

**MODELO DE GESTIÓN DEL  
RECURSO HUMANO EN  
ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES DE  
MENORES**



Autora: Melissa Luna Ramírez. Bachiller en Administración de Negocios. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Candidato a la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT. Correo electrónico: melilouna28@hotmail.com

**RESUMEN**

La necesidad de adoptar un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos en Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) de menores, ha llevado a la concepción de diferentes procedimientos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. En este trabajo se analizan diferentes procedimientos planteados, como lo es la incorporación del personal y su

bienestar y desarrollo, para una debida aplicación y se señalan los principales características y limitaciones que poseen. Su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en este tipo de Organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** RECURSOS HUMANOS; SISTEMAS; GESTION; ONG's, MODELO

**SUMMARY**

The necessity of approve a model or Human Resources on younger's No Governmental Organizations, due to the need to adapt new approaches in the treatment of the Human Resources. In this paper were analyzed different set up procedures, the same as the staff's incorporation

and their welfare and evolution; it only to correct application and were indicated their mean characteristics and limits. This study is very useful as theoretical and methodological tools for the designing and improvement of the human resources management in this type of organizations.

**KEY WORD:** HUMAN RESOURCES;  
SYSTEMS; MANAGEMENT; ONG's,  
MODEL

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas son integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso se puede decir que las personas son el recurso más apreciado.

Por ejemplo; si una organización dispusiera de gran capital, equipo moderno e instalaciones más que adecuadas, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas o con mínima motivación para desempeñar sus funciones, en cualquier tipo de organización, el éxito sería imposible. Para este artículo, el tipo de organización al que se dirige, es al de ONG, el cual es un término utilizado internacionalmente cuyas siglas significan Organización No Gubernamental. No obstante, al dirigirse a ONG se hará en el área de menores, porque de igual manera dentro de las ONG's existen varios tipos.

En forma genérica, una ONG de menores, se puede definir que es una entidad privada y por tanto independiente de la administración

pública, que surge a partir de la iniciativa ciudadana para beneficio de la niñez y adolescencia y sin fines de lucro, catalogándose como Instituciones de Bienestar Social.

El papel de las ONG's de menores ha adquirido relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de la comunidad. Así mismo, ha ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación e incrementen los recursos destinados a este tipo de organizaciones.

Es importante recalcar que para que una ONG sobreviva en el "mercado" gubernamental o cooperación internacional, debe de cumplir con una legitimidad del trabajo que

realiza, especialmente en el sentido de pertenencia, rendición de cuentas, independencia y profesionalidad.

El enfoque profesional de las ONG's no es neutro. Las ONG's necesitan profesionales competentes en muchas materias, que sean capaces de aportar experiencias de otros sectores para fortalecer el de menores. Sin embargo, la mayoría de estas organizaciones no cuenta con los recursos económicos suficientes para cubrir la manutención del Recurso Humano (RRHH) adecuado en cada área dentro de éstas.

Es por ello que las ONG's, de menores deberían gestionar un modelo de RRHH para medir el nivel de competencias de sus empleados para la satisfacción de sus beneficiarios, para así en parte

cumplir con la misión de la empresa. Ya que una organización puede marcar diferencias, con un mejoramiento continuo del personal que la destaque competitivamente dentro del mercado laboral.

En pocas palabras, la Gestión de RRHH debe ampliar más sus enfoques para adaptarse tanto a las necesidades de la organización como del personal, ya que este siglo XXI, viene acompañado de muchos cambios sociales, económicos, políticos, culturales que se deben tomar en cuenta en el momento de gestionar para evolucionar y crecer como recurso imprescindible para el desarrollo y competitividad de cualquier ONG de menores.

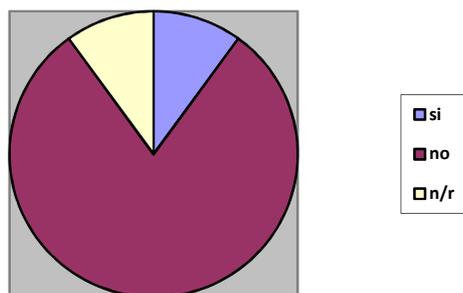
## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN LABORAL**

En la última década se ha transformado o mejor dicho, se está intentando transformar el concepto clásico de “Administración de Personal” con la carga administrativa y burocrática que el concepto implica, en algo moderno y eficaz que suele denominarse Administración o Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato, 2002). Se ha pasado de la administración de personal a la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

La manera de enfocar la gestión de los recursos humanos depende, en cada caso, de múltiples factores. En este caso, y según encuesta realizada dentro de las ONG's de menores, solo el 10% tiene un Sistema de Gestión de Recursos Humanos Formal. Otro 10% omite su

respuesta. Quedando un 80% de estas instituciones sin un enfoque formal de los que es un Sistema de esta índole. (Ver gráfico 1)

**\*Gráfico 1**  
**Sistema de Gestión de Recursos Humanos**



Fuente: Encuesta de la existencia de un Sistema de Información de Recursos Humanos en las ONG's de Menores. Julio 2008 \*Para referencia en anexos.

La gestión de los recursos humanos va de la mano con el elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización. En efecto, las organizaciones no sólo están formadas por personas sino que

además se presenta la parcela del "management" o administración de empresas, en conjunto.

Lo anteriormente mencionado, es lo que se mantiene en las ONG's, ya que en su mayoría no cuentan con un departamento exclusivo de Recursos Humanos. Si no, que los mismos administradores y/o directores de estos centros son los encargados de la gestión.

En la actualidad, la principal preocupación los responsables de Gestión de Recursos Humanos, es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo, es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del "mercado competitivo".

El rol de la Gestión de Recursos Humanos se debe centrar en el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar.

Por lo tanto, acercar a los integrantes de la empresa a la institución para conseguir la absoluta implantación de dichas metas, es uno de los desafíos que la actual gestión de Recursos Humanos debe ser capaz de resolver.

*“Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos por tanto es esencial, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado*

*para desempeñarlos.”(Lic. Antonio Castro Asoc. Manos Abiertas)*

La planificación de los recursos humanos permite a la organización suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, éste es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica va de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y

cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

Por eso, los Sistemas de Información Laboral son indispensables, para realizar una gestión adecuada en el Área de Recursos Humanos. En el caso de las Organizaciones No gubernamentales de menores lo que se quiere lograr es que los sistemas de información estén soportados sobre un Sistema de Información Sistematizado, que permita tratar en una base de datos integrada y relacional. Se aplican tres niveles de información básicos:

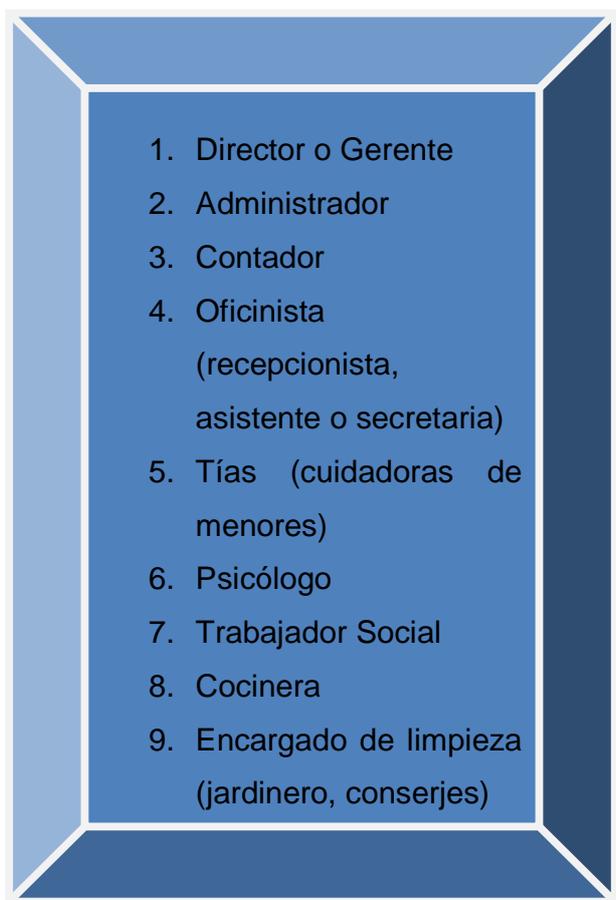
1. La Identificación de Puestos
2. La Elaboración de Perfiles Laborales
3. Procedimiento para el análisis de perfiles

### **Identificación del Puesto**

Según Ordoñez (1997). “El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”.

Para una identificación de puestos de trabajo se trabajará con base en su análisis y a menudo da a lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

A continuación, se identifican los diferentes puestos de trabajo que se desarrollan regularmente dentro de las Ong's de menores:

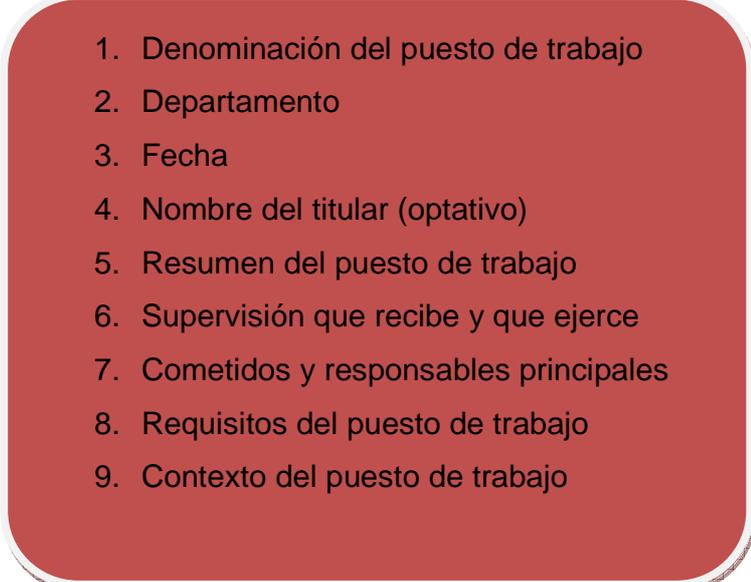
- 
1. Director o Gerente
  2. Administrador
  3. Contador
  4. Oficinista  
(repcionista, asistente o secretaria)
  5. Tías (cuidadoras de menores)
  6. Psicólogo
  7. Trabajador Social
  8. Cocinera
  9. Encargado de limpieza  
(jardinero, conserjes)

### **Elaboración de perfiles laborales**

Según Gómez y otros (2001). "El diseño del trabajo recibe tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo que,

como sabemos, intenta asegurarse de que cada tarea en la organización recibe el trabajo como un "input", añade valor a ese trabajo y después lo pasa a otro trabajador. Las otras dos influencias son la estrategia empresarial y la estructura organizativa que mejor se ajusta a esa estrategia".

Por consiguiente los documentos finales del análisis del puesto de trabajo deberán incluir probablemente los parámetros que se lista a continuación:

- 
1. Denominación del puesto de trabajo
  2. Departamento
  3. Fecha
  4. Nombre del titular (optativo)
  5. Resumen del puesto de trabajo
  6. Supervisión que recibe y que ejerce
  7. Cometidos y responsables principales
  8. Requisitos del puesto de trabajo
  9. Contexto del puesto de trabajo

La necesidad de la elaboración de un puesto de trabajo lleva a considerar si realmente se está refiriendo un cuerpo profesional muy amplio que realmente engloba varias ocupaciones y, por supuesto, un número importante de puestos de trabajo con denominaciones muy concretas y variadas y que, todas ellas parten de un mismo tronco común, pero muy diversificado en sus ramas.

### **Procedimiento para el análisis de perfiles**

Según Ordoñez (1997). "Mediante el análisis de los perfiles de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y porqué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución."

El análisis de los perfiles o puestos de trabajo sirve de guía a los empleados a la hora de ser consistentes de sus aspiraciones "profesionales". La descripción y requisitos de los puestos de trabajo que se dan, pueden ayudarlos a decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento por los que debería optar a fin de avanzar en su carrera.

El análisis de perfiles permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos: sus características, cometidos y fines.

*"La idea de hacer una especificación de campos de cada perfil de puesto que se maneja en nuestras instituciones y su debido análisis, no debe verse como una pérdida de tiempo y desventaja, más bien al contrario. Porque siempre supone*

*dejar de lado posiblemente importantes cometidos que, a la hora de clasificar y dada la necesidad de concreción y realizar un extenso “tipo de tratado” y no un sencillo documento que podamos dejar en el tintero. En este sentido, es que en PANI utilizamos un Manual de Cargos elaborado por Psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones. No obstante, por la gran extensión de este manual, las instituciones suelen hacerse cargo por su cuenta de la elaboración de puestos con funciones y tareas generalizadas, más que no es requisito seguir el manual que el PANI maneja o en muchos casos desconocen que existe tal”.* Ma. Isabel Pérez Cascante. Departamento de Selección y Reclutamiento del Patronato Nacional de la Infancia. 2008.

Se sabe que no todas las organizaciones son iguales. A las ONG's de menores, igual, también se distinguen unas de otras, es por esto que cada organización tiene que tomar en cuenta aspectos fundamentales que las distinguen entre sí. Aspectos como lo son su filosofía, misión, visión, objetivos, entre distintos factores.

### **Incorporación del Personal**

La labor de un departamento de recursos humanos, en una ONG de menores que aplica la GRH, sabe que es fundamental asignar e integrar personal dentro de la organización, de acuerdo con criterios organizativos fundamentales que, sean cuales sean, han de estar siempre ligados a los requerimientos primordiales que asignan los entes rectores de estas instituciones como lo son por ejemplo el PANI.

La relación que se puede establecer entre la gestión del PANI y la GRH es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo estándar de gestión del factor humano en las organizaciones. El estudio de esta relación se produce en el contexto de un marco de análisis que plantea que las personas “constituyen culturalmente un activo muy importante para el desarrollo de cualquier organización”.

En este sentido la gestión de recursos humanos en el área de incorporación del personal es una función que mira en dos direcciones:

1. Busca relacionar a las personas con los distintos puestos y las necesidades de trabajo que los mismos exigen.
2. Procura relacionar las personas según criterios de competencia y también de motivación.

*Una vez que la organización haya determinado sus necesidades del personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.*

### **Selección del Personal**

Según Gómez y otros (2002): “LA SELECCIÓN es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las particularidades necesarias para realizar con el éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas particularidades. Las características necesarias para el desempeño eficaz del puesto normalmente dependen del análisis del trabajo. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado las entrevistas, los directivos determinan a la persona a

la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de *puntuaciones mínimas*; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.”

En el Manual de Cargos del Patronato Nacional de la Infancia se recalcan los siguientes puntos importantes, que las diferentes organizaciones, a la hora de la selección de puestos de trabajo, deberían tomar en cuenta:

1. Análisis de los requerimientos del puesto de trabajo
2. Determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo
3. Diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación de selección

4. Realización de entrevistas de selección
5. Observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación y otros
6. Desarrollo de Técnicas de entrevistas
7. Escalas de valoración
8. Tests psicológicos para valorar habilidades y aptitudes
9. Realización de Dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de selección del personal
10. Realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo.

11. Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés. Y otras ligadas directamente al trato de menores como: cariño, comprensión, afecto, valores morales, hábitos de higiene, responsabilidad, respeto,...

Todas las acciones anteriormente mencionadas son para la adquisición de personal, para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las organizaciones y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su calificación e idoneidad para ser seleccionad

o.

### ***Pasos en la decisión de selección de personal:***

1. Presentación inicial de petición de empleo (formulario o curriculum)
2. Entrevista inicial
3. Pruebas
4. Comprobación de referencias historial
5. Entrevista de seguimiento
6. Reconocimientos médicos y físicos
7. Análisis y decisión (rechazar, mantener o contratar y ubicar)
8. Notificación de decisión a candidato
9. Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta

*Chiavenato(2002).*

### **Reclutamiento del personal**

Según Gómez y otros (2002): "El RECLUTAMIENTO es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa

debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.”

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. En la medida en que el reclutamiento consiga su propósito, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado los candidatos calificados.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los recursos humanos que

tan cuidadosamente han sido seleccionados, también las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización.

Lo anteriormente mencionado se aplica en cualquier tipo de organización. No obstante, en el caso y efecto de este artículo, los directores, jefes o administradores deben encargarse personalmente de que cada puesto que fue requerido y seleccionado cuente con el ambiente adecuado dentro de la organización. Que cada empleado en su proceso de socialización a la institución sea adecuado, con el fin de que el ambiente laboral sea de gran éxito.

Es importante mencionar que a pesar de que el PANI cuenta con un manual de cargos, no es un requisito indispensable. Es cada institución, la

responsable en la toma de decisión de quien se recluta y selecciona en la institución.

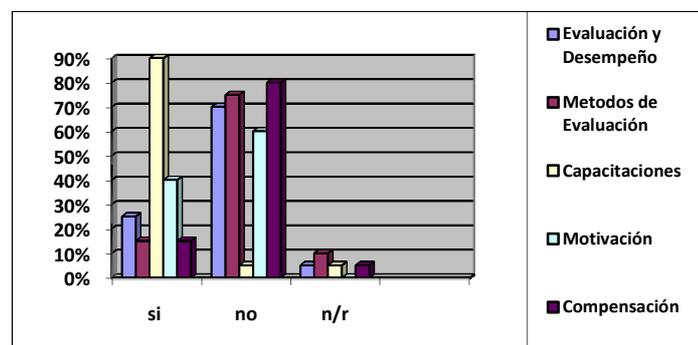
### Bienestar y Desarrollo

Bienestar y Desarrollo es el tercer lugar en el sistema de gestión de recursos humanos de la empresa (SGRH). La GHH moderna se realiza según sistemas que, para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus resultados y actualización de sus técnicas (Chiavenato, 2002)

En el caso de las ONG's de menores se tomarán en cuenta cuatro ramas, las cuales según las encuestas realizadas han sido las que menos importancia se ha tomado. (Ver gráfico #2). De hecho, la única área que si se ha desarrollado fuertemente

en estas ong's ha sido las capacitaciones permanentes que se realizan tanto internas como externas. Las demás se encuentran lúcidamente escasas.

### Gráfico #2



Las cuatro áreas que se toman en cuenta para un debido bienestar y desarrollo en la GRH de este artículo son las siguientes:

### Evaluación y Desempeño

Según Anzola (2002): "A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los

supervisores), la evaluación del rendimiento o desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.”

Dependiendo de cada cargo en la Organización así se tendría que evaluar su desempeño. Todos y cada uno de los puestos se encuentran situados en una posición importante en la organización, son agentes decisivos en el despliegue de los objetivos en la institución y de su actuación dependen en gran medida los resultados de la gestión y la dinámica de progreso de la institución. No obstante, no se puede

realizar una evaluación estándar, ya que, a pesar de que son puestos clave, la población laboral es muy diferenciada.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

Esta poderosa herramienta de gestión de las personas es un instrumento de animación de la línea y, sobre todo, un método institucionalizado de diálogo y participación y tiene tres fases (Valle y otros, 1999):

- ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS. A principio de año se recuerdan los resultados de mejora a lograr durante el ejercicio que empieza. Dichos compromisos se reflejan por escrito en el impreso oficial.

- **SEGUIMIENTO.** A lo largo del ejercicio es conveniente que se realicen contactos para revisar la marcha de los objetivos y apoyar su cumplimiento con los medios necesarios.
- **ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.** A finales de año se valora el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados y se proponen las líneas de mejora y desarrollo para un nuevo período.

### **Motivación**

**“todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano”**

Según Gómez y otros (2001). “La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y

mantiene el comportamiento humano. En gestión de RRHH, el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas.” La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

Uno de los hechos básicos de la motivación es que la gente se mueve para conseguir lo que quiere o desea. Aunque el dinero es, sin duda, una fuerte motivación, no motiva por igual a todo el mundo. A algunas personas les interesan más los aspectos no financieros de su trabajo.

Por ejemplo, se sabe que las ONG’s son organizaciones sin fines de lucro, por lo cual, en su mayoría son de escasos recursos. En consecuencia de esto, sería muy difícil motivar a los

empleados económicamente. Por eso, los encargados deben de ser creativos y buscar métodos alternativos de motivación para el personal.

### **Compensación**

La compensación a los empleados integra todas aquellas herramientas a través de las cuales se incide formalmente en la posición de estos colectivos en la estructura de la institución (Valle y otros, 1999):

1. LA RETRIBUCIÓN DE COMPENSACIÓN SALARIAL
2. LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS
3. LOS BENEFICIOS SOCIALES

Las recompensas financieras constituyen la máxima preocupación de los directivos a la hora de administrar los planes de incentivos

en este tipo de organizaciones. No obstante, se recuerda que son instituciones que trabajan para el bienestar social y que sus empleados tienen que ser conscientes de eso.

Sin embargo, las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados. Ejemplo de ello se encuentra en la Asociación Casa Provincial del Buen Pastor, que una manera de compensación es cubrir la alimentación de los empleados, tener el día libre para su cumpleaños...

Las recompensas no financieras pueden incluir el reconocimiento, público y no público, los cargos honorarios, las mayores responsabilidades laborales, períodos sabáticos, pagados o no pagados, los programas de reembolso de cursos

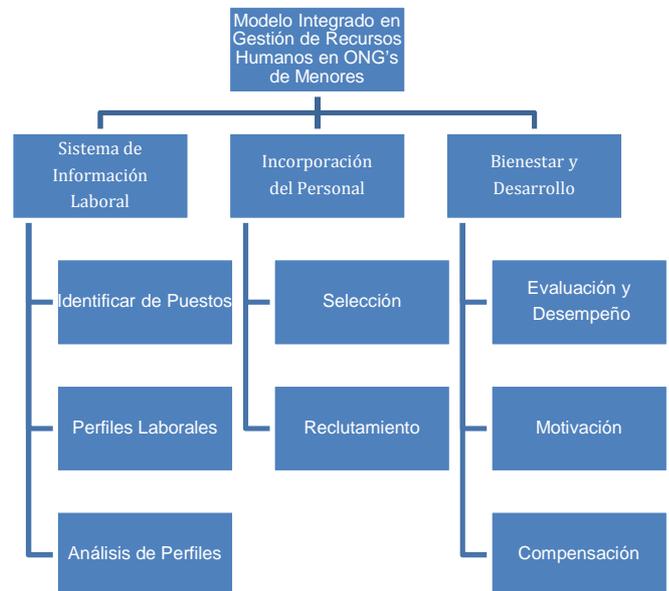
de formación o capacitaciones. Incluso cuando resulta imposible ofrecer recompensa financiera por un trabajo bien hecho, muchos empleados aprecian el reconocimiento público de su excelente rendimiento.

### El Modelo Recomendado

El nuevo modelo de gestión de Recursos Humanos en ONG's de menores, nace como una respuesta estable a la situación que actualmente se vive en este tipo de organizaciones. En donde no existe un sistema integrado de gestión de recursos humanos. El fin es "TRABAJAR MEJOR JUNTOS".

Se presenta el siguiente modelo, ya que existe la necesidad de anticipar las necesidades del personal y la necesidad de planificar las acciones

de ajuste precisas para el debido procedimiento de gestión de los recursos humanos.



Se ve que aunque los pasos son buenos, hay que tomar medidas que permitan sentar bases más firmes y, sobre todo, soluciones adaptadas al sector de organizaciones privadas sin fines de lucro y a sus particularidades. Un modelo de gestión definido para todas las instituciones servirá de guía para desarrollar una política de recursos humanos y permitirá generar

herramientas informáticas que lo sustentan.

En el proceso de modernización de la gestión de los recursos humanos no se debe olvidar que, además de la cuestión formal, el cambio de actitudes, valores y conductas se ha convertido en algo imprescindible. Es aquí donde intervienen los modelos de excelencia, calidad total, círculos de calidad, reingeniería, etc. que han constituido una revolución cultural frente al formalismo de los antiguos modelos de empresa. Sin embargo, en este caso se aplica un modelo, simple, pero completo.

Este modelo puede llegar a favorecer el sector público, ya que se trabaja de la mano con entes públicos como el PANI, IMAS, JPS, Ministerio de Salud, Contraloría General de la República...; además, estas

entidades como las ONG, median entre los individuos y el estado. Estas organizaciones aportan ciertos valores contra la rigidez y la burocratización.

Su utilizan este modelo de gestión de recursos humanos (basado en redes), en lugar de estructuras institucionales sólidas, y están formadas por grupos profesionalizados de capital humano. La capacitación y la profesionalización de diversas funciones no sólo constituye un modelo de gestión efectivo en el caso de las ONG, sino que diversos actores como las "pymes", pequeños inversores, universidades, organismos internacionales o institutos de investigación, también lo pueden implementar con éxito.

El cambio es necesario y factible. La importancia reside en la capacidad de

cada organización para ver su situación con perspectiva y conseguir los métodos necesarios, para obtener un adecuado Sistema de Gestión de Recursos.

### **Conclusiones**

El Modelo de GRH, que se propone en este trabajo, concentra lo que tradicionalmente se gerencia por separado (en áreas como personal, capacitación, controles de personal, administración de salarios, higiene y seguridad del trabajo, etc.), en un sistema donde el centro es el hombre y donde los planes y las acciones interactúan entre sí y con el resto de los sistemas de administración de la empresa, por lo que es muy importante tener presente que la GRH, implica el manejo del recurso máspreciado de una empresa y como sistema, su gestión no es

responsabilidad exclusiva de una unidad organizativa especializada, sino en primer lugar implica a los administradores a todos los niveles.

En consecuencia de lo anterior se concluye lo siguiente:

- Un eje fundamental del éxito de las organizaciones son las personas, pero no las personas por si solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área de Recursos Humanos. Dicha área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental, la cual pueda aportar a todas las demás áreas con herramientas para una eficiente gestión de los Recursos Humanos.

- Se refiere al Modelo de GRH en ONG's de menores, analizado desde una perspectiva estratégica para el éxito en tales, ya que si se implantase esta estrategia por la organización, se lograrían ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios o en la atención de sus beneficiarios, sino que también logrará tener una gran ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la empresa logrará sus objetivos, alcanzando así una alta "productividad y competencia" con lo cual se aumentará el valor agregado de la organización.

# BIBLIOGRAFÍA

**Ordoñez Ordoñez, Miguel (coord.)** (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

**Chiavenato, Idalberto** (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw Hill..

**Gomez Mejia, Luis / Balkin, David / Cardy, Robert** (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.

**Anzola Rojas, Servulo** (2002). *Administración de la pequeña empresa*. México: McGraw Hill.

**Dolan, Shimon / Schuler, Randall S. / Valle Cabrer** (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw Hill.

*Gestión. Revista de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social.* – San José. (vol11, N2)

**Loaiza Astorga, Karol** (2005). *Competencias laborales : una alternativa para mejorar la gestión de recursos humanos : caso dirección administrativa de finanzas del Instituto Costarricense de Electricidad. San José, C.R. : ULACIT.*

**Castro Hernandez, Mitxie** (2006). *Capital humano: un activo intangible en las organizaciones. San José, C.R.: ULACIT.*

[www.pani.go.cr](http://www.pani.go.cr). Visitado el 02 de junio de 2008.

[www.imas.go.cr](http://www.imas.go.cr) Visitado el 02 de junio de 2008.

[http://www.imas.go.cr/oficinas/centrales/IBS/IBS\\_index.html#ibs\\_poblacion](http://www.imas.go.cr/oficinas/centrales/IBS/IBS_index.html#ibs_poblacion)

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>. Visitado el 24 de junio 2008.

<http://www.eumed.net/ce/2004/amss-rrhh.htm>. Visitado el 24 de junio de 2008.

Otros:

<http://www.ciss.es>

<http://www.itete.com>

Benchmark Ink

Workforce Magazine online

# ANEXOS

## ODALIDAD

Artículo

## TEMA

Modelo de gestión del Recurso Humano en ONG's de menores

## PROBLEMÁTICA

Actualmente en las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) el recurso más valioso es el de las personas que las integran. Todas éstas organizaciones brindan un servicio; en éste caso particular se tomara como muestra a las Instituciones de Bienestar Social de menores de edad, las cuales toman un ambiente de alto riesgo social.

Por la razón anterior es que es de suma importancia que su recurso humano cuente con la gestión adecuada para brindar exitosamente sus servicios y no por el contrario de una manera ineficiente.

Generalmente en las ONG's de menores el área de los recursos humanos es un ámbito que siempre presenta problemas, en consecuencia de sus deficiencias a la hora de seleccionar y evaluar a el personal. Ya que no se cuenta con un modelo establecido y en su mayoría existe la falta de personal capacitado para realizar dichas gestiones.

Por eso, se pretende con el artículo desarrollar un modelo para implementarlo en las diferentes organizaciones de este tipo.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un modelo completo de gestión para el área de recursos humanos en ONG's de menores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir claramente un sistema de información laboral, para identificar puestos, perfiles laborales y su análisis respectivo.
2. Clasificar la incorporación del personal para su respectiva selección y reclutamiento
3. Reordenar las claves del bienestar y desarrollo del personal dentro de la organización.
4. Diseñar un esquema del modelo recomendado para la adecuada gestión del RRHH en una ONG de menores.

## **METODOLOGÍA**

Según Hurtado J. (2000): "La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos".

El marco metodológico para éste artículo se dividió en los siguientes pasos:

### **PASO 1**

Elegir el tema de Investigación. Este se realizaron con base en el planteamiento de un problema, el cual tiene como fin el planteamiento de una pregunta la cual se resuelve al final de la investigación.

### **PASO 2**

Objetivos. Plantear los objetivos de la investigación. Estos fueron divididos en un objetivo general y tres específicos

### **PASO 3**

Justificación. Se realiza razonando las exigencias que se requieren para sostener la investigación que se realizó.

### **PASO 4**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación determinó los pasos a seguir del estudio con sus debidas técnicas y métodos para recolectar información.

Existen cuatro tipos de investigación, los cuales son: el exploratorio, el descriptivo, el explicativo y los correlacionarles. En este caso se aplica el de estudios

exploratorios. Es un tipo de estudio “piloto”. No obstante, es en el que se encuentra poca información de otras investigaciones realizadas acerca del tema.

## **ENFOQUE**

Existen dos tipos de enfoques, el cuantitativo y el cualitativo. En el enfoque cuantitativo se utiliza información de datos con medición numérica y conteo de una población, según sea la investigación. Por el otro lado el cualitativo se caracteriza por tipo de preguntas basadas en descripciones u observaciones.

En esta investigación la naturaleza de los datos es de una metodología cualitativa, basado en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular. En sí, los datos cualitativos se recopilan para conocer más acerca de cosas que no se pueden observar y medir directamente.

Para el desarrollo de este artículo científico se basó en los métodos cualitativos, ya que, nos permite descubrir qué hay dentro de la gestión las ONG's y poder tener acceso a la perspectiva del personal y sus encargados y a la vez formarse una idea aproximada de lo que se necesita. Por lo tanto, el investigador puede orientarse en la gama y complejidad de las actividades e intereses tanto del Gerente de RRHH como del personal. Los datos cualitativos se recopilan para conocer más acerca de cosas que no se pueden observar y medir directamente.

La recolección de datos informativos se realiza de dos modos:

El primero, es con base a una encuesta para cada tipo de empleado que opera dentro de estas instituciones el cuestionario posee preguntas cerradas. Con el fin de medir el grado de satisfacción con lo que respecta al manejo y control del recurso humano dentro de la institución para la cual laboran. El segundo, es basado en entrevistas realizadas a los jefes o encargados tanto de la selección como del manejo del personal. Estas poseen preguntas tanto cerradas como

abiertas. Con el fin de ver el procedimiento que aplican para seleccionar, manejar, evaluar y motivar al personal del cual se encuentran a cabo.

## **INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Las fuentes de información utilizadas son principalmente las de investigación basada en encuestas de preguntas abiertas y entrevistas semiestructuradas. Las cuales, respaldan la realidad que viven las ONG's de menores en el área de los Recursos Humanos, y que más que la opinión de la gente que está dentro de ellas.

Y por otro lado, vamos a tener la recolección de datos bibliográficos. Para obtener los aspectos primordiales y bases teóricas para la elaboración del artículo.

Entre las principales se destacaran las siguientes fuentes bibliográficas: Libros, revistas, tesis, folletos, manuales especializados y artículos.

## **SUJETOS DE INFORMACIÓN**

Son las personas de interés en el campo bajo estudio; sobre ellas recae la observación y de ésta se derivan los datos para el análisis. (Hernández, 2003).

Para este estudio se toma en cuenta a los siguientes sujetos:

- ✓ Según el (IMAS 2008) Las organizaciones con programas dedicados a la atención de niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y abandono cuentan con las modalidades de Hogares permanentes, transitorios, guarderías infantiles, hogares escuela, comedores infantiles, centros infantiles, Federaciones de IBS,

Organizaciones que prestan sus servicios en el campo de la prevención, asesoría y capacitación de la infancia y la juventud.

- ✓ El personal que trabaja dentro de las instituciones anteriormente mencionadas.
  
- ✓ Los jefes o encargados de diferentes ONG's de menores en Costa Rica

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

*Primaria:* Tanto las encuestas a los empleados como las entrevistas que se realizarán a cada encargado del Recurso Humano en las instituciones, información que será adquirida directamente y por otro lado, los manuales establecidos por el Patronato Nacional de la Infancia.

*Secundaria:* Fuentes bibliográficas especializadas y relacionadas con el tema. Como:

Libros, revistas, tesis, folletos, manuales especializados y artículos.

## ***Población***

En Costa Rica existen diferentes tipos de ONG de bienestar social, las cuales según IMAS (2008) son las siguientes:

- ✓ Adultos y adultas mayores
- ✓ Niños, niñas y adolescentes
- ✓ Personas con discapacidad
- ✓ Personas fármaco dependientes
- ✓ Personas en situación de indigencia y otras Problemáticas psicosociales

Muestra:

La muestra es escoger una parte de la población determinada o elegida. En esta investigación se escoge una muestra aleatoria. No obstante, dentro de las ONG de menores existen 5 tipos, las cuales son, según datos del PANI (2007):

- ✓ Asociaciones
- ✓ ONG transitorias no familiares
- ✓ ONG diurnas IBS
- ✓ Albergues PANI
- ✓ Acogimiento familiar

De las cuales, se escogen 10 al azar para realizar la investigación.

### **ALCANCE**

Este estudio pretende realizar un esquema básico de la debida gestión del recurso humano en las ONG´s de menores, con sus debidos procedimientos, para que en un futuro se llegue a centralizar una estructura de tal para todas y cada una de estas instituciones.

### **LIMITACIONES**

El principal problema que se presenta es la poca información acerca del tema, los recursos son escasos. No obstante, son ausentes las investigaciones que se encuentra acerca del tema.

Y por otra parte, la limitación del tiempo, tanto para el tiempo de entrega del trabajo como para la elaboración de las entrevistas y visitas a diferentes centros.

# ANEXOS

## MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN ONG'S DE MENORES DE EDAD

- I. INTRODUCCION
- II. SISTEMA DE INFORMACIÓN LABORAL
  - i. Identificación de puestos
  - ii. Elaboración de perfiles laborales
  - iii. Procedimiento para el análisis de perfiles
- III. INCORPORACION DEL PERSONAL
  - i. Selección del personal
  - ii. Reclutamiento del personal
- IV. BIENESTAR Y DESARROLLO
  - i. Evaluación y desempeño
  - ii. Métodos de evaluación del desempeño
  - iii. Capacitación
  - iv. Compensación
- V. EL MODELO RECOMENDADO
- VI. CONCLUSIONES

-Bibliografía

-Anexos

# CUESTIONARIOS

## Cuestionario #1

- **Dirigido a diferentes empleados de Ong´s de Menores.**
- **ONG´s Entrevistadas:**
  1. Albergue Infantil de Tibás. Tibás.
  2. Asociación Casa del Refugio. Escazú.
  3. Hogar Luis Amigó. Tres Ríos.
  4. Asociación Casa Provincial del Buen Pastor (Instituto Santa Eufrasia)
  5. Casa Hogar SOS. Sabanilla.
  6. Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero. San José.
  7. Asoc. Hospicio de Huérfanos de San José (Guardería Infantil).San José.
  8. Asociación Al Niño Con Cariño. San José.
  9. Fundación Manos Abiertas. Aserrí.
  10. Hogar San Antonio. Moravia.
- **Se realizaron 5 cuestionarios por instituciones.**

## Cuestionario #2

- **Dirigido a gerentes, jefes o administradores encargados del personal.**
- **ONG´s Entrevistadas: 2, 4, 5 y 9 de las anteriormente mencionadas y la Señora ----- Encargada del Departamento y Selección y Reclutamiento del Patronato Nacional de la Infancia.**
- **Se realizaron un total de 5 entrevistas personalizadas.**

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ES ACERCA DE UN ESTUDIO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA INSTITUCIONES DE BIENESTAR SOCIAL QUE TRABAJAN PARA MENORES DE EDAD.

POR FAVOR SELECCIONE UNA DE LAS OPCIONES QUE VIENE EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. Tiene claro la misión y visión de la organización:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

2. Se cumplen los objetivos de la institución:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

3. Tiene bien identificado cual es su puesto de trabajo:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

4. Claramente sabe cuáles son sus funciones en la institución:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

5. Tuvo un proceso de selección para entrar a laborar en la institución:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

6. Se le oriento con respecto al procedimiento de reclutamiento en la organización:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

7. Recibe capacitaciones adecuadas para su puesto:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

8. Se le evalúa periódicamente su desempeño:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

9. Cree que la evaluación que realizan en la institución es correcta:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

10. Siente que su trabajo es reconocido:

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_ NO SE\_\_\_\_

11. Recibe algún tipo de compensación:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SE \_\_\_\_\_

12. Se siente motivado dentro de su ámbito de trabajo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SE \_\_\_\_\_

13. El departamento del personal o encargado(s) realizan un buen trabajo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SE \_\_\_\_\_

14. Cree que se debería mejorar el área de recursos humanos:

15. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SE \_\_\_\_\_

### **MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**

#### **ENTREVISTA**

1. ¿EN SU INSTITUCION EXISTE UN SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS?
2. ¿CUAL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE REALIZA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ELABORACION DE PERFILES LABORALES?
3. ¿CUANTOS EMPLEADOS TIENE A CARGO Y EN QUE PUESTOS?
4. CUAL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE REALIZA TANTO PARA LA SELECCIÓN COMO PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL?
5. ¿LA INSTITUCION REALIZA UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS? COMO LO REALIZAN?
6. EL PERSONAL RECIBE CAPACITACIONES PERMANENTES Y ADECUADAS A SUS PUESTOS?
7. ¿QUE TIPO DE COMPENSACIONES O MOTIVACION RECIBEN LOS EMPLEADOS?
8. IMPLEMENTARIA UN MODELO UNIFICADO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS RECOMENDADO PARA ONG'S DE MENORES?

**NOTA:** Las preguntas pueden variar según vayan siendo respondidas sus respuestas, la entrevista es oral, por lo cual pueden ir surgiendo otro tipo de preguntas.

## **FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA GRRHH**

- **Planificar los RRHH.** Su objetivo es determinar necesidades y disponibilidades personal de la empresa y su utilidad es analizar y adaptar las necesidades personal a los objetivos generales y las estrategias que tiene planteada la empresa.
- **Análisis de puestos.** Se pretende conocer el contenido del puesto, es importante porque proporciona información útil para realizar tareas muy importantes de la GRRHH.
- **Búsqueda personal.** Debemos reclutar, seleccionar y contratar.
- **Desarrollo personal.** Está formado por la formación y gestión carreras.
- **Evaluación actuación del personal.** Es preciso conocer la actuación de las personas y en que medida contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa. Decisiones: ascenso, traslado, etc.
- **Retribución.** Es el hecho principal de trabajar, cualquier retribución 2 partes: fija y variable.
- **Gestión estratégica del componente humano.** El factor humano es un recurso competitivo para las empresas, y su gestión forma parte de la gestión de la organización y además debe estar integrada en las estrategias de la empresa. La organización debe conocer oportunidades y restricciones de su personal y establecer planes actuación.

## ¿Qué es una IBS u OBS?

**Las Instituciones de Bienestar Social – IBS - u Organizaciones de Bienestar Social – OBS -** son grupos organizados en las comunidades por medio del personal voluntario, de carácter privado, sin fines de lucro, con personería y cédula jurídica, caracterizadas e inscritas como de bienestar social a través del IMAS, que se dedican a la atención de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y abandono.

[http://www.imas.go.cr/oficinas/centrales/IBS/IBS\\_index.html](http://www.imas.go.cr/oficinas/centrales/IBS/IBS_index.html)

### Población Atendida por IBS:

- \* Adultos y adultas mayores
- \* Niños, niñas y adolescentes
- \* Personas con discapacidad
- \* Personas fármaco dependientes
- \* Personas en situación de indigencia y otras Problemáticas psicosociales

### Descripción de la población a atender en las IBS:

- \* **Atención a la población adulta mayor:** Las organizaciones con programas dirigidos a población adulta mayor desarrollan las diferentes modalidades de atención: Hogares o Residencias para Adultos Mayores, Centros de Cuidado Diurno, Albergues para Adultos Mayores, Federaciones de IBS, Organizaciones que prestan sus servicios de atención a domicilio del adulto mayor en situación de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y abandono.
- \* **Atención a niños, niñas y adolescentes:** Las organizaciones con programas dedicados a la atención de niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y abandono cuentan con las modalidades de Hogares permanentes, transitorios, guarderías infantiles, hogares escuela, comedores infantiles, centros infantiles, Federaciones de IBS, Organizaciones que prestan sus servicios en el campo de la prevención, asesoría y capacitación de la infancia y la juventud.
- \* **Atención a personas alcohólicas y fármaco dependientes:** Las organizaciones con programas dirigidos a la atención de personas fármaco dependientes y alcohólicas brindan sus servicios en los siguientes ámbitos: Centros de Rehabilitación de alcohólicos, Centros de Rehabilitación de fármaco dependientes, Organizaciones que laboran en el campo de la educación y prevención de la fármaco dependencia y el alcoholismo y las Federaciones de IBS de esta Área de atención.
- \* **Atención a personas con discapacidad:** Las organizaciones con programas dirigidos a la atención de personas con discapacidad en situación de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y abandono por medio de diferentes modalidades de atención: Organizaciones y Federaciones de Organizaciones que dirigen sus programas y servicios en el ámbito de la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad y su reglamento.
- \* **Atención a personas en situación de indigencia y otras problemáticas psicosociales:** Las organizaciones con programas dedicados a la atención de personas en situación de indigencia brindan servicios de asistencia social, orientación y referencia a servicios de rehabilitación. Las organizaciones con programas de atención a víctimas de violencia doméstica brindan servicios de prevención, atención, tratamiento psicosocial. Otro tipo de población que se atiende en esta Área son las personas en fase Terminal, en situación de abandono y otras Organizaciones que laboran en la atención, tratamiento y rehabilitación de diferentes patologías psicosociales