PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

MGP | MAGISTER EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN / ESCUELA DE PSICOLOGÍA

MODELACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO EN ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

POR: Tieri Alfonso Zesati Mondragón

Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional

Profesor guía, Álvaro Vial Mena,
Asesor ONG, Verónica Zuleta

Octubre, 2019

Santiago, Chile

© 2019, Tieri Alfonso Zesati Mondragón.

Por una ciencia abierta y el libre conocimiento…

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Agradecimientos

Al Gran Arquitecto del Universo.
Por darme la oportunidad de vivir y alcanzar un objetivo más en mi trayectoria profesional.

A mis abuelos, padres y hermanas.
Por guiarme correctamente en el camino de la vida y por darme su ejemplo de trabajo, honestidad y honradez.

A mis profesores y mentores.
Por iluminarme con su experiencia y por transmitirme su conocimiento invaluable.

A mis amigos y enemigos.
Por dedicarme parte de su tiempo y ayudarme a ser mejor persona.

A American Express.
Por su flexibilidad laboral y apoyo total a lo largo del programa del MGP.

A Fundación Nuestros Hijos.
Por darme la oportunidad de desarrollar el presente proyecto de tesis y contribuir de alguna manera a combatir las enfermedades oncológicas de los niños.

A la Pontificia Universidad Católica de Chile y todo su personal.
Por hacer posible el Magister en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional.

Sinceramente

Tabla de contenido

1. Introducción general....1
1.1 Fundación Nuestros Hijos (FNH)....1
1.1.1. Estructura organizacional....1
1.1.2. Misión....1
1.1.3. Valores....1
1.2 Panorama general del voluntario....2
1.3 Presentación general del proyecto....3
2. Marco teórico....4
2.1 Modelación del sistema de gestión de personas....4
2.1.1. Administración de personal....4
2.1.2. ¿Qué es un sistema de gestión de personas?....4
2.1.3. Componentes del sistema de gestión de personas....5
2.2 Políticas de gestión de personas en las ONG - FNH....6
2.3 Reclutamiento y selección estratégica de voluntarios....6
2.3.1. Planificación estratégica de personal....6
2.3.2. Proceso de reclutamiento y selección....8
2.4 Formación de voluntarios....10
2.4.1. La importancia del proceso de inducción....10
2.4.2. La importancia de entrenar y capacitar....11
2.5 Análisis y descripción de puestos....12
2.6 Evaluación estratégica y retroalimentación del desempeño....14
2.6.1. La importancia de evaluar y retroalimentar....14
2.6.2. Ventajas y beneficios de evaluar y retroalimentar el desempeño....15
2.7 Reconocimiento de voluntarios....16
2.7.1. Motivación y de reconocimiento....16
2.7.2. Reconocimiento estratégico y clima laboral....17
2.8 Compensaciones incentivos y beneficios en las ONG....18
2.8.1. ¿Cómo compensar, incentivar y beneficiar al voluntario?....18
2.9 Desvinculación de voluntarios....19
2.9.1. Gestión de la desvinculación....19
2.9.2. Encuestas de salida....20

3. Problemas y desafíos del sistema de gestión de voluntarios en FNH 21
3.1 Problemática 1. Proceso básico de reclutamiento y selección de voluntarios... 22
3.2 Problemática 2. Informalidad en los procesos de inducción y capacitación 22
3.3 Problemática 3. Voluntarios desmotivados por falta de reconocimiento 22
3.4 Problemática 4. Rotación constante de voluntarios 23
4. Objetivos del proyecto 24
4.1 Objetivo general 24
4.2 Objetivos específicos 24
5. Metodología 25
6. Resultados 28
6.1 Relevancia del subsistema de reclutamiento y selección de voluntarios 29
6.1.1. Costo de contratación. 30
6.1.2. Calidad y éxito del proceso de selección. 30
6.1.3. Tiempo de contratación. 30
6.2 Importancia de la formalización del subsistema estratégico de inducción 31
6.2.1. Centro de Inducción Virtual. 31
6.2.1.1. Etapa 1. Programa de inducción general. 33
6.2.1.2. Etapa 2. Programa de inducción especifica. 33
6.3 Entrenamiento y capacitación de voluntarios. 34
6.3.1. Relevancia del CCV en el desarrollo de voluntarios 35
6.3.2. Relevancia del CCV como estrategia de retención de voluntarios. 35
6.4 Relevancia de la evaluación y retroalimentación del desempeño 37
6.4.1. Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR) 38
6.5 Estrategias de reconocimiento, motivación y retención 39
6.5.1. El reconocimiento y agradecimiento informal 39
6.5.2. El reconocimiento formal y profesional 40
6.5.3. Reconocimiento virtual mediante redes sociales 41
7. Discusión 42
7.1 Discusión sobre el proceso de reclutamiento y selección 43
7.2 Discusión sobre el programa estratégico de inducción 44
7.3 Discusión sobre el programa estratégico de entrenamiento y capacitación 45
7.4 Discusión sobre el plan de retroalimentación y evaluación de desempeño 46

7.5 Discusión sobre las estrategias de reconocimiento 47
8. Conclusiones y sugerencias 48
9. Bibliografía 50
10. Anexos 53

Índice de imágenes

Imagen 1. Logo. Fundación Nuestros Hijos....1
Imagen 2. Sistema de gestión de personas....5
Imagen 3. Criterios clave de la planeación estratégica de voluntarios....7
Imagen 4. Pirámide de reclutamiento....9
Imagen 5. Análisis y descripción de puestos. 13
Imagen 6. Reconocimiento estratégico. 17
Imagen 7. Ejemplos no monetarios de compensación, incentivos y beneficios. 18
Imagen 8. Tipos de desvinculación laboral.....19
Imagen 9. Desvinculación de voluntarios. 20
Imagen 10. Problemas y desafíos del modelo de gestión de voluntarios de FNH. 21
Imagen 11. Objetivo general y específicos. 24
Imagen 12. Plan de intervención.....26
Imagen 13. Gantt de actividades. 27
Imagen 14. Estrategia de categorización y codificación de datos.....28
Imagen 15. Sistema Automatizado de Selección (SAS). 29
Imagen 16. Centro de Inducción Virtual (CIV) 32
Imagen 17. Etapas del proceso de inducción. 32
Imagen 18. Programa de inducción especifica.....33
Imagen 19. Demandas y habilidades de aprendizaje del siglo XXI.....34
Imagen 20. Ventajas y beneficios del CCV. 35
Imagen 21. Centro de Capacitación y Entrenamiento Virtual (CCV) 36
Imagen 22. Interacción del SAR y CCV.....37
Imagen 23. Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR).....38
Imagen 24. Diploma de reconocimiento FNH. 40
Imagen 25.Estrategia de reconocimiento mediante redes sociales. 41
Imagen 26. Flujo de discusión de resultados. 42

Índice de tablas

Tabla 1. Otros objetivos del proceso de inducción 10
Tabla 2. Gantt de actividades, proyecto MGP 26
Tabla 3. Impactos del programa de Capacitación y Entrenamiento de voluntarios. 36
Tabla 4. Beneficios del reconocimiento y agradecimiento informal de voluntarios.....39
Tabla 5. Ejemplos de reconocimiento formal de voluntarios. 40

RESUMEN EJECUTIVO

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son entidades no lucrativas cuyo objetivo es atender problemas sociales donde el Estado tiene poca presencia; son organizaciones que, por su limitación de recursos financieros, enfrentan grandes desafíos de gestión general. Consecuentemente, las ONG requieren de un modelo de gestión que les permita administrar sus actividades y gestionar sus recursos con eficiencia, eficacia y efectividad. Por esta razón, la presente tesis tiene como objetivo principal "Modelar un sistema de gestión de personas para programas de voluntariado en las organizaciones del tercer sector".

La propuesta del modelo de gestión de personas utilizará estrategias vanguardistas, principalmente, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación, capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento de voluntarios. Por ello, para el desarrollo de la presente tesis, fue necesario analizar documentos, observar procesos y atender las necesidades particulares de la gerencia técnica y de la coordinación del programa de voluntariado de Fundación Nuestros Hijos (FNH).

Durante el transcurso del presente proyecto, se descubrió que, no existía un control interno que permitiera a FNH gestionar sus programas de voluntariado de manera exitosa. Finalmente, es importante mencionar que, esta tesis modeló un sistema de gestión de personas de bajo costo apegado a los valores de la organización y utilizó las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC´s).

Palabras clave: *Modelo de gestión de voluntarios, Organizaciones del tercer sector, TIC´s*

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGOs) are non-profit entities whose objective is to attend problems where the Government has a little presence; they are organizations that, due to their limited financial resources, have a great management challenge. Consequently, NGOs require a great management model that allows them to manage their activities and resources successfully. For this reason, this thesis has as objective "Modelling a people management system for volunteer programs and to be point of reference to third sector organizations", so that, the particular strategies will be considering recruitment, selection, induction, training, performance management and recognition of volunteers.

For develop of this model, it was necessary to analyze documents, observe processes and know the particular needs of technical manager and the coordinator of the volunteer program of "Fundación Nuestros Hijos" (FNH).

It was discovered that, there was no internal control that allowed them to manage their volunteer programs successfully. Finally, this thesis proposes a low-cost people management model, considering to the values of the organization and is based on the new Information and Communication Technologies (ICTs).

Keywords: *Volunteer management model, Third sector organizations, ICTs*

1. Introducción general

1.1 Fundación Nuestros Hijos (FNH)

Ubicada en Santiago de Chile, Fundación Nuestros Hijos (FNH) (http://www.fnh.cl/) fue creada en 1991 como una Organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro.

1.1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de FNH está compuesta por una presidencia, una vicepresidencia, cinco direcciones, una gerencia general, una gerencia comercial, una gerencia técnica y un promedio de cuarenta voluntarios. Fundación Nuestros Hijos recibe apoyo financiero de socios, donaciones, colectas y eventos, asimismo, recibe subsidios de alianzas corporativas como: Lagos, *la Fête Chocolat*, Liquimax, CMR Falabella, Belsport, Laboratorio Chile, Arauco, Tecnigen, Dunkin Donuts, Farmacias del Dr. Simi, Fundación Elévate y Late.

1.1.2. Misión

Asistir integralmente a niños oncológicos de bajos recursos.

1.1.3. Valores

Pasión, **A**legría, **C**ompromiso, **T**rabajo en equipo, **A**usteridad, **R**esponsabilidad y **E**speranza; P.A.C.T.A.R.E.

Imagen 1. Logo. Fundación Nuestros Hijos

Fuente: http://www.fnh.cl/

1.2 Panorama general del voluntario

Los voluntarios son elementos esenciales para las organizaciones no lucrativas, aportan su conocimiento, experiencia y tiempo de manera gratuita; esto permite a Fundación Nuestros Hijos y a cualquier ONG cumplir con su misión, brindar sus servicios y satisfacer las necesidades operativas de la organización beneficiando a la sociedad.

Los voluntarios son personas sociales y emprendedoras que están dispuestas a brindar su tiempo libre y que, en un escenario ideal deberían disfrutar de su estancia en la organización donde eligieron servir; sin embargo, es importante mencionar que, son pocos los voluntarios verdaderamente comprometidas con su labor social, también, son pocas las organizaciones comprometidas con el desarrollo de habilidades y bienestar de sus voluntarios.

Adicional a lo anterior, la problemática global de trabajar con voluntarios es compleja, ya que de acuerdo con el artículo publicado por la Sociedad de Hemofilia de Malasia denominado -Reclutamiento y conservación de voluntarios- se menciona que:
"*Los jóvenes, son más egoístas en la actualidad, piensan que el trabajo voluntario no es valioso en nuestra moderna y materialista sociedad; afirman que las organizaciones mismas no realizan un esfuerzo serio por atraer, motivar y conservar sus voluntarios".*[1]

Por ello, para mantener un número constante de voluntarios en la organización, es indispensable identificar las principales razones por lo que las personas deciden permanecer o integrarse a un programa de voluntariado; si los interesados reciben u obtienen lo que desean al realizar su trabajo (experiencia, nuevas habilidades, fortalecer su espíritu, etc.), entonces será muy probable que decidan permanecer y renovar su compromiso con la organización, en caso contrario; los voluntarios decidirán romper la relación con la misma.

[1] (Mohamed, 2019)

1.3 Presentación general del proyecto

El presente proyecto de tesis surgió en la Gerencia técnica de Fundación Nuestros Hijos (FNH) por la inquietud y necesidad de modelar un sistema de gestión estratégico de personas que permita administrar y controlar sus programas de voluntariado; incluso este designio también puede servir como marco de referencia para organizaciones del tercer sector que requieran implantar su modelo de gestión y conservación de voluntarios.

Por consiguiente, para el desarrollo de este proyecto fue necesario hacer una evaluación puntual de la situación actual del proceso de gestión de voluntarios en FNH; para ello se entrevistó al gerente técnico, se estableció una conversación *face to face* con la coordinadora de voluntarios y se chequeó el actual proceso de gestión de personas mediante análisis documentario; desde otra perspectiva se observaron los procesos que conforman su sistema de gestión de personas; finalmente, se determinó que la organización tenía áreas de oportunidad, deficiencias y pocas fortalezas en la forma de gestionar sus programas de voluntariado.

2. Marco teórico

2.1 Modelación del sistema de gestión de personas

2.1.1. Administración de personal

La administración de personal es un proceso clave para el funcionamiento y estructuración de cualquier empresa u organización; "*es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado*"[2]; por esta razón, la gestión de personas puede considerarse como uno de los componentes más importantes y estratégicos de cualquier organización, no obstante, direccionar personas es una tarea compleja, dado que, influyen factores que impactan directamente en los participantes, así pues, es básico desarrollar un *modelo de gestión de personas* que permita controlar situaciones, asegurar el cumplimiento de objetivos y potenciar el desarrollo humano.

2.1.2. ¿Qué es un sistema de gestión de personas?

De acuerdo con la RAE, sistema "*es un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto*"[3]. Por eso, se infiere que el sistema de gestión de personas es un conjunto de procesos y funciones que coordinadas entre si ayudan a conseguir metas y objetivos de una organización. Es el "*conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario; primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo, definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)*"[4]

[2] (Fernández Arena, 1971)
[3] (RAE, 2019)
[4] (Escat, 2002)

2.1.3. Componentes del sistema de gestión de personas

En general, el sistema de gestión de personas debe integrar componentes sinérgicos y relacionales, al mismo tiempo, no puede verse como un conjunto de operaciones independientes persiguiendo un mismo objetivo.

Dicho lo anterior, los principales componentes del sistema de gestión de personas son:

- Atracción del talento;
- Reclutamiento y selección;
- Formación: inducción, capacitación y entrenamiento;
- Compensaciones, incentivos y beneficios;
- Desempeño: supervisión, evaluación y reconocimiento;
- Desvinculación;

Imagen 2. Sistema de gestión de personas

Fuente: Propia

2.2 Políticas de gestión de personas en las ONG - FNH

De acuerdo con OBS Business School*, "las políticas de gestión de personas cumplen funciones tan importantes dentro de la organización como comunicar valores y expectativas sobre cómo se hacen las cosas en la empresa; ayudan a la gerencia a tomar decisiones, mantener la alineación entre las operaciones de negocio y la legislación vigente y finalmente, protegen a los empleados y sus derechos."*[5]

Reforzando lo anterior… la política de gestión de personas es la guía que orienta cualquier acción en materia de gestión de personal; son criterios establecidos que ayudan y facilitan la consecución de objetivos, induce la visión de la organización, homologa procesos y favorece la comunicación; finalmente, permite la descentralización del área de gestión de personas; es decir, se comparten responsabilidades con los líderes contratantes; de manera que, las ONG y Fundación Nuestros Hijos deben considerar políticas de gestión claras, sencillas, coherentes, equitativas, estables, flexibles y cien por ciento públicas.

2.3 Reclutamiento y selección estratégica de voluntarios

2.3.1. Planificación estratégica de personal

Definición: *"La planeación estratégica de personal se define como un instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro."*[6]

"Es el proceso a través del cual un negocio, empresa u organización identifica sus necesidades futuras de personal para diseñar en el presente las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la organización."[7]

[5] (OBS Business School, 2013)
[6] (Picazo, 2000)
[7] (Valenzuela, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, las ONG y Fundación Nuestros Hijos pueden considerar la planificación estratégica de personas como: el proceso mediante el cual se integran componentes del modelo de gestión de voluntarios de manera integral y ordenada, con políticas, valores y filosofías propias de la organización.

La finalidad de la planeación de voluntarios es ayudar a la organización a cumplir su misión y metas, por este motivo, el sistema de gestión de personas debe ser capaz de atraer, reclutar, seleccionar, desarrollar, capacitar y motivar a sus integrantes; también, debe considerar factores internos y tendencias sociales actuales para su éxito. En esa misma línea, se sugiere que la planificación estratégica de voluntarios contemple criterios inteligentes antes de emitir y publicar una vacante.

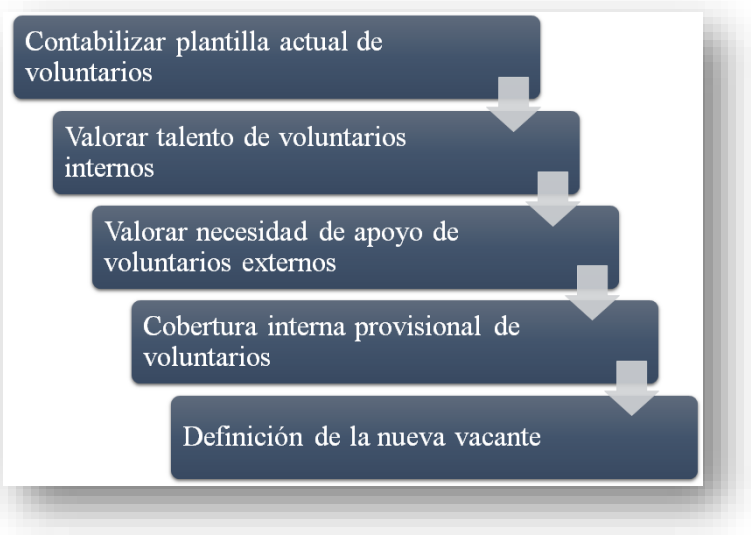


Imagen 3. Criterios clave de la planeación estratégica de voluntarios

Fuente: Propia

Finalmente, la organización debe actuar de manera proactiva con la finalidad de garantizar la capacidad y disponibilidad necesaria de voluntarios; en caso de requerir un número mayor de personal será necesario iniciar un proceso de reclutamiento y selección que permita cubrir las necesidades operativas de la organización.

2.3.2. Proceso de reclutamiento y selección

El **proceso de reclutamiento** es considerado como "*el medio de encontrar y atraer candidatos para las posiciones abiertas en la organización."*[8] En virtud de lo señalado, es de suma importancia que el proceso de reclutamiento este bien definido y que posea distintas validaciones para alimentar el proceso de selección.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento y selección de voluntarios debe de ser coherente y tiene que estar alineado con la estrategia general de la organización de tal forma que, direccione a los voluntarios y personal de planta hacia el cumplimiento de objetivos.

El proceso de reclutamiento inicia cuando se crea la necesidad de cubrir una o varias vacantes; para ello, es requerido realizar un análisis y detección de necesidades que permita valorar el puesto vacante, igualmente, es importante revisar si existen talentos internos que puedan cubrir las posiciones de manera inmediata.

Posteriormente, interviene el proceso de selección con la finalidad de elegir a los candidatos idóneos, con mayor probabilidad de éxito y permanencia en la organización.

Por consiguiente, el proceso de reclutamiento y selección debe ser perfeccionado día con día, lo que implica tener procesos muy bien estructurados para atraer el mayor número de voluntarios y elegir a los mejores candidatos, sin embargo, para obtener el personal necesario, las ONG deben considerar en su modelo de gestión de voluntarios, modelos estratégicos que consideren un mínimo de personas convocadas para poder cubrir su demanda. (Ver ejemplo imagen 4)

[8] (Pontes,2010)

Imagen 4. Pirámide de reclutamiento.

Fuente: https://slideplayer.es/slide/13034131/

La **selección de personal** es *"un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos se encarga de elegir a los candidatos ideales para uno o varios puestos de trabajo"*[9].

Por consiguiente, un proceso de selección exitoso permitirá a las ONG:

- Identificar voluntarios potenciales con la finalidad de elegir de entre toda la población de candidatos a aquellos que cumplan con criterios establecidos y que además se ajusten a los valores y cultura de la organización.
- Conocer actitudes y personalidad de los voluntarios.
- Identificar habilidades y áreas de oportunidad de los futuros voluntarios.

[9] (ManpowerGroup, 2015)

2.4 Formación de voluntarios

2.4.1. La importancia del proceso de inducción

La inducción de voluntarios debe de ser uno de los procesos más importantes para la organización; tiene el objetivo de proporcionar información relevante sobre la estructura organizacional y del puesto de trabajo; de igual modo, su finalidad es orientar e introducir un sentido de pertenencia del voluntario en la organización.

En general, "*la orientación es parte del proceso de ubicación del empleado, y se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo"*.[10]

El proceso de inducción es la primera relación oficial de contacto entre el voluntario y la organización, de modo que, es necesario que la propuesta el programa de inducción sea formal, ameno, amigable, divertido y soportado por altos funcionarios de la organización con la finalidad de generar confianza y cordialidad hacia los voluntarios; es decir, FNH y las ONG deben tener en cuenta otros objetivos del proceso de inducción:[11]

#	Objetivo
1	Que el voluntario conozca la misión, objetivos, valores, normas, lenguaje y cultura de la organización.
2	Adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible.
3	Volver productivo al nuevo voluntario en el menor tiempo posible.
4	Moderar la atención de los compañeros y supervisores de trabajo.
5	Abatir la rotación de personal.
6	Disminuir las renuncias tempranas de los voluntarios de recién ingreso.
7	Atenuar el estrés, la ansiedad y la incertidumbre del voluntario.
8	Desarrollar expectativas realistas en los voluntarios.

Tabla 1. Otros objetivos del proceso de inducción

Fuente: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/index.html

[10] (Dolan, 2003)
[11] (Chiavenato, 2002)

2.4.2. La importancia de entrenar y capacitar

Un proceso de capacitación y entrenamiento exitoso de personas considera el aprendizaje como un punto relevante multidimensional basado en estrategias cognitivas, habilidades y resultados afectivos; se define como *"el cambio en una capacidad o disposición humana que persiste durante un periodo de tiempo y que no puede ser explicado a través de los procesos de maduración biológica o crecimiento."*[12] Por otra parte, el entrenamiento y capacitación de voluntarios debe de ser una de las estrategias más importantes para las ONG; ya que constituyen actividades de desarrollo y educación personal que impulsan al voluntario a permanecer en la organización y contribuir con mayor eficiencia en la misma.

De forma que, "*la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador*"[13]. En esa misma línea, se entiende que el objetivo de la capacitación es transferir conocimientos a un voluntario con la finalidad de mejorar su desempeño en la posición en la que colabora.

De igual manera, *"el entrenamiento o coaching es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño."*[14] Por esta razón, el entrenamiento debe estar enfocado en el desarrollo de habilidades y destrezas del voluntario; la finalidad es al igual que la capacitación una estrategia muy importante que debe considerar un modelo de gestión de voluntarios.

[12] (Brundage, 1992)
[13] (Siliceo, 2004)
[14] (Chiavenato, 2002)

De igual manera, se cree que, el entrenamiento y capacitación desarrolla en los voluntarios gratitud y compromiso con la organización, desarrolla la sensación de competencia, crea un ambiente y clima laboral saludable y aumenta la probabilidad de permanencia del voluntario en la organización; en consecuencia, se esperaría una reducción en la rotación de personal.

2.5 Análisis y descripción de puestos

Realizar un análisis y descripción de puestos ayuda a las ONG a definir de manera puntual y sencilla las principales actividades a realizar en los puestos vacantes, por ello, es muy importante definir el rol del voluntario tomando en cuenta los objetivos, estrategias y valores de la organización.

La descripción de puestos ayuda a la orientación general; verbigracia, los voluntarios y líderes conocen cuáles son sus funciones y actividades específicas en la organización, de igual forma, saben a quién comunicar problemas y escalar temas fuera de su alcance.

Luego, el análisis y descripción de puestos exitoso interactuará prácticamente con todos los componentes del sistema de gestión de personas, de tal forma que ayude a impulsar estrategias en cada subsistema, por ejemplo:

- El proceso de reclutamiento y selección define los requisitos necesarios e ideales que debe tener el candidato idóneo para integrarse al programa de voluntariado.
- Instaurar planes estratégicos de promoción de carrera para voluntarios en la organización.
- Valorar e identificar los puestos que dificulten la operación de la organización.
- Ayudar a generar estrategias de evaluación del desempeño y considerar la medición objetiva y exacta de la consecución de objetivos.

- Planificar estrategias de formación de voluntarios e identificar áreas de oportunidad en las capacidades, conocimientos y actitudes del voluntario.
- Finalmente… "*el análisis y descripción de puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva*"[15]

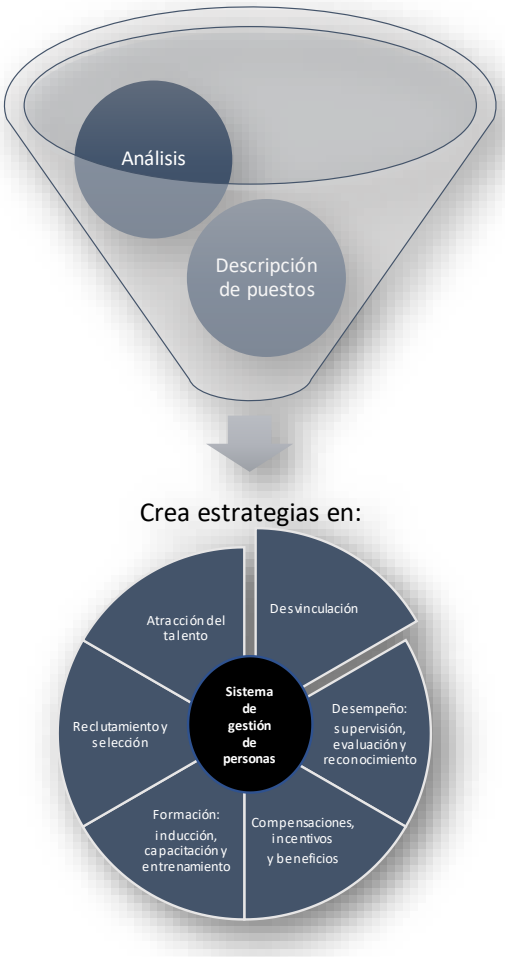


Imagen 5. Análisis y descripción de puestos.

Fuente: Propia

[15] (Álvarez Lucia, 2007)

2.6 Evaluación estratégica y retroalimentación del desempeño

2.6.1. La importancia de evaluar y retroalimentar

"La administración del desempeño (AD) es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo"[16]*. "Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa"*.[17] Así que, la importancia de evaluar y retroalimentar al voluntario tiene el objetivo de saber si se está cumpliendo con las funciones y tareas que la organización le confirió, para ello, Fundación Nuestros Hijos y las ONG deben diseñar métodos "flexibles" apegados a los valores de la organización que garanticen una evaluación objetiva y exacta sobre la consecución de objetivos.

Resulta oportuno mencionar que la importancia de la "flexibilidad" se debe a que, los voluntarios pueden considerar la evaluación del desempeño como un proceso hostil e incómodo que puede deteriorar la relación con la organización, por lo cual, "*se debe minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativo; para esto, es necesario que la entrevista de evaluación y retroalimentación tenga como fin la mejora del desempeño y no la crítica personal del empleado*"[18].

Resumiendo lo anterior, el modelo o sistema de gestión de personas de FNH y de cualquier ONG debe considerar estrategias de retroalimentación del desempeño confiables, flexibles y constructivas; la finalidad siempre será impulsar al voluntario a seguir mejorando día con día y generar un compromiso de permanencia con la organización.

[16] (Mondy & Noe, 2010)
[17] (Conexiónesan, 2017)
[18] (Mondy & Noe, 2010)

2.6.2. Ventajas y beneficios de evaluar y retroalimentar el desempeño

Para que el proceso de evaluación y retroalimentación de desempeño sea exitoso debe considerarse la siguiente premisa: "*Para esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño.*"[19]

Un proceso de evaluación y retroalimentación exitoso debe considerar parámetros y factores puntuales, oportunos, constantes, equilibrados, específicos, objetivos, con enfoque positivo, flexibles y siempre evaluando y retroalimentando las acciones del voluntario sobre las actividades asignadas y nunca criticando tópicos personales. Consecuentemente, si el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño se ejecuta de manera correcta se beneficiará el voluntario y su líder y, por obvias razones, la organización. Consecuentemente, algunos de los beneficios que pueden obtener los voluntarios después de una evaluación y retroalimentación objetiva y positiva son:

- Incrementaran la confianza personal.
- Reforzaran las buenas prácticas de operación.
- Identificaran sus áreas de desarrollo.
- Reforzaran su sentido de pertenencia y seguridad como persona.
- Desarrollaran nuevas habilidades y capacidades cognitivas.

En cuanto a los líderes y la organización, la retroalimentación y evaluación de desempeño les permite reforzar y mejorar el proceso de comunicación, ayuda a mejorar sus habilidades de liderazgo, impulsa el trabajo en equipo y mejora los resultados a nivel individual, de equipo y organizacional.

[19] (Sánchez, 2005)

2.7 Reconocimiento de voluntarios

2.7.1. Motivación y de reconocimiento

La motivación es un aspecto determinante para mejorar e impulsar el desarrollo y desempeño profesional, de igual forma, el e*ngagement* es clave para generar mayor cohesión entre voluntarios, equipos de trabajo, directivos y clientes; la finalidad de alanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la comunidad.

En razón de lo expuesto, es muy importante reconocer el buen desempeño de cada voluntario y considerar que *"el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la organización con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de la misma; cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados"*[20]

El reconocimiento, para las ONG, puede ser considerado como una forma **estratégica no monetaria de recompensa** a sus voluntarios, puede ayudar a retener personal calificado y, en consecuencia, cubre las necesidades y demandas de sus Stakeholders.

"E*l reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso"; asimismo, "Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la organización. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos: una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y motivante y, uno de los factores más importantes, el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo."*[21] Por lo que, el reconocimiento de las ONG hacia sus voluntarios debe de ser público y formal, de esta forma se reforzará el sentido de pertenencia y apoyo a la organización, de este modo, se sugiere que el reconocimiento sea constante, es decir, reconocer el buen desempeño día con día.

[20] (MBA & educación ejecutiva, 2009)
[21] (ITAM, Torres Maricruz, 2009)

2.7.2. Reconocimiento estratégico y clima laboral

Las personas voluntarias asumen compromisos muy importantes en beneficio de la sociedad, en ocasiones pasan gran parte de su tiempo en las instalaciones, oficina o desarrollando actividades sociales a favor de la ONG, es por ello que las organizaciones deben tratar de mantener un ambiente sano, amigable y propicio con la finalidad de hacer sentir bien a sus voluntarios. De acuerdo con lo anterior, "e*l primer paso para un buen clima laboral en la empresa es diagnosticarlo, esto ayudará a cuantificar y tener datos estadísticos del nivel de satisfacción de sus colaboradores y medir sus percepciones respecto al reconocimiento, a la organización, los líderes, la infraestructura, entre otras variables"; "El siguiente paso es gestionar el clima en base a los resultados de la evaluación y trabajar en actividades enfocadas a reducir aquellos aspectos en los que los colaboradores se sienten insatisfechos"* [22]

De tal forma que, FNH y las ONG deben considerar que "*implantar un sistema de reconocimiento estratégico es una decisión importante que, según las mejores prácticas e investigaciones crea efectos positivos como: mejora los indicadores de negocio, incrementa el compromiso de las personas, mejora el clima laboral de la organización, refuerza los valores y objetivos corporativos, desarrolla el talento alineado con las capacidades estratégicas y reduce la rotación de personal"*[23]

Imagen 6. Reconocimiento estratégico.

Fuente: http://www.reconocimientoprofesional.com/2013/02/es-peligroso-el-reconocimiento.html

[22] (Great Place to Work, 2016)
[23] (Reconocimiento profesional, 2013)

2.8 Compensaciones incentivos y beneficios en las ONG

2.8.1. ¿Cómo compensar, incentivar y beneficiar al voluntario?

Hablar de compensaciones, incentivos y beneficios es hacer referencia a un plan de compensación total que incluye, además de la retribución financiera, aspectos y condiciones laborales, sin embargo, la estrategia de compensación total es distinta para las ONG ya que se rigen bajo políticas de austeridad y reducción de costos. Afortunadamente, *"el modelo de compensación total engloba todo aquello que un trabajador percibe como contraprestación a su aportación personal. Incluye componentes intrínsecos y no sólo extrínsecos, es decir, no sólo retribuciones monetarias sino también beneficios sociales, flexibilidad en el trabajo, formación, capacitación, participación y reconocimiento"*[24]

Dicho lo anterior, la estrategia de compensación de voluntarios en FNH deberá "*adherir políticas de flexibilidad laboral, por ejemplo: elección de horario; jornada reducida por cuestión personal, semana laboral comprimida, maternidad, paternidad, lactancia, vacaciones, home office, rotación de actividades, asesoramiento, reconocimiento constante y apoyo profesional"*[25]

Imagen 7. Ejemplos no monetarios de compensación, incentivos y beneficios.

Fuente: Propia

[24] (López Emilio, 2009)
[25] (López Emilio, 2009)

2.9 Desvinculación de voluntarios

2.9.1. Gestión de la desvinculación

La desvinculación de voluntarios es quizá uno de los temas más delicados para las organizaciones del tercer sector, sin embargo, en ocasiones es necesario finalizar la relación laboral específicamente cuando las situaciones producen cambios en los resultados de la organización tales como:

- Conflictos relacionales, cansancio, ausentismo, presentismo, violación de políticas, bajo desempeño, integridad, etc.

Por otro lado, la gestión y desvinculación de voluntarios tiene que ser:

- Objetiva y coherente, es decir, debe de ser lo más transparente posible, cuidando la reputación y discreción de la organización.
- Puntual, esto se refiere a que las organizaciones deben de ser agiles en las respuestas y medidas a considerar.
- Gestionar un protocolo de salida, buscar una salida adecuada, transparente, formal y profesional.
- Basar la salida en un código de conducta.
- Comunicación a compañeros.

Imagen 8. Tipos de desvinculación laboral.

Fuente: http://gestiondeltalentohumano.trabajo.gob.ec/

2.9.2. Encuestas de salida

Consecuencia de lo anterior, las ONG deben tener cuestionarios o encuestas que les permitan saber exactamente porque se desvinculó al voluntario, o bien, por qué la persona decide finalizar la relación de apoyo al programa de voluntariado.

El monitoreo de desvinculación ayudará a identificar las principales causas terminación de las relaciones laborales, de tal manera que, mediante un análisis estadístico, las ONG tendrán la opción de crear estrategias de negociación y tratar de retener a los mejores voluntarios, o en su caso, gestionar un futuro reingreso.

Específicamente, cuando el voluntario decide terminar la relación con la organización; "*es muy importante añadir un aspecto de autocrítica por parte de la organización, es decir, se tiene que sacar un aprendizaje de todo ello; identificar lo que se ha hecho correctamente, lo que se pudo hacer y lo que se aprendió; finalmente, corregir la situación y sacar conclusiones para evitar que en el futuro se puedan volver producir esos errores"*[26]

DESVINCULACIÓN

Imagen 9. Desvinculación de voluntarios.

Fuente: http://personal.unal.edu.co/personal-academico.html

[26] (López Emilio, 2009)

3. Problemas y desafíos del sistema de gestión de voluntarios en FNH

Fundación Nuestros Hijos enfrenta grandes desafíos en el área de gestión de personas; vale decir que, la organización carece de un modelo que permita gobernar adecuadamente a los participantes del programa de voluntariado; igualmente, es importante mencionar que la organización se rige bajo la austeridad financiera; debido a ello; se reduce la posibilidad de asignar presupuesto para elaborar un plan estratégico qué ayude a gestionar sus programas. De tal modo que, al realizar el análisis situacional de la organización se determinaron áreas de oportunidad clave que dificultan la administración estratégica de voluntarios, conforme lo anterior, la siguiente imagen muestra las principales áreas de desarrollo en materia de gestión de voluntarios de la fundación.

Imagen 10. Problemas y desafíos del modelo de gestión de voluntarios de FNH.

Fuente: Propia

3.1 Problemática 1. Proceso básico de reclutamiento y selección de voluntarios

El proceso de reclutamiento y selección de FNH fue considerado básico, esto es, el proceso carece de estrategias que permitan elegir a la persona idónea para cubrir sus vacantes, además, no existen descripciones claras de perfil de puesto que ayuden a responder interrogantes como: ¿Qué actividades específicas deberá desarrollar el voluntario?, ¿Es un voluntario con perfil social, profesional o comercial?, ¿Cuál es la probabilidad de éxito y permanencia del voluntario en la organización?, etc. Del mismo modo, la organización no cuenta con estrategias que le permitan anticiparse e identificar las necesidades futuras de personal.

3.2 Problemática 2. Informalidad en los procesos de inducción y capacitación

Fundación Nuestros Hijos posee un plan de inducción elemental y con pocos lineamientos. O sea, el proceso de inducción tiene áreas de oportunidad al tratar de ubicar y supervisar a los voluntarios de nuevo ingreso, incrementando el tiempo de adaptación de las personas en su nuevo puesto de trabajo; igualmente, genera un bajo sentido de pertenencia, poco desempeño operativo y rotación constante de voluntarios; por este motivo, es importante considerar la inducción como un proceso clave en el modelo de gestión de personas para el programa de voluntariado.

Por otra parte, Fundación Nuestros Hijos no cuenta con un programa de capacitación formal que permita desarrollar habilidades y reforzar el aprendizaje de sus voluntarios, dicho de otra manera, no existen cursos o entrenamiento que permitan al personal evolucionar y mejorar las destrezas de los participantes.

3.3 Problemática 3. Voluntarios desmotivados por falta de reconocimiento

La motivación y el reconocimiento al voluntario son fundamentos clave para asegurar la participación y reforzar el compromiso de las personas con la organización, no obstante, se observó que en Fundación Nuestros Hijos existe poca motivación y reconocimiento esporádico hacia los voluntarios, por consiguiente, se obtiene un índice alto de

ausentismo, presentismo y rotación constante. Agregado a lo anterior, Fundación Nuestros Hijos carece de una estrategia que permita estimular y coordinar eficazmente su programa con la finalidad de persuadir e invitar al voluntario a seguir participando en los desafíos de la organización.

3.4 Problemática 4. Rotación constante de voluntarios

En una Organización no gubernamental puede entenderse el concepto de "rotación de personal" como la salida del voluntario del programa al que fue inscrito; como caso específico, Fundación Nuestros Hijos señala que la rotación de voluntarios es constante y se presenta entre los primeros tres y seis meses de apoyo; por esta razón, se genera inestabilidad y un vacío en la organización.

Ciertamente, la rotación de voluntarios es un problema complejo que se trata por separado, no obstante, el movimiento de personal es el resultado de la falta de un modelo efectivo de gestión de personas; o sea, se infiere que la rotación de voluntarios está relacionada con los siguientes puntos:

- No existe un proceso adecuado de reclutamiento y selección que garantice atraer y elegir al candidato idóneo (motivado, comprometido, social, etc.);

- Se carece de un programa efectivo de inducción que fortalezca el sentido de pertenencia de los voluntarios con la organización y sus labores P.A.C.T.A.R.E.;

- No existen programas atractivos de entrenamiento y capacitación que estimulen el desarrollo y aprendizaje constante de los voluntarios;

- Hay poca motivación, baja retroalimentación sobre el desempeño y carencias en los procesos de reconocimiento.

4. Objetivos del proyecto

4.1 Objetivo general

Modelar un sistema de gestión de personas aplicable a los participantes del programa de voluntariado de Fundación Nuestros Hijos y en organizaciones del tercer sector.

4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el actual proceso de reclutamiento y selección de voluntarios y proponer estrategias que permitan atraer personal calificado, motivado y apegado a los valores "P.A.C.T.A.R.E." de la organización.
2. Formalizar un programa de inducción estratégico que motive a los voluntarios a conocer la organización, sus valores y a cumplir con sus funciones de manera exitosa, eficiente y eficaz.
3. Proponer e integrar un programa estratégico de capacitación que sirva como incentivo de desarrollo y retención de los voluntarios en la organización.
4. Proponer un plan de retroalimentación de desempeño apegado a los valores "P.A.C.T.A.R.E." que garantice flexibilidad y compromiso por parte de la organización y los voluntarios.
5. Sugerir estrategias que permitan reconocer al voluntario por su buen desempeño y compromiso con la organización y que sirva como pilar clave de retención y permanencia de los participantes en la organización.

Imagen 11. Objetivo general y específicos.

Fuente: https://www.fundacionautenticos.org/

5. Metodología

En respuesta a las necesidades y áreas de oportunidad en la gestión de voluntarios de Fundación Nuestros Hijos, se propone generar un plan de intervención enfocado en modelar un sistema de gestión de personas aplicable a los programas de voluntariado; por lo tanto, la propuesta considerará los valores P.A.C.T.A.R.E. de la organización en todos los subsistemas del modelo y haciendo mayor énfasis en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación de desempeño y reconocimiento. De acuerdo con lo anterior, la propuesta de trabajo se desarrollará de la siguiente forma:

- En cuanto a los fines: se trata de un proyecto de investigación descriptivo, pues tiene la finalidad de reseñar y analizar los principales aspectos que considera un modelo de gestión de personas para organizaciones no lucrativas, especialmente aplicado a Fundación Nuestros Hijos (FNH).
- En cuanto a los medios: se trata de un proyecto de investigación bibliográfico, pues se utiliza material científico, es decir, se utilizan libros, artículos especializados, revistas e información interna de la organización (e-mail, conversaciones); ya que, se busca identificar en el referencial teórico las reflexiones más importantes y relevantes que conciernan a cada objetivo específico planteado anteriormente.

Por esta razón, el presente proyecto está estructurado en tres secciones que buscan describir y analizar las reflexiones más importantes sobre el tema; primero, se obtienen características propias y particulares de las organizaciones del tercer sector, entendiendo sus aspectos peculiares y detección de necesidades. Seguidamente, se realiza una descripción sobre la relevancia de este proyecto de tesis, que enfoca cuestiones relacionadas con el sistema de gestión de personas para organizaciones sin fines de lucro y específicamente aplicado a Fundación Nuestros Hijos. Finalmente, se describen los principales componentes del modelo de gestión de personas, sus principales dilemas y desafíos.

Plan de intervención.

Imagen 12. Plan de intervención.

Fuente: Adaptación propia

Gantt de actividades.

Actividad	Fecha Inicio	Duración en días	Fecha límite	Status	Producto
Programa estratégico de reclutamiento y selección de personas.	13/06/2019	17	30/06/2019	Finalizado	Sistema automatizado de selección. SAS (Excel)
Programa estratégico de inducción.	30/06/2019	15	15/07/2019	Finalizado	Página web (Centro de Inducción virtual (CIV)
Programa estratégico de entrenamiento y capacitación.	15/07/2019	14	29/07/2019	Finalizado	Página web (Centro de capacitación Virtual (CCV)
Programa estratégico de compensaciones, incentivos y beneficios	29/07/2019	7	05/08/2019	Finalizado	Estrategia (CIV & CCV)
Programa estratégico de retroalimentación del desempeño.	05/08/2019	12	17/08/2019	Finalizado	Sistema automatizado de retroalimentación. SAR (Excel)
Programa estratégico de reconocimiento.	17/08/2019	14	31/08/2019	Finalizado	Reconocimiento Virtual de voluntarios (redes sociales)

Tabla 2. Gantt de actividades, proyecto MGP

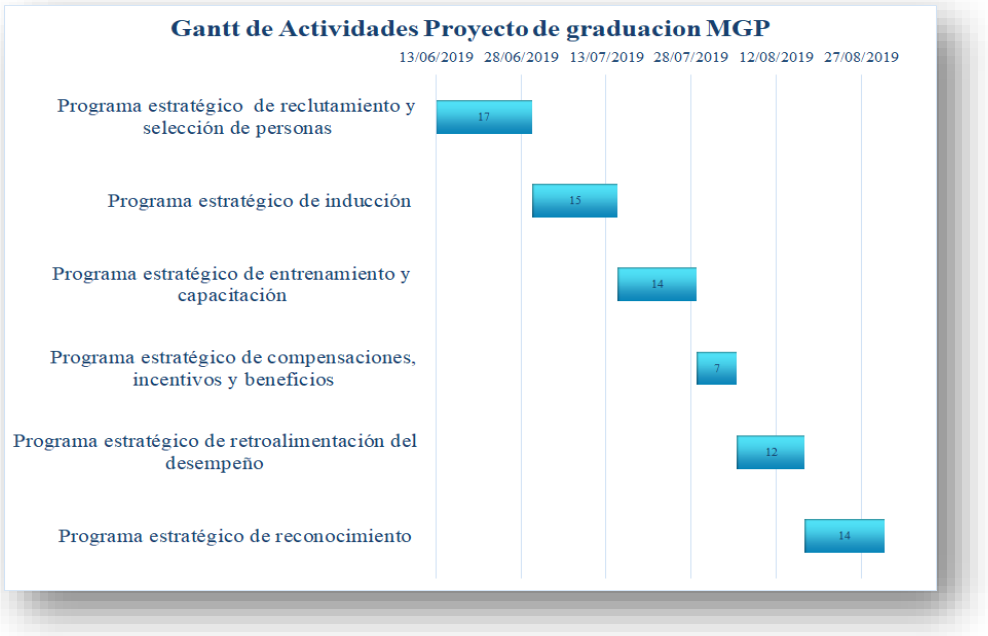


Imagen 13. Gantt de actividades.

Fuente propia.

6. Resultados

El objetivo de esta tesis, como se ha indicado anteriormente, es modelar un sistema de gestión de personas para programas de voluntariado en organizaciones del tercer sector.

Así pues, para alcanzar el objetivo general, fue necesario realizar un análisis y detección de necesidades de FNH y comparar la situación actual contra textos y artículos expuestos en el Magister en gestión estratégica de personas y comportamiento organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile; también, fue clave buscar memorias que hicieran referencia al modelo de gestión de personas para entidades no lucrativas.

Por otra parte, es importante mencionar que FNH tenía procesos indefinidos e informales que dificultaron la extracción de información sobre su actual sistema de gestión de voluntarios; consecuentemente, se utilizó una matriz de categorización y codificación de los datos para poder definir un posible y apropiado "*benchmarking*".

Imagen 14. Estrategia de categorización y codificación de datos.

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=fGyOVrg5p5o

6.1 Relevancia del subsistema de reclutamiento y selección de voluntarios

El proceso de reclutamiento y selección de voluntarios, es sin lugar a dudas, uno de los subsistemas del modelo de gestión de personas más importante para las ONG, puesto que, las organizaciones requieren de personal calificado, motivado, alineado a sus valores y consientes de la austeridad organizacional, también, es relevante, ya que en estos dos subsistemas se determina la probabilidad de éxito y permanencia de los voluntarios en la organización.

Dicho lo anterior, el proceso de reclutamiento y selección de Fundación Nuestros Hijos fue reestructurado y alineado con los valores P.A.C.T.A.R.E. de la organización (ver Anexo 1), para esto, fue necesario desarrollar la descripción de puestos y clasificar los distintos tipos de voluntariado; dicha clasificación contemplo tres perfiles: voluntario social, profesional y comercial (Ver Anexo 2).

Por otra parte, se desarrolló un algoritmo en Microsoft Excel denominado *"Sistema Automatizado de Selección (SAS)"* que evalúa las competencias y habilidades de los candidatos basándose en un cuestionario online; dicho algoritmo permite identificar de manera semiautomática a aquellas personas que hagan *match* con los valores y vacantes de Fundación Nuestros Hijos; adicional, se puede contemplar para el futuro, el cálculo de tres KPI (simulados) del proceso de reclutamiento y selección.

Imagen 15. Sistema Automatizado de Selección (SAS).

Fuente: https://www.inverse.com/article/56133-get-the-microsoft-excel

6.1.1. Costo de contratación.

Para Fundación Nuestros Hijos debería ser importante medir el costo simulado de todo su programa de voluntariado, de tal forma que, para el cálculo de esta métrica se propone incluir todos los costos que conlleva el proceso de reclutamiento y selección, por ejemplo, marketing, anuncios, estrategias de atracción, entrevistas, contratación, documentación, formación de voluntarios, etc. Quizá, el costo de contratación sea bajo en las ONG pues pueden existir voluntarios que ayuden a ejecutar los ejemplos anteriores, sin embargo, es importante considerar y hacer simulaciones para informar a la presidencia el impacto monetario que genera el área de gestión de personas en la organización.

6.1.2. Calidad y éxito del proceso de selección.

Este indicador permitiría a Fundación Nuestros Hijos medir el aporte que el nuevo voluntario proporciona a la organización. El objetivo es analizar y valorar el impacto que el proceso de reclutamiento y selección suma a la fundación. Para simular esta métrica podrían considerar indicadores de rendimiento, es decir, si el nuevo voluntario cumple con los objetivos que le fueron asignados, tales como: rendimiento laboral, proactividad, y sobre todo apego a todos los valores P.A.C.T.A.R.E. de la organización.

6.1.3. Tiempo de contratación.

Para cualquier ONG la métrica del tiempo de contratación es crucial ya que en muchas ocasiones los resultados de estas organizaciones dependen del esfuerzo y colaboración de sus voluntarios, por tanto, este KPI se refiere al tiempo que tarda la organización en cubrir su vacante.

6.2 Importancia de la formalización del subsistema estratégico de inducción

El sistema estratégico de inducción es un componente clave del modelo de gestión de personas; es un proceso que debería tener cualquier ONG para incorporar exitosamente a sus nuevos voluntarios.

Particularmente, en Fundación Nuestros Hijos se disponía de poco tiempo para la ejecución de este proceso ya que dependía directamente de la interacción de jefes y directivos con los voluntarios.

Consecuencia de lo analizado anteriormente y, considerando que, las ONG cuentan con recursos financieros limitados, staff reducido y poco tiempo para el desarrollo de sus actividades, la propuesta del sistema de inducción tuvo que ser innovadora, estratégica, eficiente, eficaz, ágil, autosostenible y de bajo costo; consecuentemente, se desarrolló una estrategia capaz de potenciar los valores y reforzar el sentido de pertenencia del voluntario con la organización; la herramienta consideró el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación como una alternativa factible para la organización. Fue así como se crea el Centro de Inducción Virtual de voluntarios.

6.2.1. Centro de Inducción Virtual.

El Centro de Inducción Virtual (CIV) es el resultado que se obtiene después de alinear los valores P.A.C.T.A.R.E. con las necesidades de inducción de voluntarios de Fundación Nuestros Hijos.

El objetivo del CIV es formalizar el proceso de inducción y proporcionar información útil y relevante sobre los valores que rigen la organización, igualmente, pretende potenciar el sentido de pertenencia y la importancia de ser voluntario.

Las ventajas del CIV es que el programa de inducción puede ser consultado al instante en cualquier dispositivo conectado a internet. (Haga ctrl+clic en la imagen)

Imagen 16. Centro de Inducción Virtual (CIV)

Fuente: https://sites.google.com/view/capacitacion-entrenamiento-fnh/inicio

Por otro lado, es importante mencionar que, el CIV considera dos etapas (ver imagen 16) y, por otra parte, sugiere identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación desde la inducción con la finalidad de invitar a los voluntarios a capacitarse, a fortalecer sus habilidades, a reducir sus áreas de oportunidad y, en consecuencia, a desarrollar sus labores (iniciales y futuras) con seguridad y eficiencia.

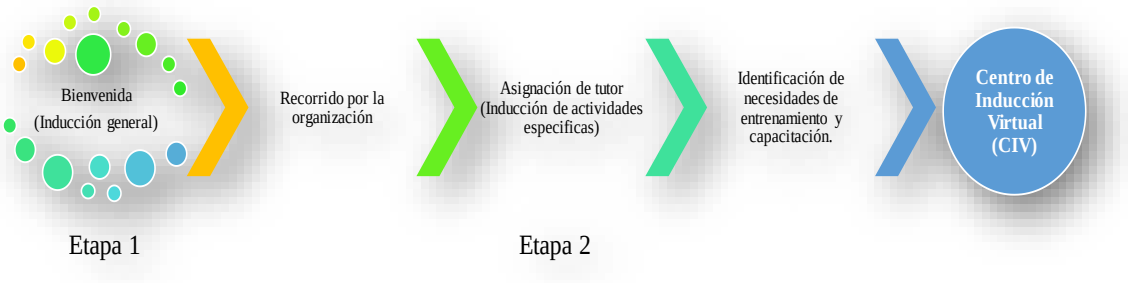


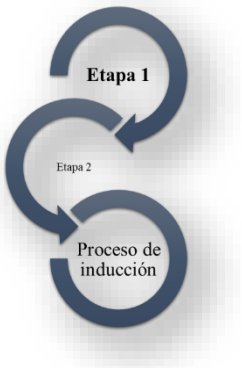
Imagen 17. Etapas del proceso de inducción.

Fuente: Propia

6.2.1.1. Etapa 1. Programa de inducción general.

La Etapa 1 del programa de inducción pretende mostrar al voluntario información general sobre la organización, es decir:

- Historia, misión, valores, objetivos, socios, estructura organizacional, instalaciones, servicios.



6.2.1.2. Etapa 2. Programa de inducción especifica.

La Etapa 2 del programa de inducción pretende brindar la información exacta sobre el cargo que desempeñara el voluntario, es decir:

- Procedimientos, responsabilidades, políticas, procesos, horarios, ventajas, etc.

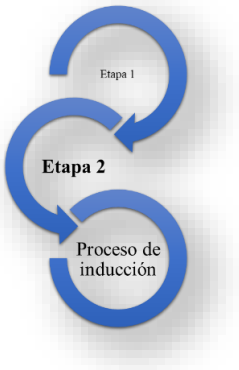


Imagen 18. Programa de inducción especifica.

Fuente: Propia

6.3 Entrenamiento y capacitación de voluntarios.

El proceso de capacitación y entrenamiento favorece el conocimiento, refuerza habilidades, mejora actitudes y transforma las conductas del personal; por ello, las ONG y Fundación Nuestros Hijos deben considerar el desarrollo de habilidades del voluntario como una estrategia de motivación y retención de personal; asimismo, una formación efectiva ayuda a cumplir los objetivos y a mejorar los resultados; por otra parte, vale la pena mencionar que, son pocas las organizaciones del tercer sector que se preocupan por el desarrollo humano en situación de trabajo, sin embargo, con la transformación digital y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación resulta más sencillo y barato desarrollar estrategias que involucre un proceso de formación de voluntarios eficiente, efectivo e innovador.

Dado lo anterior, el programa estratégico de entrenamiento y capacitación desarrollado en Fundación Nuestros Hijos considera sus valores y estrategias como la base primaria para el desarrollo individual y de retención de voluntarios en la organización. Por lo tanto, resulta interesante mencionar que el subsistema del modelo de gestión de personas para el programa de voluntariado propone desarrollar las nuevas habilidades del siglo XXI, es decir, pretende potencializar y desarrollar el pensamiento crítico, colaboración, comunicación y creatividad con la finalidad de resolver los problemas que demande la organización; de modo que, el Centro de Capacitación y entrenamiento Virtual de voluntarios (CCV) considerara los temas expuestos anteriormente.

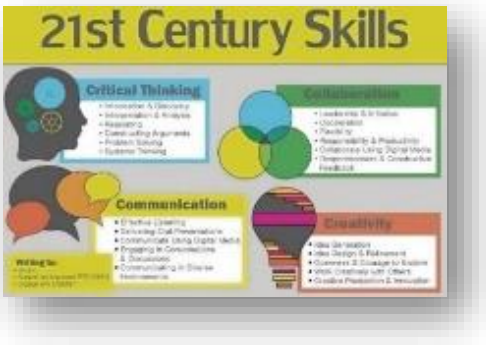


Imagen 19. Demandas y habilidades de aprendizaje del siglo XXI.

Fuente: http://www.learninginnovationlab.com/kmoore-21st-century-workforce-readiness-4-cs.html

6.3.1. Relevancia del CCV en el desarrollo de voluntarios

El Centro de Capacitación y entrenamiento Virtual (CCV) es una herramienta online que busca generar cambios positivos en las personas y en la organización; tiene como objetivo principal ayudar a mejorar las habilidades de todos los voluntarios de Fundación Nuestros Hijos interesados en su desarrollo personal y profesional. Es por ello que, el CCV proporciona al voluntario cursos y videos online capaces de potencial su desarrollo; parte de las ventajas de la herramienta es su fácil acceso dado que, se puede acceder desde cualquier dispositivo electrónico conectado a internet; por ello, parte de los impactos organizacionales se verán reflejados en el rendimiento laboral y en la consecución de objetivos.

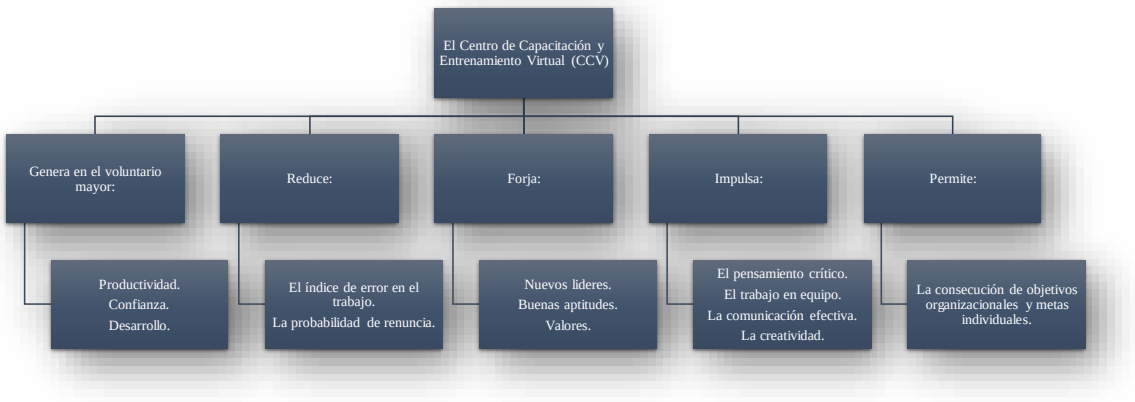


Imagen 20. Ventajas y beneficios del CCV.

Fuente: Propia

6.3.2. Relevancia del CCV como estrategia de retención de voluntarios.

La rotación de voluntarios en las ONG es uno de los retos más importantes y recurrentes; de forma que, es de suma importancia identificar los factores que inducen a las personas a finalizar la relación laboral con la organización, de esta manera, se debe tener presente que la rotación puede generarse de manera directa o indirecta y que está relacionada con

múltiples factores circunstanciales de la propia organización, uno de ellos es la carencia de un programa estratégico de entrenamiento y capacitación. Por lo general, las ONG, dada la austeridad con la que se rigen, deciden invertir pocos recursos y dan poca importancia al desarrollo de programas formales de entrenamiento y capacitación; entonces, es ahí cuando los mejores elementos buscan nuevas oportunidades de desarrollo en otras organizaciones. Así, el CCV trata de impulsar indirectamente un plan de carrera solido con proyección profesional para los voluntarios talento, de igual forma, busca tener flexibilidad de horarios para llevar a cabo su formación, de esta forma los voluntarios resultan ser más productivos. Al igual que el CIV, el CCV puede ser consultado online.

Imagen 21. Centro de Capacitación y Entrenamiento Virtual (CCV)

Fuente: https://sites.google.com/view/capacitacion-entrenamiento-fnh/centro-de-capacitaci%C3%B3n-y-entrenamiento-virtual

En general, el CCV puede generar impactos como:

Organizacionales	Individuales
Contribuye a la formación de líderes y nuevos dirigentes.	Aumenta el asertividad y el desarrollo.
Ayuda a mantener bajos costos operativos.	Crea líderes sociales.
Mejora la relación jefes - voluntarios.	Permite el desarrollo individual.
Eleva la moral y seguridad de los voluntarios.	Elimina temores e inseguridades.
Se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas	Potencia el conocimiento y experiencia.

Tabla 3. Impactos del programa de Capacitación y Entrenamiento de voluntarios.

Fuente: Propia

6.4 Relevancia de la evaluación y retroalimentación del desempeño

Dentro del proceso productivo se fijan objetivos que pueden ser cuantificables o no, el resultado puede servir como norma, estándar o criterio, por lo cual, uno de los subsistemas más importantes del modelo de gestión de personas para el programa de voluntariado en Fundación Nuestros Hijos es el módulo relacionado con la retroalimentación y evaluación de desempeño. La retroalimentación del desempeño tiene que ser un proceso basado en la comunicación efectiva entre el líder y el voluntario; su principio es observar el desempeño y analizar el cumplimiento de objetivos; en otras palabras, el subsistema de evaluación y retroalimentación del desempeño permite al líder reconocer las fortalezas del voluntario.

Por consiguiente, después identificar que el proceso de evaluación y retroalimentación de desempeño no figuraba en FNH, el resultado ante la necesidad inminente fue la creación del Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR); dicho sistema fue apegado a los valores P.A.C.T.A.R.E. de la organización y se garantiza flexibilidad y compromiso del líder y sus voluntarios. De este modo, el subsistema estará conectado estratégicamente con el Centro de Capacitación y Entrenamiento Virtual (CCV), de tal forma que le permita al líder sugerir cursos del CCV que cubran las áreas de desarrollo del voluntario y potenciar su desarrollo.

Imagen 22. Interacción del SAR y CCV.

Fuente: Propia

6.4.1. Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR)

El Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR), es un algoritmo desarrollado en Microsoft Excel cuyo objetivo es otorgar al líder una herramienta confiable para retroalimentar el desempeño del voluntario, de esta forma, el *feedback* se centrará específicamente en las competencias "clave" que requiere el voluntario para desarrollar las actividades asignadas por la organización (Ver Anexo 3).

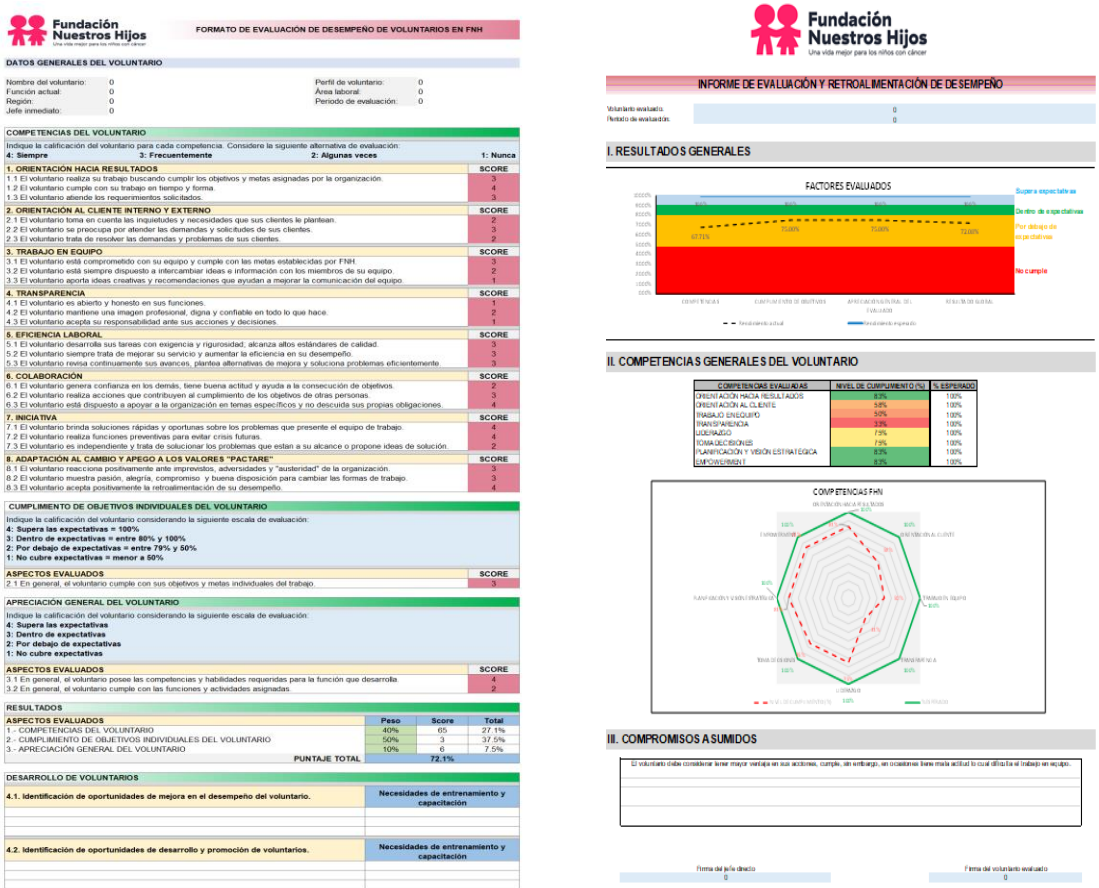


Imagen 23. Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR).

Fuente: Adaptación propia de

6.5 Estrategias de reconocimiento, motivación y retención

Otro de los subsistemas del modelo de gestión de personas propuesto a Fundación Nuestros Hijos está directamente relacionado con el reconocimiento y motivación de voluntarios. El subsistema de reconocimiento sugiere estrategias que permitan enaltecer el "alto desempeño" y permanencia del personal en la organización. Resumiendo… el programa de reconocimiento y motivación de voluntarios es el complemento del Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño; lo anterior se debe a que, el reconocimiento depende de los resultados del SAR para poder "agradecer" a las personas que alcanzaron altos estándares de calidad en sus procesos.

6.5.1. El reconocimiento y agradecimiento informal

La estrategia de reconocimiento y agradecimiento informal sugiere agradecer y reconocer el esfuerzo que el voluntario hace en su día a día; de esta manera, la persona se siente motivada y a la vez se fortalece la relación entre el líder de la organización y el voluntario, por otra parte, puede considerarse como un incentivo o recompensa de alto valor para muchas personas; por lo que, algunos de los beneficios del reconocimiento y agradecimiento informal son:

Beneficios del reconocimiento y agradecimiento informal de voluntarios
Se le da un significado al trabajo diario del voluntario.
Fortalece la relación y compromiso del voluntario con la organización.
Crea un sentido de pertenencia y marca al voluntario.
Genera satisfacción personal en el voluntario.
Reduce el índice de ausentismo y presentismo en la organización.
Reduce es estrés en el voluntario.
Reduce los riesgos psicosociales en la organización.
Beneficia a la organización en términos de costo.

Tabla 4. Beneficios del reconocimiento y agradecimiento informal de voluntarios

Fuente: Propia

6.5.2. El reconocimiento formal y profesional

Reconocer el trabajo de las personas voluntarias genera impactos positivos para la organización, ya que, permite motivar, incrementar la autoestima, fortalecer la seguridad del individuo y alcanzar objetivos, igualmente, ayuda a desarrollar mejores personas en beneficio de la sociedad.

De manera que, para entender el valor del reconocimiento formal, las ONG deben contrastar factores e instrumentos no monetarios que permitan ofrecer una compensación agradable a sus voluntarios por el servicio prestado; por consiguiente, se sugiere que las estrategias de reconocimiento sean públicas, formales y profesionales; por ejemplo:

Ejemplos de reconocimiento formal y profesional de voluntarios
El máximo líder de la organización felicita al voluntario por los resultados obtenidos.
El líder directo del voluntario escribe y publica una nota sobre el logro alcanzado.
El equipo reconoce el logro de cualquier integrante de otros equipos.
El líder directo convoca a reuniones para celebrar los éxitos individuales y colectivos.

Tabla 5. Ejemplos de reconocimiento formal de voluntarios.

Fuente: Propia

Imagen 24. Diploma de reconocimiento FNH.

Fuente: Microsoft Word

6.5.3. Reconocimiento virtual mediante redes sociales

Son muchos los motivos y factores que impulsan a las personas a utilizar las redes sociales; inconscientemente, cuando un individuo hace pública información personal lo que realmente está buscando es *"ser reconocido"*. Por otra parte, las redes sociales son una forma de entretenimiento y de contacto masivo; son un medio de comunicación instantánea y en ocasiones un medio alterno informal para desarrollar actividades laborales.

De igual forma, en las redes sociales puede existir información motivante que invite a las personas a reflexionar y opinar sobre el contenido; es por ello que, la última propuesta de reconocimiento de voluntarios pretende utilizar estos medios para hacer valer el trabajo de la organización en la sociedad y agradecer a las personas del programa de voluntariado por pertenecer a la organización y por cumplir con sus objetivos particulares.

Consecuentemente, se propuso un programa de reconocimiento virtual de voluntarios; la estrategia plantea utilizar las tres principales redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter) con el objetivo de agradecer y reconocer públicamente a todos los participantes del programa de voluntariado de Fundación Nuestros Hijos; al mismo tiempo, se pretende crear una estrategia de marketing digital de la organización.

Imagen 25.Estrategia de reconocimiento mediante redes sociales.

Fuente: Propia

7. Discusión

En términos generales, el presente proyecto de tesis tuvo como objetivo principal *"Modelar el sistema de gestión de personas para el programa de voluntariado de Fundación Nuestros Hijos"*, igualmente, ser un marco de referencia para las ONG interesadas en implantar un sistema de gestión de voluntarios. Del mismo modo, se buscó desarrollar estrategias innovadoras y puntuales para cada subsistema del modelo de gestión de personas; sin embargo, el proyecto se enfocó principalmente en lo siguiente:

- *Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación y Entrenamiento, Evaluación y Retroalimentación del Desempeño, Reconocimiento.*

La mayor limitante del proyecto de tesis fue la poca interacción con voluntarios de la organización, debido a que, el designio se desarrolló remotamente desde la Ciudad de México manteniendo como medio de comunicación principal el E-mail, por lo cual, se pudo haber omitido información relevante de alto valor obtenida de los propios voluntarios, consecuentemente, todas las necesidades y requerimientos del proyecto están sustentados por la Gerente técnico y la Coordinadora del programa de voluntariado de FNH, razón por la cual, se contrastarán los resultados del presente proyecto de tesis con investigaciones previas, teorías y conceptos descritos en el marco teórico utilizando el siguiente flujo de discusión.

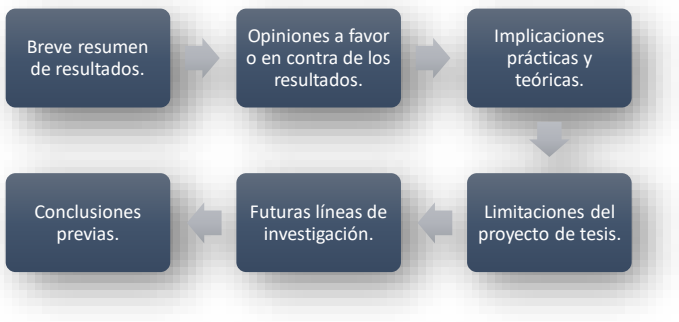


Imagen 26. Flujo de discusión de resultados.

Fuente: Propia

7.1 Discusión sobre el proceso de reclutamiento y selección

Considerando que, el proceso de reclutamiento y selección en Fundación Nuestros Hijos carecía de una estrategia que le permitiera elegir de manera rápida a los candidatos para cubrir sus vacantes del programa de voluntariado, y que adicional, las descripciones de puestos eran poco claras; el objetivo fue analizar el proceso de reclutamiento y selección, definir los perfiles de puesto y proponer estrategias basadas en el Sistema Automatizado de Selección (SAS) que sirvan para elegir en el menor tiempo posible, personal calificado, motivado y apegado a los valores P.A.C.T.A.R.E de la organización.

De acuerdo con (Valenzuela 2018), se acepta parcialmente la siguiente premisa:
"El proceso de reclutamiento y selección es el punto a través del cual un negocio, empresa u organización identifica sus necesidades futuras de personal para diseñar en el presente estrategias adecuadas que lleven a satisfacer las necesidades futuras de la organización"

No obstante, el concepto anterior no considera las limitantes que pueden presentar las ONG; dicho de otra forma, para las ONG es complejo mantener y pronosticar el "*headcount*" (actual y futuro) debido a que, este tipo de organizaciones depende directamente del apoyo y disponibilidad de las personas voluntarias.

La intención de automatizar el proceso de reclutamiento y selección es reducir el tiempo de contratación, maximizar la probabilidad de permanencia de voluntarios en la organización y dotar de personal en el momento indicado. Por otra parte, es importante mencionar que el Sistema Automatizado de Selección aplica únicamente para perfiles de voluntariado social y comercial.

Futura línea de investigación: se propone investigar a futuro, el proceso ideal de reclutamiento y selección que aplique a las ONG; pues la austeridad de estas organizaciones impide "seducir" monetariamente a las personas e incentivarlas a ser parte de su equipo de trabajo.

7.2 Discusión sobre el programa estratégico de inducción

Fundación Nuestros Hijos poseía un plan de inducción básico y con pocos lineamientos, es decir, el proceso de inducción presentaba áreas de oportunidad al momento de integrar a los nuevos voluntarios con organización; esto impedía la rápida adaptación del personal a su nuevo puesto de trabajo; en atención a lo anterior, se formalizó un programa de inducción estratégico capaz de motivar a los voluntarios por su labor y dar a conocer los objetivos, valores y metas de la organización. Por esta razón, con la finalidad de soportar el desarrollo del proceso de inducción, se acepta la premisa (Dolan, 2003) que menciona que: "*la orientación es parte del proceso de ubicación del empleado, y se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo"*.[27]

Otro resultado a discutir es *la flexibilidad del proceso de inducción*; en otras palabras, se subraya la importancia de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información al programa de inducción de voluntarios de FNH. En respuesta a las necesidades de la organización, se desarrolló el Centro de Inducción Virtual; dicha herramienta posee el contenido suficiente para cubrir de manera fácil, atractiva e interactiva la demanda del proceso de inducción, por consiguiente, se acepta la premisa (Chiavenato, 2002) que menciona: *"El proceso de inducción es la primera relación oficial de contacto entre el voluntario y la organización, por lo tanto, es necesario que la propuesta el programa de inducción sea formal, ameno, amigable, divertido y soportado por altos funcionarios de la organización con la finalidad de generar confianza y cordialidad hacia los voluntarios."*[28]

Futura línea de investigación: se propone investigar a futuro, el impacto que generan las TIC en los procesos de inducción y formación de voluntarios.

[27] (Dolan, 2003)
[28] (Chiavenato, 2002)

7.3 Discusión sobre el programa estratégico de entrenamiento y capacitación

Respecto al proceso de entrenamiento y capacitación de Fundación Nuestros Hijos, se identificó que no existía un programa formación que permitiera desarrollar habilidades y potenciar el aprendizaje de los voluntario, dicho de otra forma, no existían cursos que permitieran al personal reducir la brecha entre el conocimiento y sus labores, por ello, se propuso e integró un plan estratégico de capacitación y entrenamiento capaz de fungir como *un incentivo de desarrollo y de retención de los voluntarios*.

Considerando lo anterior, fue necesario crear el Centro de Capacitación y entrenamiento Virtual (CCV) cuyo objetivo es capacitar al voluntario en las áreas del conocimiento que sean consideradas importantes para la organización y para él mismo. Se propone que el programa de capacitación sea un incentivo que ofrece la organización a sus voluntarios, de tal forma que, la organización tendrá que gestionar la permanencia del personal.

De modo que, se acepta el concepto de (Chiavenato, 2002) que indica que: *"el entrenamiento es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño."*[29]

Futura línea de investigación: se propone investigar a futuro, la correlación existente entre los incentivos de formación (no monetarios) que ofrecen las ONG y el tiempo de permanencia de voluntarios en la organización.

[29] (Chiavenato, 2002)

7.4 Discusión sobre el plan de retroalimentación y evaluación de desempeño

El subsistema que refiere a la evaluación y retroalimentación de desempeño de Fundación Nuestros Hijos, es un proceso creado de acuerdo a la necesidades y demandas de la organización; el "Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR)", es una herramienta apegada a los valores P.A.C.T.A.R.E. de la organización, cuyo objetivo es retroalimentar el desempeño y potenciar las habilidades del voluntario.

El término "evaluación y retroalimentación de desempeño" es caracterizado por crear un círculo virtuoso de crecimiento individual, grupal y organizacional, por ello, el proceso debe ser oportuno, periódico y con enfoque positivo, de igual forma, es importante considerar la dirección correcta al SAR y definir los parámetros de uso, consecuentemente, se sugiere lo siguiente:

- La retroalimentación no debe aludir a las personas, es decir, el feedback no debe estar enfocado en el voluntario, si no en sus resultados.
- Iniciar la conversación positivamente; en el desarrollo mencionar las áreas de oportunidad y al cierre, nuevamente decir cosas positivas. (Técnica del sándwich)
- Estructurar los comentarios, es decir, mostrar el contexto del feedback, explicar las consecuencias e indicar el plan de intervención del problema.

En consecuencia, se aprueba la definición de (Mondy & Noe, 2010) que especifica que:

"La administración del desempeño (AD) es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización."

7.5 Discusión sobre las estrategias de reconocimiento

Respecto al reconocimiento estratégico, se observó que en Fundación Nuestros Hijos existía baja motivación y el reconocimiento de voluntarios era esporádico (anual); por lo que, se generaba ausentismo, presentismo laboral y rotación constante de voluntarios. En atención a la necesidad anterior, se propuso un programa de reconocimiento capaz de motivar al voluntario y mejorar el clima interno de la organización. El programa pretende hacer uso de las TIC´s para *reconocer digitalmente* a los voluntarios.

La estrategia intenta:

- *Mejorar la imagen de la organización.*
- *Generar mayor compromiso del voluntario con la organización.*
- *Crear voluntarios proactivos.*
- *Alcanzar las metas y objetivos particulares de la organización.*

Por lo tanto, se soportan los siguientes conceptos:
"Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos"[30]*; "Implantar un sistema de reconocimiento estratégico es una decisión importante que, según las mejores prácticas e investigaciones, los efectos son positivos: mejora indicadores de negocio, incrementa el compromiso y mejora el clima laboral de la organización, refuerza valores y objetivos corporativos, desarrolla el talento alineado con las capacidades estratégicas y reduce la rotación de personal"*[31]

Futura línea de investigación: Correlación. Reconocimiento – motivación - productividad de voluntarios en las Organizaciones del tercer sector.

[30] (ITAM, Torres Maricruz, 2009)
[31] (Reconocimiento profesional, 2013)

8. Conclusiones y sugerencias

Modelar un sistema de gestión de personas en las organizaciones no gubernamentales (ONG), es sin lugar a dudas un reto superior, ya que, las instituciones poseen recursos financieros limitados para el desarrollo de objetivos específicos; como resultado, son pocas las dependencias interesadas en modelar su sistema de gestión de personas para sus programas de voluntariado; a pesar de ello, con las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC´s), es factible diseñar un sistema de gestión de personas sin la necesidad de invertir demasiado dinero, a la vez que, incorpora a los voluntarios a la nueva realidad virtual; escrito lo anterior, se sugiere a las ONG adaptar y desarrollar su propio modelo de gestión de voluntarios. Del mismo modo, es importante subrayar la relevancia del voluntario como *elemento clave en las organizaciones sin fines de lucro*; el eximio surge debido a que, son pocas las personas que deciden aportar su conocimiento, experiencia y tiempo de manera *gratuita* a una organización.

Consecuentemente, la recomendación hacia las ONG es crear un modelo de gestión estratégica de personas que contemple por lo menos los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento virtual y selección estratégica.
- Inducción, capacitación y entrenamiento.
- Evaluación y retroalimentación constante del desempeño.
- Motivación y reconocimiento formal.

Por otro lado, se concluye que, el subsistema de reclutamiento y selección debe asegurar que los candidatos sean aptos para cubrir las vacantes, en el menor tiempo posible y con alta probabilidad de éxito y permanencia en la organización; con respecto al plan de inducción, capacitación y entrenamiento, las ONG deben considerar un plan de formación estratégico que funja como incentivo de retención de voluntarios, también, que motive y desarrolle en las personas las nuevas habilidades del siglo XXI; la finalidad es potenciar el pensamiento crítico, la innovación, la competitividad y el trabajo en equipo; asimismo,

es muy importante emplear un subsistema que ayude a gestionar, evaluar, retroalimentar y reconocer el buen desempeño de las personas; así pues, se recomienda que cualquier herramienta del modelo se gestión de personas se apegue a los valores y estrategia de la organización.

Finalmente, un modelo de gestión de personas bien diseñado, permitirá a las ONG; crear, mantener y desarrollar personas plenas, serviciales, productivas y de alto valor para la sociedad global.

9. Bibliografía

- Álvarez González Lucía. (2007). La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. 04/06/2019, de areaRH.com. Sitio web: http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm
- Aris Hashim Mohamed. (2003). Reclutamiento y Conservación de Voluntarios. 08/05/2019, de Sociedad de Hemofilia de Malasia Sitio web: http://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1250.pdf
- *Arthur WJ, Bennett WJ, Edens P, Bell ST. 2003. Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. J. Appl. Psychol. 88:234–45, Hill & Lent 2006, Satterfield & Hughes 2007, Kraiger 2002.*
- Bambirra de Assis, Glauce Viegas, Beck Ckagnazaroff. (20/04/2011). *Gestão de Recursos Humanos no terceiro setor. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, V5, 297- 323.
- *Bose Monica. (2004). Gestão de pessoas no terceiro setor. 20/04/2019, de Universidade de São Paulo. Sitio web: https://www.researchgate.net/publication/34246716_Gestao_de_pessoas_no_terceiro_setor*
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2002). Construção de talentos: coaching e mentoring, Río de Janeiro.
- Delgado Antonio. (2013). ¿Es peligroso el reconocimiento estratégico? 10/06/2019, de Bravo Sitio web: http://www.reconocimientoprofesional.com/2013/02/es-peligroso-el-reconocimiento.html

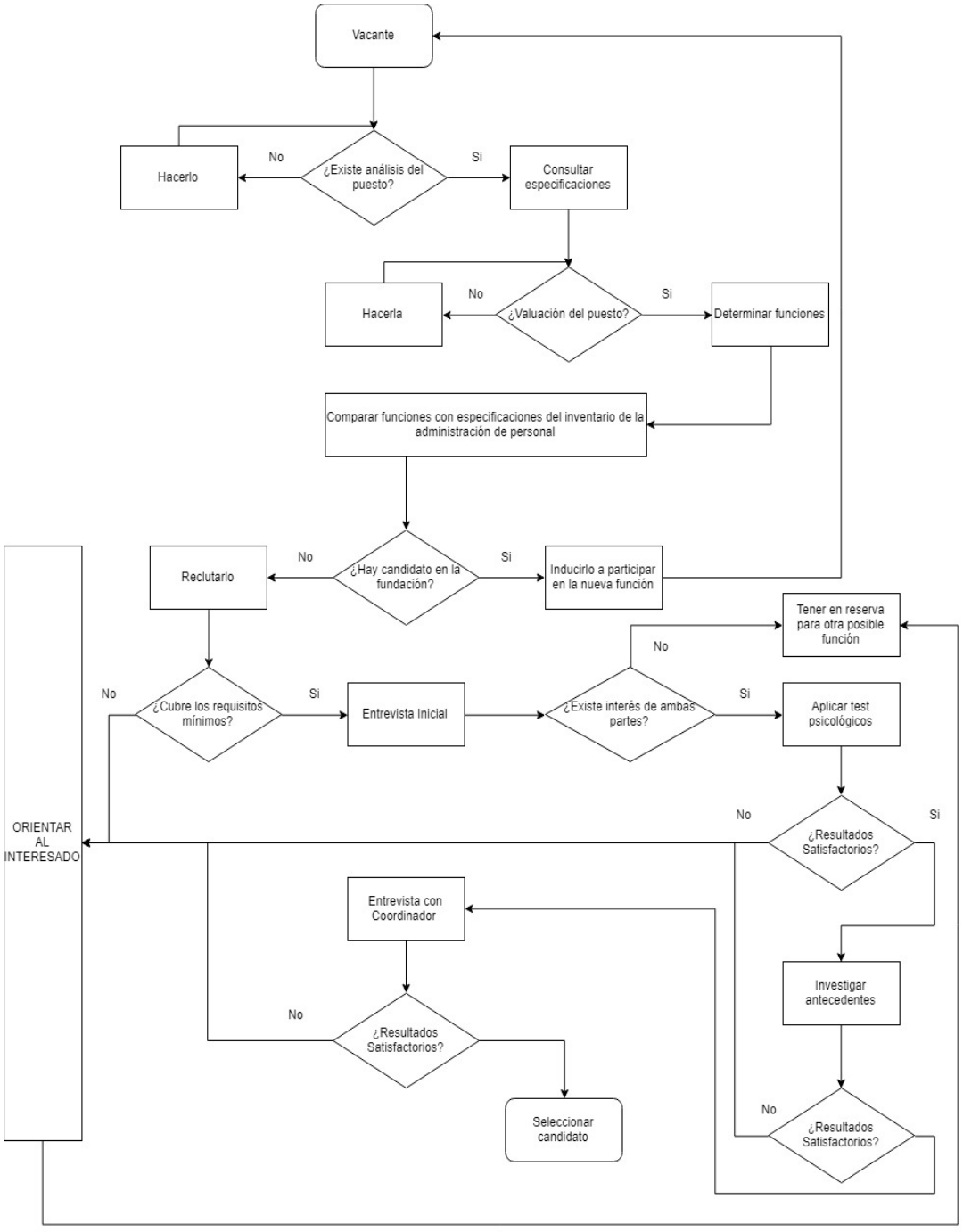
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- ESAN. (2017). La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño. 04/06/2019, de ESAN Sitio web: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/
- Escat, C. (2002). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. 20/04/2019 Sitio web: www.gestiopolis.com
- Jiménez, E., Hernández, G., Santiago, M. y Flores, N. (2017). *Recursos humanos. Apunte electrónico*. México: Suayed UNAM-FCA. 26/05/2019, de UNAM. web: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/informatica/3/apunte/LI_1260_30096_A_RecursosHumanos_VI.pdf
- *Kelliher Clare and Parry Emma. (2011). Voluntary Sector HRM: examining the influence of government. 20/04/2019, de International Journal of Public Sector Management. Sitio web: https://core.ac.uk/download/pdf/140819.pdf*
- López Salas Emilio. (2009). Claves para la Gestión del Voluntariado en las entidades no lucrativas. 20/04/2019, de Fundación Luis Vives. http://www.fundacioncruzblanca.org/documentacion-voluntariado/archivo-5427.pdf
- MBA & educación ejecutiva. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. 10/06/2019, de MBA & educación ejecutiva. Sitio web: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados
- Manpower. (2015). Selección de personal: la mejor opción para encontrar los candidatos perfectos. 26/05/2019, de Manpower Sitio web: https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526

- Molina, Larry Rubén y Rodríguez Cedeño, José Kasfnioli (2018) *Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral.* Otra thesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- OBS Business School. (2013). Políticas de recursos humanos. De la definición a la implementación en 5 pasos. 27/05/2019, de OBS Business School Sitio web: https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/politicas-de-recursos-humanos-de-la-definicion-la-implementacion-en-5-pasos
- *PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTR, 2010.*
- R. WAYNE MONDY, SPHR. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Education.
- *Sara L. Rynes, Barry Gerhart, and Kathleen A. Minette. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. 20/04/2019, de Wiley Periodicals, Inc Sitio web: http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Payasamotivator.pdf*
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa Noriega Editores.

10. Anexos

ANEXO 1

Proceso de reclutamiento y selección estratégica de voluntarios.



ANEXO 2

Descripción y perfil de Cargo. Voluntario Social.

Descripción y Perfil del Cargo

1. Cargo	:	**Voluntaria (o) Social**
2. Cargo (s) que los supervisa	:	**Coordinadora de Servicios de voluntariado**
3. Cargo (s) a los cuales supervisa	:	**Cargos similares**
4. Misión del Cargo	:	**Desarrollar actividades que contribuyan y promuevan acciones de alto impacto en la organización. Desempeñar funciones que estén enfocadas a mejorar la calidad de vida de los diferentes grupos de personas que conforman Fundación Nuestros Hijos.**

5. **Principales Funciones**

1. **Organizacionales**
   - Apoyar en tareas administrativas de las distintas áreas de Fundación Nuestros Hijos. (Desarrollo de habilidades de administración)
   - Participar en las reuniones del grupo de voluntarios (Comunicación efectiva, hablar en público).
   - Reclutar patrocinadores, participantes o voluntarios para eventos de recaudación de fondos. (Persuasión)
   - Escribir y enviar e-mails de agradecimiento a los donantes. (Manejos de tecnologías)
   - Diseñar o producir materiales como carteles, sitios web o boletines para publicitar a Fundación Nuestros Hijos. (Marketing y diseño)
2. **Sociales**
   - Apoyar psicológicamente a las familias en caso de riesgo vital. (Comprensión, equidad, esperanza)
   - Desarrollar actividades lúdicas y recreativas en las diferentes instalaciones de la organización con la finalidad de garantizar la integración de familias, convivencia en sociedad y el apoyo mutuo entre familiares y niños. (Comunicación, trabajo en equipo, convivencia, seguridad personal)
   - Planificar y dirigir eventos especiales para recaudar fondos, como subastas, bailes, ferias o caminatas. (Organización, planificación, negociación)
   - Asistir a eventos comunitarios, reuniones o conferencias para promover los objetivos de la organización o solicitar donaciones o patrocinios. (Comunicación, trabajo en equipo, manejo de personas, liderazgo)
3. **Financieras**
   - Participar en actividades de recaudación de fondos, como campañas anuales de donaciones. (Administración y finanzas).

6. **Relación con otros Cargos**	
Dentro de la Organización	**Fuera de la Organización**
• Todos los cargos de Fundación Nuestros Hijos	• ONG, • Familias. • Gobierno (posiblemente)

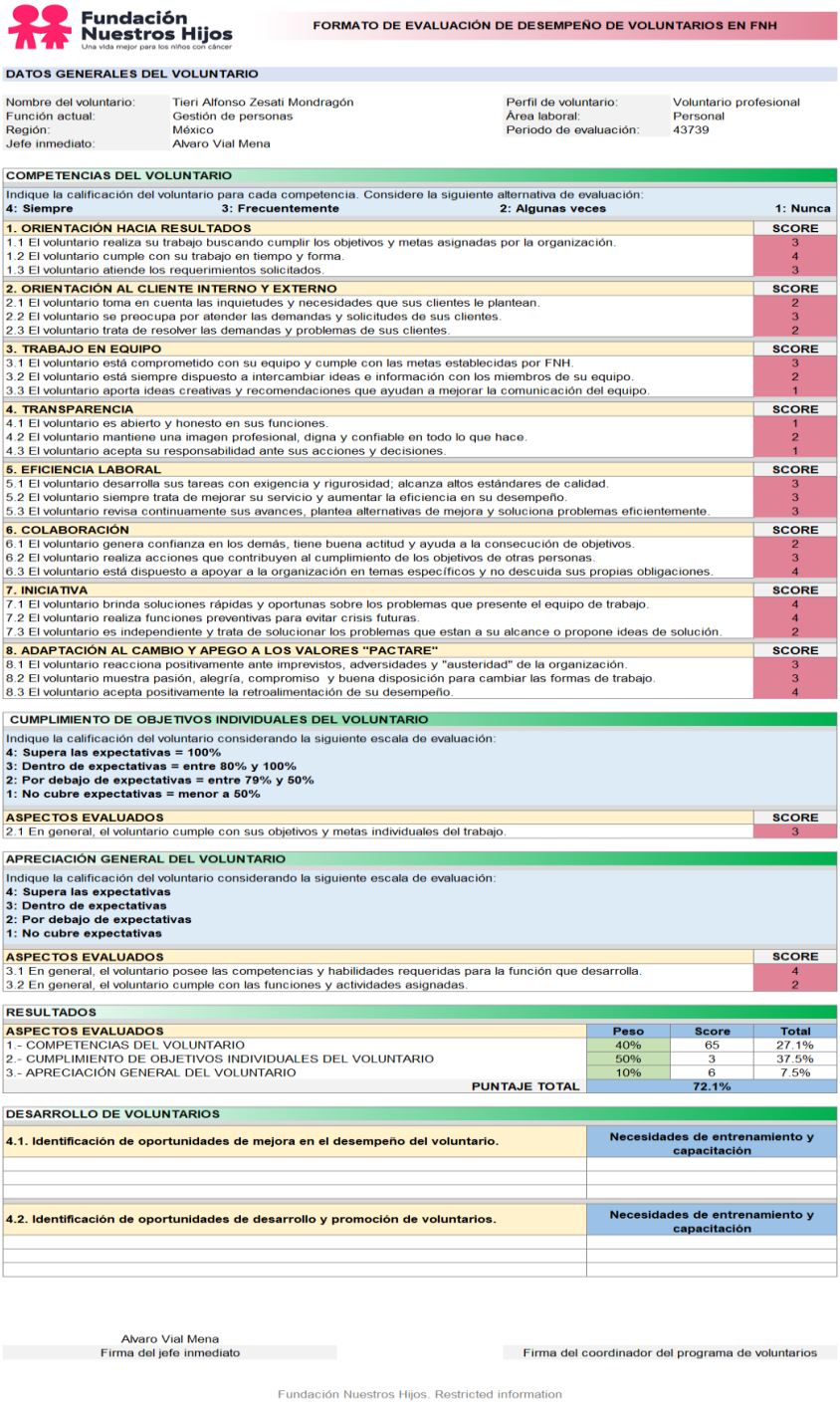
7. **Perfil de Competencias para el Desarrollo de Cargo**	
7.1 **Conocimientos**	
7.1.1 **Nivel Educacional**	• **Enseñanza Media Completa**
7.1.2 **Conocimientos Específicos**	• No requiere
7.2 **Habilidades**	
	• Empatía • Habilidades de organización y planificación • Habilidades de comunicación oral y escrita • Amabilidad y calidez en el trato hacia los demás • Escucha activa • Capacidad para trabajar en equipo
7.3 **Actitudes**	
	• Flexibilidad/Disposición al cambio • Proactividad/Iniciativa • Orientación hacia el Servicio • Orientación hacia la Calidad • Reserva en el manejo de información • Coherencia y consecuencia • Lealtad y sentido de pertenencia

8. **Experiencia Necesaria para desempeñar el Cargo**	
8.1 **Experiencia laboral mínima**	• No requiere
8.2 **Experiencia mínima en el cargo**	• No requiere
9. **Riesgos Laborales**	• Contraer enfermedades producto del contacto con niños enfermos.
9.1 **Condiciones Laborales**	• Presentar una salud física, psicológica y emocional compatible con el cargo.

10. **Responsabilidades del Cargo**	• Manejo de información confidencial

ANEXO 3

Sistema Automatizado de Retroalimentación de Desempeño (SAR)



Fundación Nuestros Hijos
Una vida mejor para los niños con cáncer

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE VOLUNTARIOS EN FNH

DATOS GENERALES DEL VOLUNTARIO

Nombre del voluntario:	Tieri Alfonso Zesati Mondragón	Perfil de voluntario:	Voluntario profesional
Función actual:	Gestión de personas	Área laboral:	Personal
Región:	México	Periodo de evaluación:	43739
Jefe inmediato:	Alvaro Vial Mena		

COMPETENCIAS DEL VOLUNTARIO

Indique la calificación del voluntario para cada competencia. Considere la siguiente alternativa de evaluación:
4: Siempre **3: Frecuentemente** **2: Algunas veces** **1: Nunca**

	SCORE
1. ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	
1.1 El voluntario realiza su trabajo buscando cumplir los objetivos y metas asignadas por la organización.	3
1.2 El voluntario cumple con su trabajo en tiempo y forma.	4
1.3 El voluntario atiende los requerimientos solicitados.	3
2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
2.1 El voluntario toma en cuenta las inquietudes y necesidades que sus clientes le plantean.	2
2.2 El voluntario se preocupa por atender las demandas y solicitudes de sus clientes.	3
2.3 El voluntario trata de resolver las demandas y problemas de sus clientes.	2
3. TRABAJO EN EQUIPO	
3.1 El voluntario está comprometido con su equipo y cumple con las metas establecidas por FNH.	3
3.2 El voluntario está siempre dispuesto a intercambiar ideas e información con los miembros de su equipo.	2
3.3 El voluntario aporta ideas creativas y recomendaciones que ayudan a mejorar la comunicación del equipo.	1
4. TRANSPARENCIA	
4.1 El voluntario es abierto y honesto en sus funciones.	1
4.2 El voluntario mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.	2
4.3 El voluntario acepta su responsabilidad ante sus acciones y decisiones.	1
5. EFICIENCIA LABORAL	
5.1 El voluntario desarrolla sus tareas con exigencia y rigurosidad; alcanza altos estándares de calidad.	3
5.2 El voluntario siempre trata de mejorar su servicio y aumentar la eficiencia en su desempeño.	3
5.3 El voluntario revisa continuamente sus avances, plantea alternativas de mejora y soluciona problemas eficientemente.	3
6. COLABORACIÓN	
6.1 El voluntario genera confianza en los demás, tiene buena actitud y ayuda a la consecución de objetivos.	2
6.2 El voluntario realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas.	3
6.3 El voluntario está dispuesto a apoyar a la organización en temas específicos y no descuida sus propias obligaciones.	4
7. INICIATIVA	
7.1 El voluntario brinda soluciones rápidas y oportunas sobre los problemas que presente el equipo de trabajo.	4
7.2 El voluntario realiza funciones preventivas para evitar crisis futuras.	4
7.3 El voluntario es independiente y trata de solucionar los problemas que estan a su alcance o propone ideas de solución.	2
8. ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y APEGO A LOS VALORES "PACTARE"	
8.1 El voluntario reacciona positivamente ante imprevistos, adversidades y "austeridad" de la organización.	3
8.2 El voluntario muestra pasión, alegría, compromiso y buena disposición para cambiar las formas de trabajo.	3
8.3 El voluntario acepta positivamente la retroalimentación de su desempeño.	4

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL VOLUNTARIO

Indique la calificación del voluntario considerando la siguiente escala de evaluación:
4: Supera las expectativas = 100%
3: Dentro de expectativas = entre 80% y 100%
2: Por debajo de expectativas = entre 79% y 50%
1: No cubre expectativas = menor a 50%

ASPECTOS EVALUADOS	SCORE
2.1 En general, el voluntario cumple con sus objetivos y metas individuales del trabajo.	3

APRECIACIÓN GENERAL DEL VOLUNTARIO

Indique la calificación del voluntario considerando la siguiente escala de evaluación:
4: Supera las expectativas
3: Dentro de expectativas
2: Por debajo de expectativas
1: No cubre expectativas

ASPECTOS EVALUADOS	SCORE
3.1 En general, el voluntario posee las competencias y habilidades requeridas para la función que desarrolla.	4
3.2 En general, el voluntario cumple con las funciones y actividades asignadas.	2

RESULTADOS

ASPECTOS EVALUADOS	Peso	Score	Total
1.- COMPETENCIAS DEL VOLUNTARIO	40%	65	27.1%
2.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL VOLUNTARIO	50%	3	37.5%
3.- APRECIACIÓN GENERAL DEL VOLUNTARIO	10%	6	7.5%
PUNTAJE TOTAL		**72.1%**	

DESARROLLO DE VOLUNTARIOS

4.1. Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño del voluntario.	Necesidades de entrenamiento y capacitación
4.2. Identificación de oportunidades de desarrollo y promoción de voluntarios.	**Necesidades de entrenamiento y capacitación**

Alvaro Vial Mena
Firma del jefe inmediato

Firma del coordinador del programa de voluntarios

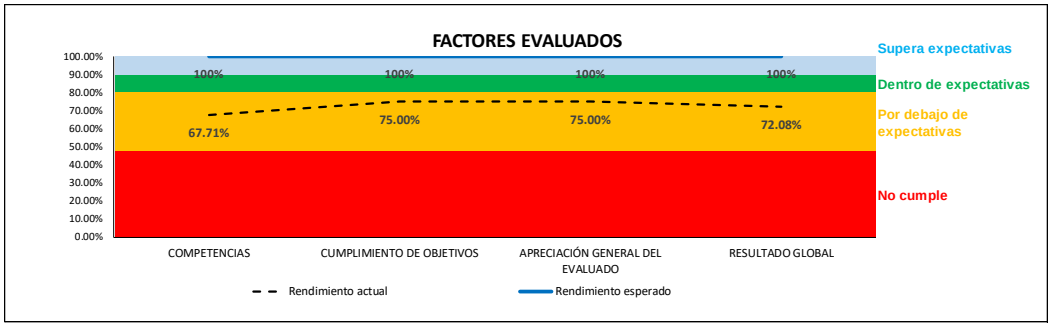
Fundación Nuestros Hijos. Restricted information

Fundación Nuestros Hijos
Una vida mejor para los niños con cáncer

INFORME DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO

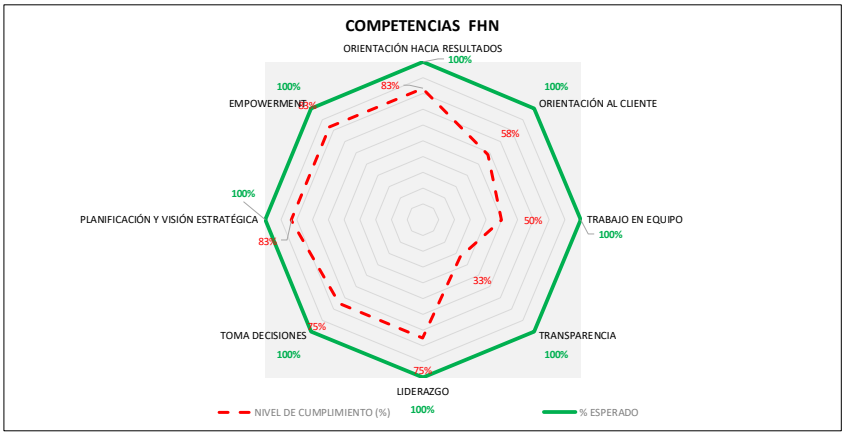
Voluntario evaluado:	Tieri Alfonso Zesati Mondragón
Periodo de evaluación:	43739

I. RESULTADOS GENERALES



II. COMPETENCIAS GENERALES DEL VOLUNTARIO

COMPETENCIAS EVALUADAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (%)	% ESPERADO
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	83%	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	58%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	50%	100%
TRANSPARENCIA	33%	100%
LIDERAZGO	75%	100%
TOMA DECISIONES	75%	100%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	83%	100%
EMPOWERMENT	83%	100%



III. COMPROMISOS ASUMIDOS

Firma del jefe directo

Firma del voluntario evaluado

ANEXO 4

Ejemplo de Reconocimiento y agradecimiento formal

ANEXO 5

Acceso a plataformas

Centro Virtual de Voluntarios (CVV)

Centro de Inducción Virtual (CIV)

Centro de Capacitación y entrenamiento Virtual (CCV)

ANEXO 5

Videoteca

Clave	Título	Link
	ONG - Organizaciones No-Gubernamentales	https://www.youtube.com/watch?v=ZMv8agfxE-I&t=26s
	Fundación Nuestros Hijos	https://www.youtube.com/watch?v=n8CB2-bPa3o
	Centro de Rehabilitación Fundación Nuestros Hijos	https://www.youtube.com/watch?v=DUV0XjdDar4
Valores FNH		
	¿Qué es la pasión?	https://www.youtube.com/watch?v=_JrBp_pGsEk
	¿Qué es la Alegría?	https://www.youtube.com/watch?v=JFM_GNimVFY
	¿Qué es el compromiso?	https://www.youtube.com/watch?v=3xqw4op5KtM
	Trabajo en equipo	https://www.youtube.com/watch?v=IjB0j997euA
	Austeridad	https://www.youtube.com/watch?v=7hqFtGwKWCM&t=52s
	Responsabilidad	https://www.youtube.com/watch?v=E_OgPstsHNM
	Esperanza	https://www.youtube.com/watch?v=36NEH98VXIA
	¿Por qué ser voluntario?	https://www.youtube.com/watch?v=MSI10_rWPX0
Habilidades del siglo XXI		
	Pensamiento crítico	
	Que es el pensamiento crítico	https://www.youtube.com/watch?v=TqT8WyJmvPc
	¿Qué es el pensamiento crítico?	https://www.youtube.com/watch?v=U6Wx0BWowpA
	Pensar rápido y pensar lento	https://www.youtube.com/watch?v=B9U0yKL4ATk
	Cuatro reglas para desarrollar el pensamiento critico	https://www.youtube.com/watch?v=YZYptdWiZHU
	Pensamiento crítico y analítico	https://www.youtube.com/watch?v=5mB9ma9sgzg
	El Pensamiento crítico y la importancia de la filosofía	https://www.youtube.com/watch?v=uNrheB5cpF4
	Colaboración	
	Habilidades del siglo XXI - Colaboración	https://www.youtube.com/watch?v=B3I_UYEANqg
	La era de la colaboración	https://www.youtube.com/watch?v=2BlSdfu8NSA
	El Aprendizaje colaborativo en clase	https://www.youtube.com/watch?v=TIIpXkkkFhA
	Técnicas de aprendizaje colaborativo	https://www.youtube.com/watch?v=kp6YKD0zwak
	Herramientas TIC para el trabajo colaborativo	https://www.youtube.com/watch?v=VoNfOXLH21I
	Herramientas de Colaboración digital	https://www.youtube.com/watch?v=xdUVH2msLAo
	Creatividad	
	¿Qué es la creatividad?	https://www.youtube.com/watch?v=0iToY11a4H4
	El valor de la Creatividad	https://www.youtube.com/watch?v=_cbElW36lLY
	3 retos para desbloquear tu creatividad	https://www.youtube.com/watch?v=jGSOJyddyv4
	Cómo Desarrollar la Creatividad	https://www.youtube.com/watch?v=9TwooHHaac8
	Gana siempre la creatividad.	https://www.youtube.com/watch?v=hGl7ShlXMd0
	Convierte tus ideas y tu creatividad en acción	https://www.youtube.com/watch?v=KCNIzNU92pc
	Comunicación	

	¿Qué es la comunicación?	https://www.youtube.com/watch?v=PsdjtPazWfc
	La comunicación y sus elementos	https://www.youtube.com/watch?v=XkfntyeIbG8
	Comunicación efectiva	https://www.youtube.com/watch?v=uwXUJ0quTlg
	Mejora tu DICCIÓN en 2 Minutos	https://www.youtube.com/watch?v=wbE4kATml7Q
	Siete ejercicios para hablar en público	https://www.youtube.com/watch?v=PmFuykM643c
	Comunicación corporal	https://www.youtube.com/watch?v=NwoyYcIFePM
Desarrollo de voluntarios		
	Conocimientos generales	
	Atragantamiento en niños	https://www.youtube.com/watch?v=WyaHAsE4yts
	RCP y Primeros Auxilios	https://www.youtube.com/watch?v=2VfLYaUx-mY
	Cuidados paliativos en el niño críticamente enfermo.	https://www.youtube.com/watch?v=Y65pJU5UB0o
	Signos y síntomas de alerta para detección del cáncer infantil	https://www.youtube.com/watch?v=fNBPYRhvvQY&t=27s
	¿Qué es el cáncer?	https://www.youtube.com/watch?v=j2cD_c6Wy2s&t=5s
	Primeros Auxilios 2015	https://www.youtube.com/watch?v=LwOT63it3Fo
	Prevención y Combate de Incendios	https://www.youtube.com/watch?v=MUkle-kUyrI
	Elección y pasos para usar un extintor contra incendios	https://www.youtube.com/watch?v=inRCElJM7Ic
	Clases de Fuego	
	Desarrollo personal	
	La negociación eficaz y como ser un buen negociador	https://www.youtube.com/watch?v=Ekg4rVPN_wc
	Cinco estrategias de Liderazgo	https://www.youtube.com/watch?v=16z28DjRTAA
	Cómo motivar a las personas.	https://www.youtube.com/watch?v=JI9itxhUudI
	Finanzas Personales y DINERO	https://www.youtube.com/watch?v=rGAue5B_JJk
	Gastos Hormiga	https://www.youtube.com/watch?v=Cqmg5tLPFO4
	¿Qué son las finanzas? Definición	https://www.youtube.com/watch?v=U5qtaemDwog
	Administración del tiempo	https://www.youtube.com/watch?v=qZszlTtubf8
	EMPATÍA	https://www.youtube.com/watch?v=3DEzlUbkFg8
	¿Qué es la Administración de Empresas?	https://www.youtube.com/watch?v=REtogM_Uu5A
	Habilidades técnicas	
	Tutorial Word. Conceptos básicos	https://www.youtube.com/watch?v=7N2SjoqRHn8
	Tutorial PowerPoint 2013	https://www.youtube.com/watch?v=CbkYvZ_GxxA
	Curso Excel	https://www.youtube.com/watch?v=yKWFMgurUnU
	¿Qué es Outlook?	https://www.youtube.com/watch?v=Gt9PcH1nh5o
	Skype	https://www.youtube.com/watch?v=3oHQEh9HY3s
	El trabajo del futuro	https://www.youtube.com/watch?v=BM6qIjTUEDQ
	The Digital Skills Gap and the Future of Jobs 2020	https://www.youtube.com/watch?v=Y9FOyoS3Fag