
2021

GUÍA DIDÁCTICA

GESTIÓN DE LAS PERSONAS

SOCIAL
ZINK



 Gobierno
de La Rioja

ÍNDICE

- 1** INTRODUCCIÓN
- 2** CITAS Y REFLEXIONES
- 3** PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE NUESTRAS ONGD
- 4** MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS BASADOS EN COMPETENCIAS
- 5.** OBJETIVOS DEL MODELO
- 6.** POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS: PASO... A PASO
- 7.** AGRADECIMIENTOS

La verdadera fuerza de una ONGD son las personas que trabajan en ella, tanto aquellas que lo hacen de forma remunerada como las que realizan un voluntariado.

Las entidades que tienen personas vinculadas contentas y motivadas, son más productivas, lo que implica caminar hacia el crecimiento en términos de aumento de impacto en la consecución de los objetivos propuestos (eficacia) y para optimizar los recursos (eficiencia).

Nuestras entidades trabajan con el enfoque de derechos, donde las personas son el centro del desarrollo. Apostamos por las políticas de los cuidados, y tenemos esto muy interiorizado para trabajar en proyectos en el sur, pero parece que no lo tenemos tan claro al hablar de los y las trabajadoras de las entidades en las que estamos

Esta guía didáctica se desarrolla en el marco del acompañamiento en el fortalecimiento y mejora de la cultura organizativa de las ONGD que forman parte de la CONGDCAR. Va dirigida especialmente a las ONGD de estructura pequeñas o medianas, que hasta ahora no han dado importancia a la gestión de personas.

Se ha desarrollado un diagnóstico, donde se ha valorado tanto la evolución histórica del sector en La Rioja, como la situación actual de las ONGD con énfasis en temas de estructura interna: planificación estratégica, gestión de personas (voluntariado y personal contratado) y área técnica de proyectos, de manera que se ha podido extraer información relevante que ha permitido identificar los aspectos exitosos del modelo organizacional implantado en las ONGD de La Rioja, así como los puntos a mejorar.

Con la información de dicho diagnóstico, se han desarrollado tres píldoras formativas, así como 2 Guías con lineamientos básicos para ONGD, una referida a Planificación Estratégica, y la que nos ocupa referida a la Gestión de las Personas.

CITAS Y REFLEXIONES



“Uno de los puntos fuertes del sector de las ONGD de la Rioja es que, aunque cuentan con poco personal, están muy involucrados/as. He visto disponibilidad absoluta, compromiso y mucha implicación”.

Tomás Castillo Claver. Director General Consejería Igualdad, Participación y Agenda 2030

“Es fundamental reconceptualizar el concepto de voluntariado que tienen las ONGD como agentes de transformación social. Debe pensarse en su formación y en su acompañamiento”.

Sonia Pereyra Gallo. Directora CONGDCAR

En las bases de la convocatoria del gobierno regional, la partida presupuestaria destinada al personal en sede sigue siendo insuficiente.

Ha mejorado en el sentido que ahora se permite meter el personal en sede como gastos directos.

Es importante que el gobierno reconozca el necesario trabajo que se realiza en las sedes para poder financiar es te trabajo como parte fundamental de la ejecución de los proyectos.

REFLEXIÓN CONJUNTA DE LAS ONGD DE LA CONGDCAR

PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE NUESTRAS ONGD

PERSONAL REMUNERADO

Son las personas que reciben un salario por su trabajo, y pueden llevar a cabo desde tareas administrativas, de comunicación y de captación de fondos, hasta todo aquello relacionado con el diseño e implementación de proyectos.

Estas personas pueden trabajar en la sede de la entidad o en terreno, como personal expatriado.

PERSONAL VOLUNTARIO

El voluntariado está compuesto por personas que colaboran con la ONGD de forma altruista, sin recibir ningún tipo de remuneración, y son un pilar fundamental para poder llevar a cabo los diferentes proyectos que se diseñan. En este sentido, pueden ser desde personas altamente especializadas en un campo (ingenieros/as, médicos/as, arquitectos/as...), como personas que, sin tener una formación tan específica o amplia, quieren contribuir con su grano de arena.

Pueden realizar las tareas encomendadas en la sede de la entidad o en terreno.

En cualquier caso, la entidad debe proporcionarles determinados derechos vinculados a su condición como formación, acompañamiento, o los medios necesarios para desarrollar el trabajo.

Para contar con una estructura de personal sólida, las ONGD deben tener equipos de continuidad, conocedores y comprometidos con el trabajo histórico realizado, implicados en la estrategia de funcionamiento y que contribuyan a los procesos de reflexión, análisis y mejora de la gestión, de forma participativa.

Gestionar de forma correcta al equipo de trabajo permitirá a la entidad sacar el máximo rendimiento a las personas que trabajan en ella.

Es importante que a nivel estratégico y operativo la entidad tenga una propuesta sobre esto, aunque no se constituya un área o se responsabilice a una persona específica.

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS

Lo que determina la diferencia entre las personas y lo que determinará el éxito profesional o el fracaso, la correcta implicación en el equipo con el que queremos trabajar, no es tanto la parte que nos muestra el CV de una persona, sino más bien la parte oculta: la capacidad para resolver problemas, o liderar, o desenvolverse en una situación de crisis, o la capacidad de mediar, etc.

Esta parte que no se ve, es lo que llamamos las competencias.

DIMENSIONES DE UNA COMPETENCIA	
HABILIDADES	Disposición de la persona para realizar o ejecutar una acción con gracia y facilidad
CONOCIMIENTOS	Grado de información que tiene una persona en un área en particular
ROL SOCIAL	Patrón de comportamiento de una persona, reforzado por su grupo de referencia
AUTOIMAGEN	Concepto que una persona tiene de sí misma en función de su personalidad, identidad y valores
RASGOS	Características relativamente duraderas o permanentes en la conducta de una persona
MOTIVOS	Fuerzas impulsoras que seleccionan y dirigen la conducta de una persona

- ✓ Las competencias tienen que ver con las actitudes frente a la vida, vivencias, cómo te has adaptado a situaciones complicadas
- ✓ Las competencias necesitan ser desarrolladas y fortalecidas a lo largo de toda la carrera profesional.
- ✓ No se adquieren, por tanto, en un momento puntual en el tiempo, sino a lo largo de un proceso.
- ✓ La capacitación formal puede contribuir, pero la experiencia, la preparación, la evaluación y el aprendizaje individual también son necesarios.

OBJETIVOS DEL MODELO

¿ qué se quiere conseguir trabajando con el modelo por competencias?

Alinear la estrategia de gestión de las personas con la estrategia general de la entidad.

El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para las personas trabajadoras, que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la entidad.

Mejorar la adecuación persona-puesto.

La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, permite gestionar en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la entidad o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

Integrar las distintas funciones de la gestión de personas dentro del Modelo.

Las principales funciones de la gestión de personas son selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”.

De este modo, desde que una persona es candidata a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleada, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional.

Así mismo, periódicamente, su responsable directo/a le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuida en parte por el logro de dichos objetivos.

Todo esto viene justificado porque el objetivo que se persigue sólo se logrará a través de las personas comprometidas y lo que puedan aportar, garantizando que todas las personas que entren tengan las competencias que se valoran en la organización. **Conseguir el fin de la organización y no los fines particulares.**

POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS

PASO ...

1

Selección

Los procesos de personal parten de la definición de cada puesto de trabajo y de las competencias definidas por la entidad para cada puesto.

Se debe cumplir el código ético de la entidad, no realizando ningún tipo de discriminación por cuestión de raza, género, edad, religión, sexualidad, cultura o discapacidad, priorizando la promoción interna.

El proceso de selección se orienta a encontrar las personas más adecuadas en función del perfil definido previamente. Para ello, se analiza el grado de coincidencia entre el perfil profesional buscado y las diferentes personas interesadas.

El proceso de selección es liderado por la dirección de cada área, en coordinación con la Dirección general y la asesoría de gestión de personas.

La trazabilidad y transparencia del proceso se garantizan mediante la documentación de todas las etapas y la conformación de un comité responsable del proceso.



2

Formación y desarrollo de capacidades

La gestión del conocimiento facilitará las condiciones para la creación, intercambio y uso de conocimiento, tanto interno como externo, con el objetivo de fomentar el aprendizaje y reflexión institucional para la mejora continua.

Para ello cada profesional debe analizar en su ámbito de trabajo, los procesos clave y el conocimiento de relevancia para ser generado, sistematizado y compartido.

Con ello se contribuye a evitar la pérdida de conocimiento debido a diferentes causas como la fuga de talento por rotación de personal, a mantener los estándares de calidad y se favorece la mejora continua, mediante el desarrollo de capacidades necesarias en el equipo humano.

3

Promoción y plan de carrera

El crecimiento profesional y en valores de las personas debe ser un reto organizacional. Se debe analizar el perfil competencial de cada profesional y programar un plan de desarrollo de carrera individualizado.

¿Cómo?:

- 1) El plan de formación anual deberá ser acorde a las necesidades que cada área identifica, así como a las necesidades individuales y planes de carrera identificadas. Se aprobará en función de las posibilidades financieras y prioridades estratégicas.
- 2) Por otro lado, se realizarán estudios de clima laboral de manera periódica para ofrecer al equipo la oportunidad de expresar cómo valoran sus condiciones de trabajo y qué propuestas tienen para mejorarlas.

Con los resultados se diseña un plan de acción y se implementa para lograr incrementar la motivación, satisfacción del equipo y la mejora organizacional continua.



4

Evaluación del desempeño orientada a resultados

Se busca alinear los objetivos organizacionales con los de la persona en su función profesional, con la intención de incrementar la eficacia y el impacto de las intervenciones a través de una mayor participación y responsabilidad del personal en los resultados de su gestión, mediante procesos de comunicación y coordinación dentro de las áreas de la organización.

Mientras los enfoques tradicionales de gestión organizacional pretenden, fundamentalmente, adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, la gestión orientada a resultados pone el foco en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente acordados, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.



Motivación y recompensa

La motivación profesional se determina por un conjunto de variables, entre las que destacan el salario, las condiciones laborales y la propia función del puesto y misión organizacional. Las entidades se suelen regir por el Convenio colectivo de acción e intervención social y las tablas salariales que anualmente se publican.

Además de este marco, debería existir un compromiso firme por parte de la entidad para fomentar la conciliación laboral y familiar, bajo un enfoque de orientación a resultados basado en la co-responsabilidad y el compromiso.

También se puede establecer un compromiso desde la entidad para contribuir a la mejora de las condiciones laborales y salariales del equipo en función del logro de los resultados previstos anualmente.

Referencias bibliográficas

El departamento de recursos humanos

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Gestión de Recursos Humanos

https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW

Conceptos aplicados de dirección de recursos humanos: guía práctica de desarrollo profesional.

Claver Cortes, Enrique y Gasco Gasco, Jose Luis y Llopis Taverner, Juan
Civitas Ediciones, S.L., 2000

El Valor de la persona: nuevos principios para la gestión del capital humano

Casado, José Manuel. Madrid: Pearson Educación, DL 2003

El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas.

Rodríguez Serrano, Juan Carlos. UOC (Universitat Oberta De Catalunya), 2004

Trabajadores Competentes. Introducción y Reflexiones sobre La Gestión de Recursos Humanos Por Competencias.

Blanco Prieto, Antonio. Esic Editorial, 2007

Gestión de recursos humanos

Gomez-Mejía, Luis. Prentice-Hall, 2008

Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de RRHH. DEUSTO.

Hay Group et alt (2004)

Desempeño por Competencias. Evaluación 360°.

Granica. Alles, Martha et alt (2002)

Desarrollo de RRHH.

EAI. Gan, Federico et alt (1996)

Management en Organizaciones al Servicio del Progreso Humano.

Madrid: Espasa-Calpe, 1991. PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier y TORT RAVENTOS, Lluís:

Evaluación de resultados: el nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos

VV.AA.

Granica, 2000

Existen diferentes formas de entender el voluntariado y su papel dentro de las organizaciones de voluntariado y, desde cada una de esas formas, el modelo de intervención y acción voluntaria varía. Con esta definición, discutida, analizada y asimilada por la organización y por todas las personas implicadas en el desarrollo de la acción, tendremos unos cimientos adecuados a la hora de plantear un programa de voluntariado.

Si no tenemos estos cimientos, encontraremos dificultades a la hora de su desarrollo ya que el voluntariado como elemento constituyente de las ONG nos pone en relación con la Sociedad Civil, con la base social que “legítima” nuestra actuación como organizaciones sociales y si no hemos clarificado esa función estaremos debilitando una de nuestra bases.

El voluntariado quiere sentirse útil, quiere ocupar su tiempo, quiere hacer y conocer cosas nuevas, quiere ayudar a los demás, y lo hace de una manera altruista. Ello implica una gran dosis de entusiasmo.

No siempre mantenemos el mismo nivel de ánimo. Unas veces las cosas nos están saliendo bien y la moral nuestra y de nuestro equipo es alta. Otras veces el ánimo está más decaído. En el mundo de las ONGD hay muchos y frecuentes motivos para perder el ánimo: una subvención denegada, dificultades para captar fondos propios, requisitos para acceder a subvenciones que no se cumplen, objetivos no siempre logrados

Por todo ello es muy importante contar con el apoyo de voluntarios que contagien el entusiasmo a otros compañeros, para hacer frente a las dificultades del día a día.

Pensamos a veces que esa vitalidad y ese entusiasmo lo aportan las personas más jóvenes. Pero la experiencia nos lleva a pensar que no siempre es así. Hay personas de bastante más edad que se convierten rápidamente en los verdaderos líderes de un grupo de voluntarios por su carisma o su empuje.

Es pues, importantísimo para cualquier organización nutrirse de esas personas entusiastas, y saberlas aprovechar poniéndolas al mando de un grupo de trabajo.

PLAN DE VOLUNTARIADO

Para diseñar un plan de voluntariado hay que analizar y definir de qué hablamos cuando nos referimos al voluntariado y cuál es su papel en nuestra organización.

Algunas cuestiones que ayudarán a hacer esta reflexión:

¿Por qué hacemos un programa de voluntariado?

¿Qué esperamos obtener de la participación o incorporación del voluntariado en nuestra organización?

¿Para quién/con quién lo haremos?

¿Cómo se tomarán las decisiones?

¿Qué será necesario y no puede ser controlado en el programa?

¿Qué áreas, departamentos o personas participan en la acción con personas voluntarias y cómo?

¿Qué riesgos existen?

¿Qué pasará cuando el programa acabe?

¿Qué realizaremos para conseguirlo?

¿Mediante qué procedimientos ejecutaremos lo previsto?

¿Cuándo se hará cada acción?

¿Dónde se hará?

¿Qué recursos se utilizarán?

¿Cuánto costará?

¿Quién hará qué?

Queremos reconocer y agradecer el esfuerzo realizado por todas las personas que ha participado para que este proceso haya podido ser una realidad.

En especial queremos agradecer a:

- Todo el sector de las ONGD que forman parte de la CONGDCAR por sus aportaciones
- Gobierno de La Rioja. Dirección General de Igualdad, Participación y Agenda 2030 por su compromiso.
- Coordinadora de ONGD de la Rioja por promover el fortalecimiento del sector.
- Consultoras de Socialzink por el acompañamiento y elaboración del diagnóstico, las formaciones y las guías.

AGRADECIMIENTOS

Contacto

SOCIALZINK

C/ Enma Penella, 22 Ático B

28055 Madrid

CONSULTORAS:

Marta Marichal: mmarichalh@gmail.com

Eva Solá: evasolatares1@gmail.com