sus intereses y está particularmente motivado para trabajar en nuestro proyecto
- en particular debemos constatar las expectativas reales del candidato, dado que por la especificidad del sector en ocasiones hay personas que no conocen con detalle la realidad del ámbito social y pueden venir con altas expectativas respecto a las posibilidades de participación, ritmos de trabajo o clima laboral, que pueden no ser suficientemente respondidas por la entidad, desde luego no por el sólo hecho de ser social

#### **Objetivos de la entrevista:**

1. *Conocer experiencia y formación del candidato*
2. *Conocer motivaciones y competencias del candidato*
3. *Dar a conocer la organización y el puesto de trabajo*
4. *Conocer expectativas reales del candidato en cuanto al sector y al proyecto de nuestra entidad*

Con toda esta información finalmente prepararemos un **guión de la entrevista**. Este guión contendrá en la mayoría de las ocasiones los mismos ítems pero podremos adaptarlo a las dudas que tengamos de cada candidato o bien será el mismo para todos los candidatos de un mismo proceso. De esta manera nos aseguramos de que no olvidamos ningún elemento o pregunta importante para la valoración y que lo hacemos de manera homogénea con todos los candidatos. Podemos encontrar un modelo de guión de entrevista en el anexo 2.

## ¿Cómo realizamos la entrevista?

Empezaremos con la **recepción del candidato** y la presentación o presentaciones en caso de que otra persona de la entidad también nos acompañe. Hay que evitar “tribunales de selección” con más de dos personas, vale la pena separar las entrevistas en ese caso. Se puede empezar preguntando qué conoce sobre **nuestra organización** o qué motivos le han llevado a enviarnos su candidatura, por ejemplo. A continuación, y en función del guión que hayamos preparado, comenzaremos a preguntar al candidato sobre su **experiencia y formación**; otra posibilidad es comenzar comentando nosotros las **características del puesto** para enfocar así la entrevista en los puntos más relevantes del mismo. Los **aspectos personales o de actitudes y motivaciones** es conveniente abordarlos después de los meramente técnicos o profesionales puesto que ya es algo mayor el nivel de confianza y son cuestiones más difíciles de comentar. Finalmente cerraremos la entrevista explicando los **siguientes pasos del proceso** (como siguientes entrevistas en su caso o plazo de incorporación) y quedando en algo concreto con el candidato.

Un aspecto que debemos abordar como esencial es la **identificación de la sensibilidad y motivación social del candidato**, y en particular en el ámbito en que trabaja nuestra organización. Estos aspectos más intangibles y menos técnicos se pueden valorar en base a distintos criterios. Así, es posible que el candidato venga trabajando dentro del sector social desde hace tiempo, incluso en el mismo ámbito que nuestra entidad. Toca valorar entonces si mantiene la motivación y averiguar por qué le interesa el proyecto que le ofrecemos. Otras veces serán candidatos que provienen de otros sectores. En muchos de estos casos, podremos observar esa motivación social a través de trabajos de voluntariado o iniciativas solidarias que aparecerán en su CV indagando cuál ha sido su participación real en las mismas. Interesémonos por ellas y por qué son importantes para el candidato. Explicuemos y pidamos opinión sobre los principios en que se basa nuestra organización dando la oportunidad al candidato de expresarse y mostrar así su motivación más allá del propio puesto trascendiendo al ámbito social en que nuestra organización trabaja.

Algunas **consideraciones útiles** durante la realización de la entrevista:

- Comenta la estructura de la entrevista y su duración
- Lleva el control y dirige la entrevista
- Haz que hable más el entrevistado, escucha con interés, ejercita la escucha activa, procura hablar menos

- Utiliza y cuida la comunicación no verbal para reforzar la escucha
- Toma notas de los aspectos más relevantes, procurando no interrumpir el contacto visual en lo posible; a veces hacemos muchas entrevistas y luego es difícil recordar con detalle aspectos destacados de los candidatos
- Haz preguntas abiertas cuando quieras obtener información; las preguntas cerradas son útiles cuando el candidato se dispersa o no responde a la pregunta, pero condicionan demasiado la respuesta y sólo deberían utilizarse para reconducir la entrevista y volver así a preguntas abiertas
- Evita abordar varios asuntos en la misma pregunta, será más clara la respuesta
- Hay casos en los que es difícil que el entrevistado hable; pídele que amplíe la información, es muy útil para ello utilizar el “porqué” y el “cómo”
- No prejuzgues al candidato, esto te permitirá emitir una valoración basada en datos objetivos
- Pregunta al candidato sobre lo que ha hecho y cómo lo ha hecho y no cómo lo haría; llévale al “yo” frente al inconcreto “nosotros”, es decir, “lideré este proyecto... coordinaba tal equipo de trabajo” frente al “conseguimos buenos resultados...llevábamos más de mil voluntarios...”
- Aclara los siguientes pasos del proceso

**Finalizada la entrevista** entraremos a valorar la información recogida. Tendremos el CV, la entrevista y las pruebas técnicas que hayamos decidido hacer. Lo importante es valorar la adecuación al puesto de trabajo y con el resto del equipo. Tenemos que evitar la tendencia a elegir al mejor candidato en términos generales (más experiencia laboral, mejor formación...) pero no necesariamente en el puesto que queremos cubrir.

### **Aspectos a valorar de los diferentes candidatos:**

- formación y conocimientos para el puesto, capacidad técnica
- capacidades personales, competencias y actitudes
- experiencia profesional y trayectoria en el puesto y en el sector no lucrativo
- intereses, motivaciones y expectativas
- potencial de desarrollo

Finalmente tomaremos una **decisión sobre el candidato** que deseemos incorporar. Es importante que tengamos claro desde el principio quién toma la decisión o si debe ser consensuada. Tomada la decisión, llamaremos a la persona seleccionada para comunicarle la decisión y confirmar que acepta el puesto. Una vez aceptada, comunicaremos a los demás candidatos del proceso que no han sido seleccionados, agradeciendo su participación y que mantenemos sus datos por un tiempo para posibles procesos futuros.

**Ficha resumen. Esquema.****Antes de la entrevista**

- ⇒ Preparar documentación
- ⇒ Fecha, lugar y hora de la cita
- ⇒ Marcar objetivos y preparar guión

**Durante la entrevista**

- ⇒ Conocer al candidato en aspectos técnicos y competenciales
- ⇒ Valorar el grado de identificación del candidato con el proyecto de la entidad, misión y valores de la misma. Gestionar sus expectativas
- ⇒ Informar al candidato

**Después de la entrevista**

- ⇒ Valorar la información
- ⇒ Tomar la decisión
- ⇒ Comunicar a los candidatos la decisión

**10. ¿Cómo puedo realizar una buena acogida de una persona que se incorpora a mi organización?**

La acogida es importante para la persona que se incorpora a nuestra entidad. Deja una imagen muchas veces difícil de borrar y puede determinar el desempeño y motivación de la nueva incorporación según el acompañamiento y apoyo que ofrezcamos.

Puede ser especialmente determinante en las entidades sociales que por sus peculiaridades requieren un mayor esfuerzo en la integración de las personas a sus equipos, sobre todo si provienen de otro sector. La forma de hacer, la cultura de trabajo, el estilo de intervención, la vivencia y transmisión de los valores de nuestra organización están presentes a cada momento y con intensidad, y todo refuerzo y apoyo que seamos capaces de dar a las personas que se incorporan a nuestra entidad irán directamente a mejorar no sólo su desempeño sino también facilitar su integración y adecuación a una realidad que, en ocasiones, es bien distinta de otros sectores. Es bueno para la persona y para la entidad.

**¿Qué queremos conseguir con un plan de acogida?**

Los objetivos de un plan de acogida son principalmente los siguientes:

- Dar a conocer la organización: departamento o área a la que se incorpora, otras instancias organizativas, proyectos o centros
- Presentar a los compañeros de trabajo

- Facilitar la parte “logística” acerca de las oficinas, materiales, horarios, costumbres...
- Explicar las políticas y procedimientos de trabajo de nuestra entidad, tanto formales como informales
- Completar con formación, la que sea necesaria para el puesto y en general para la organización

### ¿Quién debe intervenir en la acogida?

- evidentemente, el departamento de RRHH o la persona que haya llevado el proceso de selección o se encargue de los mismos
- el responsable del puesto
- los demás compañeros de trabajo, especialmente del mismo departamento

Para ello se suele utilizar la figura del “**tutor**” o “**mentor**”, que es la persona de referencia que tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento del plan de acogida que se haya establecido y estar disponible para resolver las dudas que puedan ir surgiendo. Es aconsejable que sea una persona de su departamento o el propio responsable del puesto.

Lo normal es que el departamento de Recursos Humanos o quien tenga atribuida la función sea quien **comunica las condiciones laborales** con más detalle, en concreto la firma del contrato y otras posibles circunstancias legales y administrativas. Junto con la presentación al resto de compañeros, esta debería ser la primera acción a realizar.

Después podremos establecer un **calendario de reuniones** o entrevistas con todas las instancias organizativas que consideremos relevantes, incluyendo visitas a los proyectos o centros si es posible y siempre en función del puesto que sea.

En puestos que vayan a ser fuera del centro de trabajo habitual porque se trate de intervención directa con beneficiarios o bien expatriados sobre el terreno, es especialmente importante la acogida. A veces hay que explicar la cultura y costumbres de otro país o cómo actuar en determinadas situaciones. Para estos casos, más que una acogida debería existir un curso de formación o preparación del puesto, en particular si se desempeña por primera vez o al menos en la entidad. Se suele hacer un *briefing* que explica con detalle las características del puesto y de la intervención, siendo especialmente importante en estos casos la colaboración del resto de compañeros que sí conocen la realidad de la intervención. Incluso en ocasiones es preciso desde el punto de vista de los beneficiarios que, según el colectivo de que se trate, han creado relaciones de confianza con otros miembros de la organización y ahora es preciso trasladar o compartir esa confianza a la nueva persona que hemos incorporado. Para lograrlo, periodos de solapamiento o traspaso, si son posibles, serán de mucha utilidad.

Todo ello irá acompañado de la entrega de un conjunto de **documentación general** sobre la entidad y específica del puesto.

La documentación incluiría de manera general:

- Misión, visión y valores de la entidad
- Plan estratégico y planes operativos
- Memoria de actividades
- Organigrama
- Políticas generales de la entidad: utilización de oficinas, seguridad, uso de equipos, procedimientos formales
- Políticas de recursos humanos: calendario laboral, horario, vacaciones, beneficios sociales, plan de formación
- Claves de acceso a la intranet, en su caso

Y de manera específica

- Descripción del puesto detallada
- Objetivos del departamento al que se incorpora

Con todo ello podemos hacer un paquete de acogida que sea estándar para cada puesto de trabajo incluyendo la información general. Muchas organizaciones cuentan con un documento que sistematiza, resume y explica toda esta información, algo que es muy interesante porque unifica la información para todas las incorporaciones, evita tener que comunicarlo verbalmente cada vez, garantiza la comprensión de los principales aspectos de nuestra organización y ofrece una imagen excelente de nuestra entidad. Está especialmente indicado en organizaciones que tienen muchas incorporaciones a lo largo del año o alta rotación de personal por razón de su actividad. Es una herramienta habitual que se denomina **Manual de Acogida**.

Podemos hacerlo en papel como revista o también entregarlo en formato digital (mediante un CD, *pen drive* o lápiz de memoria) o hacerlo accesible en la intranet. Mostramos a continuación un esquema que pueda ser más habitual y estándar.

### **Manual de Acogida**

- *Bienvenida*
- *Qué es nuestra entidad: misión, visión, valores*
- *Qué hace la entidad: descripción de los proyectos*
- *Personas que componen la organización: órganos de gobierno, órganos de dirección, organigrama, voluntarios*
- *Ámbito territorial de actuación: ubicación de los proyectos*
- *Objetivos estratégicos*
- *Políticas de RRHH y otras políticas transversales*
- *Prevención de Riesgos Laborales*
- *Boletines, revistas, intranet*

De hecho, si existen numerosas incorporaciones se suele ofrecer un “**Curso de Acogida**” que puede durar entre uno y varios días y que incluye la entrega de la documentación, la explicación de los materiales y de todos los aspectos organizativos por sus respectivos responsables y en ocasiones formación adicional, como la de Prevención de Riesgos Laborales que es obligatoria. Esta formación inicial agiliza la integración e incluiría los mismos aspectos antes señalados en el Manual de Acogida, con la ventaja de que muchos de ellos serían explicados por personas de la organización directamente llegando así más rápida y eficazmente a los nuevos trabajadores.

No olvidemos que la **Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales** establece en su artículo 19 que “el empresario debería garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica suficiente y adecuada en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de esta...” Esta formación deberá impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento del tiempo invertido en la misma. La formación se podrá impartir por la empresa mediante medios propios o concertándola con servicios ajenos, y su coste no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores.

Bien en el curso de acogida bien en el momento de la incorporación, será imprescindible esta formación a todos los trabajadores que incorporemos. El trabajo social requiere una especial atención a este aspecto cuyos riesgos van en ocasiones más allá de los estándares de empresas de servicios.

Para terminar el aspecto de la formación, es probable que la persona que hemos decidido que se incorpore no reúna toda la formación o experiencia que precisábamos, puede tener áreas de mejora que conocemos desde el momento en que hacemos las entrevistas. Para corregir esta circunstancia, identificadas las áreas de mejora, estableceremos un **plan de formación inicial** que complete estas áreas. Por ejemplo, si el nivel de

inglés era medio y requería alto, podemos desde la misma incorporación planificar un curso de inglés para que alcance el nivel deseado, y así en otros aspectos formativos o de experiencia requerida; en este segundo caso, haciendo pasar a la persona por áreas de la organización donde pueda adquirir esa experiencia que es importante para el puesto.

Por último, el rol que debería asumir el responsable de recursos humanos no será tanto el de acompañar a la persona que se incorpora como asegurarse de que se están siguiendo todos los procesos y acciones pautadas en cada nueva incorporación.

A modo de resumen, y reuniendo esquemáticamente todas las actuaciones antes señaladas, lo aconsejable es que la mayoría de ellas se integren en un único proceso de acogida que podrá incluir todas o algunas de las acciones enumeradas. Las podemos ver resumidas en la ficha.

### Ficha resumen

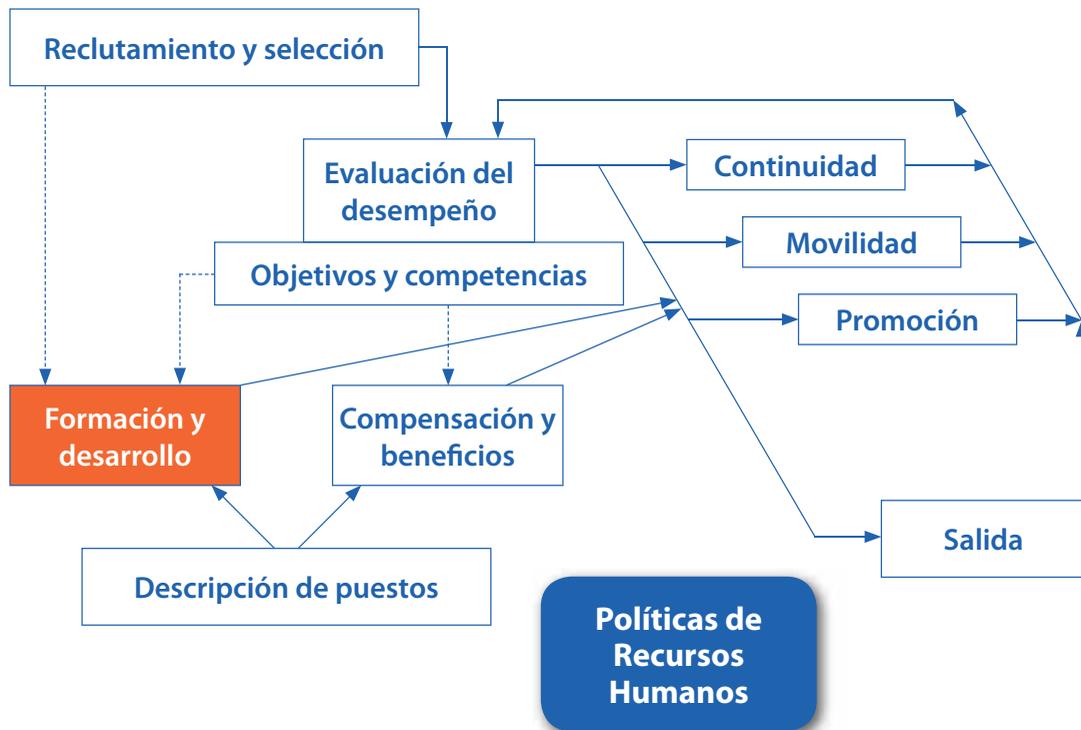
#### Acciones de acogida

- ⇒ Recepción de la persona el primer día con entrega de la documentación esencial: contrato de trabajo y Manual de Acogida
- ⇒ Elaboración de un calendario de visitas o reuniones
- ⇒ Curso de acogida inicial
- ⇒ Plan de formación de los primeros meses
- ⇒ Designación de un tutor o mentor



# Formación

Ciclo de vida profesional





## Capítulo 5. Formación

### 11. ¿Cuáles son los documentos básicos que permiten gestionar la formación en una ONG?

Evidentemente no se trata aquí de enumerar todos los posibles documentos relacionados con la formación hasta llegar a los sistemas más desarrollados que tendrán herramientas y metodologías avanzadas, incluso con plataforma tecnológica como las universidades corporativas. La idea es dar una visión global sobre los **elementos básicos en materia de formación** para una entidad que ejecute acciones formativas con cierta regularidad.

El principal documento con que tenemos que contar es la **política de formación**. En ella vamos a recoger los criterios por los que guiar las decisiones que tomemos en materia de formación. Es un documento básico, por eso le dedicamos una pregunta completa.

Junto a la política, elaboraremos un **Plan de Formación** en el que recogeremos de manera sistemática todas las acciones formativas previstas para el año. Para la elaboración del mismo será necesario un **análisis de necesidades formativas** que elaboraremos a través de formularios individuales o dinámicas grupales. También se le dedica una pregunta específica.

Finalmente elaboraremos una **memoria o informe anual de formación** que resuma todas las acciones realizadas. Podrá tener formato de **cuadro de mando** mediante indicadores que sirvan para la adecuada gestión de la actividad formativa y su ajuste a las líneas estratégicas definidas.

Junto a estos documentos básicos acompañaremos otros que complementarán muy bien este esquema:

- procedimiento de solicitud y aprobación de acciones formativas
- cuestionarios de evaluación de acciones formativas
- base de datos de seguimiento que permita elaborar el informe

### Ficha resumen

#### Documentos relativos a Formación

- ⇒ Política de formación
- ⇒ Plan de formación
- ⇒ Informe anual o cuadro de mando
- ⇒ Otros documentos:
  - Procedimientos
  - Cuestionarios de evaluación
  - Base de datos de seguimiento

## 12. ¿Cómo puedo tener un plan de formación en mi entidad?

En ocasiones sucede que las acciones formativas que desarrollamos en nuestra entidad no tienen lugar de manera planificada sino más bien reactiva cada vez que alguna persona lo solicita. Surge un curso, se comprueba que existen recursos y que la acción formativa tiene sentido y se ejecuta la acción formativa. Es una forma muy habitual de funcionar. Si bien no es un mal sistema cabe la posibilidad de mejorarlo sin hacer un gran esfuerzo adicional. Es lo que vamos a intentar mostrar en esta pregunta. Estamos hablando de la detección de necesidades formativas y planificación de acciones resultantes a través de la elaboración de un Plan de Formación. La pregunta es, **¿cómo podemos llevarlo a cabo?**

Un **Plan de Formación** es un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un periodo determinado de tiempo –normalmente coincidiendo con el año natural– y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados. Ha de ser:

- dinámico y flexible, es decir, que permita a lo largo del año cambios en las acciones formativas
- realista, dimensionada y eficaz, ajustándose de verdad a las necesidades formativas y recursos disponibles de la organización
- coordinado con el resto de políticas de recursos humanos, como planes de desarrollo o sistemas de evaluación, y alineado con los objetivos estratégicos
- permanente e integral, es decir, no para un periodo de tiempo de manera aislada y conectado con el proceso de planificación estratégica y de objetivos operativos de la entidad
- eficiente y motivador, por responder a las necesidades de los equipos de manera adecuada y suficiente y promover su desarrollo personal y profesional

- comunicado adecuadamente, conocido por los responsables y por los trabajadores
- aprobado por la gerencia de la entidad y en su caso por los responsables de equipos

### **Plan de Formación**

*Ha de ser:*

- *dinámico y flexible*
- *realista y dimensionado*
- *permanente e integral*
- *eficaz*
- *eficiente y motivador*
- *bien comunicado*
- *aprobado por la gerencia*
- *coordinado con el resto de políticas de RRHH*

Para poder preparar un Plan de Formación hemos de seguir **las siguientes fases:**

- Fase de análisis
- Fase de diseño
- Fase de ejecución
- Fase de evaluación

Veamos qué acciones hay que realizar en cada una de estas fases.

### **Fase de análisis**

- **Análisis del plan estratégico:** ver nuestro plan estratégico y los objetivos que se presentan para el periodo y la estrategia y políticas de RRHH
- **Análisis y evaluación de la formación** que se ha llevado a cabo durante el periodo anterior, resultados conseguidos, niveles de satisfacción, presupuesto destinado, grado de cumplimiento y acciones excepcionales o no previstas...
- **Análisis de recursos disponibles:** humanos y económicos

### **Fase de diseño**

- **Detección de necesidades formativas.** Es la parte más importante para disponer de un buen Plan de Formación. Le dedicamos una pregunta propia por su relevancia y su especificidad dentro del Tercer Sector

Se pueden detectar de manera individual o grupal, además de la visión transversal desde RRHH. Habrá que priorizar las necesidades detectadas porque posiblemente no contemos con recursos para abordarlas en su totalidad

## Fase de ejecución

Una vez disponemos de toda la información, podemos **elaborar el Plan de Formación**, entendido como un documento que se realiza todos los años y en el que tiene que aparecer la siguiente información:

- acciones formativas (qué)
- tipo de acción (cómo)
- formadores (por quién)
- lugar (dónde)
- calendario (cuándo)
- destinatarios (a quiénes)

Así, el Plan de Formación se vería como un cuadro que establezca esta información:

<b>Acción formativa:</b>	Curso de inglés
<b>Modalidad:</b>	EAO (enseñanza asistida por ordenador) y presencial
<b>Proveedor:</b>	Academia English First
<b>Lugar impartición:</b>	Oficinas de la entidad
<b>Duración:</b>	3 horas (90 minutos, 2 veces por semana)
<b>Afecta a:</b>	Departamento de proyectos

A veces aparece como un catálogo de cursos que ofrece la entidad y que permite abiertamente la inscripción de cada trabajador.

Debemos al mismo tiempo elaborar el **presupuesto del Plan de Formación** diseñado, tanto gastos directos de las acciones formativas como los indirectos. Así, la formación supone gastos tanto de la propia acción formativa (formador, aula o materiales) como viajes, alojamiento o sustitución del puesto si fuese preciso.

Este es el momento en que podremos buscar los **proveedores de formación** al conocer las acciones formativas que tenemos previsto realizar a lo largo del año y así disponer de más capacidad para negociar. Es posible que el mismo proveedor pueda ejecutar más de una acción formativa, o repetir un curso porque tengamos más personas que quieran o necesiten formarse al respecto. De esta manera se conseguirán mejores precios y fortaleceremos la relación con nuestros proveedores.

*Para cuestiones técnicas, los proveedores de formación tienen que pertenecer al sector.*

*Para formación genérica intentaremos fidelizar a nuestros proveedores para que conozcan a fondo las características propias de nuestra entidad.*

En relación a los proveedores hay un tema importante que es preciso destacar. Si estamos buscando formación técnica de nuestra actividad tendrán que ser especializados del sector: inmigración, personas sin hogar, drogodependencia, atención psicosocial, violencia de género, cooperación al desarrollo. Es importante, pues, que busquemos y nos aseguremos de la capacidad técnica en el ámbito de lo social, donde además no es raro que haya distintos enfoques de la intervención. Si buscamos, por otro lado, formación genérica como pueda ser gestión de equipos, la búsqueda del proveedor de formación tampoco es irrelevante. El enfoque de gestión de equipos en nuestra entidades difiere de los genéricos del sector privado: orientación a resultados, evaluaciones por objetivos, por ejemplo, que en el ámbito de lo social es más complejo. Esto quiere decir que lo deseable es contar con proveedores de formación que conozcan nuestra realidad y nuestro sector, ya sea porque trabajen con otras ONG o bien porque vengán trabajando tiempo con nosotros. La **fidelización de nuestros proveedores de formación**, al igual que antes comentamos con los de selección, es importante para mantener nuestra especificidad y cultura alineados con nuestros colaboradores.

Por otro lado, al disponer de un Plan de Formación, los **formadores internos** tendrán más tiempo para planificar y preparar su impartición y **los asistentes a los cursos** la posibilidad de planificar con anticipación su trabajo y poder acudir al curso. Esto último es importante porque uno de los problemas habituales es la falta de tiempo de los equipos para acudir a los cursos, algo que se puede corregir con una adecuada planificación, disponiendo las acciones formativas en las épocas más adecuadas dependiendo de la actividad de nuestra organización. Habrá materias sobre las que interese formar lo antes posible –un cambio legislativo por ejemplo– y otras que puedan esperar a momentos de menos carga de trabajo de los equipos.

Es interesante que **comuniemos y hagamos público** el Plan de Formación para que aquellas acciones formativas abiertas sean conocidas por toda la plantilla con la posibilidad de incorporarse a ellas. Esto no significa que todos los puestos puedan acceder a todas las acciones, por eso es importante que tengamos una **política de formación** que priorice adecuadamente las peticiones.

No vamos a hablar aquí en detalle acerca del funcionamiento de la **Fundación Tripartita**, pero es imprescindible mencionarlo ya que muchas veces el principal presupuesto con que vamos a contar es el crédito de la Fundación y tenemos que saber que disponemos de este crédito para la ejecución de nuestras acciones formativas. Además, no es incompatible con la elaboración de un Plan de Formación, más bien nos ayudará el plan para así saber qué acciones podremos financiar por el crédito y cuáles con nuestro propio presupuesto.

La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, perteneciente al Sector Público Estatal, es uno de los órganos que componen la estructura organizativa y de participación institucional del subsistema de formación profesional para el empleo. Tiene carácter tripartito y su patronato está constituido por la Administración Pública y por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas. Sus responsabilidades se desarrollan en el marco del Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo que regula el subsistema de formación profesional para el empleo. Entre sus funciones principales está la de contribuir a la formación profesional para el empleo. Como hemos dicho, las entidades dispondrán de un crédito para impartir acciones formativas cumpliendo una serie de requisitos y formalidades. Se puede disponer de toda la información detallada en [www.fundaciontripartita.org/](http://www.fundaciontripartita.org/)

### **Fase de evaluación**

Existen varios **niveles de evaluación de la formación**, desde el nivel de satisfacción de los participantes hasta la transferencia de los aprendizajes y el impacto de la formación en la entidad. No vamos a entrar en cada uno de los niveles porque sería demasiado extenso. Tan sólo comentar que todo Plan de Formación tiene que ser evaluado: contenidos, formadores, aulas y materiales, adecuación y utilidad diaria para el puesto... Fruto de esta evaluación se podrán adoptar medidas correctoras o continuar por el mismo camino en aquello que está funcionando. Adjuntamos ejemplos de evaluación de acción formativa en el anexo 3.

Puede ser interesante elaborar un **informe o pequeña memoria de la ejecución del Plan**, documento que a su vez nos servirá para abordar con mejor perspectiva el nuevo Plan.

### Ficha resumen

- ⇒ Diagnóstico de las necesidades de formación:
  - análisis de necesidades individual y grupal
  - herramientas de diagnóstico: cuestionarios, entrevistas, dinámicas grupales
  - fuentes de información: resultados de la evaluación del desempeño y descripción de puestos de trabajo
- ⇒ Determinación de la acción formativa más adecuada para cada necesidad detectada y objetivo
- ⇒ Priorización de las necesidades detectadas
- ⇒ Definición del Plan de Formación:
  - acciones formativas (qué)
  - tipo de acción (cómo)
  - formadores (por quién)
  - lugar (dónde)
  - calendario (cuándo)
  - destinatarios (a quiénes)
- ⇒ Evaluación de la formación

## 13. ¿Qué tipo de recogida de necesidades de formación es más aconsejable realizar en una ONG?

Como hemos visto en la pregunta referida a la elaboración de un Plan de Formación, la fase más importante del plan es la de diseño, en concreto, la detección de necesidades formativas.

La **detección de necesidades** puede ser individual o grupal. Si el número de personas no es elevado podremos hacerlo **a nivel individual** aunque si son muchas las personas que desempeñan un mismo puesto podrá hacerse por una muestra representativa. Puede haber varias formas de recoger esta información. Podemos utilizar cuestionarios de detección de necesidades individuales, entrevistas con los interesados o recoger esa información de las herramientas de evaluación del desempeño. En estas últimas fijamos normalmente objetivos a cumplir y para ello suelen detectarse necesidades de formación que contribuirán a dicho cumplimiento. Por eso, esta segunda opción es muy aconsejable siempre que dispongamos de un sistema de evaluación y lo vinculemos a las estrategias de formación y desarrollo. Adjuntamos un cuestionario de detección de necesidades individuales, ver anexo 4.

También podemos abordar la **detección de necesidades de manera grupal**. Tiene la ventaja de que se identifican áreas de necesidad de grupos funcionalmente homogé-

neos y es más colaborativa. Así, reuniremos un conjunto de personas de la misma área funcional o departamento (contabilidad y finanzas, comunicación, cooperación) o por tipos de puesto (técnicos, responsables de equipos), que identificarán de manera grupal las necesidades colectivas en materia formativa. Es útil porque permite conocer necesidades formativas que afectan a un conjunto de personas y por lo tanto tienen más impacto en la entidad, además de ser especialmente motivadora.

**Para el equipo directivo** también es interesante realizar una detección de necesidades formativas a nivel grupal, identificando así áreas de mejora que puedan ser abordadas con acciones formativas para todo el equipo, con materias como por ejemplo políticas sociales, presupuestos, habilidades en gestión de equipos, idiomas...

#### ***Detección de necesidades formativas:***

- *individuales*
  - *cuestionarios individuales*
  - *entrevistas con los interesados*
  - *sistemas de evaluación del desempeño*
- *grupales*
- *plan estratégico y planificaciones operativas o de objetivos*

Para conocer más necesidades formativas podemos ampliar la recogida de información con el resultado del **análisis de la estrategia y objetivos**, vistos en el punto anterior. Puede que alguna línea estratégica o actividad concreta requiera reforzar o adquirir unos conocimientos o habilidades que incorporaremos a nuestro Plan de Formación con carácter estratégico.

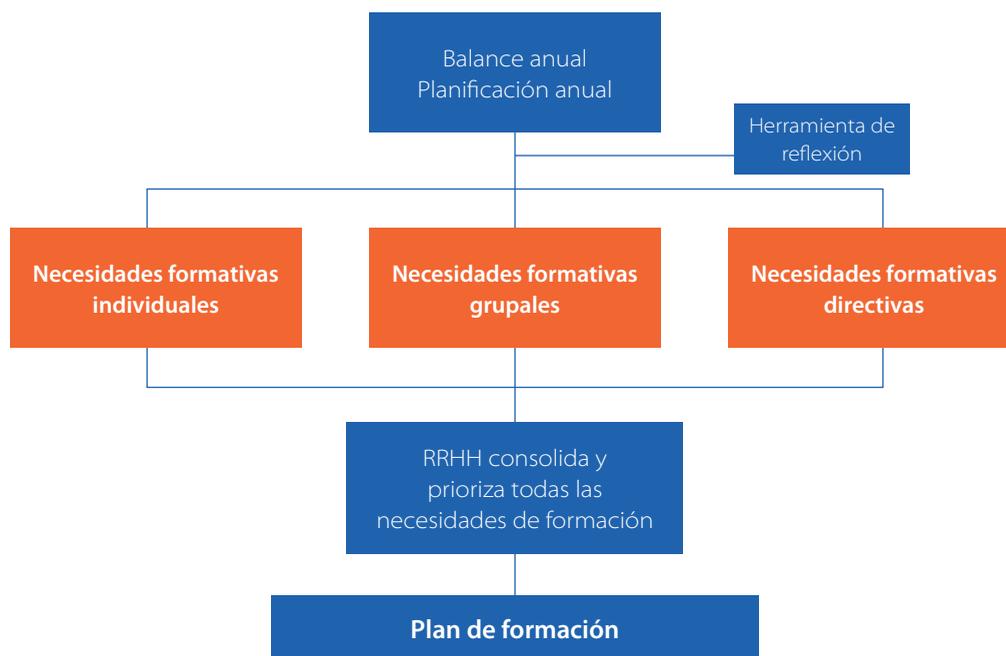


Gráfico 6. Esquema del Plan de Formación

Fuente: Mercè Vilarroig-Sonia Fajardo

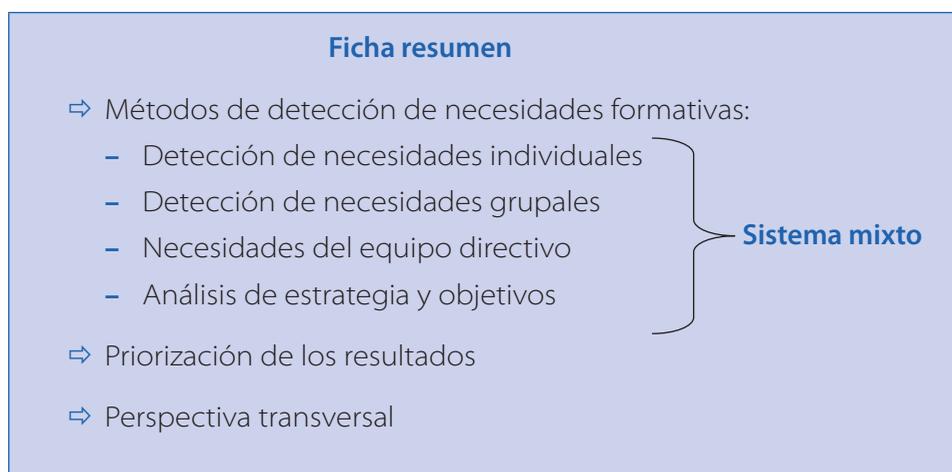
Vistos estos sistemas, **¿cuál sería el método más apropiado para las ONG?**

Detrás de la detección de necesidades individuales está el modelo denominado directivo o normativo, es decir, de arriba a abajo, basado en la discrepancia entre lo que es y lo que debería ser, y en las grupales por el contrario se refleja el modelo llamado colaborativo, de abajo a arriba, al ser de consulta a grupos de personas. Precisamente por el carácter de entidades no lucrativas y por la misión y valores que acreditamos **estamos verdaderamente más cerca de culturas participativas que normativas**, por lo que **adoptaremos un sistema mixto** que permitirá identificar necesidades desde otra perspectiva menos frecuente en las empresas privadas y porque son metodologías más motivadoras por la implicación de los equipos en su propia identificación de necesidades.

Una vez recogidas todas las necesidades formativas por todos o alguno de los métodos antes señalados, tenemos que **priorizar los resultados**. Para ello es importante recordar que en los cuestionarios, entrevistas individuales o dinámicas grupales, al preguntar por las necesidades de cada persona, pidamos que prioricen las que hayan identificado.

A esta priorización debemos añadir la **perspectiva más transversal** que acreditamos desde el ejercicio de la función RRHH. Aunque muchas de las entidades del Tercer Sector son medianas o pequeñas, posiblemente sin contar con departamento de RRHH, siempre alguien va a desempeñar la función RRHH y es importante porque aportaremos esa visión transversal que no existe en otras áreas de la organización. Así, hay elementos que desde esa transversalidad nosotros conocemos bien y que pueden determinar más o menos prioridad en las necesidades detectadas. Elementos como:

- carácter estratégico de la necesidad
- alineamiento con las políticas de recursos humanos
- presupuesto disponible en función del coste de las acciones formativas
- número de personas que han identificado la necesidad para su puesto
- acciones realizadas otros años que ya no corresponde que sigan ejecutándose
- costes adicionales como viajes o dietas si son fuera de la localidad en que nos encontramos, dispersión geográfica



## 14. ¿Cómo puedo desarrollar una política de formación?

### ¿Por qué una política de formación?

Cada vez más existe en las ONG la necesidad de elaborar políticas de gestión de personas que concreten nuestras especificidades estableciendo criterios para la toma de decisiones en el día a día alineadas con la cultura y valores de cada entidad, evitando actuar de manera reactiva y dispersa en materia de personas, siendo este el principal valor de nuestras organizaciones.

Para organizaciones que no tengan muy desarrollada la función RRHH es un problema frecuente no tanto la gestión de la formación como las estrategias y políticas que permitan que esa gestión vaya encaminada al mejor cumplimiento de los objetivos de nuestra entidad mejorando las capacidades y motivación de los equipos.

También es verdad que aunque no dispongamos de una política de formación escrita y formalmente aprobada, seguro que tenemos prácticas habituales y criterios por los que decidimos realizar o no las acciones formativas. En otras palabras, seguramente ya disponemos de una política de formación de facto y por la propia práctica de la organización. Nuestro esfuerzo será identificarla, redactarla por escrito y finalizar un documento estructurado que complete esa práctica que venimos realizando.



**Gráfico 7. Tendencias y enfoques en nuestra Política de formación.**

Fuente: Pilar Pineda

La política de formación es un **documento que define y orienta la formación de cada entidad, basado en los principios y valores** de la misma, alineado y extraído de la política de personas general de la organización.

Actúa de **marco de referencia** que **ayuda a la toma de decisiones del día a día** en esta materia y **dota de objetividad y transparencia nuestras decisiones**, algo especialmente importante para entidades sociales en las que la transparencia no ha de ser sólo hacia fuera sino también hacia nuestros propios equipos.

*Es muy posible que ya contemos en nuestra entidad con una política de formación informal y por la propia práctica del día a día.*

*Elaborar una política formal de formación no será más que el esfuerzo de identificar esos criterios que ya venimos aplicando y su formalización por escrito y de manera estructurada, dándola además a conocer a toda la organización.*

### ¿Qué aspectos desarrolla una política de formación?

Toda la política debe estar basada en una filosofía o principio general de enfoque de personas, desgranado del propio enfoque de nuestra política general de recursos humanos. Puede ser el aprendizaje, la mejora constante, el desarrollo como clave, la responsabilidad de cada trabajador de velar por su propio desarrollo. En todo caso alineado con los valores de la entidad y aterrizado en el concreto contexto de la formación y desarrollo.

A partir de ahí, desarrollaremos otros aspectos más concretos en base a este eje definido. Tendremos varias decisiones que tomar:

### **Formación de oferta versus formación de demanda**

Depende del momento en que se encuentre nuestra organización, potenciaremos un tipo u otro de formación. La **formación de oferta** consiste en realizar planteamientos globales para toda la plantilla, sin tener en cuenta las peculiaridades y las necesidades específicas de los distintos puestos de trabajo. Se diseñan cursos con áreas formativas y materias comunes para todos los trabajadores, partiendo de la premisa de que la formación es buena por sí misma. La **formación a demanda** parte de las necesidades específicas de cada puesto de trabajo, es más proactiva por parte del trabajador y suele ser más motivadora.

Si nuestra intención es que la formación alcance a la mayor parte de la plantilla con un impacto global optaremos más bien por la oferta, vía catálogo de formación. Si queremos potenciar la especificidad de determinados puestos y tenemos presupuesto disponible, podemos optar por la de demanda. Ahora bien, nunca los extremos son buenos, a veces sólo se da formación al que la pide y no al que la necesita, no realizamos detección de necesidades formativas situándonos prácticamente en formación de demanda lo que puede dejar sin acceso a la misma a parte de los trabajadores de nuestra entidad, lo que tampoco es bueno.

#### **Formación de oferta**

- *planteamientos globales para toda la plantilla*
- *no considera especificidad de los distintos puestos de trabajo*
- *se diseñan cursos con áreas formativas comunes para todos los trabajadores*
- *el alumno no manifiesta sus preferencias*
- *uso intensivo de paquetes formativos estándar*
- *mayor alcance del impacto formativo a nivel organizativo*

#### **Formación a demanda**

- *parte de la evaluación previa y las necesidades específicas de cada puesto de trabajo o colectivo*
- *se busca directamente la solución a problemas reales detectados en algún puesto*
- *se preocupa por la mejora continua de habilidades en los puestos*
- *busca la participación activa*
- *paquetes formativos adaptados*
- *mayor motivación*

Decidido cada tipo de formación, estableceremos un porcentaje de referencia de cada una de las dos que servirá de guía para la ejecución de acciones formativas y el destino del presupuesto a cada tipo.

### **Formación prioritaria y no prioritaria**

Llamamos formación prioritaria a la que se ajusta a las necesidades del puesto. Así, un curso sobre gestión de proyectos para un técnico de proyectos lo será. Y no prioritaria las demás. Esto nos permitirá conceder o denegar una acción formativa en función de su consideración o no como prioritaria.

### **Dentro o fuera de jornada laboral**

Al margen de formación obligatoria como la de Prevención de Riesgos Laborales por ejemplo, que ha de ser durante la jornada o lo que establezca el convenio de aplicación, tenemos que decidir qué acciones formativas se realizarán durante la jornada o fuera de ella, o preferentemente durante la jornada. Y si siendo fuera de jornada se compensan o no las horas dedicadas por el trabajador. Es relevante por los costes asociados porque no es obligatorio –en la formación ordinaria– que sea en jornada o que deban compensarse las horas de formación fuera de jornada. Será una decisión política de la entidad.

### **Procedimientos más o menos descentralizados**

En la política de formación se puede incorporar el procedimiento de solicitud y validación de una acción formativa. En función de los recursos que tengamos el sistema estará más o menos descentralizado.

### **Gestión del presupuesto**

Hay básicamente dos sistemas, la gestión del presupuesto por cada una de las áreas o departamentos de la entidad o centralizado en la persona que gestiona la formación. Este segundo es el más frecuente.

### **Ayudas a la formación**

Hay que pensar posibles ayudas como becas o ayudas para estudios, cursos especializados, subvenciones del total o de parte de coste de las acciones formativas, también en función del tipo de acción formativa.

### **Gestión de las excepciones**

Siempre surgirá alguna excepción y la flexibilidad y dinamismo han de ser características de nuestro Plan de Formación. Lo importante es clarificar cuándo estamos ante una excepción o quién decide en ese caso, dotando así de objetividad y transparencia a la decisión.

### **Valor de la tecnología**

Determinaremos en la política el valor que damos a la tecnología tanto en la impartición como en la gestión. Impulsar el *e-learning* o la inscripción a cursos, publicación del Plan de Formación a través de la intranet de nuestra entidad y cuestionarios de evaluación *on line* son apuestas por la tecnología.

### ***Metodología de detección de necesidades***

Como vimos anteriormente, existen distintos métodos para recoger información acerca de las necesidades formativas. Decidiremos hasta qué punto potenciamos o equilibramos la detección de necesidades grupales y las individuales para dotar de más participación a los trabajadores, algo importante por estar cerca de la cultura de las entidades del Tercer Sector.

### ***Grado de implicación de los responsables de equipos***

Decidiremos, en función sobre todo de la política general de RRHH de nuestra entidad, cuál es el grado de implicación de los responsables de equipos: información, validación, decisión, gestión... Desde luego que será positivo para nuestra organización que los responsables de equipos sean quienes dan el visto bueno y autorizan o no cada acción formativa, siempre dentro del resto de parámetros de la política de formación y preferiblemente consensuado con quien asuma la responsabilidad de recursos humanos que aporta la visión transversal y además conoce la disponibilidad presupuestaria, adecuación de la solicitud al Plan de Formación y en general alineamiento con la política.

### ***Grado de implicación de los representantes de los trabajadores***

Se puede crear una comisión o comité de formación que tome decisiones o emita informes acerca de la pertinencia o no de una acción formativa. También puede consensarse con los representantes de los trabajadores el Plan de Formación cada año e incluso la propia política de formación.

### ***Publicidad e información de la política***

Dentro del Tercer Sector sabemos que la transparencia es un aspecto clave, y como hemos dicho antes, también hacia dentro en nuestras entidades. Hay que hacer un esfuerzo para que el Plan de Formación y la política sean claramente conocidos por los trabajadores y que tengan acceso a ellos.

Por último, hay que tener en cuenta lo que establezca la legislación aplicable en cuanto a horas de formación, en particular convenios colectivos o acuerdos con los representantes de los trabajadores respecto a las horas de formación, su impartición dentro o fuera de jornada, colectivos prioritarios y otras materias.

### Ficha resumen

- ⇒ Una política de formación define y orienta la formación de cada entidad de acuerdo a sus principios y valores y en el marco de la política general de personas de la organización
- ⇒ Ayuda a las decisiones del día a día
- ⇒ Puede que ya dispongamos de dichos criterios, tan sólo habrá que formalizarlos
- ⇒ Se basará en un principio general
- ⇒ Otros aspectos a decidir:
  - Formación de oferta vs. formación a demanda
  - Formación prioritaria vs. no prioritaria
  - Jornada laboral
  - Implicados: grado de descentralización, niveles de decisión, representación legal de los trabajadores
  - Gestión de excepciones
  - Detección de necesidades formativas
  - Publicidad

## 15. ¿Cómo puedo medir la formación que ofrezco en mi entidad?

La mayoría de las entidades realizan acciones formativas con mayor o menor planificación o aplicando políticas formalmente definidas o derivadas de la práctica. Y muchas veces no llevamos un control de las mismas a través de un seguimiento con indicadores que nos permitan conocer si nos estamos desviando o acertamos en la línea de la ejecución.

Vamos a exponer una serie de indicadores sencillos para controlar la ejecución de las acciones formativas que sin mucho esfuerzo nos facilite la gestión.

### ¿Cómo se elabora un cuadro de mando de formación?

Primero debemos decidir **qué es lo que queremos medir y por qué**. Para ser eficientes sólo deberíamos medir aquello sobre lo que vayamos a realizar acciones correctoras o tomar decisiones que orienten o ajusten la línea de trabajo, y no sólo por el mero hecho de disponer de información. El objetivo es tomar decisiones documentadas y fundamentadas, más ágiles y eficaces.

## ¿Qué podemos medir?

Hay muchos indicadores posibles, algunos de ellos propios de cada entidad. Mencionaremos algunos más generales.

- Lo principal será plantearse la recogida de información sobre el **porcentaje del personal que recibe formación y horas que recibe**. A partir de esta información se pretende averiguar si la formación ofertada es o no significativa, si mejora el trabajo y si llega a una mayoría de personas. En entidades del Tercer Sector es un indicador relevante porque permite orientar la formación hacia la totalidad de la plantilla y no hacia colectivos “privilegiados” porque reciban la mayoría de la formación. Se trata de favorecer la distribución equitativa de los esfuerzos en materia de formación, alineando esa equidad con los valores de las entidades no lucrativas y por tanto especialmente motivador para los equipos.
- También podríamos considerar interesante comprobar cómo se reparten las **horas de formación entre los diferentes colectivos** que forman parte de la organización. Dentro de esto, conoceremos si hay algún colectivo que reciba más formación que otro y, en el caso de que sea así, intentar averiguar el porqué y si es necesario y adecuado que sea así o debemos rectificar esa tendencia. Puede ser que haya algún colectivo que reciba más formación porque se debe a un objetivo de la organización, es acorde con el Plan de Formación o a una decisión estratégica de la misma.
- Podría ser útil identificar en qué porcentaje se dan los diferentes tipos. Es decir, si realiza más **formación externa o interna, prioritaria o no prioritaria**, etc. Podremos así establecer a qué tipo de formación se le da más importancia, analizar el porqué y si debería ser así o no.
- También se puede medir el **porcentaje de formación impartido en cada una de las modalidades: presencial, a distancia, mixta**.
- Otro indicador útil será el **porcentaje, distribución o número de horas dentro o fuera de jornada**; relevante por ejemplo para entidades que tengan limitación de recursos porque pueda tener alto impacto económico si es frecuente la formación durante la jornada.
- Recogiendo lo que se explica en la pregunta relativa a la política de formación acerca de las diferencias entre **formación de oferta y de demanda** nos ayudará medir el **porcentaje, distribución o número de horas en formación de cada tipo**, y corregir el porcentaje deseado o decidido en la política de formación o en nuestros objetivos estratégicos.
- Muchas veces la formación responde a distintos objetivos. Así, cabe el análisis de la **formación según sea de acogida, de promoción, específica para el puesto de trabajo o de reciclaje**.
- Otra forma de categorizar la formación es por los contenidos. Dado que pueden ser muy diversos lo habitual es crear antes un conjunto de categorías de contenidos

propios. Por ejemplo: gestión de proyectos, trabajo social, gestión de equipos, habilidades directivas, institucional, cooperación al desarrollo, *fundraising*, marketing, idiomas, informática... Así, cada vez que realicemos una acción formativa anotaremos a qué categoría de contenidos pertenece para saber el **coste, horas o empleados por cada categoría** y mediremos la distribución porcentual o con datos absolutos por contenidos.

- En cuanto a los costes, o mejor dicho, inversión, es muy habitual el indicador referido a la **inversión media por empleado**. Se pueden valorar los costes directos o también los indirectos, conjunta o separadamente, si bien a veces los indirectos no son fáciles de determinar. En ocasiones puede servir, si lo damos a conocer, para “poner en valor” la formación a nuestros trabajadores que no siempre conocen el esfuerzo que la organización está haciendo en materia de desarrollo de personas.
- Para completar el anterior indicador mediremos el **volumen de inversión en relación a la masa salarial**, porcentaje que suele ser un gran indicador de si estamos considerando estratégica o no la formación en nuestra entidad. Se puede medir también **respecto al total del presupuesto de la entidad** y no sólo con respecto la masa salarial. Este dato permitirá, conociendo el de otras entidades, hacer comparativas y conocer cómo estamos en inversión en formación respecto a otras ONG.
- Otro indicador frecuente es la **inversión o coste por hora de formación**. Dado que los gastos pueden ser muy variados en función de la acción, del número de asistentes, será interesante conocer la media. A veces tendremos que identificar en el análisis algunas acciones que desvirtúan bastante este dato, dado que son cursos con un alto coste/hora que no es habitual. Un dato demasiado bajo puede no ser bueno por ser formación “barata” pero no de calidad, y si es alto pero no es bien valorado algo está fallando también.
- Evidentemente mediremos la **valoración o grado de satisfacción de las acciones formativas** llevadas a cabo. Mide el grado de calidad de las acciones. Puede desglosarse por proveedores de formación para valorar su nivel de impartición.
- Cada acción formativa puede ser abonada con presupuesto de nuestra entidad o por crédito. Por eso es interesante conocer el **porcentaje de formación abonado por crédito de la Fundación Tripartita y con presupuesto propio**. Mide además el esfuerzo adicional de la entidad.
- Completando el dato anterior recogeremos información sobre la ejecución presupuestaria, es decir, cuál ha sido el **gasto total respecto a lo presupuestado**, ejercicio habitual de seguimiento presupuestario.
- Existe también el seguimiento del Plan de Formación en cuanto a acciones planificadas, midiendo cuál ha sido el **grado de ejecución de acciones formativas sobre el total planificado**. Es la capacidad de ejecución real.

- Al seguimiento del Plan de Formación podemos añadir la fecha para conocer en qué **periodos del año tenemos más volumen** y cuáles son las etapas valle.
- Respecto al crédito de la Fundación Tripartita, cuyo cálculo conocemos para cada año, es interesante medir **qué porcentaje hemos conseguido descontar del crédito acumulado**. Mide la eficacia en este aspecto.

Decididos los indicadores, crearemos un archivo a modo de **base de datos** con la información “maestra”, puede ser una hoja de cálculo donde haremos constar de cada acción formativa la información que sea necesaria para elaborar los indicadores. Después bastará con crear tablas que crucen unos datos con otros.

Para dar respuesta a la mayoría de los indicadores anteriores nos bastaría con recoger en esa base de datos la siguiente información:

- Número de horas por acción formativa
- Asistentes al curso: trabajador, puesto, departamento
- Fecha del curso
- Categoría de los contenidos o área formativa
- Tipo (interna/externa; prioritaria o no) modalidad (presencial, a distancia, mixta) y objetivos de la acción formativa
- Si se trata de una acción incluida en el Plan de Formación (formación de oferta) o a demanda
- Si se ejecuta dentro o fuera de jornada
- Costes del curso, directos e indirectos
- Quién imparte el curso
- Presupuesto y ejecución
- Curso subvencionado con crédito de la Fundación Tripartita o por presupuesto propio

Hay que añadir que la medición tiene siempre vinculación con el **factor tiempo**. Algunos indicadores nos interesará que se conozcan cada mes para poder reaccionar y otros más bien trimestrales o incluso anuales. Según el tipo de indicador valoraremos su periodicidad.

Por otro lado, no sólo hay que ver los indicadores cada vez sino a lo largo de su **evolución** en el tiempo. Dicha evolución nos marcará las tendencias.

Finalmente, y dado que estamos en entidades del Tercer Sector con la **transparencia** como elemento muy presente, es aconsejable elaborar un **informe o memoria periódica** para comunicar de manera transparente al resto de la organización muchos de estos datos. Algunos son de gestión, pero otros responden a estrategias y políticas de RRHH en general y de formación en particular y la comunicación y transparencia respecto a lo que hace la entidad para sus trabajadores reforzará la labor y el esfuerzo que conlleva además de mejorar su motivación.

#### Ficha resumen

Para elaborar un **cuadro de mando**:

1. Qué queremos medir y por qué
2. Decidir listado de indicadores
3. Crear base de datos, listado "maestro" con toda la información
4. Periodicidad de los indicadores
5. Evolución de los datos
6. Informe o memoria con los datos



# Descripción de puestos de trabajo



6



## Capítulo 6. Descripción de puestos de trabajo

### 16. ¿Cómo puedo organizar el trabajo de mi entidad y clarificar las funciones de las distintas personas de un área o departamento?

Esta es una necesidad frecuente en un escenario de pequeñas y medianas organizaciones donde se suele decir: “aquí todos hacemos de todo”. Esta afirmación es clásica. La lista de tareas es tan variada como interminable y además no hay responsables claramente asignados para cada una de ellas. Puede ser incluso fuente de conflictos. ¿Cómo abordaremos esta situación? La respuesta es, desde la perspectiva de RRHH, **clarificando funciones y responsabilidades**.

Para clarificar las funciones la herramienta de recursos humanos más poderosa es la **descripción y análisis de puestos de trabajo**. La descripción de puestos tiene como finalidad principal identificar, describir y definir no sólo el trabajo, sino también las exigencias (formativas o de experiencia del ocupante del puesto), responsabilidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto adecuadamente.

La descripción del puesto de trabajo debe ser lo más completa posible, pero teniendo en cuenta un principio de síntesis valorando lo esencial de cada puesto. Por ejemplo: no sería lógico reflejar todos y cada uno de los procesos o tareas que componen cada función; esto aumentaría la complejidad de la descripción y haría perder la visión auténtica del puesto.

La principal función de la descripción del puesto de trabajo es representar lo más objetivamente posible y de una forma clara, concisa y ordenada las responsabilidades del puesto y servir de base para el diseño de los demás sistemas de Recursos Humanos.

#### ¿En qué consiste una descripción de puestos de trabajo?

Lo más importante es que consideremos que **estamos definiendo un puesto en abstracto y no a la persona ocupante del puesto**. Con el tiempo y la evolución de los puestos es habitual que tendamos a identificarlos y aunar características del puesto a las habilidades o aptitudes de la persona que lo ocupaba. Por ejemplo, un trabajador social de nuestra entidad que también tiene experiencia y formación en sistemas de la información era el encargado, además de sus funciones como trabajador social, de solucionar los problemas informáticos de los compañeros ya que nadie se hacía cargo de esto. Si esta persona deja la organización y buscamos su sustituto, es evidente que no es preciso que tenga dicha formación o experiencia informática, sino que tendrá que ser trabajador social. Pongamos

otro ejemplo: tenemos un trabajador con perfil de abogado experto en inmigración que habla francés, por lo que la atención a inmigrantes francófonos la acabará haciendo él; esa función se acabará asimilando a su puesto sólo por el hecho de que esa persona habla francés, no porque el puesto estuviera pensado para francófonos sino que lo estaba para un abogado experto en extranjería. Aunque parece evidente en estos ejemplos, en otras ocasiones las funciones del puesto resultan muy condicionadas por las características de quien lo ocupaba y no siempre es tan evidente.

*La principal función de la descripción del puesto de trabajo es representar lo más objetivamente posible y de una forma clara, concisa y ordenada las responsabilidades del puesto y servir de base para el diseño de los demás sistemas de Recursos Humanos.*

Por lo tanto:

- se analiza el **contenido del trabajo** y no las características de la persona que lo ocupa
- puede haber varias personas que estén desempeñando el mismo puesto, tendremos **un sólo puesto** aunque varios ocupantes del mismo; de hecho, cuando elaboramos un mapa de todos los puestos de la organización el número de puestos debería ser menor que el de personas en plantilla, sobre todo si la organización es grande
- ha de describirse en un **contexto y entorno habituales y normalizados del puesto**, y **actuales**, no lo que debería ser o lo que el responsable del puesto desearía tener, sino lo que está siendo
- en este sentido es importante que **revisemos el resultado** porque a veces se están pidiendo puestos casi imposibles: perfil administrativo con autonomía en la toma de decisiones que haga seguimiento de proyectos y su archivo y a cargo de la comunicación, etc. todo ello en el mismo perfil, algo que resulta complicado y que no suele haber en el mercado de trabajo porque mezclamos muchas áreas y buscamos demasiada polivalencia vertical (directivo/administrativo) u horizontal (áreas funcionales muy diversas)
- se describe con arreglo a lo que se considere un **desempeño adecuado** del mismo, es decir, si el ocupante no alcanza lo que se pide al puesto o excede de lo requerido, hay que intentar no reflejarlo en la descripción
- se trata de hablar de funciones y no de tareas, es decir, una **descripción sintética de las funciones generales y permanentes** del puesto
- es importante que sea objetiva sobre la realidad del puesto **evitando juicios de valor**

Se trata, dicho en dos palabras, de conocer no las responsabilidades que el puesto **teóricamente** debería desempeñar sino las que **realmente** desempeña.

## Qué es una descripción de puesto

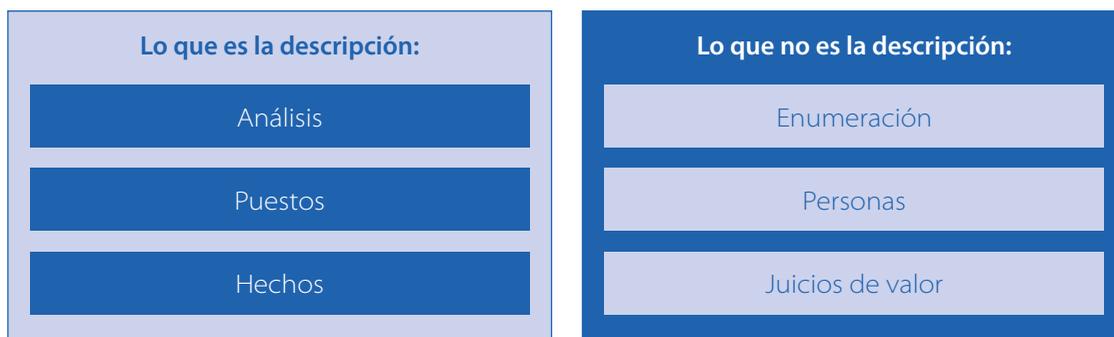


Gráfico 8. En qué consiste una descripción de puestos de trabajo

Fuente: elaboración propia

Matizando lo anterior, cuando tenemos un **puesto de nueva creación** o estamos redistribuyendo funciones y en procesos de diseño organizativo, u otros casos similares, la lógica es distinta ya que estamos pensando en abstracto la distribución del trabajo más adecuada, a veces partiendo de algo que ya tenemos a veces creando una nueva estructura partiendo de cero. Y también estaremos describiendo puestos, pero no es el caso más generalizado, sino el que hemos abordado, que es obtener la "foto" descriptiva de nuestra entidad en lo que a distribución de responsabilidades se refiere.

### ¿Qué acciones debo llevar a cabo para concluir una descripción de puestos?

Para llevar a cabo una descripción de puesto tenemos que:

- recoger información
- analizar la información recogida
- redactar la descripción de puesto
- revisar/validar la descripción por el titular/es y por el responsable del mismo
- aprobar definitivamente la descripción

Pueden parecer demasiados pasos, pero en muchas ocasiones el resultado es determinante. Piénsese el caso de una descripción de puestos que lleva aparejada una valoración de los mismos y esto determinará la categoría profesional y por tanto una posición retributiva. De hecho, desde el punto de vista formal, es conveniente reflejar el proceso por escrito con firma incluso del documento final por los implicados.

### Fases en la descripción de puestos

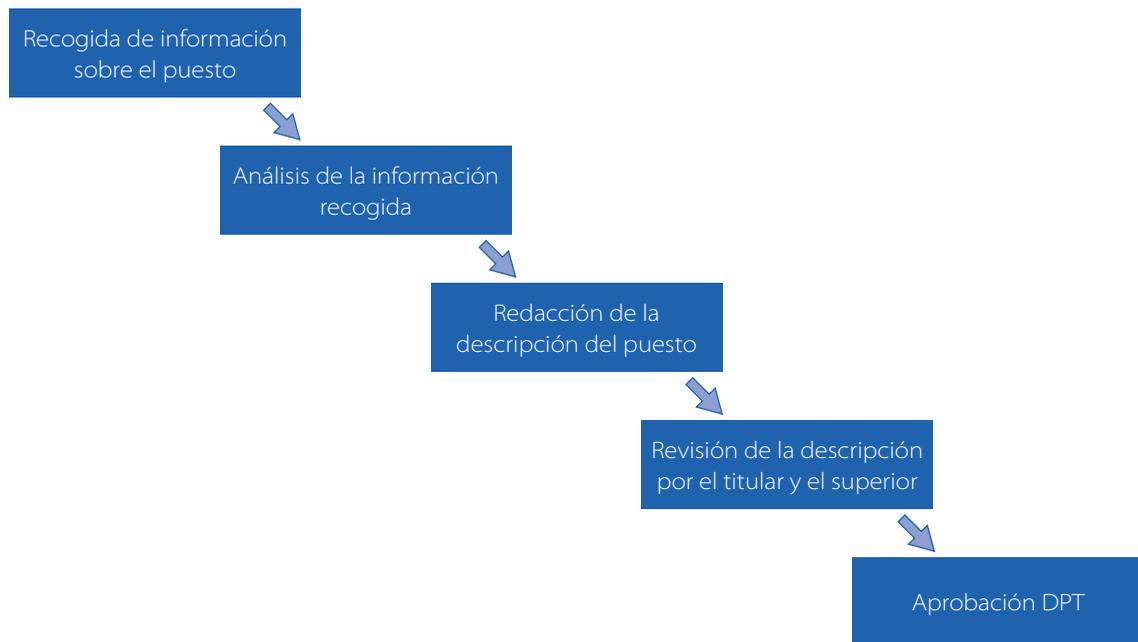


Gráfico 9. Fases para elaborar una descripción de puesto

Fuente: elaboración propia

### ¿Qué formatos puedo elegir para la descripción de puesto?

Lo primero que debemos hacer es decidir para qué queremos la descripción de puesto. En función de los objetivos tendremos que incluir unos u otros apartados.

En todo caso, algunos aspectos se pueden considerar como mínimos esenciales. Son los siguientes:

**1. Identificación del puesto:** básicamente es la denominación del puesto; si existen categorías profesionales definidas en la organización se indicará a cuál pertenece; también se añade la ubicación del puesto dentro de la organización, dependencia jerárquica, número de personas a cargo, incluso puede incorporar un organigrama; podemos incluir la fecha de la descripción dado que se trata de una “foto” del puesto en un momento determinado, es muy útil para las actualizaciones.

**2. Misión:** recoge el cometido principal del puesto, por qué y para qué existe, en qué marcos de actuación y con qué resultados esperados.

¿Cómo se define la misión?

- **Qué hace:** actividades, tareas, acciones que el puesto asume para conseguir los objetivos. Se redacta con un verbo de acción
- **Dónde:** dentro de qué actividad o área funcional está ubicado
- **De acuerdo con qué:** normas, marcos de actuación o instrucciones conforme a las cuales desarrolla su acción
- **Para qué:** resultado esperado del puesto y lo que aporta a la organización

**Ejemplo: responsable de recursos humanos**

**Misión:** “Coordinar y controlar (**acción**) la aplicación de las políticas de recursos humanos, gestión del conocimiento y prevención de riesgos laborales (**función**), conforme a la normativa legal y procedimientos de la entidad (**guía**), con el fin de garantizar la disponibilidad de los recursos humanos y generar el clima laboral que permita la consecución de los objetivos (**resultado**)”.

**3. Funciones del puesto:** las funciones principales del puesto conforman la **razón de ser** del puesto en la organización, las responsabilidades que asume.

¿Cómo se describe una función?

- **Qué (acción):** a través de un verbo de acción
- **Cómo (función):** sobre qué incide y cómo
- **Para qué (resultado):** objetivo del puesto

Las funciones que debemos describir:

- son las principales, y son de carácter permanente
- alrededor de 5 ó 6 funciones
- podemos detallar después funciones secundarias o complementarias
- no debemos confundirlas con tareas, más concretas
- no confundirlas con objetivos que no son permanentes sino determinados en el tiempo.

**4. Formación requerida:** son los conocimientos técnicos (titulación académica, formación) así como otros requerimientos necesarios (carné de conducir, disponibilidad, movilidad, etc.) para el buen desempeño en un puesto de trabajo.

Un dato muy importante es que **no estamos pidiendo los conocimientos y experiencia del titular actual**. Puede existir la tendencia a reflejar la formación del ocupante del puesto pero no tiene por qué ser así. Como antes dijimos, nos referimos al puesto y no a la persona. Sobre todo, si la primera redacción de la descripción de puesto la realiza el ocupante difícilmente hará constar una formación que él no posee o dejará de reflejar la que sí posee que pudiera no ser esencial para el puesto. Por esta razón es aconsejable que este apartado de formación no sea cumplimentado por el ocupante sino por el responsable del puesto o por parte de RRHH.

La formación incluye los siguientes aspectos:

- **formación básica:** titulación oficial en conocimientos que es requerida en un campo concreto
- **conocimientos específicos:** conocimientos especializados con indicación del tipo y la amplitud o profundidad de los mismos
- **podemos incluir aquí la experiencia previa:** tiempo de trabajo con otros puestos que se requiere con carácter previo para desempeñar adecuadamente un puesto
- **periodo de adaptación:** tiempo de adaptación, en condiciones normales, a la organización y a la cultura que requiere el puesto analizado

### 5. **Organigrama:** ubicación del puesto de trabajo dentro de la organización

Se puede hacer constar al principio, en la identificación del puesto, de hecho ahí se refleja la dependencia jerárquica y puestos a cargo. Por eso también se pueden indicar aquí con más detalle estos dos aspectos, descendente y ascendente.

\* \* \*

Hasta ahora hemos visto los apartados mínimos que debería incluir una descripción de puesto. A partir de aquí hay muchos otros aspectos del puesto que podemos hacer constar pero no son esenciales. Dependerá de la finalidad de la descripción. Iremos dando pistas de los casos en que es aconsejable cada apartado.

**6. Competencias:** son un conjunto de características intrínsecas del individuo relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo y que se refieren a “cómo” hacemos nuestro trabajo, la actitud en el mismo. Podrían ser ejemplos de competencias el trabajo en equipo o la capacidad de comunicación y están vinculadas a cada puesto de trabajo, ya sea por su área funcional o por su nivel gerencial. Es un apartado habitual dentro de las descripciones de puesto. Más adelante se explica con detalle en otra pregunta en qué consisten las competencias por lo que no vamos a extendernos más en este punto

**7. Dimensiones:** nos referimos a una relación de magnitudes asociadas al puesto.

Puede hablarse principalmente de recursos humanos o materiales. Así:

- Número de personas en el equipo:
  - número total de personas que dependen del puesto, tanto directos como indirectos
  - número total de personas que dependen funcionalmente
  - número de voluntarios que gestiona
- Magnitudes económicas:
  - variables económicas (presupuestos, gastos, objetivos,, etc..) sobre las que el puesto incide
  - presupuesto anual de ingresos o gastos que el puesto de trabajo administra directamente

Puede ser relevante para valoraciones de puesto que luego determinen una política retributiva. La responsabilidad se puede medir, entre otros factores, por el presupuesto del que alguien es responsable o el número de personas a su cargo. Dependerá del valor que demos a estos aspectos. Así, podemos tener un responsable de voluntariado de una zona que se haga cargo de 500 voluntarios y otro que deba gestionar 1.500, siendo relevante la diferencia entre ambos; o puestos de responsables con 10 personas a cargo y otros que no tienen equipo de colaboradores. Son elementos diferenciadores.

**8. Relaciones principales del puesto:** las relaciones que mantiene el puesto dentro y fuera de la entidad: con otros departamentos, instituciones públicas, proveedores, empresas, voluntarios, otras organizaciones... Incorporaremos el detalle: frecuencia de la relación (si no es frecuente quizá no vale la pena reflejarla, salvo que sea relevante pese a lo no frecuente) y el porqué de la misma.

Es especialmente útil este apartado si las descripciones de puesto van aparejadas a reestructuraciones o diseños organizativos, o para puestos de nueva creación que deban detallar con quién se relaciona y para qué, delimitando así mejor su ámbito para la persona que se incorpora nueva.

**9. Naturaleza de los problemas:** algunas descripciones de puesto incluyen un aspecto denominado así que se identifica a la complejidad del puesto. Dicha complejidad puede estar relacionada con cuestiones técnicas, de gestión de personas, de urgencia de la respuesta, trabajo bajo plazos y cualesquiera otras circunstancias que puedan dotar al puesto de mayor complejidad.

En los casos de descripción de puestos para valorar la carga psíquica de trabajo puede ser interesante este dato. También para la valoración del mismo en diseño de políticas retributivas.

**10. Grado de responsabilidad:** será la libertad de actuación del puesto para realizar sus funciones. Podrá moverse en entorno de decisión, cuando tomamos la decisión y la ejecutamos, informando o no a nuestro responsable, pero lo somos de la decisión tomada. Menor grado de responsabilidad tendremos si hablamos de propuesta, que corresponderá a otra persona la decisión.

Este apartado es propio también para casos de valoración de puestos.

Terminaremos este apartado diciendo que no es exhaustiva la enumeración. Por la especificidad de la actividad que lleva a cabo nuestra entidad pueden añadirse **otros aspectos**, como la localización geográfica

Véase también anexo 1, modelo de descripción de puesto.

\* \* \*

En función del tamaño de la organización, de la naturaleza de la actividad que se desarrolle, del número de puestos con que se cuente, su dispersión geográfica o de ámbito de intervención y muchos otros factores, detallaremos más o menos aspectos. Lo importante es **decidir y conocer para qué se hace la descripción y en función de ello elegir los apartados de la misma.**

Tiene mucho impacto en este sentido la relación con el resto de políticas y módulos del sistema de gestión integral de RRHH, como se estudia en otra pregunta.

### Resumen de elementos DPT

1. Identificación
2. Misión
3. Funciones
4. Formación requerida
5. Organigrama
6. Competencias
7. Dimensiones
8. Relaciones internas y externas
9. Naturaleza de los problemas
10. Grado de responsabilidad

Gráfico 10. Elementos para incluir en descripciones de puestos

Fuente: elaboración propia

#### Ficha resumen

- ⇒ Definimos un puesto, no una persona
- ⇒ Un sólo puesto, varios ocupantes
- ⇒ Desempeño adecuado
- ⇒ Descripción objetiva

Apartados de una descripción de puesto

1. Identificación
2. Misión
3. Funciones
4. Formación requerida
5. Organigrama
6. Competencias
7. Dimensiones
8. Relaciones internas y externas
9. Naturaleza de los problemas
10. Grado de responsabilidad

Para saber qué apartados elegir: **decidir y conocer para qué se hace la descripción en relación al sistema de gestión integral de RRHH.**

## 17. ¿Cómo puedo comenzar a elaborar un organigrama y agrupar los puestos de mi entidad?

Cuando nos encontramos con un escenario de varios puestos de trabajo de distintas áreas, conectados entre sí pero distintos, tenemos dificultades para igualar condiciones entre ellos o para la ordenación de la estructuración de nuestra entidad. Incluso los nombres de los puestos son variados y producen cierta confusión dentro nuestra entidad, y a veces hacia fuera...

La organización de los puestos de trabajo, su ordenación o estructuración además puede resultar especialmente útil para muchos de los procesos de RRHH: selección, formación, evaluación, gestión por competencias, retribución... Esta ordenación de puestos puede hacerse a través de un **mapa de puestos estableciendo categorías profesionales**.

### ¿Cómo establezco estas categorías?

Hay básicamente **dos métodos para la clasificación de puestos**.

En organizaciones que no son demasiado complejas o que no tienen alto número de puestos, optaremos por **métodos cualitativos de clasificación**. Son métodos más bien sencillos y por tanto aconsejables para hacerlo con menor esfuerzo siendo el resultado razonablemente válido.

Consiste en identificar uno o varios puestos de la entidad que sean representativos. Podríamos elegir un puesto clave por área, ya sea porque está muy bien definido o porque lleva mucho tiempo en la organización, está consolidado y es muy conocido. Una vez identificados, trataremos de comparar estos puestos clave con otros de la entidad, ubicándolos –y agrupándolos por tanto– por encima, por debajo o al mismo nivel que dichos puestos clave. No deja de ser un método más intuitivo y de resultados más “gruesos” en cuanto a la valoración que resulta de cada puesto.

Si estamos ante un número mayor de puestos, existe mayor complejidad organizativa o simplemente no nos sirve el método anterior y deseamos resultados muy ajustados y pulidos, optaremos por **métodos cuantitativos**. El más habitual es el de puntuación de los puestos. Numerosas consultoras de RRHH que diseñan políticas retributivas acuden a estos sistemas porque permiten muy fácil comparación (*benchmarking*) con otras entidades, incluso de otros sectores o países.

*Existen métodos cualitativos de valoración de puestos y métodos cuantitativos. Los primeros son más fáciles de utilizar y son útiles para pequeñas y medianas organizaciones. Los segundos sirven sobre todo para organizaciones más complejas o con mayor número de puestos y suelen ser más precisos en sus resultados.*

Para cuantificar el valor de cada puesto y así poder agruparlos en categorías en función de la puntuación de cada uno de ellos, decidiremos en primer lugar criterios o factores de valoración. ¿Cuáles pueden ser estos factores? Serán aquellos que para nuestra entidad sean valiosos, en términos de contribución a la organización. El valor de un puesto se mide en función de lo que aporta a la organización y por eso al medirlo o cuantificarlo hay que elegir factores que sean “valiosos” para nuestra entidad. A modo de ejemplo, valorem los puestos con factores como gestión de equipos, responsabilidad, magnitudes económicas, experiencia -ya sea general o en el puesto-, valor estratégico, ámbito relacional... Decididos los factores, ponderamos cada uno de ellos. Así, si hemos elegido 5 factores, no todos tendrán un 20% de valor, sino que puede que dos factores se valoren en un 25%, dos en un 20% y el restante en un 10%. Lo haremos en función del valor estratégico para nuestra entidad, como puedan ser por ejemplo los puestos que trabajan directamente con los beneficiarios, por lo que esta circunstancia podía valorarse como un factor de valor, o ser un elemento de énfasis en el valor resultante de cada puesto. Para saber cuánto corresponde a cada puesto en cada factor, definiremos el mismo en general y por niveles, asignando una puntuación a cada nivel. Por ejemplo, en gestión de equipos, al que hemos asignado 25 puntos sobre 100, no puntuará o lo hará en el mínimo no tener personas a cargo, y puntuará 10 quien tenga hasta 3 personas a cargo, 15 si hasta 10 personas, y así sucesivamente. Otros no son tan fáciles de cuantificar. Lo importante es establecer una definición que permita con la mayor objetividad posible establecer el ajuste entre el puesto descrito y el nivel del factor y por tanto los puntos que tiene en el mismo. Finalmente, sumaremos el total y nos dará un resultado absoluto que nos permitirá ordenar todos los puestos y agruparlos por puntuaciones iguales o similares.

Es importante lo que decidamos sobre los factores porque estamos priorizando unos aspectos de los puestos y de las personas sobre otros a los que hemos decidido dar menos valor, y nuestros equipos reciben ese mensaje, por ejemplo, del valor mayor que se da a la gestión de personas sobre la experiencia, o al valor estratégico que tienen los puestos que trabajan en el terreno con nuestros beneficiarios frente a los puestos de apoyo. Además, podremos reforzar nuestras líneas estratégicas, o los ajustes que hagamos sobre ellas, recalculando los factores, eso sí, de manera paulatina y a medio plazo.

No es raro que después de puntuar tengamos que realizar algunos ajustes incorporando la visión transversal de todos los puestos y ciertos matices que no siempre quedan bien reflejados en los métodos cualitativos.

Con cualquiera de estos dos métodos **agruparemos los puestos** y tendremos suficiente información para **definir categorías de puestos**. Así, pueden resultar 4 categorías: directores, responsables, técnicos y administrativos. Y a partir de ahí tenemos la ordenación de todos los puestos por grupos o categorías.

Además, podemos elaborar un documento denominado **Manual de Puestos de Trabajo** que contendría todos los puestos y categorías, además del procedimiento de elaboración y actualización. Este Manual y en general todas las descripciones deberían ser actualizadas cada 2 ó 3 años dado que los puestos evolucionan como lo hace la organización. Esta actualización estará determinada por la propia agilidad en la evolución de nuestra entidad.

Podemos concluir diciendo que si contamos con un **convenio colectivo aplicable**, este establece categorías y un sistema de clasificación profesional. Algunos convenios de nuestro sector más o menos identifican los puestos, pero hay muchas entidades que están dentro del convenio de oficinas y despachos. Por lo tanto, si existe convenio debe respetarse y lo aconsejable es establecer equivalencias entre sus categorías y las que hemos definido en nuestra entidad. Pero habiendo convenio incluso, y desde luego cuando no lo hay, es siempre aconsejable la organización de los puestos de trabajo por medio de categorías propias de nuestra entidad porque sólo así reflejaremos de verdad la especificidad de nuestra actividad y distribución del trabajo, nunca tan concretada en un convenio sectorial.

### ¿Cómo podré elaborar el organigrama?

El resultado final de la clasificación será el **mapa de puestos** o visión global del conjunto de puestos en nuestra organización. Con ello podremos **definir un organigrama para nuestra entidad**, categorizar los puestos para procesos de selección, homogeneizar condiciones laborales, establecer acciones formativas para tipos de puestos, definir competencias por puestos y en general la mayoría de los módulos del sistema de gestión integral de personas.

La elaboración de nuestro organigrama con toda esta información será mucho menos compleja. Siempre tenemos una imagen informal del organigrama pero vale la pena plasmarla por escrito tras este ejercicio de valoración y clasificación de puestos.

#### Ficha resumen

- ⇒ Objetivo: mapa de puestos
- ⇒ Métodos de clasificación:
  - Cualitativos: puesto representativo
  - Cuantitativos: factores de valoración: puntuación, ponderación
- ⇒ Agrupamos puestos
- ⇒ Creamos categorías
- ⇒ Revisamos convenio colectivo
- ⇒ Elaboramos organigrama

## 18. ¿Qué aplicaciones prácticas tiene la descripción de puestos de trabajo en relación a otros aspectos del modelo integral de gestión de RRHH?

Como se ve a lo largo de toda la guía, los distintos módulos de gestión de recursos humanos están interrelacionados. Y dentro de las relaciones, las más conectadas con todo el sistema son las descripciones de puesto.

Así, por ejemplo, utilizamos las descripciones para diseños de carrera, para elaborar el plan de formación sobre los ajustes persona/puesto, para los procesos de selección o para su valoración y establecimiento de políticas de retribución, en definitiva, para todos los demás módulos del sistema de gestión integral de RRHH.

### ¿Qué utilidad tiene la descripción de puestos en relación a...?

#### *Selección:*

- Para abrir **procesos de selección** utilizaremos las descripciones de puesto que tengamos hechas, por lo que son una información esencial para cubrir las vacantes comenzando con la elaboración del perfil de puesto. De esta manera se sistematizan y agilizan los procesos de selección.
- De manera recíproca, para **alimentar y actualizar nuestro manual de puestos** de trabajo tendremos los perfiles publicados en los procesos de selección como un elemento inicial y esencial de recogida de información.

#### *Formación y desarrollo:*

- Saber las funciones de un puesto de trabajo y la formación que se requiere nos da información clave para **la identificación de necesidades formativas** de cada uno de los puestos y por lo tanto para crear acciones formativas en nuestro plan de formación para los ocupantes de estos puestos, en el caso de que no tengan esa formación o que deban completarla.
- Partiendo de la premisa de que el ocupante de un puesto tiene la formación necesaria, además de lo anterior, será útil en términos de desarrollo de personas, en particular para **promoción interna o planes de carrera**. Quien desempeña un puesto y sea propuesto para otro, ya sea de manera inmediata ya sea a medio plazo mediante un itinerario de desarrollo, deberá adquirir la formación o experiencia requeridas para el nuevo puesto al que opta, y esta viene reflejada en la descripción de puesto.

#### *Evaluación del desempeño:*

- Se complementa con la evaluación del desempeño. Esta consiste en **valorar el grado de desempeño** de la persona que ocupa el puesto en relación al desempeño que sería deseable o adecuado para dicho puesto. Por lo tanto, es esencial ya que es la referencia sobre la que se mide.
- Sirve de **patrón de medida** de los requerimientos actuales y potenciales de los ocupantes de los puestos.

- Si dotamos a la herramienta de evaluación de un apartado que pregunte por las posibles variaciones que haya tenido la descripción de puesto la habremos **actualizado**, normalmente cada año, periodicidad habitual del sistema de evaluación.

#### **Retribución:**

- Sirve de documento base para la **valoración de puestos**.
- Es una herramienta esencial **para elaborar mapas de puestos** que permitan establecer categorías o grupos profesionales.
- Una vez valorados los puestos y agrupados se establecen **políticas de retribución**. Para ello es clave el resultado de la descripción, relacionando el contenido del puesto y su contribución a la organización con un nivel o banda salarial. Nos sirve así para separar la retribución que corresponde a cada persona, el valor real de su salario, de la retribución por puesto, el valor teórico del puesto dentro de la entidad.
- Con las descripciones de puesto bien definidas estaremos en condiciones de **comparar las retribuciones** de puestos distintos de una organización y entre distintas organizaciones.

#### **Diseño y estructura organizativa:**

- Las descripciones se pueden utilizar como **instrumento de diseño organizativo** para definir nuevos puestos, tanto en momentos de diseño del plan estratégico como de cambio o rediseño de nuestra organización.
- Nos ayuda a mantener actualizada la foto de nuestra estructura organizativa. Así, cada vez que se produzca un **cambio de funciones**, una promoción o un conflicto, lo actualizaremos de manera sistemática.
- Sirve **para delimitar responsabilidades** entre puestos paralelos o entre responsables y sus equipos.
- Determina **agrupaciones homogéneas de puestos** dentro de la organización (puestos-tipo).
- Identifica **vacíos y solapes funcionales**.
- Analiza la **idoneidad del reparto de responsabilidades** y su adaptación permanente a la estrategia organizativa.

### Ficha resumen

La descripción de puestos servirá como base para diferentes sistemas de RRHH. Así, se relaciona con:

- ⇒ Procesos de selección
- ⇒ Delimitación de necesidades formativas y elaboración de planes de formación
- ⇒ Promociones internas o planes de carrera
- ⇒ Retribución
- ⇒ Evaluación del desempeño
- ⇒ Procesos de reestructuración o diseño organizativo





## Capítulo 7. Evaluación del desempeño

### 19. ¿Cómo puedo dotar de mayor objetividad mis valoraciones del equipo?

Parece que esta pregunta sólo sería aplicable si disponemos de un sistema de evaluación pero no es así. Y es que, de hecho, los responsables estamos evaluando constantemente a nuestros equipos, desde el mismo momento de la entrevista hasta su incorporación, la duración del periodo de prueba y en el día a día. Lo hacemos con frases intuitivas como: “es un buen trabajador”, o “me suele dar problemas”, o “hay que estar encima de él” o por el contrario “puedo confiar en que lo hará perfectamente”. Cualquiera de estas frases tan habituales supone en sí misma una evaluación del desempeño de las personas que trabajan con nosotros. Una evaluación subjetiva, lo que no significa discrecional. Lo que vamos a intentar es **mejorar esa evaluación dotándola de mayor objetividad** a través de herramientas, un sistema de evaluación y la fijación de criterios para la evaluación. Será un elemento que mejorará el desempeño de los equipos además de su motivación.

Podemos mencionar tres características o problemáticas de los sistemas de evaluación que son específicas dentro de su puesta en marcha en una entidad sin ánimo de lucro. Los vemos a continuación.

En primer lugar, el enfoque de la herramienta. Es cierto que los sistemas de evaluación nacen en el sector privado y están muy vinculados al ámbito empresarial. Esto no impide sin embargo que puedan resultar útiles para las organizaciones del Tercer Sector. La clave **será adaptarlos a la cultura y valores de nuestra organización** extrayendo los aspectos más acordes con la naturaleza del sector, como la transparencia, y obviando otros más propios del ámbito empresarial, como la competitividad.

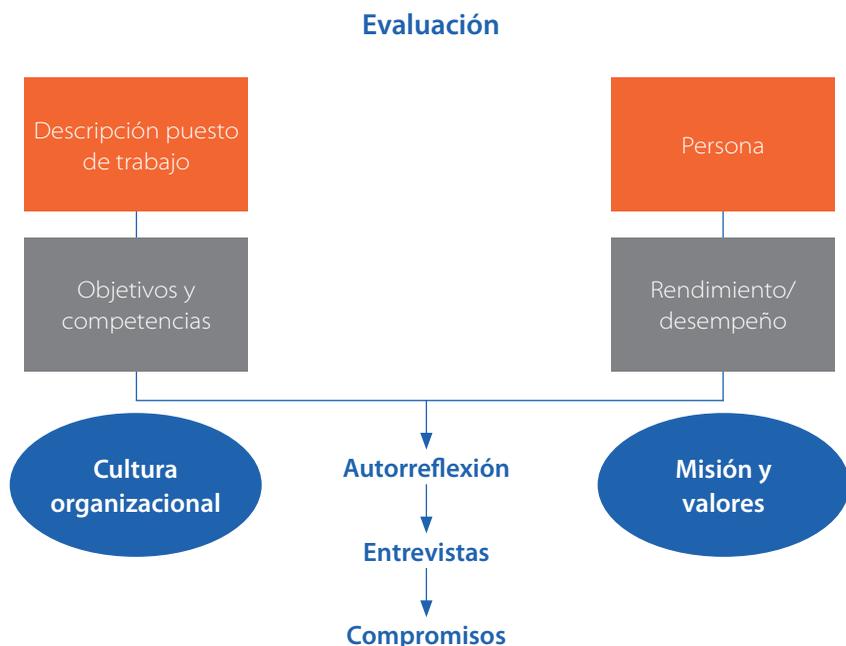
Otra dificultad añadida para la puesta en marcha de estos sistemas es la naturaleza de la actividad que se trata de “evaluar”. La **evaluación del trabajo en el ámbito social resulta especialmente difícil** por la complejidad de las causas y por lo tanto la medición del impacto social. No obstante, hay que considerar que estamos evaluando el desempeño de las personas y no el impacto o resultados del proyecto en general, que, si bien están muy vinculados, no son exactamente lo mismo. En definitiva, dado que resultará de más difícil medición, nos esforzaremos en pensar sistemas más objetivos y cuantitativos y más centrados en el desempeño real de los equipos y no tanto de los proyectos en su conjunto.

Y en tercer lugar, otra especialidad de la evaluación en el sector no lucrativo es la **importancia del “cómo”**, frente a la primacía del “qué” o el “cuánto”. En ocasiones no se trata tanto de lograr un alto número de resultados como de hacerlo con arreglo a los criterios

y enfoque de nuestra entidad, desde el compromiso y cultura propias. Así, el alineamiento con los valores, traducido en compromiso con la organización, será clave en el desempeño y será un aspecto central en la evaluación del trabajo de nuestros equipos. Le daremos más valor por lo tanto a la evaluación por competencias y en particular a las actitudes que estén alineadas con los valores de nuestra entidad.

*Aunque no dispongamos de sistemas formales de evaluación siempre estamos evaluando a nuestros equipos, puede que de manera informal o no sistematizada, subjetiva que no discrecional.*

*Los sistemas de evaluación permiten alinear y homogeneizar los criterios por los que medimos y dotar de mayor objetividad algo que siempre será subjetivo: valorar el trabajo de una persona.*



**Gráfico 11. Esquema de la evaluación del desempeño**

*Fuente: elaboración propia*

En este contexto vamos a dar varias pautas para poner en marcha un sistema de evaluación en nuestra entidad.

## ¿Qué ventajas tiene un sistema de evaluación del desempeño?

- Partiendo de la idea de que **ya estamos evaluando**, dotaremos de **mayor objetividad** dicha evaluación
- Nos ayuda y anima a conseguir objetivos y a desarrollar competencias
- Sirve de **guía y orientación para la fijación de objetivos**
- Contribuye al desarrollo de las personas y ayuda a identificar potencial
- Facilita momentos de feedback entre el responsable y el trabajador
- Facilita la identificación de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización
- Permite valorar el grado de ajuste persona/puesto
- Supone, por todo lo anterior, un claro elemento de motivación y fidelización, no sólo porque ayuda al desarrollo sino porque a través de estos sistemas **sabemos lo que se espera de nosotros** y podemos enfocar en esa dirección nuestros esfuerzos
- Para la promoción interna es un mecanismo de selección objetivo
- En itinerarios de desarrollo o planes de carrera da información sobre la evolución del trabajador en distintos puestos

### Lo que es

- Una ocasión para definir las claves de la adecuación profesional del trabajador en su puesto actual
- Una actividad de comunicación transparente y constructiva entre responsable y colaborador en la que se analizan los aspectos claves del trabajo
- Un compromiso hacia la mejora personal
- Un aspecto clave de la gestión y desarrollo de personas: formación, desarrollo profesional, retribución...
- Una oportunidad de desarrollo y de cambio
- Una ocasión para clarificar: roles, responsabilidades, objetivos, expectativas...

**Lo que no es**

- *Un acto aislado, desvinculado del día a día y de la dinámica de trabajo, destinado a “cubrir el expediente”*
- *Un momento único, ya que debería ser continuo, combinando momentos formales e informales*
- *Un juicio o un examen de premio o castigo*
- *Un monólogo distante que provoca recelo, desconfianza y desmotivación*
- *Una crítica sobre la personalidad o sobre juicios de valor al margen de la dinámica laboral y de relación del equipo de trabajo*

**¿Qué pasos debemos dar para ponerlo en marcha?****1º. Definir los objetivos del sistema**

Decidiremos para qué queremos el sistema de evaluación. Así, podrá destinarse a orientar los resultados, alinear esfuerzos, como herramienta de desarrollo, para vincularlo a retribución, para facilitar la gestión de equipos con dispersión geográfica o cualesquiera otros objetivos, conjunta o separadamente.

**2º. Identificar qué vamos a evaluar**

**Valores:** grado de alineamiento de la conducta de nuestros equipos con el enfoque de trabajo y forma de hacer de nuestra entidad, en cuanto al nivel de compromiso y cómo se lleva a la práctica. Es un modo de hacer que se actúe con arreglo a códigos de conducta o por buenas prácticas de la entidad.

**Objetivos:** cuantitativos, el “qué” hacemos, los resultados. Han de ser medibles, específicos, retantes y alcanzables y determinados en el tiempo.

**Competencias:** el “cómo” lo hacemos, la perspectiva cualitativa, la persona. Especialmente relevante valorando los comportamientos observables que indican el grado de cada competencia: trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, etc..

**3º. Adaptar el sistema a nuestra forma de trabajar**

Por las especificidades de nuestra entidad debemos pensar qué cambios o ajustes hay que incorporar al sistema. Así, si nuestra entidad es muy participativa, podemos pensar en mecanismos de evaluación bidireccional y no sólo de arriba abajo, o no vincularla a retribución si nuestro sistema retributivo no quiere distinguir a nivel individual. En cualquier caso, se trata de adaptarlo al sector peculiar en que estamos trabajando.

Por otro lado, los responsables deberíamos estar evaluando a nuestros equipos lo más objetivamente posible de manera continua y sin caer en efectos distorsionadores anclados en los que nos gusta o no.

#### 4º. Relaciones con otros módulos de gestión integral

Ya lo hemos comentado entre las ventajas, es importante destacarlo. Desde el momento en que estamos evaluando el grado de desempeño del ocupante del puesto respecto a lo que está previsto en la descripción, nos aporta información muy relevante para los demás módulos de gestión de RRHH. A modo de ejemplo:

- **Relacionado con la formación**, si alguien no consigue alcanzar los objetivos y desarrollar las competencias, o para conseguirlo en el año que entra, se planificarán las acciones formativas que refuercen esos aspectos de mejora.
- **Relacionado con planes de carrera**, para cuyo desarrollo se van fijando metas que se cumplen paulatinamente con evaluaciones de los logros.
- **Relacionado con retribución**, como es frecuente en la empresa privada y existen casos en el Tercer Sector. En particular un buen desempeño puede significar una mejor evolución salarial de la persona dentro del margen que permita la política retributiva para su puesto.
- **Relacionado con la gestión por competencias**, desarrollando a los equipos de manera alineada en las estratégicas o clave para la entidad, a nivel general, y en las específicas por puestos o áreas funcionales, a nivel particular.

#### 5º. Comunicar

Tiene especial importancia la comunicación de la puesta en marcha del sistema y de los objetivos que se pretenden alcanzar con él. Implicar a los representantes legales de los trabajadores puede ser ventajoso para hacerles comprender que no es un sistema de control y competitividad sino de motivación y desarrollo de los equipos, dotando de mayor objetividad las evaluaciones.

### Ficha resumen

Ya estamos evaluando, se trata de aportar más objetividad.

Los sistemas de evaluación tienen especificidades dentro de las entidades del Tercer Sector, por lo que:

- ⇒ habrá que adaptarlos a la cultura y valores de nuestra organización
- ⇒ evaluar en el ámbito social resulta especialmente difícil y complejo por lo que nos centraremos en las personas
- ⇒ daremos más importancia al “cómo” frente al “qué” o el “cuánto”

Pasos para ponerlo en marcha:

- 1.º Definir los objetivos del sistema
- 2.º Identificar qué vamos a evaluar
- 3.º Adaptar el sistema a nuestra forma de trabajar
- 4.º Relaciones con otros módulos de gestión integral
- 5.º Comunicar

## 20. ¿Cómo puedo introducir las competencias dentro de la gestión de RRHH de mi entidad?

En realidad, la gestión por competencias no es uno de los problemas prioritarios a los que se enfrentan las entidades. Hay otros aspectos del desarrollo de personas que hay que abordar antes que las competencias, como es la selección o la formación. Hay dos razones para tratarlo en esta guía.

La primera es que está íntimamente vinculado a todos los módulos del sistema de gestión integral de recursos humanos. Hacemos selección por competencias, alimentamos el plan de formación con acciones que desarrollan las competencias de nuestros equipos, forman parte de la descripción de puestos y se vinculan a la evaluación del desempeño. Es decir, la gestión por competencias, quizá de manera informal, está efectivamente presente dentro de nuestro sistema de gestión de personas y lo está interactuando con el resto de módulos.

La segunda razón tiene que ver con el sector en el que trabajamos. Lo importante es, desde luego, qué hacemos y qué conseguimos. Pero el “cómo” lo hacemos forma parte inseparable de la visión y valores de nuestra entidad, supone además formas de hacer tan distintas incluso dentro de organizaciones del sector que lo incorporamos a nuestros objetivos como esencial. Y las competencias se refieren precisamente a “cómo” hacemos

las cosas, actitudes y comportamientos que nos definen y por lo tanto definen a nuestra entidad y su razón de ser.

Por estas dos razones, consideramos que vale la pena explicar en una pregunta cómo incorporar formal y técnicamente la gestión por competencias a nuestra entidad. Nos tendremos que plantear para ello el objetivo de cómo plantear la gestión por competencias como herramienta de gestión de personas y su aplicación práctica en el modelo de gestión integral de RRHH.

### ¿Qué significa gestionar por competencias?

La gestión por competencias es un modelo de gestión de recursos humanos que se centra en la idea de que **el desarrollo de las organizaciones** se basa en **desarrollo de las personas**. Las competencias son un conjunto de *características intrínsecas* del individuo que se demuestran a través de *conductas* que están relacionadas con un *desempeño* exitoso en el trabajo.

Ejemplos de competencias serían: trabajo en equipo, capacidad de planificación, orientación a resultados, capacidad de comunicación, toma de decisiones, construcción de relaciones o compromiso/identificación con la organización, entre muchas otras.

Sus características esenciales son:

- están **ligadas a las personas**
- se ligan a **resultados superiores o exitosos** en el puesto de trabajo desempeñado
- son **específicas de cada organización**, por lo que están estrechamente relacionadas con la estrategia y cultura de la empresa
- son **medibles**: en cada característica se describen conductas observables que se pueden desarrollar
- cada competencia **se puede graduar**
- son las que **determinan lo diferencial en el puesto**, es decir, el llamado modelo "iceberg", lo que sé (aprendido, saber), lo que sé hacer (practicado, saber hacer), es lo que se ve; y lo que no se ve pero es determinante es lo que quiero (querer hacer), mi actitud. Debemos hacer la selección primando este último aspecto que es el que permitirá mejoras cualitativas

## ¿Qué es una competencia?



Gráfico 12. ¿Qué es una competencia?

Fuente: elaboración propia

## ¿Por qué gestionar por competencias?

Encontramos las siguientes ventajas:

- **Favorecen la identificación** de las personas con la estrategia de tu organización y sobre todo con la cultura y forma de hacer de la entidad, derivada directamente de los valores, y por lo tanto esencial en las entidades del Tercer Sector.
- **Desarrollo de personas**, serán actitudes que permanecerán en la persona por lo que implicarán desarrollo personal y profesional.
- **Identificación de potencial**, ya que aquellos que tengan competencias en nivel superior al requerido son potenciales candidatos a promocionar o hacer carrera en la organización.
- **Ajuste persona/puesto**, comparando desempeño real respecto al deseado.
- **Motivación/fidelización**, como decíamos antes, por el desarrollo personal y profesional que significa, dotando de empleabilidad al mismo tiempo.

- **Selección objetiva**, pudiendo incrementar por encima del 50% los niveles de objetividad sobre la competencia evaluada, en función de la herramienta utilizada.
- **Incremento del desempeño**, orientando hacia los resultados las mejores actitudes para conseguirlos.

Hay que prever una serie de dificultades o problemas:

- Nos podemos encontrar con resistencia porque sea un modelo extraído del sector privado. Tenemos que mantener la perspectiva de que es un modelo válido para el mundo de las organizaciones, en general, que desde luego tendrá que ser adaptado a nuestra entidad, y lejos de alterar, **podrá utilizarse para reforzar nuestra identidad**.
- Puede creerse que se utiliza como mecanismo de control de la persona. Tenemos que dotar el modelo de un enfoque de desarrollo, como **herramienta de feedback y apoyo**.
- Si se pudiera pensar que no está dentro de nuestra cultura, venceremos esta resistencia haciéndolo de manera participativa, se trata de **elaborar un modelo propio**, técnicamente basado en la teoría pero cuya puesta en práctica lo haga específico nuestro.
- Tendremos que manejar correctamente las expectativas, si se esperan resultados de implantación a corto plazo, porque no va a ser así. Veremos el impacto positivo en el **medio/largo plazo**.

### ¿Cómo gestionar por competencias?

La primera fase es el **análisis de nuestro modelo de gestión de RRHH** para saber en qué módulos impacta y hasta qué punto. Decidiremos el colectivo al que vaya a aplicar. Elegiremos el modelo que vayamos a adoptar. No hay tiempo ahora para explicar los posibles modelos (lineal o estratificado, evidencial o conceptual, micro o macro). Finalmente, viene la fase de sensibilización sobre el modelo que pretendemos poner en marcha.

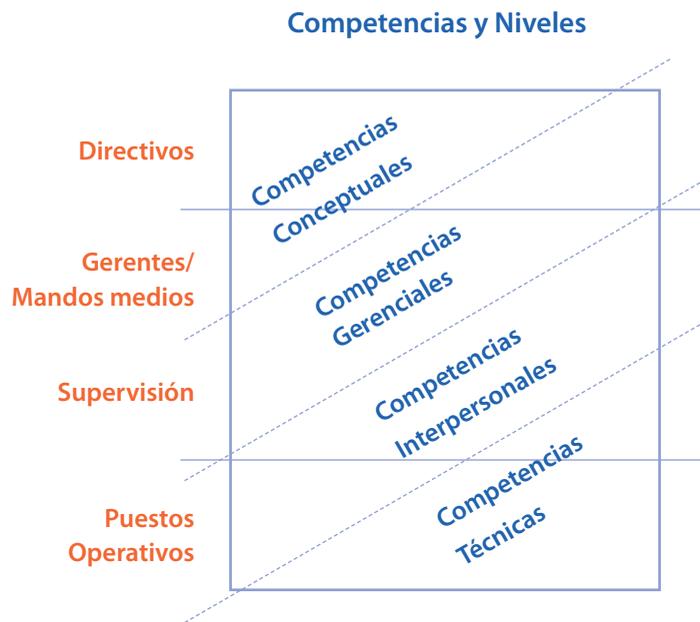


Gráfico 13. Competencias por puestos

Fuente: elaboración propia

La segunda fase será la elaboración de nuestro propio **diccionario de competencias**. Para ello, recabaremos información como sigue:

- *paneles de expertos*: son “expertos” en nuestra organización y en el puesto que estamos analizando. Nos ayudarán a identificar las características personales que propician el desempeño exitoso y excelente del puesto.
- *Estudio de perfiles anteriores*, tanto de nuestros procesos de selección como de nuestro mapa de puestos, si ya disponemos de él.
- Entrevistas de *incidentes críticos*. Es una técnica muy elaborada que permite identificar y nivelar con alto grado de fiabilidad las competencias de una persona en el puesto que desempeña.
- *Cuestionarios de identificación de competencias*. Se pueden hacer por puestos o por áreas funcionales.

Del resultado de las competencias identificadas y sus niveles, podremos elaborar este diccionario de competencias:

- comprende el listado de competencias de nuestra entidad
- podrá agruparlas por puestos, áreas funcionales y genéricas o institucionales; existen otras clasificaciones por el tipo de competencia: técnicas, personales...
- cada competencia tendrá una definición; es importante que, aunque podamos utilizar como referencia otros diccionarios, la definición sea propia, precisamente eso es lo que distinguirá nuestro modelo de los demás y hará que la herramienta sea

absolutamente útil, al alinear todos los comportamientos de nuestra organización en la dirección que nosotros mismos hemos definido

- niveles por cada competencia, suelen ponerse de 1 a 4, a veces 5, a veces un nivel 0 cuando no se tiene la competencia; cada nivel detalla las conductas asociadas o comportamientos observables medibles que corresponden a ese nivel
- interrelaciones entre las distintas competencias

Se adjunta modelo para la identificación y evaluación de competencias, ver anexo 5.

La tercera fase, una vez disponemos del diccionario, es **incorporar al modelo de gestión de RRHH el enfoque por competencias** a través de distintas herramientas. Lo vemos a continuación.

Por último, la **evaluación y seguimiento del modelo así como su actualización y mejora constante**. ¿Se cumplen las expectativas previstas? ¿Se aplica en la realidad o existen resistencias? ¿Está actualizado el modelo? ¿Existen más posibilidades de interacción con otros módulos del modelo?

### ¿Cómo se interrelaciona la gestión por competencias?

Como vimos, una vez que hemos identificado y definido nuestras competencias tenemos que relacionarlas con los demás módulos de gestión de RRHH. Así.

- **reclutamiento y selección:** el perfil de puesto incluirá las competencias requeridas, y por lo tanto las evaluaremos en las entrevistas de selección; nos aseguramos así de que las personas que entran a formar parte de nuestra entidad disponen de las competencias que pedimos para el puesto que van a desempeñar
- **formación:** reforzaremos, a través de acciones formativas, el desarrollo de cada una de las competencias de nuestro diccionario para aquellos puestos que lo requieran, y las genéricas dentro del plan de formación institucional
- **evaluación del desempeño:** si evaluamos objetivos (“qué hacemos”) también evaluaremos las competencias (“cómo lo hacemos”)
- **retribución:** podemos vincular el desempeño cualitativo a mejoras salariales o una mejor progresión salarial; de todas maneras no es aconsejable porque puede pervertir el modelo, al ser una evaluación que no puede eliminar dosis de subjetividad y porque puede desvirtuar su principal finalidad de desarrollo en términos de aprendizaje, no económico
- **promoción, desarrollo, itinerarios de desarrollo o planes de carrera**

Para todo ello, tendremos que contar con **herramientas de evaluación de competencias** como la entrevista de incidentes críticos o cuestionarios de identificación, antes señalados, además de otros como feedback 360 grados (evaluación de una persona por sus responsables, compañeros y colaboradores) o el denominado *assessment center* (potente

técnica de evaluación que combina las anteriores técnicas con entrevistas, simulación de escenarios o *role-playing* y tests psicológicos).

Se adjunta cuadro con las **técnicas de evaluación recomendadas** para los distintas finalidades de una evaluación.

Técnicas de evaluación recomendadas					
	Assessment center	Entrevista incidentes críticos	Cuestionario 90/360 grados	Cuestionario autoevaluación	Entrevista evaluación
Selección de personal	✓	✓			✓
Promoción	✓	✓	✓		
Evaluación desempeño			✓		✓
Itinerarios desarrollo	✓	✓	✓	✓	

Gráfico 14. Técnicas de evaluación recomendadas en función del objetivo

Fuente: elaboración propia

Para concluir, señalar algunos **factores que pueden facilitar el éxito** de la puesta en marcha de este sistema:

- relacionarlo con los objetivos estratégicos y el conjunto de políticas de la organización y de RRHH
- esperar resultados visibles a medio/largo plazo
- que sea posibilista, es decir, no pretender llegar más allá de lo que sea posible en nuestra entidad
- implantación gradual, si es que no puede ser asumido de una vez por toda la organización, para ello puede ser interesante pilotar el sistema en algún área de la organización o comenzar con el ejemplo del equipo directivo
- invertir en información y formación adecuadas
- evaluación, seguimiento y actualización del sistema
- personalización, del modelo, del enfoque, y sobre todo de las competencias, propias y específicas de nuestra entidad, porque es lo que nos hará distintos y mejores que otras entidades, lo que nos identifica y hace excelentes.

### Ficha resumen

**Las competencias son** un conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo.

#### Se caracterizan porque:

- ⇒ se refieren a las personas e implican desempeño excelente
- ⇒ son graduables y medibles por comportamientos observables
- ⇒ son específicas por entidad

#### Para gestionar por competencias:

1. Analizaremos nuestro modelo de gestión de RRHH y cómo interactúa
2. Elaboraremos diccionario de competencias
3. Incorporar al modelo el enfoque por competencias
4. Evaluación del modelo

#### El modelo de gestión por competencias se interrelaciona con:

- ⇒ selección
- ⇒ formación
- ⇒ evaluación del desempeño
- ⇒ retribución
- ⇒ desarrollo de personas

## 21. ¿Cómo puedo hacer una entrevista de evaluación y desarrollo de equipos?

Si disponemos de un sistema de evaluación del desempeño, tendremos que realizar entrevistas de seguimiento con nuestros equipos. Si somos los responsables de la función RRHH, tengamos o no equipos a cargo, tendremos que formar y apoyar a los responsables de equipos a realizar este tipo de entrevistas, o bien hacerlas nosotros mismos dependiendo de nuestra responsabilidad y puesto. En todo caso, es importante completar el apartado de evaluación con estas técnicas o consejos para lograr que la objetividad del sistema refuerce su valor con este estilo de comunicación. Abordamos pues la entrevista de evaluación.

### ¿Cuándo hago las entrevistas?

#### *Entrevista inicial*

Comenzaremos con una primera entrevista normalmente al principio del año natural, coincidiendo con el periodo de nuestro plan de acción anual. En ella:

- **se definen los objetivos para el periodo a evaluar**, se denominan objetivos cuantitativos; han de ser claros y precisos, medibles, retantes pero alcanzables, específicos y concretados en el tiempo
- **se fijan las competencias a desarrollar**, denominados objetivos cualitativos, no es ya el “qué” hacer sino “cómo” lo hacemos
- **se identifican necesidades individuales de formación** en función de los objetivos a cumplir y de las competencias a desarrollar

Si contamos con un sistema de evaluación es deseable que incluya todos estos apartados. Una vez cerrados los objetivos, competencias y necesidades formativas, se firma el documento (suele ser útil para asegurar que es el documento finalmente acordado, sobre todo si han circulado varias versiones, es relevante en sucesivas entrevistas conocer con exactitud el compromiso final). Evaluador y evaluado guardarán su copia del documento. Se enviarán al responsable del Plan de Formación las necesidades formativas identificadas.

#### *Entrevista intermedia*

Es conveniente mantener una entrevista intermedia, a mitad de periodo, para comprobar si:

- ha habido cambios significativos respecto de las funciones y responsabilidades del puesto
- ha habido cambios en el plan de acción o en los objetivos del área o departamento que supongan un cambio en los individuales, tanto en los cuantitativos como en los cualitativos
- la carga de trabajo es excesiva y perjudica el grado de cumplimiento de los objetivos y provoca un grado de estrés preocupante

- existe integración de posibles nuevas incorporaciones
- el trabajo del equipo funciona correctamente
- la relación y el apoyo entre el responsable y el colaborador son fluidos y ayudan a la realización del trabajo

Si hay acuerdo sobre los cambios, se revisa sin ningún problema.

### **Entrevista final**

Al final del periodo llega el momento de la evaluación. Estamos contrastando el desempeño esperado de un determinado puesto con el real llevado a cabo por el ocupante del mismo. Valoraremos:

- nivel de cumplimiento de los objetivos
- grado de desarrollo de las competencias
- puntos fuertes y logros
- áreas de mejora y cómo se podrían mejorar
- prioridades para el siguiente periodo de planificación, que podrá incluir lo que no hayamos logrado en este periodo
- si ha habido cambios significativos en las descripciones de puesto; este aspecto se puede valorar en cualquier otro momento, quizá este sea el mejor; la ventaja de hacerlo en la entrevista de evaluación es que mantendremos así siempre actualizado el mapa de puestos sin demasiado esfuerzo y coste de tiempo, además de permitir la revisión por parte del responsable y el ocupante del puesto en un momento en que están abordando una “comparativa” de persona/puesto; tendrá que ser un cambio significativo, por el paso del tiempo y su propia evolución o por circunstancias excepcionales que lo justifiquen; y deberá enviarse o recogerse este apartado por RRHH para la actualización de las descripciones de puesto
- establecer posibles compromisos, incluso explorar acerca del desarrollo de la persona y planes de futuro dentro de la organización, expectativas, motivación

Para concluir, no olvidemos que estamos hablando de **momentos formales** de una entrevista de evaluación. No debe en absoluto evitar que apoyemos y hagamos seguimiento cotidiano de nuestros equipos de una manera informal.

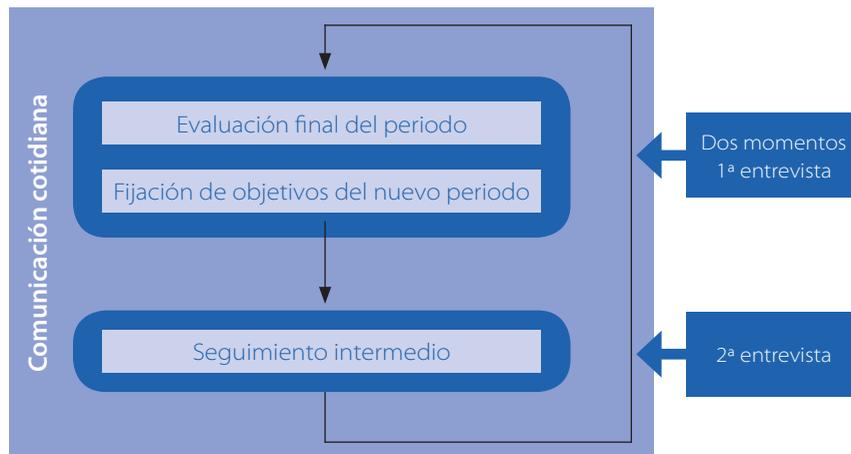


Gráfico 15. Momentos de la evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia

## ¿Cómo hago las entrevistas?

Hemos propuesto un esquema cronológico de un sistema de evaluación del desempeño. Ahora bien, es importante dar algunas pistas sobre cómo hacer cada una de estas entrevistas. Lo abordaremos por fases.

### Fase de preparación

Puede que sea la fase más importante y la más olvidada. Este es el momento en que reflexionamos acerca de la entrevista, objetivos a cumplir, valoración del colaborador, acciones de mejora y planes de futuro. Lo demás será dedicar el tiempo de la entrevista con exclusividad y atención para alcanzar las metas que nos hemos planteado en la preparación. Para ello:

- prepara cada etapa de la entrevista, desde el inicio hasta los contenidos, cierre y pasos siguientes
- es importante elegir un lugar donde haya pocas interrupciones y reservar tiempo suficiente, no será bueno dejar la entrevista a medias porque había otra reunión cercana o porque surjan temas imprevistos; es verdad que es difícil, pero pensemos que se trata de estar dedicados alrededor de dos horas cada seis meses, vale la pena intentarlo
- recoge toda la información necesaria: planes de acción del área o departamento, evaluaciones anteriores (para retomar objetivos no cumplidos total o parcialmente), descripción de puesto, detalles de los proyectos, diccionario de competencias, plan de formación, pueden ser documentos que sean útiles durante la entrevista

### **Primera fase: comienzo de la entrevista**

Algunos consejos para este momento:

- lleva todo bien preparado, este no es el momento de preparación
- crea un entorno cordial, sin prisas
- concreta la duración de la entrevista y el esquema que vas a seguir

### **Segunda fase: desarrollo de la entrevista**

Comenzamos la entrevista, con distinto contenido como hemos visto, en función de si es la inicial, intermedia o final. Algunas pautas a seguir:

- considera sólo el periodo a evaluar, a veces tendemos a incluir etapas pasadas que debieron quedar ya evaluadas y tratadas
- sé honesto y sincero con el colaborador, es el momento del año que escogemos para comentar logros y áreas de mejora, hagamos que sea útil y constructiva
- basa tus argumentos en hechos y no en suposiciones, intuiciones o rumores, sé objetivo
- no empieces con temas conflictivos, corres el riesgo de que el resto de la entrevista quede sesgada por ese tema inicial
- escucha; haz preguntas abiertas; escucha; no hables más que tu colaborador; escucha activamente, asiente, utiliza el lenguaje no verbal, el silencio, no hay prisa, es el momento para escuchar lo que tengan que decirnos para mejorar y para continuar haciéndolo bien
- centra la conversación en lo importante, evitando las discusiones que no llevan a nada o largas justificaciones, mutuas
- controla el tiempo
- busca acuerdos, consensos, compromisos
- registra ideas, anota el feedback
- oriéntate a la mejora

### **Tercera fase: cierre de la entrevista**

Para cerrar la entrevista:

- resume cada una de las etapas destacando los puntos fuertes y los de mejora
- deja claro qué se espera de la persona, sobre todo si estamos en la entrevista inicial de fijación de objetivos
- busca el consenso y el compromiso

- no crees falsas expectativas, por ejemplo, sobre planes de futuro o promociones si no puedes dar respuesta a ellas
- concluye de forma positiva
- agradece sinceramente la participación
- agradece el feedback y **nunca** lo justifiques, o dejarás de recibirlo...
- registra los contenidos y compromisos en los formularios y envíalos
- fija la siguiente entrevista y siguientes pasos a dar

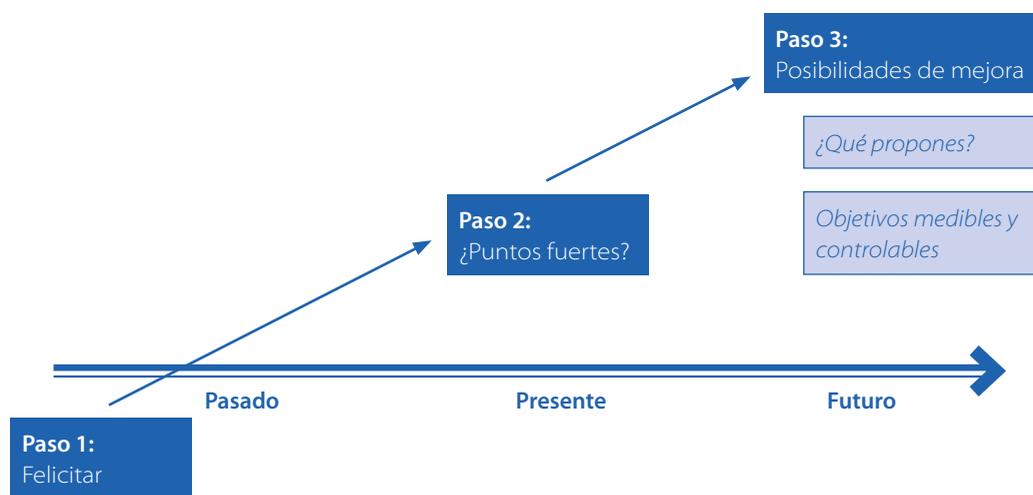


Gráfico 16. Esquema de una entrevista de "evolución"

Fuente: elaboración propia

### Ficha resumen

Se analiza la entrevista individual de evaluación y desarrollo

¿En qué momentos?

- ⇒ Entrevista inicial: fijación de objetivos, competencias, necesidades formativas
- ⇒ Entrevista intermedia: valoración de posibles cambios
- ⇒ Entrevista final: valoración del grado de cumplimiento

¿Cómo hago las entrevistas?

- ⇒ Fase de preparación
- ⇒ Desarrollo de la entrevista
- ⇒ Cierre de la entrevista

Esquema de la *entrevista de evolución*



# Compensación



8



## Capítulo 8. Compensación

### 22. ¿Cómo puedo establecer escalas salariales y disponer de una política retributiva para mi entidad?

Cuando comenzamos a hablar de retribución tenemos que pensar cada vez más en un concepto más amplio que se denomina compensación total y que incluye, además de la compensación económica, otros aspectos de condiciones laborales. Esto es especialmente relevante en organizaciones no lucrativas donde lo limitado de sus recursos o el origen público de la mayoría de sus fondos no permite muchas veces márgenes económicos para mejorar las condiciones salariales más allá de los contratos con la administración.

El modelo de **compensación total** engloba todo aquello que un trabajador percibe como contraprestación a su aportación personal a la entidad. Incluye componentes intrínsecos y no sólo extrínsecos, es decir, no sólo retribuciones dinerarias sino beneficios sociales, flexibilidad en el trabajo, formación, participación o reconocimiento. En otra pregunta veremos otras posibilidades de compensación que no suponen un coste directo en la masa salarial.

Ahora bien, el aspecto económico como motivación extrínseca es uno de los que primero tenemos que abordar en la gestión de RRHH. Si no tenemos salarios adecuados de poco servirá hablar de planes de carrera o desarrollo personal. Primero tenemos que satisfacer, en la medida que podamos, este aspecto. Y para ello, disponer de una política retributiva es de gran ayuda. La retribución es un mensaje que, a través de la política, la organización pasa a sus trabajadores respecto a su posicionamiento salarial respecto al sector, su voluntad de equidad salarial, actualizaciones anuales, variable, entre muchos otros aspectos. Vamos a tratar de explicar cómo se puede, de manera sencilla, sistematizar y regular la política retributiva de nuestra entidad.

Las fases a seguir para elaborar una política retributiva son las siguientes:

1. Descripción de puestos de trabajo
2. Valoración de puestos
3. Análisis de equidad interna
4. Análisis de competitividad externa
5. Propuesta de política retributiva
6. Aprobación y comunicación

## Fases elaboración política retribución

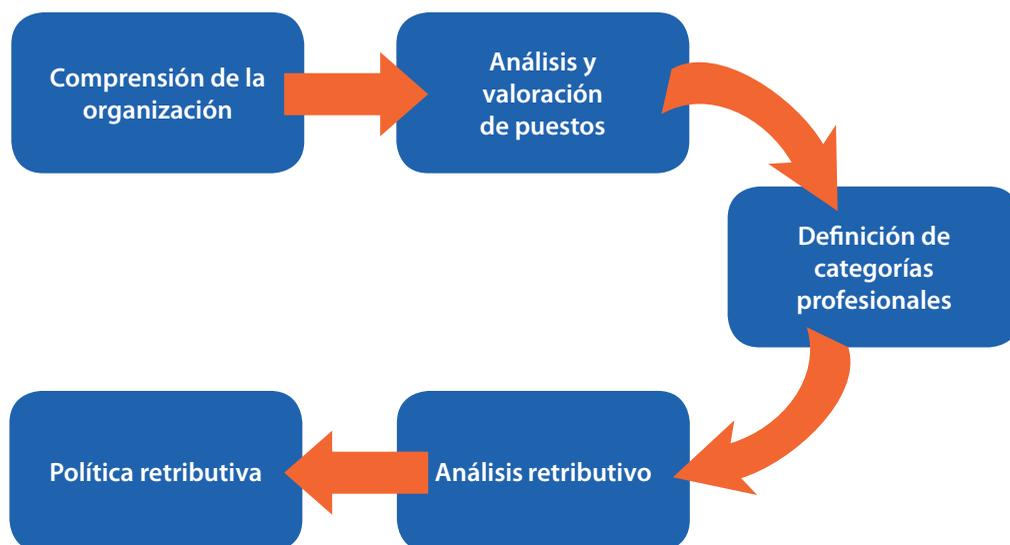


Gráfico 17. Fases para la elaboración de una política de retribución

Fuente: elaboración propia

A lo largo de la guía ya hemos visto cómo describir puestos para disponer del mapa de puestos y su clasificación y valoración. En otra pregunta se analizan desde otra perspectiva las fases 3 y 4 de equidad interna y competitividad externa, aunque como tiene relación directa con la propuesta política final abordaremos con este punto de vista estos aspectos. Donde nos vamos a centrar es en la 5ª fase: cómo elaborar una política retributiva y qué aspectos hay que considerar. El resultado más visible de nuestra política consistirá en **disponer de escalas salariales en mi entidad**.

*Disponer de una política retributiva es de gran ayuda.*

*La retribución es un mensaje que, a través de la política, la organización pasa a sus trabajadores respecto a su posicionamiento salarial respecto al sector, su voluntad de equidad salarial, actualizaciones anuales, variable, entre muchos otros aspectos.*

## Aspectos a considerar en una política retributiva. Especial consideración de la retribución económica.

- **Equidad interna.** Consiste en pagar igual puestos de la misma categoría. No es preciso que sean salarios idénticos, normalmente estamos dentro de la zona de equidad si nos movemos dentro de una banda que no supere el  $\pm 20\%$  de la media de los salarios de la misma categoría. Tenemos que valorar qué grado de equidad interna establecemos en nuestra entidad. Cuanto más estrecho sea el margen más alta será nuestra equidad.
- **Bandas salariales.** La banda salarial nos permite un margen de maniobra. Se define con una referencia de banda y un  $\pm x\%$  que será el ancho de la banda. Cuanto menor sea el “ancho” de la banda salarial, mayor equidad interna en nuestra organización. Hay que conseguir suficiente holgura como para que permita dentro de la banda reconocimientos particulares por desempeño. Adjuntamos cuadro explicativo.

Categorías entidad	Referencia	Valor medio (euros/año)	Banda	Máximo de banda	Mínimo de banda
I - Directores	Referencias retributivas del sector no lucrativo	Posicionamiento respecto a mercado	% de amplitud de banda (normalmente $\pm 20\%$ )	+20%	-20%
II - Responsables					
III - Tecnicos	Referencias del mercado general				
IV - Administrativos					

Gráfico 18. Esquema de política salarial por sistema de bandas

Fuente: elaboración propia

Si tenemos bandas podemos separarlas por categorías de manera que el máximo de una sea menor que el mínimo de la siguiente, o podemos solapar las bandas, lo que significaría que una persona que por mayor experiencia, valoración del puesto o mejor desempeño estuviera en la zona alta de la banda podría tener un salario mayor a otra que acaba de entrar, por su menor experiencia por ejemplo, en el mínimo de la banda inmediatamente superior. Estas decisiones son mensajes a la organización acerca del grado de equidad de nuestra política retributiva y el carácter más plano o piramidal de nuestra estructura retributiva.

- **Niveles salariales.** También podemos establecer niveles en lugar de bandas: cada categoría tiene un salario asignado, como las tablas salariales de los convenios por ejemplo. Desde luego implica más equidad al igualar totalmente los salarios aunque tiene el inconveniente de que deja menos margen para la distinta progresión salarial de cada persona.
- **Actualización anual.** Tanto los niveles como las bandas se pueden actualizar cada año. Es mejor establecer criterios que engloben varios aspectos: evolución de los

precios (IPC), evolución anual de los salarios (dato que aparece en estudios retributivos), posibilidades presupuestarias, marcha de la organización, entre otros.

- **Abanico salarial.** Muy relacionado con lo que acabamos de decir, es la diferencia entre el salario más alto y el más bajo de nuestra estructura salarial expresada normalmente como el número de veces que cabe el segundo en el primero. Aunque no hay datos del Tercer Sector que permitan una comparativa objetiva, las organizaciones no lucrativas pueden estar moviéndose entre un 2,5 y un 4 frente al 7 del sector público y el 10 del sector privado. De todas maneras, depende mucho de los perfiles de los puestos y del tamaño de la entidad, entre otros factores.
- **Posicionamiento respecto al mercado.** Es lo que se denomina competitividad externa. En este apartado decidimos cómo queremos estar posicionados respecto a otras ONG. Para ello intentaremos contar con estudios de retribución, preferentemente del sector no lucrativo. En todo caso, dado que para dicho sector no existen casi informes o están poco consolidados, hay que valorar la posibilidad de compararse con otros -sector privado o público- que cuentan con información más consolidada en el tiempo y fácil de actualizar.

El posicionamiento que elijamos puede ser el mismo para todos los puestos de la organización o podemos diferenciar por categorías; por ejemplo, podemos elegir una categoría concreta y posicionarnos por encima de la mediana para conseguir mayor competitividad en esos perfiles, o diferenciar en base a la cultura y valores de nuestra organización haciendo más plana la estructura retributiva posicionando, por ejemplo, los puestos directivos por debajo de las demás categorías.

- **Estructura salarial.** Tenemos que decidir la estructura salarial. Por un lado tenemos el salario fijo. En esta cantidad buscaremos el posicionamiento respecto a otras entidades o sectores en relación al puesto y su categoría, formación requerida, experiencia. Los conceptos salariales como la antigüedad están cada vez más desapareciendo de las entidades e incluso de las negociaciones colectivas o bien permitiéndose su absorción de manera que no sea el mero transcurso de los años lo que suponga incremento salarial sino la experiencia profesional y mayor conocimiento y compromiso con la entidad, adquiridos con el tiempo.

El concepto de retribución variable es cada vez más utilizado en el mercado general y poco utilizado en el sector, donde sin embargo cada vez es más frecuente. La razón de que se utilice poco puede ser que suele vincularse al cumplimiento de objetivos, algo de difícil medición en lo social y por el hecho de ser una lógica más empresarial no del todo alineada con el sector no lucrativo. En todo caso dependerá de la cultura de nuestra organización.

- **Progresión salarial.** Aquí decidiremos los criterios por los que un salario progresa. Tenemos varias opciones. Entre otras: por criterios de equidad tratando de igualar ese salario con los demás puestos de la misma categoría, por criterios de igualdad aplicando el mismo porcentaje para todos o por la valoración del trabajo por lo que contaremos con un sistema de evaluación del desempeño.

- **Impacto financiero.** Por último, para poner en marcha nuestra política, como partimos de una realidad salarial, hay que calcular el impacto financiero que supondría en caso de significar –como suele suceder- incremento de la masa salarial. Si no se puede asumir en un único ejercicio presupuestario calcularemos el tiempo que requiere, aprobando las correspondientes partidas. También habrá que decidir cuánto y cómo será la adecuación de los salarios actuales a los propuestos en la política.

Desde un punto de vista más de filosofía de la política que de pura retribución dineraria, valoraremos además:

- **Compensación total.** Para completar una política retributiva, y desde el concepto de compensación total, podemos establecer otros beneficios, elementos intrínsecos de la compensación, como entorno de trabajo, flexibilidad y conciliación, oportunidades de desarrollo profesional o formación, como vimos antes. Deben incorporarse a la remuneración para que se perciban como parte de la misma. Comunican los valores de la organización y su nivel de compromiso con sus trabajadores.

Estas medidas deben ser explicadas de manera clara. Han de ponerse en valor, por lo que es importante que detallemos bien que suponen un coste para que el trabajador sepa realmente cuál es su retribución en total y no vea sólo el salario.

- **Individualización del salario.** Hasta qué punto se individualiza o personaliza el salario en relación al compromiso y valor añadido de cada persona o se generaliza para toda la plantilla. La realidad es que los paquetes retributivos son cada vez más complejos, compuestos de fijo y variable (este último a veces en pago diferido para retener al trabajador), incluyendo más componentes intrínsecos (formación, desarrollo) o beneficios sociales o mejora de condiciones laborales (calidad de vida laboral y personal, flexibilidad) con la idea de **no pagar más sino pagar mejor**. Para ello se empieza a generalizar la idea del “salario a la carta” en la que el trabajador de alguna manera elige aquellas retribuciones que más se ajustan a su situación personal, buscando así la organización la mayor rentabilidad del gasto salarial. Por ejemplo, se pueden ofrecer ayudas para guardería o seguros médicos, y que cada trabajador opte por aquello que le resulte más beneficioso, optimizando así el esfuerzo por ajustarse más a la necesidad de cada persona. De todas maneras estos sistemas son más sofisticados y además requieren un cierto esfuerzo de gestión, por lo que no profundizaremos en ellos.

En definitiva, **la política retributiva tiene que reflejar la cultura y valores de nuestra organización**. Es decir, debemos realizar una reflexión para saber, por ejemplo, si estos valores responden a una estructura más plana (algo que cabe pensar generalizado en el sector no lucrativo) o por el contrario es más individualizada y jerárquica, si diferenciamos colectivos dentro de la entidad, qué diferencia es razonable entre los salarios más altos y los más bajos, qué valor le damos a la parte económica respecto a la más cualitativa y muchos otros factores que quedarán reflejados en las decisiones que tomemos en la propuesta de política retributiva de nuestra entidad.

*El modelo retributivo se decide en función de la estrategia y políticas de RRHH de nuestra organización. En definitiva, la política retributiva tiene que reflejar la cultura y valores de nuestra organización.*

Hecha la propuesta de política retributiva, es importante que sea aprobada, tanto en su términos cualitativos como cuantitativos, por la Dirección y órganos de gobierno.

Tiene especial importancia a lo largo de todo el proceso la **fase de comunicación**. Desde el principio para explicar el proceso que se va a abordar, gestionar expectativas –la más común es que una nueva política retributiva equivale en sí misma a incremento salarial, y no tiene por qué ser así- hasta su cierre dando a conocer la política a todos los trabajadores. Explicaremos bien los criterios a adoptar, conceptos, fases de puesta en marcha, actualización y todo aquello que pueda ser relevante. La transparencia en esta política es importante así como la claridad. La retribución es un mensaje tanto para los trabajadores como para los demás colectivos de nuestra organización (socios, donantes o voluntarios) por lo que ha de ser conocido, claro y transparente.

## Ficha resumen

Perspectiva de un modelo de **compensación total**

### Fases de una política retributiva:

1. Descripción de puestos de trabajo
2. Valoración de puestos
3. Análisis de equidad interna
4. Análisis de competitividad externa
5. Propuesta de política retributiva
6. Aprobación y comunicación

### Aspectos a considerar en una política retributiva

- ⇒ Equidad interna
- ⇒ Bandas salariales
- ⇒ Niveles salariales
- ⇒ Actualización anual
- ⇒ Abanico salarial
- ⇒ Posicionamiento respecto al mercado
- ⇒ Estructura salarial
- ⇒ Progresión salarial
- ⇒ Impacto financiero

### Valorar además:

- ⇒ Modelo de compensación total
- ⇒ Individualización del salario

***La política retributiva refleja la cultura y valores de nuestra organización.***

## 23. ¿En qué criterios puedo basarme para fijar el salario de un puesto?

Lo explicado en la pregunta anterior es lo deseable. Sin embargo, en muchas ocasiones no dispondremos de una política salarial o de escalas que aplicar con facilidad a los puestos. Para estos casos existen varios criterios orientadores que podemos adoptar y nos servirán de referencias. Por otra parte, es posible que tengamos importantes limitaciones presupuestarias derivadas del propio proyecto que hagan muy difícil una política retributiva.

Para poder decidir un salario podemos **recoger** toda o parte de la siguiente **información**:

- el salario del ocupante (el que ocupaba) el puesto, si no es de nueva creación
- hacer una búsqueda activa de los salarios de mercado (el llamado *benchmarking*); no hay apenas estudios del sector y se han hecho de manera localizada. Es posible que en organismos que agrupan distintas organizaciones como coordinadoras o federaciones puedan disponer de algunas referencias. Si efectivamente no lo tenemos, podemos buscar otras ofertas similares y comprobar las condiciones que ofrecen en relación a las nuestras
- acudir a las tablas salariales del convenio colectivo de aplicación, sin olvidar que son mínimos lo que establece; además establecerá otras condiciones, más allá del mero salario por categoría, que pueden tener impacto económico como el plus de transporte o de nocturnidad, por ejemplo
- revisar el presupuesto del proyecto, sobre todo si se trata de un contrato con la Administración Pública porque entonces no podremos hacer grandes esfuerzos según lo presentado en la memoria económica
- comparar con los salarios de otros puestos similares dentro de nuestra organización, sea el puesto de nueva creación o no

Recogida toda o parte de esta información, tenemos ya varias referencias para poder fijar el salario del puesto.

Es importante destacar que **no es preciso fijar el salario de la persona que ocupaba el puesto**. Puede ser lo más habitual pero a veces nos lleva al error de realizar la valoración del puesto por el salario de quien lo desempeñaba. Puede ser que esta persona tuviera un desempeño excepcional que hubiera significado una brillante evolución salarial o que desde su incorporación mantuviera un salario distinto por su candidatura de más o menos valía en relación al puesto, o que provenga de otra área de la organización con distintos salarios y simplemente permaneció con él, incluso que tuviera antigüedad entre sus conceptos salariales. Y por ahora estamos valorando el puesto, no la persona. Por eso está bien que nos sirva de referencia, pero no tiene por qué ser el mismo salario.

Del análisis de toda la información podemos resolver una cifra concreta o nivel salarial o una banda en la que nos movemos con un margen en función del candidato. Es el momento de **analizar la equidad interna** salarial (definida en general como una diferencia no

mayor de un  $\pm 20\%$  del salario medio de puestos del mismo nivel) y tratar de no alejarnos de la misma. No se trata de pagar “lo mismo” sino equitativamente, lo que permite un margen en función de características del puesto o del candidato que tengamos.

Así, podemos **definir algunos criterios internos** que doten de mayor valor unos puestos que otros, como complejidad, responsabilidad, personas a cargo, cercanía al terreno o trabajo con beneficiarios, o cualesquiera otros que sean estratégicos para la organización. Hecho esto, si el puesto responde a uno o varios de estos criterios cabría ponderar el nivel salarial, sin necesidad de abandonar la zona de equidad. En todo caso, este tipo de valoraciones es más aconsejable realizarlas dentro del diseño de una política retributiva que por cada puesto, lo que sucede es que no siempre tenemos esa política o apenas contratamos nuevos puestos y no vale la pena ese esfuerzo global de elaborar una política, por lo que lo más práctico será adoptar este sistema que desde el punto de vista técnico es más bien “informal”.

Finalmente, nos encontramos con el candidato seleccionado. Habremos manejado algunas cifras de referencia, pero no necesariamente hemos dado un salario cerrado. Si es así, entramos en la **valoración de la experiencia del candidato** en el puesto. Puede ser un candidato muy valioso y de más experiencia, lo que nos llevaría a elevar la cifra ofrecida a la zona más alta dentro de la de equidad, y no perder un buen candidato por apenas un incremento del 10% del coste que seguro repercute muy positivamente en la organización, eso sí, siempre que el presupuesto nos lo permita. Por el contrario, puede disponer de menos experiencia y ser más “junior” pero con potencial y también nos sirve como candidato, lo que significa que cabe ofrecerle la banda mínima. Es posible pactar incrementos en base a resultados y consolidación en el puesto, por lo que estimularemos al candidato y aseguramos que actualiza debidamente su retribución una vez consolida el puesto. Siempre tenemos la herramienta de la progresión salarial o evolución del mismo para manejar incluso desde el momento de la incorporación.

Terminaremos con un aspecto más concreto, la **distribución del salario**. No olvidemos que tenemos que decidir cuánto ocupará cada concepto salarial, considerando que algunos tienen distinta tributación y cotización (por ejemplo el plus de transporte) y completarlo con otros aspectos no dinerarios, como retribuciones en especie, y la posibilidad de ofrecer un variable o bonus anual si es una práctica propia de nuestra organización.

### Ficha resumen

Para fijar el salario de un puesto podemos seguir los siguientes pasos:

1. recogida de información acerca del salario: interno y externo
2. analizar equidad interna: salarios de mi organización
3. definir criterios internos de valoración del puesto
4. valoración del candidato

## 24. ¿Qué medidas de mejora de condiciones laborales puedo adoptar sin incremento directo de la masa salarial?

El hecho de que se cuente con recursos limitados en las organizaciones es más evidente en las del Tercer Sector, tanto por su naturaleza de no lucro como quizá y sobre todo por su empeño en destinar el máximo de ellos al cumplimiento de la misión. Consecuencia de ello es el poco margen para la compensación y beneficios en términos puramente dinerarios, por lo que la búsqueda de la motivación en estos aspectos tiene que venir a través de medidas que no supongan alto coste directo y desde la mayor flexibilidad organizativa. Por eso probablemente es habitual encontrarse con entidades del sector que adoptan este modelo para con sus trabajadores con la principal intención de mejorar sus condiciones laborales.

Estamos hablando de poner en marcha **medidas de flexibilidad** que mejoren directamente las condiciones laborales y que no conllevan un coste directo para las entidades. Debemos aclarar que estamos dentro del módulo de retribución, o, para ser más exactos, de lo que se denomina **compensación total**, es decir, un concepto más amplio que incluye más allá de las retribuciones dinerarias cualquier otro concepto de compensación por el trabajo, como medidas de flexibilidad, beneficios sociales e incluso formación.

Vamos a poner algunos ejemplos de este tipo de medidas para conocer qué podemos hacer en nuestras organizaciones y así elegir o adoptar algunas de estas medidas y, lo que es más importante, disponer de una **política general de flexibilidad o conciliación** en nuestra entidad.

### ¿Cómo elaboro una política de flexibilidad?

Un plan de conciliación es algo más que un listado de medidas: ha de estar perfectamente integrado en la estrategia de la organización y de RRHH y coherente con las políticas y modelo de gestión de personas que tenemos en nuestra entidad.

Acciones a realizar:

- **Diagnóstico de la entidad:** analizaremos nuestro modelo operativo: perfiles profesionales (titulaciones), perfil demográfico (edad, sexo, nacionalidad), características del trabajo (ámbito espacial, temporal), ritmo de trabajo y estrés, absentismo. Podríamos añadir un diagnóstico de la **cultura de la entidad** y así identificar **frenos e impulsores** en esta materia.
- **Diagnóstico de medidas actuales:** analizaremos las **medidas de que ya disponemos** en esta materia. Algunas puede que ni las tengamos identificadas, que no sean visibles, pero son medidas de flexibilidad: pensemos en la flexibilidad para abandonar el puesto de trabajo por alguna emergencia o flexibilidad horaria, que pueden estar tan consolidadas y ser tan “naturales” que no las vemos, pero existen y son medidas que ya adoptamos en nuestra entidad y que podremos incluir en el listado de medidas. También tenemos que preguntar cuál es el grado de conocimiento y de uso por parte de nuestra plantilla de las medidas que ofrecemos. Ver anexo 6.

- **Diagnóstico de medidas posibles:** preguntaremos a nuestros trabajadores qué medidas son las que más valoran para saber así cuáles son las **medidas más solicitadas**.
- **Grado de alineamiento: coherencia** entre las medidas que ofrecemos y las que nos piden. Y también **compatibilidad** entre cada medida propuesta y la realidad del trabajo de la entidad o de los puestos implicados.
- **Listado propuesta de medidas:** con toda esta información habrá que valorar cuáles se pueden adoptar y cuáles no es posible por la naturaleza de la actividad, bajo interés de la plantilla o por el coste que conlleven. Puede haber distintos grupos de medidas por colectivos o tipo de puestos, siempre que esté justificada la diferencia de tratamiento. Ver anexo 7.
- **Decisión** sobre las medidas a adoptar. Correspondería a un órgano de gobierno y no es un aspecto técnico sino político.
- **Plan de acción** acerca de las medidas a poner en marcha, plazos y responsables. Puede ser aconsejable designar una persona como “responsable de conciliación” que asegure su ejecución y asuma la comunicación.
- **Comunicación** del plan de acción. Es un elemento clave, en realidad desde el principio del proyecto hasta el final, en constante información de los objetivos del proyecto, estado del mismo y plan de acción y medidas finalmente a llevar a cabo.

*Un plan de conciliación es algo más que un listado de medidas: ha de estar perfectamente integrado en la estrategia de la organización y de RRHH y coherente con las políticas y modelo de gestión de personas que tenemos en nuestra entidad.*

*Para comenzar con el diagnóstico analizaremos las medidas de que ya disponemos, identificándolas y valorando su conocimiento y uso dentro de nuestra entidad.*

## ¿Qué diferentes medidas podríamos adoptar?

Después de este análisis, decidiríamos ejecutar una serie de medidas. Vamos a ver a modo de ejemplo de cuáles estaríamos hablando. Podemos agrupar estas medidas en tres grupos: políticas de flexibilidad laboral, servicios de apoyo al empleado y beneficios sociales.

### **Políticas de flexibilidad laboral**

Consiste en establecer medidas de organización flexible del trabajo en cuanto al tiempo o en cuanto al espacio. Veamos algunas de ellas.

#### **Flexibilidad en el tiempo**

- **Reducciones de jornada por motivos personales**, evidentemente con la proporcional reducción de salario.
- **Libre elección de horario**, que se puede traducir en flexibilidad en el horario de entrada y por tanto de salida. Por ejemplo, entrada entre las 8 y las 9 de la mañana,

porque puede que algunos trabajadores necesiten llevar a sus hijos a primera hora de la mañana y no puedan estar antes de las 9, o viceversa, que deban salir antes y por eso les resulte necesario entrar antes. En todo caso deberíamos asegurar un **horario de coincidencia** en el cual siempre deben estar los trabajadores dentro de esta flexibilidad.

- **Semana laboral intensiva o comprimida**, es decir, a lo largo de la semana se acumulan más horas de trabajo en unos días lo que da lugar a recibir a cambio un día o tardes libres en esa semana. El ejemplo más claro es liberar el viernes por la tarde mediante la realización de esas horas distribuidas a lo largo de la semana. Hay que recordar, no obstante, que dependerá del puesto de trabajo y de la actividad de la organización; podemos estar trabajando con colectivos que requieren ser atendidos en horas que no sean de oficina, por las tardes por ejemplo, o bien actividades con otros países que por el cambio horario nos necesitan por las tardes.
- **Jornada intensiva**, es decir, distribuir la jornada anual de manera que todo el año o parte del mismo (normalmente en verano) no se trabaje por las tardes.
- **Puesto de trabajo compartido** por al menos dos personas, *job sharing*.
- **Excedencias para el cuidado de personas dependientes**. Es decir, acordar que durante un periodo se pueda, con reserva del puesto de trabajo y sin remuneración (o parcial, o manteniendo sólo cotización), disfrutar de un tiempo para cuidar descendientes o ascendientes.
- En caso de enfermedad grave de un pariente, permitir la **reducción de jornada** o periodos cortos de excedencia o permisos sin sueldo **para cuidar del familiar**; incluso podría asumirse durante un periodo breve, por ejemplo un mes, el total del salario por hacer tan sólo media jornada en circunstancias tan graves.
- **Mejorar los periodos de maternidad, paternidad u horas de lactancia** renunciando al sueldo en ese periodo. Para impulsar que los periodos de maternidad sean compartidos por ambos progenitores y evitar la discriminación, se podría ampliar por ejemplo una semana a cargo de la entidad en caso de que sea el padre el que asuma parte del mismo (discriminación positiva).
- **Flexibilidad en los periodos de disfrute de las vacaciones** o días de permiso, para poder tomarlos fuera de periodos tradicionales lo que puede favorecer disponer de vacaciones más económicas.
- **Limitar las reuniones**, por ejemplo, no más allá de unas horas de la tarde, o los viernes.
- **Abandono del lugar de trabajo** por una emergencia familiar.

#### Flexibilidad en el espacio

- Trabajo desde casa o **teletrabajo**. El trabajador podrá desarrollar sus funciones desde casa, disponiendo de lo necesario: conexión a Internet, teléfono, videoconferencia, correo electrónico, mensajería instantánea con la organización, en general todo

lo necesario para desempeñar su trabajo. Ahorra costes de espacio para la entidad y desplazamiento y tiempo para el trabajador.

### Flexibilidad en el puesto

- En el caso de que el trabajador vuelva después de un periodo de inactividad, se puede hacer una **adaptación gradual** al mismo.
- Cambio o **rotación en el puesto de trabajo**. Muchas veces, realizar trabajo social durante varios años con el mismo colectivo acarrea un desgaste físico y psicológico que se puede mejorar cambiando el puesto y por tanto el colectivo o la zona de trabajo, si es que la entidad trabaja siempre el mismo colectivo.

Muchas de estas medidas tienen su origen en la ley o en convenios colectivos. Aquí se plantean con el ánimo de que la entidad las acuerde con la voluntad expresa de mejorar los criterios pactados.

### Servicios de apoyo al empleado

- **Guarderías** fuera o dentro de la organización, subvencionando el coste de las mismas, por ejemplo.
- **Servicios para el cuidado de personas dependientes**, también subvencionando o apoyando en la reserva de plazas.
- Facilitar **información acerca de diferentes servicios** cerca de la entidad, como puedan ser los recién mencionados: guarderías, centros para personas dependientes.
- **Otros servicios** como gimnasios, compras, aparcamiento, transporte, con precios especiales o facilidades para acceder a los mismos.
- **Política de asesoramiento o apoyo profesional**: legal (se suele excluir el asesoramiento laboral), profesional (políticas de recolocación o desvinculación), para expatriados y sus familias.

### Beneficios sociales

- Seguros de vida
- Seguros médicos
- Planes de jubilación
- Ayudas de comida, tickets restaurante
- Beneficios “coste cero” como ofertas o precios especiales para viajes, cursos de idiomas, equipos informáticos, etc.
- Retribución a la carta: el trabajador podrá dedicar un eventual “crédito” de beneficios

Muchas de estas medidas tienen importantes ventajas fiscales que no son objeto de estudio en este momento.

Finalmente es preciso matizar que en esta pregunta no se ha tratado de exponer de manera detallada cómo elaborar un plan de conciliación o de igualdad, temas muy extensos y que no son objeto de esta guía. El objetivo era dar ideas acerca de posibles medidas que sin gran coste directo o económico para la organización mejoren las condiciones laborales de sus trabajadores. La elaboración de un plan de igualdad podrá hacerse sobre la base de lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y consiste en ir más allá de la mera conciliación, con un enfoque de igualdad de oportunidades muy valioso para entidades sociales que luchan contra la desigualdad. En todo caso, establecerlas con una reflexión previa, enmarcadas en una política general de RRHH y como estrategia concreta hará que sean mucho más eficaces que simplemente con su puesta en marcha puntual y no sistemática.

**Webs de interés:**

<http://www.empresaconciliacion.com/index.php>

[www.optimiza.com](http://www.optimiza.com)

**Para información general:**

Guía informativa para el fomento de la contratación:

[www.inem.es](http://www.inem.es)

Políticas anti-discriminación de la UE:

[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales:

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

### Ficha resumen

Un plan de conciliación debe estar integrado en la estrategia de organización y alineado con las políticas de RRHH de nuestra entidad.

Para disponer de un plan de igualdad:

- ⇒ haremos un diagnóstico de nuestra entidad
- ⇒ identificaremos las medidas que ya estamos adoptando, así como el grado de conocimiento y uso que están teniendo
- ⇒ haremos también diagnóstico de las medias posibles que podemos adoptar, entre las más solicitadas por la plantilla
- ⇒ valoraremos el grado de alineamiento entre las deseadas y las posibles
- ⇒ elaboraremos un listado final
- ⇒ decidiremos el plan de medidas a poner en marcha
- ⇒ comunicaremos dicho plan

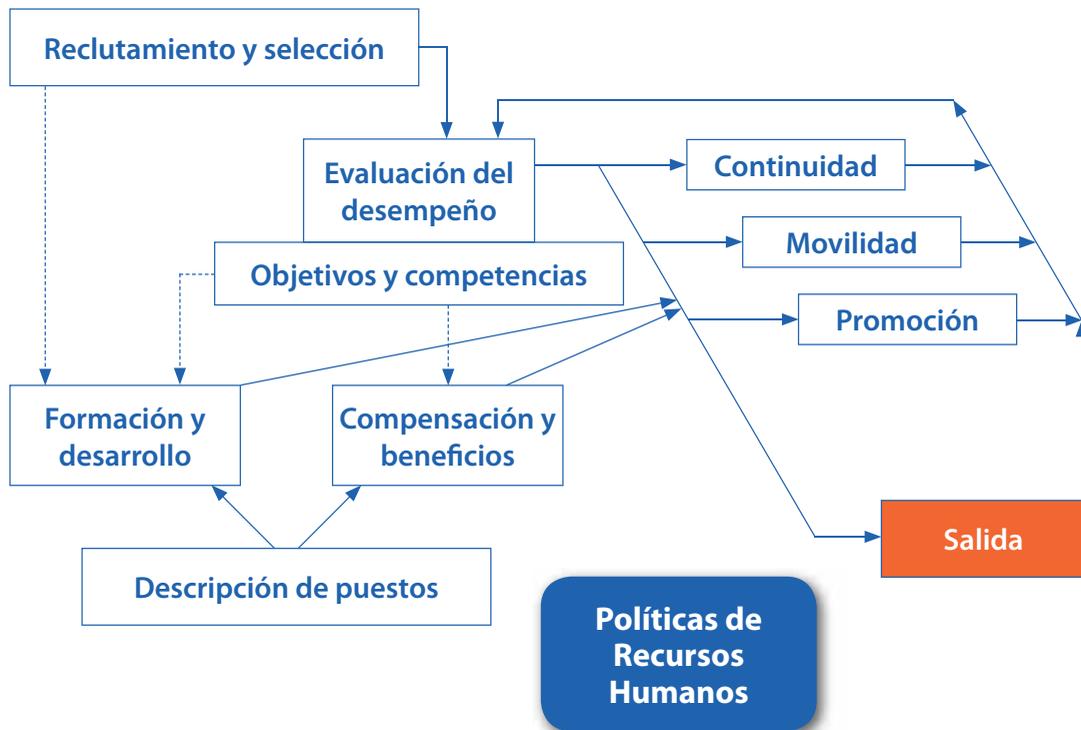
Tipos de medidas a adoptar:

- ⇒ Políticas de flexibilidad laboral
  - flexibilidad en el tiempo
  - flexibilidad en el espacio
  - flexibilidad en el puesto
- ⇒ Servicios de apoyo al empleado
- ⇒ Beneficios sociales



# Desvinculación

Ciclo de vida profesional





## Capítulo 9. Desvinculación

### 25. ¿Cómo gestionar la desvinculación de trabajadores?

Existe un aspecto de la gestión de RRHH que es especialmente delicado, no exactamente técnico y sin duda específico del Tercer Sector en cuanto a cómo se gestiona. Se trata de la desvinculación.

En ocasiones es preciso finalizar la relación laboral con un trabajador y, más allá de temas legales en los que no vamos a entrar, la forma de llevarlo a cabo es característica de las entidades sin ánimo de lucro. Son muy variadas las situaciones que nos podemos encontrar: falta de ajuste entre la persona incorporada y la organización tras su entrada o por el paso del tiempo al producirse cambios, bajo rendimiento que haga imposible mantener la relación laboral, conflictos relacionales o el propio cansancio del trabajo social que por su intensidad obliga a tomar periodos de descanso por el desgaste que conllevan. La razón de que se dé más esta situación peculiar en este sector es porque la implicación con el trabajo, con la misión y con los valores de la entidad es muy alta en los profesionales y cualquier alteración de esta motivación trascendente más allá de la extrínseca e intrínseca (Argandoña, 1994) afecta más a la persona que está verdaderamente comprometida. En general, en el sector social la motivación extrínseca (retribución, por ejemplo) no está tan presente como en el sector privado lo que deja más espacio a la intrínseca y sobre todo a la trascendente (apenas presente en lo privado) produciendo estos cambios de motivación más intensos. Por eso se distinguen del despido o de un simple cambio de trabajo para ganar más dinero o ascender. Por eso se gestionan de distinta manera.

La primera peculiaridad es que se trata de manera abierta y conocida. Cuando se dan estas circunstancias se comunican de manera explícita. Esta forma de gestionarlo es muy poco habitual en el sector privado, donde lo habitual es la salida voluntaria con alrededor de 15 días de preaviso o la rescisión del contrato por parte de la empresa con la indemnización que proceda.

## ¿Qué medidas podemos adoptar? ¿Cómo podemos gestionar la comunicación?

Algunas medidas son más indicadas para casos conflictivos –aclarar que aquí no hablamos de prevención de conflictos sino cuando ya existen– y otras para salidas voluntarias; será decisión libre de cada entidad el tipo de gestión más apropiado para cada situación.

- **Garantizar una decisión objetiva y coherente.** Y todo lo transparente que sea posible, con especial cuidado de la discreción que requieren estas situaciones. Debemos tratar todos los casos de manera equitativa, cada uno según sus circunstancias pero dentro de unos criterios que se mantengan en el tiempo y que estén alineados con la cultura y valores de la organización. Procuraremos no dar “bandazos” y medir de la misma manera los comportamientos que motivan la decisión. Para dotar de objetividad nuestras decisiones intentaremos que intervengan en ellas personas no implicadas emocionalmente o que no sean parte del conflicto que origina la situación.
- **Dar oportunidades a la persona implicada.** En caso de que se vaya a adoptar una decisión definitiva, no hacerlo sin antes escuchar a la persona implicada. No tomar decisiones en base a rumores, escuchar en primera persona los hechos. Y también dar oportunidades, si es posible, para corregir la situación o el comportamiento de la persona, con su ánimo y compromiso de corregir dichas conductas.
- **Manejar correctamente los tiempos.** En ambos sentidos, ser ágiles en la respuesta y en las medidas a adoptar. Si ha pasado mucho tiempo desde la situación conflictiva o desde que la persona pidió un cambio por el alto desgaste que llevaba, llegamos a destiempo con la solución y probablemente no acertamos con lo que hagamos y sobre todo es muy difícil de explicar. Y en la otra dirección, no precipitarnos y tomarnos el tiempo que sea necesario para buscar la mejor salida, dialogar, buscar alternativas, indagar bien las circunstancias, sin que se “paren” las cosas, gestionando pero pausadamente. El equilibrio entre ambos ritmos será una clave del éxito.
- **Apoyar para la recolocación.** Es lo que habitualmente se denominan servicios de *outplacement*. Se trata de ayudar a la búsqueda de empleo. Podemos tener proyectos con fecha de finalización definida o llegar a acuerdos de salida (voluntaria) con una fecha concreta. En estos casos el asesoramiento para la búsqueda de empleo, cómo elaborar un CV, cómo abordar una entrevista de trabajo, cómo desarrollar competencias, puede ser muy útil. Piénsese por ejemplo en un expatriado que apenas haya tenido contacto con la realidad laboral española y que vuelve para continuar ejerciendo su profesión, desconociendo los cambios legislativos, la situación económica del país y de su sector y las oportunidades actuales para acceder al mercado laboral. Ayudarle a la búsqueda de empleo y a su empleabilidad es una potente herramienta de motivación y fidelización. Además, no tiene por qué ser una recolocación en otra organización, también podemos valorar rotación en otros puestos o simplemente un periodo de tiempo de “descanso”, a modo de excedencia, para cambiar de actividad y que pueda volver a nuestra entidad con toda la energía necesaria y con los ánimos renovados. Sabemos que el trabajo social tiene

desgaste, sin duda por la implicación, y por eso tenemos que aprender como organizaciones a realizar estos esfuerzos e incorporarlos a nuestra política de personas.

- **Crear un protocolo de salida.** Buscar una salida adecuada, formal, profesional. Dejar las puertas abiertas (si no existió pérdida de confianza). Establecer unos plazos claros, un procedimiento claro sobre quién comunica –el responsable, recursos humanos...-, formalizar o darle importancia con la figura del máximo responsable de la entidad si es posible y pertinente, un *check list* para aspectos materiales, plazos. Acordar quizá una entrevista de salida que nos permita recoger información acerca de las causas y para escuchar finalmente a la persona. Es habitual en salidas voluntarias detectar causas de rotación a través de estas entrevistas realizadas de manera sistemática. Estas entrevistas de salida han de realizarse, al menos respecto a los contenidos individuales, en un entorno confidencial o se perderá la confianza en nuestra discreción y en lo sucesivo no recibiremos información valiosa; sí nos permitirá obtener y compartir conclusiones generales.
- **Formar a los equipos para gestionar estas situaciones.** Estamos hablando de la gestión de situaciones conflictivas sobre todo, para lo que se requieren especiales habilidades de comunicación y control emocional. Mejorar las competencias de los responsables de equipos en este sentido es aconsejable para que sean ellos los que realicen toda la gestión personal de la mejor manera posible.
- **Disponer de un código de buenas prácticas o código de conducta.** De esta manera nuestros trabajadores sabrán qué comportamientos no son asumibles dentro de la entidad y será más objetiva la decisión de la desvinculación en caso de que no se haya respetado dicho código. En él también se pueden establecer las medidas a adoptar en caso de que se produzcan las conductas no deseadas. Es más fácil explicar que algo no está permitido en la organización cuando se ha expresado previamente. Y será más fácil por lo tanto justificar la decisión.
- **Vinculación posterior a la entidad.** Dentro de las peculiaridades de la desvinculación en el sector no lucrativo, sin duda se encuentra la posibilidad de que la persona que abandona la organización no lo haga de manera definitiva sino que siga vinculada de alguna forma a la misma. Es conveniente contar con políticas para ello y mantener ese vínculo que muchas veces no se rompe sino que cambia de naturaleza. Según el caso en el que estemos, puede ser muy positivo mantener esa relación a través de voluntariado o simplemente conservando los datos de esa persona para que vaya recibiendo noticias de la entidad.
- **Comunicación a los compañeros.** Puede que sea la parte más importante, sobre todo porque si no comunicamos bien podemos malograr toda la gestión llevada. Intentemos en lo posible consensuar el mensaje, los destinatarios y los tiempos para comunicarlo. Si la salida es por motivos negativos, no es preciso detallar toda la información, debemos tratar la cuestión con confidencialidad y respetar a la persona. No existe ningún derecho a conocer los detalles, ni tan siquiera los representantes de los trabajadores. Desde luego hay que informar y ser veraz, pero acordaremos con la

persona que es razonable explicar y qué debe ser tratado con discreción. No se verá negativamente, es más, tranquilizará pensar que nuestra entidad apuesta por el respeto y que si un día nosotros nos encontramos en esa situación seremos tratados con esa discreción. Cualquier salida, voluntaria o no, provoca rumores, inquietudes y en ocasiones hasta malestar. Gestionemos también la comunicación con los que permanecen en la organización. Además, es aconsejable realizar un seguimiento de la salida de esa persona para saber cómo afecta a los compañeros, valorar el exceso de tareas por la vacante y escuchar cómo se sienten. Estamos dando la imagen de nuestra entidad.

Insistimos en que no se trata de un eufemismo del despido. Estamos hablando de una forma específica y peculiar de gestionar desajustes entre la persona y la organización, desde la transparencia, la objetividad y la oportunidad. Estas líneas de trabajo o enfoques de la situación nos ayudarán a valorar mejor y tomar la decisión más oportuna. Así, si no hemos perdido la confianza, estamos a tiempo de conceder a la persona un margen para encontrar otro puesto de trabajo, realizar una formación o cualquier otro camino profesional que considere oportuno. Afectará menos al proyecto y, sobre todo, será menos traumático para la organización y para la persona afectada. Minimizamos los riesgos de abordar vías judiciales que ya no responden a esta lógica y que significan, por decirlo así, un camino de “no retorno”.

Por último, es muy importante añadir un aspecto de autocrítica por parte de la organización. Tenemos que sacar un aprendizaje de todo ello. Algo no hemos hecho correctamente, existe nuestra parte de fracaso, algo más pudimos hacer, es decir, aprendamos y corrijamos con la gestión de esta situación y saquemos nuestras conclusiones para evitar en el futuro que puedan volver a producirse. Seamos una organización que aprende de los errores y que es realmente autocrítica.

### Ficha resumen

La gestión de la desvinculación de personas dentro del Tercer Sector guarda ciertas peculiaridades.

Para una mejor gestión de estas complejas y delicadas situaciones podemos adoptar algunas de las siguientes medidas:

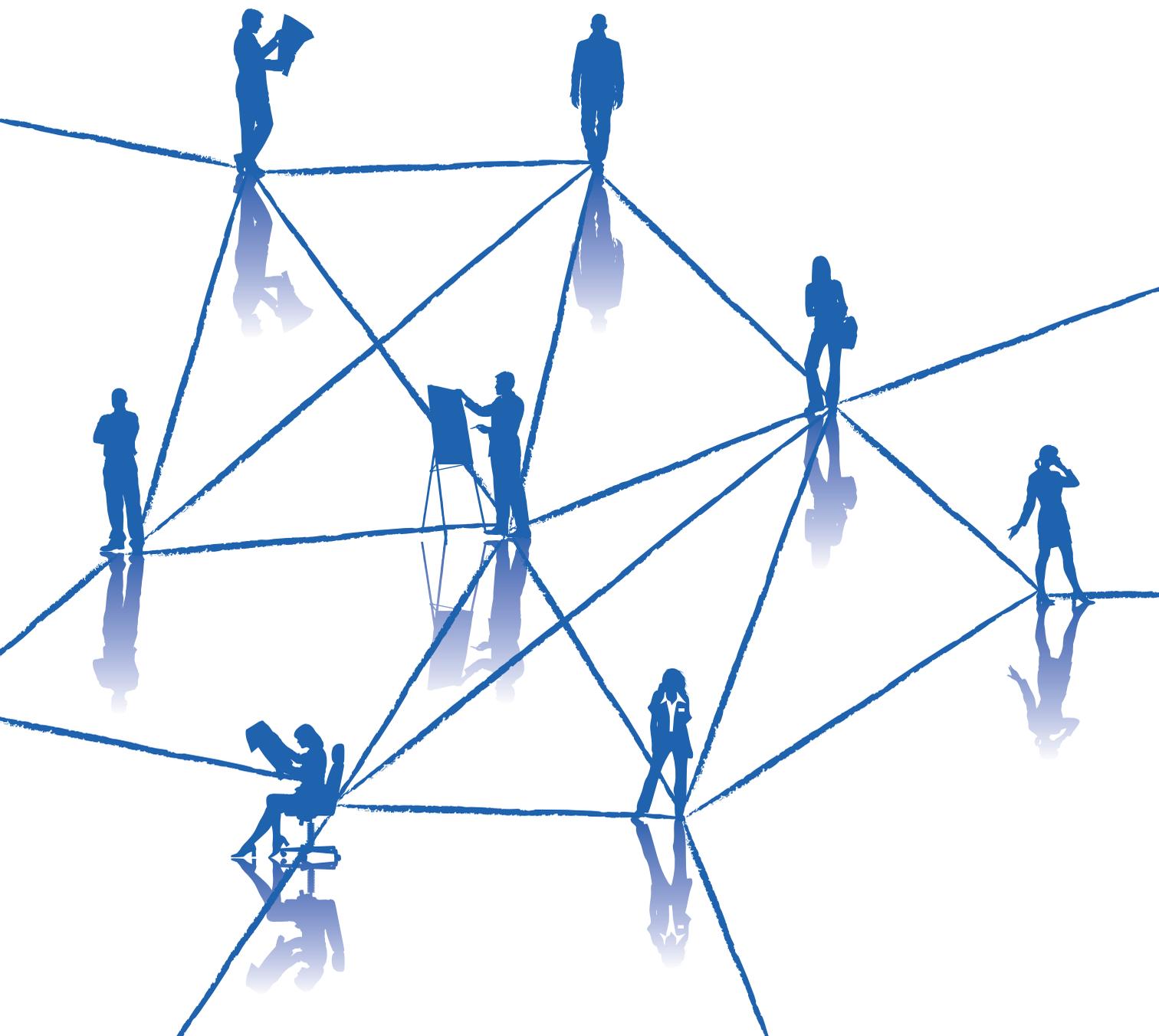
- ⇒ Garantizar una decisión objetiva y coherente
- ⇒ Dar oportunidades a la persona implicada
- ⇒ Manejar correctamente los tiempos
- ⇒ Apoyar para la recolocación
- ⇒ Crear un protocolo de salida
- ⇒ Formar a los equipos para la gestión de estos casos
- ⇒ Disponer de un código de buenas prácticas
- ⇒ Posibilidad de vinculación posterior a la entidad
- ⇒ Comunicación a los compañeros

Para la organización será un momento de **autocrítica** y **aprendizaje**.



---

# Bibliografía





## Bibliografía

### Bibliografía específica del Tercer Sector

- Cortés, Carlos. *La gestión de recursos humanos en las Fundaciones: una gestión desde los valores*. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, nº 10, Madrid, marzo 2007.
- Edwards, Michael; Fowler, Alan. *The Earthscan Reader on NGO Management*. Publications Ltd, 2003. (Cap. 30: Gestión de Recursos Humanos).
- Fajardo S., Pineda P., Vilarroig M. *Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin fronteras*. Bordón Revista de Pedagogía. volumen 58. nº 1
- López Salas, E. *Claves para la gestión del voluntariado en las Entidades No Lucrativas*. Fundación Luis Vives, 2009.
- Ott, J. Steven. *Understanding Nonprofit Organizations*. Westview Press, 2001.
- Vernis, Alfred (et al.). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ed. Deusto, Barcelona, 1998.
- Vernis, Alfred (et al.). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Ed. Granica, Madrid, 2004.
- Wolf, Thomas. *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century*. Fireside, 1999

### Revistas especializadas en organizaciones del Tercer Sector

- *The Chronicle of Philanthropy. The newspaper of the nonprofit world*. The nonprofit Quarterly, Washington, 1997-(...).
- *The Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*. Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), SAGE Publications, Indianapolis, USA.
- *The Nonprofit Quarterly (NPQ)*. Ed. Nonprofit Quarterly, Boston, 1999-(...).
- *Revista Española del Tercer Sector (RETS)*. Fundación Luis Vives, Madrid.
- *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Official journal of the International Society for Third-Sector Research, Springer Netherlands, 1992-(...).

## Bibliografía genérica de gestión de Recursos Humanos

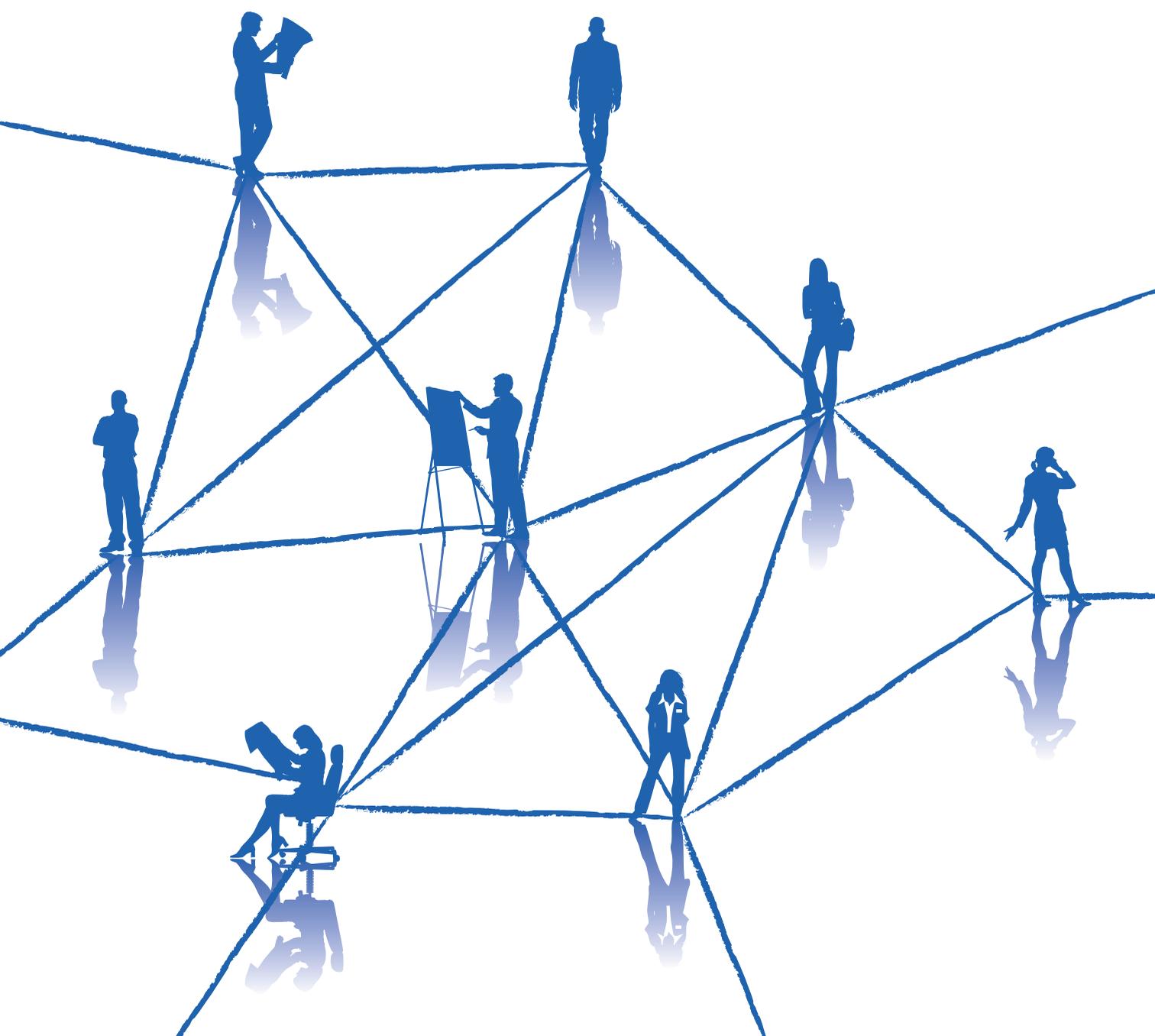
- Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ed. Granica, Buenos Aires, 2004.
- Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ed Granica, 2006.
- Argandoña (et al.). *Economía y dinámica social*. Unión Editorial, Hardcover. 1994. (Cap. IX: *Sobre las motivaciones humanas: un enfoque unificador*.)
- Bonache y Cabrera. *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Ed Prentice Hall, Pearson Education, 2006.
- *Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal/Recursos Humanos*. AEDIPE, AMEDIRH y FUNDIPE, 2001.
- Córdova, P. *La formación en las empresas españolas. Situación y expectativas*, AEDIPE, n 17. 2001
- Dolan, Simon L.; Jackson, Susan E.; Schuter, Randall S. *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mac Graw Hill. 2003
- Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.
- Fernández-Ríos, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ed. Díaz de Santos, 1995.
- Gairín, Joaquín (et al.) *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis, Barcelona, 2004.
- Gan y Triginé. *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ed Díaz de Santos, 2006.
- Gómez-Mejía, L.R; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*, Ed. Prentice Hall., 1982.
- Lévy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Ed. Gestión 2000, 2003.
- Ochoa y Muñoz. *La motivación intrínseca como variable clave para la humanización en las organizaciones*. Universidad Complutense de Madrid. 2003
- Olleros, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2004.
- Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2005.

- Pineda, P. *Gestión de la formación en las organizaciones*. Ariel Educación, Barcelona, 2002.
- Porret, Miquel. *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ed. ESIC, Madrid, 2006.
- Puchol, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos. 2007
- Quintanilla, Javier (et al.). *Competencias de la dirección de personas. Un análisis de la alta dirección*. Ed. Fundipe, Pearson educación, Madrid, 2004.
- Reig, E.; Fernández, J.; Jauli, Isaac. *Los recursos humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Thomson, Madrid, 2003.
- Sastre, Miguel Ángel; Aguilar, Eva María. *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Mc Graw Hill, Madrid, 2003.
- Senge, P. *The fifth discipline*. Doubleday, New York, 1991.
- Solé, Francesc; Mirabet, Maria. *Cómo confeccionar el plan de formación en una empresa*. Hogar del Libro, Barcelona, 1994.
- St-Onge; Haines; Klarsfeld. *La rémunération basée sur les compétences. Déterminants et incidences*. Relations industrielles/industrial relations. RI/IR, 2004, vol. 59, nº 4, New York.
- Ulrich, Dave (et al.). *El cuadro de mando de RRHH*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- Ulrich, Dave; Losey, Michael R.; Lake, Gerry. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.



---

# Anexo





# 1. Modelo de descripción de puesto de trabajo

## I. Identificación

**Nombre del Puesto:** \_\_\_\_\_

*Persona que suministra la información:* \_\_\_\_\_

**Puesto Superior Inmediato:** \_\_\_\_\_

*Ocupante Actual:* \_\_\_\_\_

**Dirección/Departamento:** \_\_\_\_\_

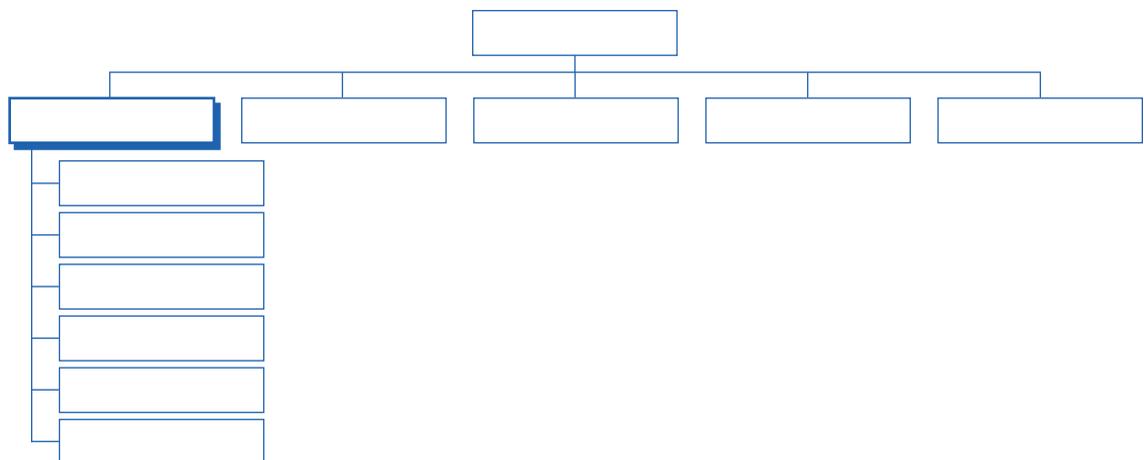
Fecha de Validez: \_\_\_\_\_

Aprobaciones: \_\_\_\_\_  
(Ocupante) (Superior)

## II. Misión

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## III. Organigrama



## IV. Funciones

### Funciones Principales:

Función 1:
Función 2:
Función 3:
Función 4:
Función 5:

### Funciones complementarias:

---

---

---

---

## V. Dimensiones

Nº de personas dependientes del puesto:

Directos: \_\_\_\_\_ Totales: \_\_\_\_\_ Subcontratados: \_\_\_\_\_

Magnitudes económicas:

---

---

---

Otras magnitudes:

---

---

---

## VI. Formación requerida

Requerida: \_\_\_\_\_

Deseable: \_\_\_\_\_

Idiomas; nivel. \_\_\_\_\_

Informática: \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

## VII. Competencias

Genéricas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Específicas del puesto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## VIII. Relaciones

Relaciones Principales con otros Puestos y/o Grupos de la Organización

*(Indicar motivo y frecuencia)*

Puesto/Grupo	Motivo	Frecuencia

Relaciones Principales con otras Organizaciones

*(Indicar motivo y frecuencia)*

Puesto/Grupo	Motivo	Frecuencia

## IX. Naturaleza de los problemas

En relación a las actividades ya descritas, indique cuales son los aspectos más complejos de su Puesto de Trabajo, y el motivo de dicha complejidad.

---

---

---

---

## X. Grado de responsabilidad

Decisiones:

---

---

---

Propuestas:

---

---

---

## XI. Otros aspectos

Otros aspectos significativos para la comprensión del contenido del puesto

---

---

---

## 2. Guión de entrevista

Es una herramienta para la realización de entrevistas de selección a través de un esquema estándar, que variará según el candidato pero se mantendrá en lo esencial, y que nos ayudará a enfocar la entrevista en los temas que consideremos más relevantes.

Además permite que sigamos para todos los candidatos ese mismo esquema por lo que será más fácil procesar la información.

### Previo

- **El valor de las preguntas.**

**Las preguntas estarán dirigidas, según el momento de la entrevista, a:**

- ⇒ Obtener la información necesaria.
- ⇒ Conducir y llevar el control de la conversación.
- ⇒ Motivar al entrevistado a que explique con detalle su candidatura.

**Para conseguir estos objetivos haremos preguntas:**

- ⇒ Abiertas: Nos proporcionan respuestas con mucha más información.
- ⇒ Claras y sin ambigüedad.
- ⇒ Centradas en una única idea cada vez.
- ⇒ Sobre el comportamiento pasado y presente del candidato: Nos interesa obtener ejemplos concretos. Busquemos la primera persona del singular: "yo hice... gestioné... lideraba..." frente al "nosotros", más ambiguo.

**Y evitaremos preguntas:**

- ⇒ Cerradas: Que fueren a decidirse por una de las opciones propuestas.
- ⇒ Que sugieran la respuesta.
- ⇒ Múltiples: Qué combinan varias preguntas en una.

**Criterios generales para realizar las preguntas:**

- ⇒ Enfocadas al tema sobre el que nos interesa recabar información.
- ⇒ Deben abarcar las siguientes áreas: formación, experiencia profesional, aptitudes y habilidades para el puesto: trabajo en equipo, iniciativa, habilidades de comunicación, motivación, compromiso y conocimiento de la organización.

- **Duración estimada de la entrevista**
- **Preparación de las posibles pruebas adicionales:** test, idiomas, pruebas técnicas...
- **Listado de temas prioritarios a analizar**

## Desarrollo

- **Explicación del proceso: fases; características del puesto; de la organización.**

- **Preguntas sobre experiencia profesional:**

Nos sirven para obtener información sobre lo que la persona **ha hecho y sabe hacer**.

Nos interesa obtener respuestas detalladas sobre un hecho pasado y cómo lo resolvió. Si la respuesta incluye términos teóricos (“haría”, “podría”) o términos imprecisos (“a veces”, “con frecuencia”) estamos obteniendo respuestas teóricas, no sobre su experiencia real. En ese caso insistiremos en que ponga un ejemplo práctico.

- ⇒ Describe tu trayectoria profesional
- ⇒ Explica tu formación
- ⇒ ¿Por qué estudiaste esta carrera...postgrado...?
- ⇒ ¿Qué nivel de idiomas tienes? ¿Dónde/cómo lo aprendiste?
- ⇒ ¿Cuáles eran tus funciones principales en tu último trabajo?
- ⇒ Describe tus tareas en un día normal de trabajo
- ⇒ ¿Qué experiencia tienes en...?
- ⇒ ¿Qué funciones y responsabilidades has desempeñado que sean relevantes y relacionadas con este puesto?
- ⇒ ¿Cuál ha sido tu mejor experiencia laboral y por qué?
- ⇒ ¿Cuál consideras que ha sido tu mayor logro a nivel profesional? ¿Cómo llegaste a conseguirlo?
- ⇒ ¿Qué aspectos de tu trabajo crees que hacías mejor? ¿Por qué?
- ⇒ ¿Qué aspectos de tu trabajo te resultaban más difíciles? ¿Por qué?

- **Preguntas sobre aptitudes y habilidades:**

Nos sirven para averiguar lo que la persona es **capaz de hacer**. Nos interesa evaluar las experiencias laborales pasadas, para saber cómo lo hizo.

- ⇒ Dime tres fortalezas a nivel profesional. Ejemplos.
- ⇒ Dime tres áreas de mejora. Ejemplos.
- ⇒ ¿Has llevado equipos de trabajo? ¿Cómo te describirían tus equipos?
- ⇒ ¿Estás habituado a trabajar bajo presión y por objetivos?
- ⇒ ¿Cómo te ves en el puesto de trabajo?

- **Preguntas sobre intereses y motivaciones**

Nos permiten conocer las expectativas del candidato con respecto al puesto y a la organización y conocer su nivel de implicación y posible compromiso con la misión y valores de la organización.

- ⇒ ¿Qué conoces de la organización?
- ⇒ ¿Por qué quieres trabajar con nosotros? ¿Por qué te atrae especialmente esta entidad?

- ⇒ ¿Qué te interesa del puesto de trabajo?
- ⇒ ¿Actualmente estás trabajando? ¿Por qué quieres cambiar de trabajo?
- ⇒ ¿Cuáles son tus objetivos profesionales a medio plazo?
- ⇒ ¿Tienes disponibilidad horaria?
- ⇒ ¿Cuáles son tus expectativas salariales?
- ⇒ En caso de ser seleccionado, ¿cuál sería tu disponibilidad de incorporación?

## Finalización

- **Cierre de la entrevista.** Sigüientes pasos.
- **Agradecimiento. Dejar datos de contacto.**
- **Valoración de las respuestas**

Debemos realizarla al terminar la entrevista y no dejar transcurrir mucho tiempo. A veces entrevistamos muchos candidatos en un día y no es fácil recordar todos los detalles. Para ello, podemos utilizar una plantilla igual para todos los candidatos, en la que detallaremos los requisitos descritos en el perfil del puesto para valorar al candidato en cada uno de estos requisitos.

Es recomendable utilizar una escala de valoración (por ejemplo, puntuación de 1 a 4, según sea muy válido para el puesto o más bien no encaje) que nos permita diferenciar mejor entre varios candidatos y priorizarlos en función de su ajuste al puesto.

### 3. Cuestionario de evaluación de acción formativa

Este cuestionario pretende hacer un seguimiento de la formación recibida. Tus opiniones y sugerencias son muy importantes para la mejora continua de este proceso, por lo que rogamos contestes con total sinceridad.

1. Uno de los objetos de la formación es que conozcas y asimiles determinados conceptos o ideas generales relacionadas con la materia impartida y la práctica del trabajo, ¿en qué grado han mejorado tus conocimientos? Señala los apartados que consideres:

	Nada	En parte	Bastante	Totalmente
I. Conocimientos básicos				
II. Práctica en tu trabajo				
III. Se ajusta a la que se requiere en tu puesto				
IV. Ha satisfecho tus expectativas				

2. ¿Crees que sobra alguna información o que se ha omitido algún aspecto importante? En caso afirmativo indica cuáles:

---



---



---

3. Valora de 0 a 10 las siguientes cuestiones:

Dedicación e interés prestado por el formador	
La apertura al diálogo y la aclaración de dudas	
Los medios físicos con los que se ha impartido	
Instalaciones y material utilizado	
Claridad en la explicación	
Organización del curso	

4. Indica algunos aspectos que hayan sido más positivos del curso:

---



---



---

5. ¿Qué mejoras realizarías sobre los distintos aspectos del curso?  
(documentación, duración, metodología, más participación...)

---

---

---

6. Comentarios:

---

---

---

Fecha:

**¡Muchas gracias por vuestra colaboración!**

## Cuestionario de evaluación

**Teniendo en cuenta que 5 es la puntuación más alta y 1 la más baja**

**¿Cómo calificaríais cada uno de los siguientes aspectos el taller?**

(Si quieres, además comenta tus puntuaciones)

### 1. Valoración General del taller

Valoración General . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Duración . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Material didáctico entregado. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

### 2. Ponente/facilitador

Valoración General . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Conocimiento de los temas. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Ha generado un clima que ha favorecido el aprendizaje . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Ha sido un taller participativo . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

### 3. Metodología

Valoración General . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Adaptada al grupo? . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Adaptada a los contenidos? . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

#### 4. Contenidos

Valoración general. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Aportan nuevos conocimientos?. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Se ha adaptado a los contenidos del módulo propuesto? . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

¿Ha sido práctico y/o útil? ¿se puede adaptar a mi organización? . . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 5. Grupo

Valoración general. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

Grado de participación. . . . . ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_

#### 6. Otros

¿Qué otros temas te hubiera gustado practicar/desarrollar en este taller?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Gracias por tu colaboración!**

## 4. Detección de necesidades formativas

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Trabajador: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

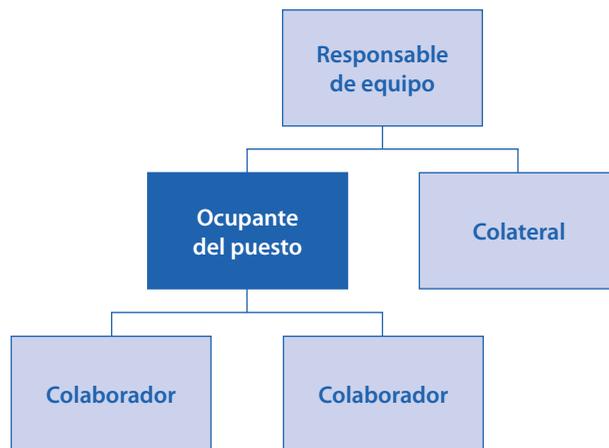
Necesidad de formación o actividad (1)	Grado de conocimiento actual (2)	Grado de conocimiento deseado (3)	Incidencias o necesidades en su trabajo (4)	Grado de consecución (5)

- (1) Indicar la necesidad formativa o las acciones que se hayan previsto realizar.
- (2) Valorar de 0 a 10 el grado de conocimiento del empleado en la materia descrita en el momento actual.
- (3) Valorar de 0 a 10 el grado de conocimiento que el empleado debería tener en la materia, una vez terminado el curso en cuestión, para realizar su trabajo.
- (4) Valorar de 0 a 10 lo que la formación podría mejorar o facilitar el desempeño de su puesto de trabajo.
- (5) Al finalizar el año indicar de 0 a 10 en qué grado ha sido cubierta la necesidad formativa.

## 5. Identificación de competencias

Es una herramienta que permite evaluar las competencias requeridas en determinados puestos de trabajo y las que requerirán los individuos que ocupan dichos puestos.

- Cada competencia tiene varios niveles o grados
- Permite recoger información sobre las competencias clave para el puesto
- Permite definir el grado concreto de desarrollo de cada competencia
- Permite saber el grado de desempeño del ocupante del puesto en relación a esa competencia
- Permite utilizar el enfoque 360 grados (es decir, el cuestionario es cumplimentado por colaboradores, colaterales y responsables del ocupante del puesto)



## Cuestionario de recogida de información

### I. Análisis de funciones generales del puesto

Recoja en este apartado en sus propios términos cuáles considera las funciones que se desempeñan en el ejercicio del puesto.

### II. Análisis de competencias del puesto

Analice cuáles son los conocimientos y las características o competencias necesarias para llevar a cabo esas funciones con éxito. No se trata por tanto de analizar las competencias y conocimientos deseables en genérico sino las que considera vinculadas con el alto rendimiento en el puesto objeto de estudio.

Ayúdese para ello del siguiente listado, marcando un mínimo de 3 y un máximo de 6.

Puede añadir otras que no estén incluidas en el listado, porque sean competencias que usted juzgue más relacionadas con el éxito en el desempeño del puesto.

NOTA: Las competencias de la entidad, genéricas o estratégicas, pueden quedar excluidas del listado al ser ya consideradas para todos los puestos

#### Ejemplo de listado de competencias:

- Análisis y solución de problemas
- Adaptación al cambio
- Autodesarrollo
- Capacidad de delegación
- Capacidad de organización y planificación
- Compromiso con la organización
- Comunicación escrita y verbal
- Gestión del conflicto
- Gestión de equipos
- Orientación hacia la calidad
- Orientación hacia resultados
- Resistencia a la frustración/estrés
- Toma de decisiones
- Visión global y estratégica

### III. Priorización de competencias

Serán consideradas prioritarias las marcadas por los ocupantes del puesto como críticas para el puesto, mientras que otras pueden ser un añadido deseable. Se puede pedir que prioricen las resultantes señaladas en el listado.

## IV. Nivel de desarrollo

Cada competencia del perfil es necesario poseerla en un determinado nivel de desarrollo. El nivel correspondería a lo que se estima necesario para un correcto desempeño de las funciones del puesto. La escala se puede establecer entre 1 y 4. Siendo 1 un nivel de desarrollo incipiente o inicial y 4 un máximo nivel de desarrollo o maestría.

### Ejemplo 1: Competencia: Capacidad de comunicación

Capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de manera eficaz tanto con las personas de la organización como con personas y agentes externos garantizando los intereses de la entidad.

#### Nivel 1

- Se relaciona con los demás lo mínimo necesario para realizar su trabajo.
- Mantiene una actividad de escucha y transmite la información recibida sin previo análisis de la misma.
- Algunas veces tiene dificultades de interrelación, aunque intenta resolverlas.

#### Nivel 2

- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en momentos que se le solicita.
- Difunde la información pertinente a su equipo y/o a las personas con las que colabora.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de éstos.

#### Nivel 3

- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la Organización.
- Se preocupa por generar mensajes claros, y que sean comprendidos.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.
- Es capaz de llevar a cabo presentaciones de forma fluida y eficaz.

#### Nivel 4

- Mantiene vías de comunicación abiertas y fluidas, formales e informales, internas y externas.
- Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
- Da feedback de la comunicación recibida y busca feedback de la que emite.
- Busca nuevos canales de comunicación para eliminar barreras y para evitar o resolver conflictos.

## Ejemplo 2: Competencia: Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con otras personas dentro y fuera de su equipo habitual estableciendo una comunicación fluida dentro de un clima de cooperación que contribuya a la consecución de objetivos comunes solucionando conjuntamente las posibles dificultades que surjan.

### Nivel 1

- Coopera en actividades comunes.
- Apoya decisiones del equipo.
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde.
- Comparte la información que maneja relativa al trabajo y mantiene informado al equipo de sus avances.

### Nivel 2

- Solicita opinión de los miembros del equipo.
- Mantiene actitud abierta para aprender de los otros.
- Aporta iniciativas e ideas que contribuyen a la consecución de los objetivos del grupo.
- Ayuda a los miembros del equipo cuando lo solicitan.

### Nivel 3

- Anima y motiva a los demás.
- Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Vela por que todos los miembros del equipo tengan el mismo nivel de información.
- Ofrece ayuda cuando ve que los demás se encuentran con dificultades.

### Nivel 4

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la organización y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- Sabe reconocer el mérito y la importancia de cada miembro del grupo, dentro y fuera del mismo.
- Contribuye a eliminar barreras que dificulten el trabajo en equipo.

## Cuestionario de evaluación de competencias

Preguntas	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
<b>Ejemplo:</b>				
Realiza seguimiento y evalúa los planes y objetivos identificados			X	
Toma decisiones actuando a favor del marco estratégico y la cultura de la entidad				
Está disponible y escucha a los demás				
Promueve los valores y principios de la entidad a través del feedback positivo y negativo a los compañeros				
Ante situaciones difíciles logra tranquilizar a los que le rodean				
Refuerza los valores y principios de la entidad en las reuniones de trabajo				
Hace comentarios positivos acerca de la capacidad de los demás				
Vigila que los cambios que se producen en la organización se ajusten a los principios y valores de esta				
Sugiere oportunidades de mejora a sus colaboradores				
Involucra a su equipo en la consecución de objetivos, comunica visión de futuro y promueve el compromiso con la misión				
Es capaz de tomar la decisión que mejor se adecue a los intereses de la entidad, aunque pueda ser recibida de forma adversa				
Establece claramente las prioridades de la organización a nivel estratégico, con alto grado de complejidad				
Transmite sentido de pertenencia e identificación con los principios y valores de la entidad				
Planifica tareas estableciendo etapas y prioridades y asignando recursos				
Prepara la organización para hacer frente a posibles cambios				
Gestiona adecuadamente las reuniones de trabajo consiguiendo los objetivos				
Delega responsabilidades en su equipo, dotándole además de la autoridad formal necesaria para ello				
Elabora planes a largo plazo orientados a los objetivos de la organización				
Logra el compromiso de sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos esenciales de la organización				
Analiza y tiene presente el entorno de la entidad, anticipando escenarios posibles.				
Realiza seguimiento y evalúa los planes y objetivos identificados				

## 6. Formulario para valorar grado de conocimiento y de uso por parte de la plantilla de las medidas de flexibilidad y conciliación

Medidas de conciliación	Orden de preferencia
1. Flexibilidad horaria	
2. Semana comprimida (medio día libre a cambio de alargar la jornada)	
3. Jornada intensiva (los meses de verano)	
4. Jornada reducida	
5. Alargar permisos por paternidad	
6. Sustitución del personal que está de permiso	
7. Excedencia para cuidar a un familiar	
8. Flexibilidad del calendario vacacional	
9. Teletrabajo (trabajar desde casa)	
10. Formación necesaria para el desarrollo de su actividad	
11. Retribución a la carta	
12. Información relacionada con aspectos personales (guarderías, gimnasios, centros de día...)	

Medidas de conciliación en marcha	¿Está formalizada?		¿Se conoce su existencia?	¿Hace uso de la medida?
	Sí	No		
1. Flexibilidad horaria			100%	95%
2. Jornada intensiva en verano			100%	89%
3. Semana comprimida			96%	82%
4. Dos horas libres de un viernes al mes			79%	45%
5. Un día de permiso al año para un puente a cargo de la entidad			98%	91%
6. Flexibilidad en calendario vacacional			95%	91%
7. Premio a la permanencia (aumento de vacaciones)			96%	55%
8. Compensación de horas libres por trabajar en festivos			98%	57%

	Empleados	Mandos medios
Más usadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Un día de permiso para puente</li> <li>- Vacaciones flexibles</li> <li>- Jornada intensiva en verano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Un día de permiso para puente</li> <li>- Vacaciones flexibles</li> </ul>
Menos usadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos horas de un viernes libre al mes</li> <li>- Premio a la permanencia</li> <li>- Compensación por trabajo en festivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos horas de un viernes libre al mes</li> <li>- Premio a la permanencia</li> <li>- Compensación por trabajo en festivos</li> <li>- Jornada intensiva en verano</li> </ul>
	Empleados	Mandos medios
Más conocidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Un día de permiso para puente</li> <li>- Vacaciones flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Jornada intensiva en verano</li> <li>- Semana comprimida</li> <li>- Un día de permiso para puente</li> <li>- Vacaciones flexibles</li> <li>- Premio a la permanencia</li> </ul>
Menos conocidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos horas de un viernes libre al mes</li> <li>- Vacaciones flexibles</li> <li>- Premio a la permanencia</li> <li>- Semana comprimida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos horas de un viernes libre al mes</li> <li>- Compensación por trabajo en festivos</li> </ul>

## 7. Modelo de medidas de conciliación propuestas

### Plan de conciliación

#### Ejemplo 1. Planes operativos: permisos retribuidos

Medidas	
Decisión, definición y alcance de las nuevas políticas de conciliación: <b>Permisos retribuidos.</b>	
Definición de medidas	
<b>Denominación medida:</b> Permisos retribuidos por encima de lo estipulado por ley	<b>Responsable:</b> Responsable de conciliación
<b>Descripción:</b> Aumentar en un día el permiso por fallecimiento de: cónyuge, padres, padres políticos, hijos o hermanos pasando de 4 días naturales establecidos en convenio a 5 días naturales.	<b>Colectivo beneficiario:</b> Totalidad de la plantilla
	<b>Colectivo objetivo:</b> Mandos medias
	<b>Fecha puesta en marcha:</b> Año 2008
<b>Objetivo en su puesta en marcha:</b> Aumentar la tranquilidad del empleado en momentos emocionalmente difíciles.	
<b>Factores clave de éxito/puntos críticos:</b> Adecuada gestión por parte de los responsables y adecuada comunicación al empleado afectado.	
<b>Valoración/coste:</b> Coste estimativo del aumento de los días no trabajados (bruto + seg. soc) =	

**Propuesta**

**Ejemplo 2. Planes operativos: reducción de jornada retribuida al 100%****Medidas**

Decisión, definición y alcance de las nuevas políticas de conciliación:  
**Reducción de jornada retribuida al 100%.**

Definición de medidas	
<b>Denominación medida:</b> Reducción de jornada hasta un máximo del 50% con retribución del 100%.	<b>Responsable:</b> Responsable de conciliación
<b>Descripción:</b> Reducción de jornada hasta un máximo del 50% con retribución del 100% por un periodo máximo de un mes para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad por enfermedad muy grave (+)	<b>Colectivo beneficiario:</b> Totalidad de la plantilla
	<b>Colectivo objetivo:</b> Empleados
	<b>Fecha puesta en marcha:</b> Año 2008
<b>Objetivo en su puesta en marcha:</b> Dar facilidad para cuidados de familiares por enfermedades graves de forma que se pueda reducir la jornada sin perjudicar el salario para momentos puntuales y especialmente graves. Satisfacción y tranquilidad de los empleados ante casos graves de emergencias.	
<b>Factores clave de éxito/puntos críticos:</b> Valoración de la gravedad de la enfermedad.	
<b>Valoración/coste:</b> Coste estimativo del aumento de las horas no trabajadas (bruto + seg. soc.)	

**Propuesta**



# Otras publicaciones de la Fundación Luis Vives

## Colección cuadernos

### Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos

### Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector
- Los retos del Tercer Sector ante la crisis

### Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de cien consultas frecuentes de las ONL
- Guía del Régimen Fiscal de Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Manual práctico de contabilidad en las Entidades Sin Fines Lucrativos tras la entrada en vigor de los nuevos PGC de 2007
- Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

## Libros



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

## Revista Española del Tercer Sector



- Una publicación para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

## Revista de Responsabilidad Social de la Empresa



- Una revista científica para acercar el mundo científico y empresarial

# Cuaderno de gestión 7

## Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas

Esta Guía forma parte de la Colección “Cuadernos de Gestión” con los que la Fundación Luis Vives, en cumplimiento de su misión de apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social, pretende facilitar a las organizaciones no lucrativas su gestión cotidiana y el cumplimiento de sus obligaciones jurídicas, contables, fiscales, etc.

A través de un enfoque orientado al desarrollo de personas, esta Guía pretende dar respuesta a las necesidades más inmediatas de las entidades en materia de gestión y desarrollo de Recursos Humanos, en concreto del personal contratado. De esta forma, completamos el contenido del anterior Cuaderno de Gestión, centrado en la gestión del personal voluntario: *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Esta Guía le orientará para gestionar personas con anticipación, con un mayor valor técnico, con un enfoque de desarrollo y desde la experiencia práctica, ayudando así a mejorar los resultados de las organizaciones y su gestión en el día a día.

Esta publicación puede descargarse gratuitamente en la página web de la Fundación Luis Vives [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)



**Fundación  
Luis Vives**

Con la colaboración de:



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
*Invierte en tu futuro*