



“Plan de estructuración organizacional que impulse la motivación, para reducir el ausentismo en la ONG Red de Voluntarios de la ciudad de Bahía Blanca”.

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

TUTOR: VERONICA ROSSO

ALUMNO: MALENA E. RUESGA - VRHU 07449

-2017-

## INDICE

Resumen ejecutivo.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Antecedentes.....	9
Marco de referencia institucional.....	12
Objetivos de investigación y de aplicación.....	13
Marco teórico.....	14
Marco metodológico.....	35
Ficha técnica.....	36
Análisis de datos.....	40
Conclusiones diagnosticas.....	59
Introducción y fundamentación de la propuesta.....	66
Objetivos de la propuesta.....	68
Etapa estratégica.....	72
Etapa táctica.....	75
Etapa presupuestaria.....	93
Cronograma de actividades.....	96
Conclusión.....	97
Bibliografía.....	100
Anexos.....	103
Anexo E.....	148

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo presentado se desarrolla en la Organización No Gubernamental “Red de Voluntarios” de la ciudad de Bahía Blanca. Esta institución presenta grandes niveles de ausentismo, afectando directamente a la situación económica de la misma y a las personas que la integran.

A lo largo de la investigación se establece que se da una relación directa entre el ausentismo y la motivación de los voluntarios. Se tiene en cuenta que para poder resolver gestiones de personal tales como la desmotivación se deben, a priori, generar otros procesos, por lo que se analizan aspectos relacionados a la estructura de la empresa, además de la gestión de recursos humanos, como diseños de puestos y estándares de desempeño.

Conociendo de lleno la estructura organizacional y su metodología de desarrollo, se analiza con mayor profundidad los aspectos motivacionales y se determina que se corresponden, en gran parte, con la falta de sentido de pertenencia hacia la organización, la escasa división de tareas y trabajo en equipo, además del desconocimiento a cerca de las metas individuales y organizacionales que la ONG tiene para los voluntarios.

Por estas razones, se propone un plan de reestructuración organizacional, con el objetivo de comenzar una correcta gestión del personal, pudiendo reconstruir la motivación de los voluntarios, influyendo directamente en la reducción del ausentismo.

Palabras claves: 1) Ausentismo; 2) Motivación; 3) Descripción de puestos; 4) Estándar de desempeño.

## ABSTRACT

The work presented is developed in the Non-Governmental Organization "Red de Voluntarios" of the city of Bahía Blanca. This institution presents high levels of absenteeism, directly affecting the economic situation of the same and the people that comprise it.

Throughout the research it is established that there is a direct relationship between absenteeism and the motivation of volunteers. It is taken into account that, in order to be able to solve personnel aspects such as demotivation, it is necessary to generate other processes so aspects related to the structure of the company are analyzed, as well as human resources management, such as design of positions and performance standards.

Knowing deeply the organizational structure and its development methodology, motivational aspects are analyzed. Consequently, it is determined that they correspond, in great part, to the lack of sense of belonging to the organization, the scarce division of tasks and teamwork and the ignorance about the individual and organizational goals that the NGO has for volunteers.

For these reasons, an organizational restructuring plan is proposed with the objective of starting a correct management of personnel, being able to reconstruct the motivation of volunteers and directly influencing the reduction of absenteeism.

Key words: 1) Absenteeism; 2) Motivation; 3) Job description; 4) Performance standard.

## INTRODUCCION

A partir del mes de julio de 2016 se comienza un proceso de búsqueda para realizar distintos procedimientos e investigaciones para llevar a cabo el tema propuesto: “Plan de estructuración organizacional que impulse la motivación, para reducir el ausentismo en la ONG Red de Voluntarios de la ciudad de Bahía Blanca”. El mismo se basa en dicha organización, la cual es una asociación civil sin fines de lucro, que busca propiciar mejores oportunidades de inclusión para la infancia trabajando en barrios de la periferia de la ciudad, donde más de 500 familias son ayudadas.

A lo largo del trabajo se determinan distintos apartados necesarios para llevar a cabo con éxito la propuesta. En primer lugar, se determina un objetivo general que consiste en “Analizar como el diseño de la ONG Red de Voluntarios inciden en el nivel de motivación de los miembros que la componen.” A partir del mismo se crean diversos objetivos específicos, desglosando cada fragmento en particular que se debería analizar o estudiar, para concluir el anterior de manera óptima.

A partir del establecimiento de los objetivos, se busca argumentarlos desde la teoría aprendida, sostenida por autores que avalan y explican los temas que se quieren exponer, y se crea un marco teórico donde se muestra un claro panorama sobre el tema principal que se quiere llevar adelante, así como también los recursos teóricos para resolver la problemática que se plantea.

Siguiendo con la estructura del trabajo, se proponen diversas herramientas y metodologías de investigación para comenzar a poner en práctica lo que anteriormente se expresa en palabras. Se utilizan técnicas como la observación no sistemática, la encuesta y la entrevista para generar un completo proceso de investigación. Luego de un exhaustivo análisis de los datos relevados, se estudia y deduce todo lo investigado, dando un paso de avance hacia las primeras conclusiones diagnósticas, donde se interpreta que es necesario desarrollar de manera teórica y práctica las herramientas y los recursos necesarios, para reducir el ausentismo haciendo hincapié en la motivación de personal.

A partir de las conclusiones mencionadas, se crea una propuesta para comenzar una segunda parte del trabajo en donde ya no será solo de investigación, sino que se aplicarán todos los conocimientos, generando un plan estratégico para lograr los objetivos expuestos.

## JUSTIFICACION

Hoy en día ONG Red de Voluntarios es una organización con mucha incidencia en la ciudad de Bahía Blanca. En la misma participan más de 300 personas y se colabora con más de 10 barrios periféricos de la ciudad y dos hospitales. A pesar de crecer año a año, dicha organización se maneja de manera muy informal en algunos aspectos, generando que ciertas situaciones sean engorrosas o se llegue a conflictos entre coordinadores y voluntarios. Aún sin que se den dichos momentos, se puede llegar a que la gestión interna se lleve adelante de forma mucho más efectiva, logrando mejores resultados.

Luego de tener una entrevista con Matías Corvatta, director y fundador de la ONG, se puede detectar a grandes rasgos, que los problemas más importantes por mejorar son relacionados al trabajo en equipo, resolución de problemas y división de tareas, además del gran porcentaje de ausentismo que se presenta. Matías especificó que a veces no tiene las herramientas necesarias para determinar quién puede tener las características para ser coordinador, o llevar adelante un grupo, y en general elige a los que más tiempo están colaborando, pero no siempre es la mejor decisión. Por otra parte reconoció que no le es fácil delegar tareas, aunque a veces lo hace, pero luego no se llevan a cabo como lo esperado, o se generan malentendidos y desorganización.

Todos estos aspectos mencionados, y otros más que se deben estudiar a lo largo del trabajo, lleva a que se den ciertos conflictos entre voluntarios y coordinadores, o que los mismos no se sientan cómodos en el lugar que ocupan, y comiencen a ausentarse a los días de actividades, o aun peor, dejen de concurrir al voluntariado. Por estas razones, se debe analizar la estructura actual de la organización para estudiar, entender y determinar qué puntos son imprescindibles modificar, agregar o quitar para una mejora no solo de la gestión organizacional sino también del personal.

Con un claro panorama actual de la organización, se puede comenzar a reorganizar la misma, pensando en primer lugar en la evaluación y diseño de los puestos. Dejando establecidos los conceptos, funciones, competencias y desempeño (entre otros) esperados para cada puesto, los voluntarios pueden obtener un mayor sentido de pertenencia en el

lugar que ocupan, sabiendo cuál es su rol dentro de la organización y cuáles son las expectativas que se esperan de ellos, teniendo una meta u objetivo para su trabajo, mas allá de lo personal. Por otra parte, con el diseño de puestos, se pone en claro qué lugar ocupa cada persona, dando lugar a que los líderes de los grupos puedan desarrollarse con seguridad, además de que los voluntarios tengan la confianza en una persona que guie el grupo, volviendo más ordenado el proceso, la división de tareas y el trabajo en equipo.

Contando con esta importante herramienta desencadenan con mayor fluidez otros factores fundamentales para el desarrollo de la organización. Quedan establecidos los estándares de desempeño esperados para cada puesto, dejando en claro cuáles serán los aspectos que se deben evaluar a la hora de pensar en un proceso de evaluación del personal y por lo tanto de retroalimentación hacia los voluntarios, pudiendo corregir aquellos aspectos que no corresponden con lo establecido en la descripción de puesto, así como también los que se dan de manera correcta. . “La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente” (Dessler, 2009, p.340).

Comenzando con la obtención de un diseño y descripción de puestos para la organización, se pueden empezar a mejorar desde la base procesos que, con el tiempo, llevan a que los integrantes que la componen se sientan parte de la misma, y se vean comprometidos y motivados a continuar con su trabajo, buscando mejorar su desempeño, ya que no serán uno más en el montón, sino una parte del “rompecabezas” que es necesaria para que este se complete con éxito.

## ANTECEDENTES

Este trabajo aborda como principal tema la estructuración organizacional con la mira en motivar al personal, por lo que se busca ver la mirada de distintos autores sobre dicho aspecto, y entender su historia y evolución, para luego, a la hora de aplicar los conocimientos, estos sean lo más amplio posibles.

El proceso de análisis y descripción de puestos junto con la estructuración del organigrama se pueden destacar como la base para que se desprendan muchos de los demás procesos de gestión de recursos humanos. Es por eso que este trabajo se enfoca principalmente en la descripción de puestos para comenzar “de cero” en una organización que casi no cuenta con procesos relacionados al área llevando a que el ausentismo y desmotivación crezcan notablemente. “Una forma de reconocimiento y motivación del voluntariado es tener en cuenta la perspectiva voluntaria en la realización de sus actividades. Es clave que la persona voluntaria comprenda el sentido de su labor en el contexto de la organización.” (Vidal y otros, 2009, p.103).

Como breve reseña histórica, se puede comenzar a hablar de descripción de puestos a partir de la era de la industrialización, donde “empiezan a distinguirse tareas, y con la aparición de la máquina y del trabajo en “usinas” surgen oficios y tareas industriales y especialidades diversas” (Bengolea y Rodríguez, 2000, p.63).

Aunque en la actualidad se tienen en cuenta muchos factores motivacionales además del salario, al comenzar la era de la industrialización este era uno de los pocos o hasta el único factor, por lo que en un principio, el avance de la gestión de puestos se dio en función del mismo. Siguiendo la referencia histórica expuesta por Bengolea y Rodríguez (2000), en la Primera Guerra Mundial (1914/1918) se produce la necesidad de enfocar la importancia en las remuneraciones debido a la escasa mano de obra. A partir de este momento, diferentes personas e instituciones comienzan a crear teorías hasta acercarse a lo que hoy llamamos diseño y descripción de puestos. Algunos ejemplos son la “descripción de grados” que puso en práctica el método de clasificación, el “Sistema de puntos” que parte de la base de quince factores clásicos y construye un plan científico de evaluación, el “Sistema de comparación de factores” o el “método de perfiles”. Luego

de la Segunda Guerra Mundial, se implanta que las empresas no podían dar aumentos de sueldos sin el permiso de un organismo llamado Ward Labor Board, el cual exigía para otorgarlos, que aquellas, dieran aumentos individuales basados en sistemas de valoración que ordenaría las retribuciones. A partir de este momento se consolida con más fuerza, la necesidad de contar con descripciones de puestos. Para 1950, este proceso se comienza a conocer en Argentina, especialmente en las empresas multinacionales y estatales.

Muchos autores tratan el tema de descripción y análisis de puestos; algunas de las definiciones que son interesantes para entender el proceso son la que da Chiavenato (2014) quien explica que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones elementales: en primer lugar el conjunto de tareas u obligaciones (contenido), en segundo lugar como efectuar esas tareas u obligaciones, cuales son las responsabilidades del ocupante (a quien reporta), y por último, a quien dirige o supervisa.

Jiménez (2007), al igual que muchos otros autores, diferencia descripción de análisis, aclarando que la descripción es el trabajo en término de su contenido y alcance, en tanto que análisis es el procedimiento que sigue para determinar las tareas y requisitos del puesto. Por su parte Bengolea y Rodríguez (2000) hacen referencia al análisis de tareas como el procedimiento para obtener información de un puesto determinado, y la descripción la definen como toda la información relevada, redactada en un tipo de formulario.

A pesar de existir diversas teorías, formas de desarrollo, procesos o modelos, se destaca un punto en común entre todos los autores estudiados, y es que la descripción de puestos es la base para construir una organización ordenada con un eficiente proceso de gestión del personal, pudiendo así comenzar a tratar factores (difíciles y diversos en cada empresa) como lo son la motivación, el ausentismo y la rotación. “Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que se creen tres estados psicológicos críticos: percepción del significado, es el grado en el que el ocupante percibe su trabajo como importante, valioso y que contribuye a algo, percepción de responsabilidad, es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo, conocimiento de resultados, es la

comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo” (Chiavenato, 2014, p.183). “El primer subsistema que debe implementarse (o habrá que actualizar, según corresponda) es análisis y descripción de puestos. En base a el será factible la puesta en marcha del siguiente, evaluación de desempeño. Una vez que se cuenta con ambos subsistemas en funcionamiento, será factible el diseño de los distintos programas relacionados con el desarrollo de las personas” (Alles, 2009, p.33). Siguiendo con la mira en la importancia de la descripción de puestos, otros autores afirman que “Su importancia es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente pueden proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida [...]” (Laborde y Naranjo, 2014, p.7). Por su parte, entre otros aspectos, Chiavenato (2001), afirma que uno de los objetivos del análisis y descripción de puestos es estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y merito funcional además de servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

En conclusión, basando el trabajo en las teorías presentadas, es factible comenzar a aplicar un proceso de reestructuración de la organización, comenzando con el análisis y descripción de puestos, apuntando a la reducción de la desmotivación y el ausentismo en la organización investigada.

## MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Red de voluntarios por una infancia mejor, es una asociación civil sin fines de lucro, laica y no gubernamental, que desde el año 2003 busca propiciar mejores oportunidades de inclusión para la infancia, trabajando en barrios de la periferia de la ciudad de Bahía Blanca; algunos de ellos son el Barrio 9 de noviembre, Barrio Noroeste, Barrio Stella Maris, Iglesia de Loma Paraguaya, Comedor “Una Ilusión”, Hospital Municipal, Hospital Penna, entre otras. El objetivo es trabajar con niños, jóvenes y sus familias, que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Esto, lo hacen a través de programas sociales de desarrollo infantil, educativos, culturales, comunitarios y de asistencia social para más de 500 familias que participan en los mismos. Por otra parte, tienen una fuerte participación en redes de promoción y protección de derechos y trabajan en red con alrededor de 50 organizaciones. Además, cuentan con profesionales ad honorem que brindan asesoramiento en algunos aspectos organizacionales y participan como voluntarios de las actividades, así como también más de 200 personas que colaboran desde lo monetario, lo material y con la presencia en los distintos programas y tareas de la ONG.

OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACION: “Analizar como el diseño de la ONG Red de Voluntarios inciden en el nivel de motivación de los miembros que la componen.”

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE INVESTIGACION:

- Analizar la estructura general de la ONG Red de Voluntarios.
- Analizar y detectar los diseños de puestos de la organización.
- Relevar los factores motivacionales de los voluntarios.
- Detectar las razones de ausentismo en la organización y si estas se relacionan con la desmotivación del personal.
- Relevar los estándares de desempeño establecidos por la organización.

OBJETIVO GENERAL DE APLICACIÓN: “Desarrollar un plan de reestructuración organizacional orientado a incrementar la motivación del personal”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE APLICACIÓN:

- Diseñar una propuesta de reestructuración organizacional
- Evaluar y diseñar los puestos de la organización
- Planear un proceso de evaluación de desempeño
- Impulsar la motivación de líderes y voluntarios
- Idear un plan para reducir el ausentismo

## MARCO TEORICO

### Estructura y diseño de una organización

Una organización es un sistema social, que tiene una estructura, y está formado por un conjunto de personas, en donde se busca que las mismas persigan un objetivo en común y un fin determinado, cuya cooperación debe ser recíproca. “Una organización puede ser definida como un grupo social estructurado, permanente y con una finalidad” (Equipo Vértice, 2008, p. 2). Estos autores agregan que una organización está dotada de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, sus miembros desarrollan tareas diferenciadas, requiere de una coordinación racional e interactuada, y por último, interactúa con el entorno. Además, cada uno de los integrantes, persigue sus objetivos personales, ya sean familiares, laborales, monetarios, universitarios, entre otros. “Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual” (Chiavenato, 2000, p.7).

Cada sistema se conforma por diferentes sub-sistemas que lo integran y se relacionan entre sí para llevar adelante las distintas actividades. Se vinculan e interrelacionan con otros sistemas de la sociedad que conforman el ambiente general de la organización, es decir que cada organización tiene sus propias entradas y salidas, y a la vez la misma es una entrada y salida de otra. “La empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas cada uno de los cuales lleva a cabo una parte del ciclo empresarial” (Sánchez Galán, 2008, p.14).

Así como externamente cada organización se vincula, de manera interna, también se conforma una estructura determinada, en la que todo el personal trabaja y se interrelaciona. “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins y Judge, 2009, p.519). Cada una de esas agrupaciones y actividades, tienen otros objetivos en común, que deben cumplir a corto, mediano y largo plazo, para llegar a los objetivos generales de la organización.

La estructura de cada organización varía dependiendo de su tamaño, sus objetivos y metas, su antigüedad, entre otros factores. “Se dice que existe una estructura cuando una

serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad” (Equipo Vértice, 2008, p.3). Según Robbins y Judge (2009), se pueden dar tres tipos de estructuras organizacionales, entre ellas, la estructura simple “Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada. Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización”. Por otro lado existen las organizaciones con una estructura burocrática “La burocracia se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”. (p. 527). Por último, los autores mencionados, seleccionan como tercer lugar, a la estructura matricial. “En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto” (p. 529). Es decir, que combinan un conjunto de personas capacitadas sobre temas específicos, por lo que se dan recursos especializados para varios productos, y por otro lado, el personal se coordina para terminar a tiempo con los objetivos planeados para un resultado. El Equipo Vértice (2008) agrega la estructura Adhocrática donde la autoridad se cambia constantemente y el control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre expertos.

No solo varían las estructuras organizacionales, sino que dentro de las mismas, se dan diferentes niveles que se deben comunicar y relacionar entre sí para llevar adelante la integridad de la organización. Estos niveles pueden variar dependiendo de las habilidades y competencias, de las tareas que se deben cumplir, de los sectores en que se desarrollan, entre otras. Existen cinco niveles organizacionales, según Ramos y otros (2003), el primero es el núcleo de operaciones, compuesto por aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios, por otro lado se encuentra la línea media que es una autoridad formal que enlaza el núcleo de operaciones con el ápice estratégico. El ápice estratégico se conforma por personas cuya función es gobernar la organización, se encargan de que la

misma cumpla con su visión y misión. También se da la tecno estructura que cumple con la función de participar directamente en el flujo de operaciones, ya que lo diseñan, planifican, cambian y preparan a las personas que lo integran. Por último se da el staff de apoyo, formado por unidades especializadas, cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes.

Como se menciona en el párrafo anterior, todos los niveles se deben comunicar entre sí; y dependiendo del tipo de organización que se trate, se pueden dar varias formas de comunicación. Se puede generar la comunicación hacia abajo (descendente) en donde un nivel de grupo u organización comunica a otro grupo de menor jerarquía. Por otro lado, la comunicación hacia arriba (ascendente), en la cual, inversa a la anterior, se proporciona retroalimentación hacia los superiores. Por último, se plantea la comunicación lateral, que se da entre miembros del mismo grupo (Robbins y Judge, 2009). Cabe destacar que dentro de una organización se dan las diversas formas de comunicación, y la misma puede ser verbal, escrita y no verbal (mensaje corporal); cuando se envía un mensaje verbal, a su vez se está enviando uno no verbal.

En otro sentido de estructura organizacional, se puede decir que también se interrelacionan tres elementos importantes para que un sistema funcione, en este caso no tan ligado a las cualidades del personal sino a lo cultural de cada organización, la comunicación, los códigos, las relaciones. En primer lugar se puede nombrar un sistema socio estructural “Compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencias. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos. Los empleados como individuos [...] que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos” (Abravanel y otros, 1992, p.94).

En pocas palabras se puede decir que una organización es un sistema no solo formado por estructuras y jerarquías, sino también por diversos códigos, lazos afectivos y expresivos y símbolos, entre las distintas personas, que conforman una cultura organizacional, imprescindible para llevar adelante los demás procesos de la organización.

## Análisis y descripción de puestos

Una organización debe comenzar a estructurarse desde la base para que su gestión comience a generarse de manera ordenada y correcta. Una vez que se pone en claro el organigrama se comienza a generar el proceso de análisis y descripción de puestos. Como se indica, este método se puede entender dividiendo en dos partes su desarrollo, por un lado la descripción y por otro el análisis, ambos deben darse de manera sucesiva para llevar a cabo una completa estructura de puestos. En primer lugar se da el análisis de un puesto que consiste en detectar la información indispensable para comenzar a generar la descripción del mismo “El análisis del puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas; que tipo de personas deben contratarse para esa posición” (Alles, 2008, p.114). Una vez analizados los datos, se da la descripción, es decir plasmar toda la información previamente recabada. “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa” (Chiavenato, 2001, p.331).

Siguiendo a Martha Alles (2008) es importante, antes de iniciar la tarea de descripción de puestos, clasificar los puestos a relevar, es decir detectar aquellos que se debe recolectar información. La autora clasifica dicha posibilidad de clasificación según el nivel jerárquico, según la formación requerida, por los resultados de la gestión en su cargo o por los recursos humano que maneja.

Para comenzar de manera correcta con un programa de descripciones Bengolea y Rodríguez, en su libro “Administración de recursos humanos” (2000) proponen 4 pasos previos al comienzo del mismo. En primer lugar se debe efectuar un diagnóstico de la situación, es decir cuál es la situación actual de la empresa. En segundo lugar es necesario que la dirección conozca y esté de acuerdo con la necesidad de la aplicación de un programa de descripciones. Además la línea debe estar interesada y comprometida, para ello todos deben estar informados sobre el proceso a realizar. Por último se debe

elegir a un director del programa, es decir una o varias personas que este/n a cargo de la dirección del mismo.

Una vez cumplidos los pasos anteriormente nombrados, se debe decidir de qué forma se llevará adelante el proceso, teniendo en cuenta los diversos métodos existentes. Marta Alles (2008) los divide en cuatro grupos; por un lado la observación directa, en donde el entrevistado observa las tareas y completa el formulario, entrevista del analista hacia el ocupante del puesto, cuestionario, que debe ser completado por el trabajador, y por último, la opción mixta donde se dan en conjunto al menos dos de las anteriores. Al contar con toda la información que se requiere para completar una descripción de puesto, se decide si la misma será de manera genérica (o global), o específica. Las primeras “Son las que describen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas” (Bengolea y Rodríguez, 2000, p.13). Las segundas “Son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto” (Bengolea y Rodríguez, 2000, p.13).

Contando con todos los datos necesarios y tomadas las decisiones, se lleva adelante la descripción del puesto. El mismo se puede redactar de diversas maneras, aunque un modelo muy completo, es el que propone la autora Marta Alles (2008), en donde en primer lugar se da la identificación del puesto, es decir el nombre, área o departamento, código, ciudad o región, etc. En segundo lugar se coloca un resumen del puesto, que refiere a una frase para determinar el propósito del puesto. Luego van las relaciones con los demás puesto, es decir a quien reporta, a quien supervisa, con quien trabaja y con quien trata fuera de la compañía (proveedores, clientes, etc.). También se debe detallar una lista ordenada de las responsabilidades y deberes así como también la autoridad que el puesto otorga, es decir, las atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa, límite de aprobación de gastos, etc. Uno de los puntos importantes en este proceso son los criterios de desempeño y significan, en general, que se espera del empleado, las expectativas de logro que se tienen hacia este. Siguiendo con el orden, se deben aclarar las condiciones de trabajo y ambiente, por ejemplo, si el ocupante del puesto se expone a ruidos, situaciones de riesgo, estrés, entre otras. Además es importante mencionar las condiciones físicas y mentales que el puesto requiere, así como

también la formación necesaria para desarrollarse en dicho lugar de trabajo, es decir los requisitos del puesto, como lo es la edad, el estado civil, lugar de residencia, sexo.

Un aspecto muy importante que se debe incluir en la descripción de un puesto, al conocer las tareas y funciones del mismo, son las competencias que se requieren. Según Marta Alles (2016), estas hacen referencia a las características de la personalidad devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para la autora existen distintos tipos de competencias. Por un lado las cardinales que son aplicables a todos los integrantes de la organización, y por otro lado las específicas que se relacionan a un colectivo y se subdividen en gerenciales y específicas por área. “En el contenido funcional del puesto [...] no cabe duda que el mismo se debe complementar con un contenido competencial y motivacional, es decir su perfil de habilidades “el saber hacer” que cada puesto necesita y el nivel de compromiso de su titular” (Jiménez, 2007, p.51). También se pueden dividir en competencias duras o hard, aquellas que se relacionan con conocimientos técnicos específicos (como manejo de computadoras) y las competencias blandas o soft, que hacen referencia a aspectos conductuales (como liderazgo o trabajo en equipo).

En conclusión, un puesto se constituye por dos importantes partes que harán referencia a la persona que lo ocupa o deberá ocupar; por un lado los aspectos actitudinales, es decir el comportamiento que tiene una persona frente a determinados hechos, situaciones o personas. Por otro lado, se complementa a lo actitudinal, aquellos aspectos relacionados a lo técnico, es decir, los conocimientos aprendidos relacionados tanto a contenidos conceptuales (saber) como procedimentales (saber hacer).

Es importante destacar que al contar con una completa y correcta descripción de puestos se desprenden muchos de los procesos de gestión de recursos humanos, como se dijo anteriormente, es la base para el desarrollo de los demás programas organizacionales en el área. “La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias de las actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales” (Valenzuela y Ortiz Pacheco, 2004, p.9). “Para poder evaluar es necesario que estén reflejados previamente los contenidos, los objetivos, los compromisos, etc. es decir, lo que vamos a

evaluar. No podemos realizar acciones de evaluación basadas en la suposición. Por eso, es básica y fundamental la recogida documental de forma objetiva de toda la Acción del Voluntariado: las reuniones, el acompañamiento, las dificultades expresadas, etc.” (López Salas, 2009, p127). Además, entre otros aspectos, Chiavenato (2001), afirma que uno de los objetivos del análisis y descripción de puestos es estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y merito funcional además de servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones. Es decir que la descripción de puestos no solo es importante para la gestión de procesos sino también para la motivación y correcto desarrollo de desempeño de las personas que conforman la organización. “Sea cual sea la tarea a realizar, de forma voluntaria o previo contrato, es necesario elaborar un perfil de puesto de trabajo [...]” (Agustín de Asís y otros, 2007, p.124).

### Motivación

Para comenzar a hablar de motivación es importante saber a qué se refiere el término, además de entender que para motivar a una persona es necesario darle motivos para que lo haga. “Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (Chiavenato, 2014, p.41). Siguiendo a Chiavenato (2014), se puede decir entonces que la conducta del hombre actúa en función de tres premisas: la primera explica que la conducta es producto de estímulos internos o externos, es decir que existe una causa para esta conducta, la segunda dice que la conducta es motivada, es decir que existe una finalidad, y por último, la conducta está orientada a objetivos, hay un impulso, deseo, necesidad que lleva a actuar a las personas de una u otra forma.

Siguiendo la conducta humana, se refleja en la misma lo que Chiavenato (2014) llama el ciclo motivacional, y explica un proceso que se da en las personas al surgir una necesidad que rompe con el equilibrio del organismo y genera un estado de tensión e insatisfacción por lo que se busca aliviar dicha incomodidad con un nuevo comportamiento. Si este es eficaz, se encuentra la satisfacción y se libera la tensión producida, volviendo al estado de equilibrio previo. Pero no siempre esto se logra, y al no encontrar una forma de liberar la tensión generada, el organismo busca un medio

indirecto de salida que puede ser por vía psicológica (agresión, descontento, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

Existen diversas teorías motivacionales, que se basan en la idea de que dada la oportunidad y los estímulos, las personas trabajan bien y de manera positiva. Un ejemplo es la teoría de las jerarquías de Maslow que plantea que las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide y dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes como las necesidades fisiológicas y de seguridad (primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas como las sociales, de estima y de autorrealización (secundarias); para cumplir con las de la cima se deben dar primero las de la base.

Otra de las conocidas teorías sobre motivación, es la llamada teoría de los dos factores, propuesta por Herzberg. Para este autor, la motivación depende de dos factores, en primer lugar los “higienizantes porque ,al igual que la higiene, su ausencia produce enfermedades, pero su abundancia no los cura” (Publicaciones Vértice, 2008, p.8). Algunos de estos factores son el salario, la organización de la empresa, las instalaciones o las buenas relaciones con el jefe y compañeros. Por otro lado se dan los factores motivadores como el grado de autonomía, la responsabilidad, el desarrollo de capacidades, etc. Otro de los puntos importantes a tener en cuenta de esta teoría es que “los factores que motivan pueden coexistir con otros que desmotivan. Esto implica que en nuestra empresa no vamos a conseguir que la motivación aumente reincidiendo una y otra vez en los factores motivadores, sino eliminando del camino a los factores desmotivadores” (Grupo Vértice, 2008, p.9).

Por su parte, la teoría de las expectativas de Vroom, propone que la motivación es el producto de tres factores: cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (Instrumentalidad). A diferencia de las dos teorías anteriores que implícitamente dicen que hay una mejor manera (the best way) de motivar a las personas, el modelo de Vroom “se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo

final (fin) [...] Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón de una cadena entre medios y fines” (Chiavenato, 2014, p.47).

Otro punto de vista para tener en cuenta la motivación de las personas, son tres factores propuestos por Pérez López, y que la autora M. del Carmen Martínez Gullen (2003) explica en su libro “La gestión empresarial”. Se hace referencia a que toda acción humana se desarrolla en un entorno que genera consecuencias en tres dimensiones distintas. La primera se la llama motivación extrínseca y refiere a que el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar debido a la reacción del entorno; en segundo lugar, la motivación intrínseca hace referencia a que el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que la acción produzcan en él; y por último la motivación trascendente, en la cual el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos del entorno. “La calidad motivacional de una persona va desde lo extrínseco (dependiente del entorno) hasta lo intrínseco y trascendente (orientado a los demás) como la ayuda mutua, el voluntariado, las tareas de solidaridad, el servicio a los demás, etc.” (García y Castro, 2010, p.5).

Existen muchas otras teorías relacionadas a la motivación, aun así a partir de lo expuesto se puede afirmar que las personas ingresan a su actividad con determinados objetivos y necesidades por llevar a cabo y obtener recompensas por su desempeño. Además, deben sentirse motivadas a trabajar dentro de la organización, sentir que cumplen una función, un rol, un objetivo importante, es decir deben verse motivados; por lo que será función de la organización (y la estrategia que proponga) poder hacer que todo el personal pueda unificar sus propios objetivos con los de la empresa y lograr en conjunto la satisfacción y calidad de vida laboral, con la eficiencia organizacional.

Poniendo en relación el tema anterior (descripción de puestos) y la motivación, es importante saber que la administración por objetivos puede ser un factor imprescindible para desarrollar mayor motivación a la hora de que los integrantes realicen sus tareas. Martha Alles (2007) explica que este es un sistema que conforma ciclos, es decir, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. Cada empleado tiene una meta específica fijada por

el mismo pero dentro de un esquema general preparado. De esta forma cada uno sabe correctamente cuál es su objetivo por cumplir (a corto y largo plazo) dentro de la organización.

Un punto importante a tener en cuenta son las organizaciones sin fines de lucro; a pesar de que pueden llegar a tener gestiones de igual forma que las lucrativas, tienen algunas particularidades que las diferencian; y la primera es que las personas que la integran lo hacen de manera voluntaria, sin ánimos de recibir recompensa salarial por su trabajo. “Las motivaciones del voluntariado son muy diversas, aunque contrariamente a lo que sucede con el equipo remunerado, no existe ningún tipo de motivación de carácter económico” (Vidal y otros, 2009, p.102). Aun así hay que tener presente que esperan algún tipo de retribución intangible (atención, formación, etc.). “Quienes colaboran en organizaciones sin ánimo de lucro reciben mucho a cambio de lo que dan: satisfacciones, la sensación de estar contribuyendo un cambio de la realidad, relaciones humanas, crecimiento personal, etc.” (Agustín de Asís y otros, 2007, p.132). A pesar de ello, la organización se debe encargar que estas sensaciones positivas no se opaquen por una mala gestión del personal, desorganización, falta de conocimiento; es por eso que se debe complementar con una correcta gestión de personal para que la motivación generada gracias al tipo de actividad que se realiza en estas organizaciones no se desvanezca. “El mayor número de personas que componen el grupo humano vaya aprendiendo habilidades específicas como pueden ser la de fijar objetivos, evaluar sus propias tareas, programarlas, etc. Es responsabilidad de los directivos hacer que esta “cultura” de trabajo se extienda progresivamente en las entidades” (Agustín de Asís y otros, 2007, p.135).

“La persona voluntaria es aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo no a favor de sí mismo ni de los asociados sino en favor de los demás y de intereses colectivos” (López Salas, 2009, p.22). Por esta razón, las motivaciones y expectativas serán diversas desde que ingresa a la organización hasta el momento de formar parte de ella. Vidal y otros (2009), aclaran que es imprescindible tener en cuenta tres fases de la motivación: los antecedentes, que son los que predisponen a desarrollar una actividad voluntaria, la fase del desarrollo de la actividad, es decir la satisfacción y la integración en la

organización y por último las consecuencias del proceso. Es decir que si durante la participación en el voluntariado no se alcanza la satisfacción e integración esperada por el individuo, las consecuencias y el balance que el mismo realice sobre su participación serán mayormente negativas por lo que su motivación hacia la continuidad en la organización no será abundante.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de gestionar en organizaciones sin fines de lucro, es el acompañamiento que se les debe brindar, y no solo buscar capacitarlos o inducirlos a que cumplan los objetivos organizacionales. Con un correcto seguimiento del voluntario, se logra mayor motivación de su parte, por lo que repercute en un mejor desempeño. “En la gestión del voluntariado, en su itinerario, debemos estar atentos no solo al correcto desempeño de las actividades que tiene encomendadas la persona voluntaria, sino por el entramado de relaciones que establece con el resto del equipo de voluntariado, con las personas destinatarias de su acción, con el resto de las personas de la organización (no voluntarias) con otros actores con los que entra en contacto” (López Salas, 2009, p.125).

Existen diversos e interminables factores que generan desmotivación, aunque se pueden nombrar algunos de los aspectos más importantes, que si se logran, serán de gran ayuda para mejorar la motivación del personal. En primer lugar, se debe lograr la satisfacción laboral y siguiendo a la autora Martha Alles (2007) es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o no, y a partir de estos las personas consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de agrado o desagrado. Por otro lado, y continuando con la opinión de Alles, lograr el sentido de pertenencia en una organización es un aspecto muy importante para el desempeño de sus integrantes. Muchos empleados desean contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa, y para que esto se de las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento y el empleado podrá (si se lo propone) responder satisfactoriamente. Se debe tener en cuenta que “el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador y con el incremento de su participación” (Alles, 2007). El trabajo en equipo también es un factor importante a tener en cuenta “Trabajar en equipo reporta muchas ventajas para la organización [...] hace que aumente la productividad y

disminuya la rotación y el absentismo laboral, se incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados” (Porret Gelabert, 2010, p.85).

Aunque hay muchas teorías y diversas formas de llevar adelante y resolver la motivación del personal, lo más importante a tener en cuenta es que es un factor imprescindible para el funcionamiento de una organización. Como Martha Alles (2007) aclara en uno de su libro, sin motivación, una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. “El éxito de una relación de voluntariado que perdura en el tiempo se basa en gran medida en mantener la motivación personal o aportar nuevas motivaciones. Por esta razón es necesario que la entidad se preocupe de la motivación de estas personas, ya que es uno de los principales elementos que posibilita la colaboración” (Vidal y otros, 2009, p.102).

#### El ausentismo y la motivación del personal.

El ausentismo (o absentismo) laboral es la falta del trabajador, por causa justificada o no, a su jornada laboral. Según Molinera Mateos (2006) “Se puede también definir el absentismo laboral como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de su jornada”.

Se pueden dar diversas causas por las que se genere absentismo en una organización. Por un lado, aquellas que se pueden justificar, como accidente laboral, enfermedad, embarazo, entre otras, y por el contrario aquellas que se dan por voluntad del empleado. Sea de la forma que sea, y siguiendo con la idea de Molinera Mateos (2006), significa un gran peso para la organización ya que debe cubrir a esa persona por el tiempo que falte, y para los demás empleados, puede significar una mayor carga laboral, ya sea para enseñar al nuevo integrante o para distribuirse las tareas que no se realizan por la ausencia de un compañero. Además, el absentismo genera una preocupación para el departamento de Recursos Humanos, ya que se puede pensar en la posible existencia de salud laboral, de seguridad, o de otros motivos que la organización cause negativamente en el personal, más allá de que también se puede tratar de empleados incumplidores.

Uno de los motivos que llevan a que la persona se ausente a sus jornadas laborales (y sobre todo en organizaciones no gubernamentales ya que no cuentan con incentivo salarial), es la falta de motivación. “Hoy resulta indiscutida la relación entre la motivación y el absentismo laboral, no solo porque entre los empleados con un alto grado de motivación no se producen prácticamente faltas injustificadas, sino que incluso existe un menor número de ausencia por enfermedad” (Molinera Mateos, 2006, p.71). Existen diversas razones por las que uno o varios integrantes se pueden ver desmotivados a la hora de concurrir a su jornada de trabajo (en este caso, al voluntariado); aun así existen varias teorías que destacan que la mayor desmotivación se debe a que las personas no se sienten capaces de llevar adelante su trabajo o no sienten que sus expectativas de logro son realizadas, “Los gerentes deben asegurarse de que su personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que pueda hacerlo. [...] La teoría de Vroom sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjudicará retribución” (Dessler, 2009, p.474).

A pesar de que en una organización no gubernamental sus integrantes no reciben recompensa salarial, está comprobado que las mejores formas de motivación no son mediante ayudas económicas, sino a través de retroalimentación, reconocimiento y autorrealización. “Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento” (Dessler, 2009, p.473). Cabe aclarar que las necesidades de nivel más alto según Herzberg son las de autorrealización, reconocimiento y afiliación.

Por las razones mencionadas, es de gran importancia que cada organización cuente con herramientas adecuadas para medir el ausentismo, y así poder conocer realmente la situación por la que esta pasa, además de descubrir diversos factores y situaciones por las que pasan los integrantes. Es indispensable saber que lo más importante no es aplicar correcciones para reducir el nivel de ausentismo, sino detectar las causas que lo provocan para comenzar desde “la raíz” a tratar con el problema. “La tendencia actual

es atacar las causas de la rotación del personal o del ausentismo, y no sus efectos. Así, es fundamental diagnosticar las causas y los determinantes” (Chiavenato, 2014, p.126).

A pesar de que existen indicadores predeterminados para medir el ausentismo, cada organización puede crear aquel que le sea de mejor utilidad; por lo tanto se dan diversas formas de indicadores. Más allá de ello, hay algunos aspectos que siempre se deben tener en cuenta para que el indicador que se utilice sea eficiente. Siguiendo con las ideas propuestas por el autor Molinera Mateos (2006), las cuestiones más relevantes que se deben dar en un indicador son las de su fiabilidad y validez. La primera hace referencia a la consistencia de las medidas a través del tiempo, y la segunda refiere a la confianza que se tiene en los indicadores. Es preciso también que los indicadores sean relevantes, es decir, que den a conocer aspectos que se consideren importantes para la organización que los utiliza. Además, un indicador debe ser sensible; esto refiere a que tenga la capacidad de detectar aquellos casos en los que existe un problema, no presentando falsos negativos. Por otro lado, es importante tener en cuenta variables como la ubicación geográfica, edad, sexo, clasificación profesional, nivel jerárquico y la actividad desarrollada, además de diferenciar entre ausencias de larga y corta duración.

Un dato a tener en cuenta para generar un indicador de ausentismo con mayor precisión son las magnitudes de frecuencia y duración. “Las magnitudes de duración miden el tiempo perdido por el empleado durante un determinado periodo de tiempo. En estos casos el tiempo perdido se puede medir en horas o en días. Las medidas de frecuencia indican el número de episodios de ausencia en un periodo particular de tiempo” (Molinera Mateos, 2006, p.81).

Una vez que se tiene el indicador, y después de un periodo de tiempo en el que se calcula correctamente el ausentismo en una organización, se debe tratar de solucionar aquellos problemas por los que se está causando ausencia de los empleados que lo hacen de manera voluntaria (sin justificación). “Los intentos por incrementar el compromiso y desempeño del trabajador incluyen compartir la propiedad, círculos de calidad (donde grupos de empleados revisan conjuntamente la calidad de los productos) y el otorgamiento de facultades (empowerment)” (Arnold y Randal, 2012, p.250).

Con una correcta gestión para solucionar aquellas situaciones que generan desmotivación en los integrantes de la organización, no solo se disminuye el ausentismo sino que también se puede llegar a un mejor clima de trabajo así como también a más efectivos resultados laborales.

### Estándares de desempeño

Como se aclara anteriormente, una organización persigue un objetivo en particular, y para eso, debe tener en claro algunos conceptos, para poder alcanzar el estado que desea. En primer lugar, se debe determinar la misión de la organización, esto es la razón de ser de la misma. Se enfoca en el presente y justifica las acciones por las que trabaja. Por otro lado, se debe establecer la visión; esto refiere al ideal de cada organización, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo. Ambos conceptos, determinan para todos los integrantes de la organización, lo que se desea ser y hacer, dando un criterio claro para que cada uno sepa, en pocas palabras, de qué tipo de organización está siendo parte.

Una vez establecidas la misión y visión de la organización, la misma debe dar a conocer sus objetivos particulares. Es decir, todos los caminos y metas que se deben tener en cuenta para llegar a cumplir con la misión organizacional, atravesando un trabajo en conjunto, integrando no solo los objetivos fijados por la empresa sino los que cada individuo tiene en mente cumplir con su empleo.

Así, como se determinan objetivos generales para cada organización, también se deben determinar objetivos particulares para cada tipo de puesto; es decir, las expectativas de logro que tiene cada organización para sus integrantes. A esto se lo llama estándares de desempeño, Según Ramírez Martínez (2004) el desempeño existe solo si se puede medir, este es una noción relativa y se construye transversal y globalmente. Los estándares de desempeño son fijados por el nivel institucional, ayudado por las líneas de staff (como recursos humanos), y luego se comunica a todo el personal. “Por un lado el management de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan los objetivos, estos son parte de esa “cascada de

objetivos organizacionales” (Alles, 2006, p.16). Aun así, hay que tener en cuenta que cada persona es diferente y el cumplimiento de los estándares va a variar a partir de diversos factores que se presenten. Es imprescindible que cada integrante conozca los estándares de desempeño propuestos, para focalizarse en los mismos, trabajando para lograrlos con éxito. “Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente logrará que se sienta mejor en todo sentido (Alles, 2006, p.17)”.

Para conocer si los estándares de desempeño establecidos, son logrados con eficiencia, se debe realizar una medición de los mismos, evaluar a cada integrante a partir de herramientas elegidas para hacerlo, y determinar si cumple con su rol correctamente, es decir generar una evaluación de desempeño. “La evaluación de desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel” (Dessler, 2009, p. 336). Cabe destacar que se dan distintas formas de medir los estándares de desempeño, o en otras palabras, la llamada evaluación de desempeño. Como en toda investigación, se pueden relevar datos de forma estructurada (por ejemplo con números o estadísticas) o se puede elegir una manera más general que se centre en datos que tal vez no pueden ser evaluados desde lo cuantitativo. “Se puede hablar de evaluación de desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos” (Gil y otros, 2010, p.1). En este sentido, las personas deben conocer cuál es su rol dentro de la organización para llevar a cabo con éxito los objetivos de desempeño propuestos. “Por definición todo rol es intercambiable, ya que la naturaleza del rol está dada por ciertas tareas o comportamientos esperables de sea quien fuere el sujeto que desempeñe dicho rol en un momento determinado” (Saracho, 2005, p.70).

La evaluación de desempeño es muy importante para el desarrollo del personal y de la organización, y tiene varias funciones y ventajas, como ser útiles para luego tomar decisiones de remuneración y promociones, comportamiento del empleado en relación al trabajo, calificación de cada labor, medición del potencial, grado de satisfacción de empleados y empleadores, detectar necesidades de capacitación, motivar a las personas, decidir si retener o despedir y generar retroalimentación, utilización correcta de recursos, entre otros factores. “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de recursos humanos” (Allen, 2006, p.27).

Existen varias formas de realizar una evaluación de desempeño, así como también diferentes herramientas e instrumentos. Los mismos se deberán elegir correctamente dependiendo la situación de cada organización y los aspectos que se quieran evaluar. Guerra-López (2007) plantea que hay dos distinciones comunes a la hora de evaluar: la evaluación formativa y la acumulativa. “La evaluación formativa ocurre típicamente durante una etapa de desarrollo de un programa, y puede ser utilizada para mejorar el programa antes de lanzarlo formalmente [...] La evaluación acumulativa ocurre luego de la implementación de un programa o solución, y usualmente requiere de la cantidad de tiempo de asentamiento apropiada, para que el objeto de evaluación tenga la oportunidad de tener por completo el impacto requerido en el desempeño, en varios niveles de la organización” (p.22). En resumen, la evaluación de desempeño se puede realizar en dos momentos, que se deberán decidir dependiendo de la estrategia y los objetivos; puede ser antes de mostrar la propuesta, generando así correcciones para que se lance lo más correcta posible, o luego de esta acción, para corregir, modificar, agregar o quitar comportamientos, actitudes, manejo de herramientas, etc.

Por tradición, generalmente la tarea de evaluación de desempeño es desarrollada por el gerente, aunque cada vez son más las organizaciones que deciden elegir a otras personas para que la lleven a cabo ya que el entorno del evaluado es mucho más extenso y no se limita solo a su gerente. Es por eso que una evaluación podría ser completa, y por

ende más objetiva, si se tienen en cuenta otras personas del ámbito en el que se desarrolla el trabajador, ya sean sus compañeros, el supervisor directo o el mismo. “Así, en cada vez más casos, se pide que sean los colegas, e incluso los subordinados quienes participen en el proceso de evaluación del desempeño. Asimismo, son cada vez más los empleados que participan en su propia evaluación del desempeño” (Robbins y Judge, 2009, p.597).

A lo largo de los años se han generado diversas técnicas de medición de desempeño, en las que algunas se han vuelto tradicionales y otras no tanto. A pesar de eso, cada organización debe elegir el instrumento adecuado y ajustarlo a sus necesidades, así como también la persona que realiza la evaluación, debe conocer claramente la forma de hacerlo para evitar posteriores problemas. “Por lo tanto, los supervisores, deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa” (Dessler, 2009, p.340).

Algunas de estas técnicas, basándose en Dessler (2009), son:

- Método de la escala grafica de calificaciones: formulario de doble entrada donde se especifican los factores de evaluación y por otro lado los grados de variación de estos factores, que son seleccionados previamente y luego se suman los valores asignados.
- Método de clasificación alterna: clasificar a los empleados del mejor al peor, basándose en una o más características.
- Método de elección forzada: se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño.
- Formas narrativas: toda la evaluación, o una parte de ella, se realiza de forma escrita.
- Escalas de estimación ancladas a conductas: la persona que realiza la evaluación debe elegir en una escala de clasificación numérica para conductas específicas de un desempeño adecuado o inadecuado.

- Administración por objetivos: el gerente establece metas específicas medibles con cada empleado y luego se discute en forma periódica sobre el avance o no de las mismas.
- Evaluación del desempeño por computadora o internet
- Método de comparación por pares: se compara a los empleados de dos en dos y se determina cual se desempeña mejor.

A la hora de evaluar, según Dessler (2009) se pueden dar algunos problemas ya que “casi todos los patrones utilizan escalas gráficas para evaluar el desempeño, pero estas son en general susceptibles a varios problemas” (p. 355). Estos se pueden denominar como efecto halo o aureola (calificar basándose en la simpatía o empatía del evaluado) indulgencia o rigor (utilizar para todos los subordinados calificaciones muy altas o muy bajas), sesgo (direccionar la calificación solo por algunas razones) y medición central (otorgar calificación intermedias). “Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que este haga” (Robbins y Judge, 2009, p.595).

Otra de las técnicas que se puede generar es la de evaluación por competencias, donde se determinan las competencias en relación al nivel requerido para cada puesto o posición de trabajo. “Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas” (Alles, 2006, p.48).

Actualmente se utiliza una forma de evaluar el desempeño, que fue desarrollada recientemente, y es el uso de la técnica de los 360°. Se la llama así ya que se pretende que todo el círculo que rodea al participante pueda aportar a la evaluación, desde sus compañeros de trabajo y jefes, hasta la familia del mismo. “Brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas. El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la mayor parte de empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador” (Robbins y Judge, 2009, p.197).

Uno de los aspectos que no se debe olvidar es el rol de los supervisores o mandos medios en las evaluaciones de desempeño, ya que por lo general son ellos quien las realizan. Es por eso, que deben ser capacitados para lograr tener en claro las herramientas y conocimientos a la hora de evaluar para que no se generen resultados sesgados o malinterpretados. “Por lo tanto, los supervisores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa” (Dessler, 2009, p.340).

Es importante tener un orden a la hora de generar un plan gestión, en este caso evaluación de desempeño. Es por eso que se deben tener en cuenta ciertos criterios antes de comenzar para poder concluir de manera fluida y sin mayores complicaciones. Siempre se debe priorizar la comunicación hacia el evaluado, para poder comenzar con el proceso, primero hay que asegurarse que los integrantes estén seguros de los propósitos que la organización tiene hacia ellos. Dessler (2009), describe tres pasos principales para llevar a cabo una evaluación de desempeño de forma ordenada. En primer lugar definir el puesto “asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares en el trabajo” (p.340). En segundo lugar, evaluar el desempeño en función del puesto, es decir calificar en función de los estándares establecidos previamente, y por último, una o más sesiones de retroalimentación, es decir comunicar los resultados y el progreso del empleado.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, sea cual sea la técnica utilizada, se deberá realizar una devolución de los resultados, una entrevista de desempeño “el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas” (Dessler, 2009, p.362). La misma es el momento más importante del proceso ya que “no solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión” (Alles, 2006, p.40).

Para toda evaluación de desempeño es importante que el evaluador esté capacitado y conozca la forma en que se evaluará. Además, como se menciona anteriormente, es imprescindible la retroalimentación e incluir al evaluado en el proceso para finalizar con

éxito, y obtener consecuencias positivas de dicha evaluación. “La creación de una sociedad para evaluar y mejorar el desempeño depende tanto de involucrar seriamente a todos los interesados como de escucharlos” (Guerra-López, 2007, p.27).

## MARCO METODOLOGICO

La investigación se realiza en la ONG Red de Voluntarios de la ciudad de Bahía Blanca, utilizando una investigación de campo para determinar cómo se dan los conceptos que se tienen por objetivo conocer, en una forma espontánea y de la realidad.

VARIABLES QUE SE BUSCAN ANALIZAR:

- Composición de la ONG
  - Estructura
  - Sectores
  - Objetivos
  - Personal
- Diseño de puestos:
  - Análisis de puestos
  - Descripción de puestos
  - Pasos y formas
  - Modelo de descripción de puestos
- Motivación:
  - Ciclo motivacional
  - Teorías de la motivación
  - Relación con descripción de puestos
- Ausentismo:
  - Niveles de ausentismo
  - Relación del ausentismo con la desmotivación
  - Características de un indicador de ausentismo
- Desempeño:
  - Estándares de desempeño
  - Medición de estándares
  - Logros de estándares

## FICHA TECNICA

Tablas de fichas técnicas que muestran las metodologías de investigación aplicadas y sus respectivas herramientas.

### Ficha técnica observación

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de investigación	Observación no sistemática (participante)
Instrumento	Cuaderno de campo Guía de observación
Población	Voluntarios de ONG Red de Voluntarios que concurren a la Sociedad de Fomento del Barrio 9 de Noviembre.
Muestra	20 casos (cantidad de voluntarios que concurren a este barrio)
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional

Tabla N°1. *Ficha técnica observación. Fuente: Elaboración propia*

### Ficha técnica encuesta

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de investigación	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Hombres y mujeres de 19 a 40 años que concurren a los distintos barrios en los que participa la ONG Red de Voluntarios
Muestra	80 casos (20 por barrio)
Criterio muestral	No probabilístico – Causal o Incidental

Tabla N°2. *Ficha técnica encuesta. Fuente: Elaboración propia*

### Ficha técnica entrevista 1

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de investigación	Entrevista
Instrumento	Guía de preguntas
Población	Director de la ONG Red de Voluntarios
Muestra	1
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional

Tabla N°3: *Ficha técnica entrevista 1. Fuente: Elaboración propia*

### Ficha técnica entrevista 2

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de investigación	Entrevista
Instrumento	Guía de preguntas
Población	Coordinador del voluntariado del barrio 9 de Noviembre de la ONG Red de Voluntarios
Muestra	1
Criterio muestral	No probabilístico – Intencional

Tabla N° 4: *Ficha técnica entrevista 2. Fuente: Elaboración propia*

### Descripción y fundamentación de la ficha

Con el objetivo de recolectar información que sea pertinente a este trabajo, se utiliza un diseño de campo, para obtener datos primarios.

Observación: En primer lugar se realizó una investigación exploratoria en la ONG Red de Voluntarios; la misma brinda como recurso la metodología cualitativa, es decir

que “se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven” (Vieytes, 2004, p.69). A partir de esta técnica se genera la técnica de investigación llamada “Observación no sistemática” donde el observador participa activamente de las actividades para captar determinados acontecimientos en el momento en que están ocurriendo; como instrumento, utiliza un cuaderno de campo donde se realizan todas las anotaciones que se consideren importantes, y una guía de observación donde se plantean los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de generar el proceso. Una vez terminada la observación se deberán dividir las anotaciones por tema o categoría (siguiendo la guía) para poder analizarlas de manera organizada y entenderlas correctamente. En este caso, el investigador participa como voluntario durante un mes en uno de los barrios a los que la ONG brinda su colaboración (barrio 9 de Noviembre), realizando todas las actividades propuestas al igual que los demás participantes y registra todo lo que sucede. El total de la muestra es de veinte personas, que son las que concurren como voluntarios al barrio en el que se participa. Dicho esto, se entiende que el criterio muestral es no probabilístico, ya que todos los miembros de la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra, y dentro de este campo, la misma es intencional ya que se selecciona intencionadamente (como la palabra lo indica) los sujetos por observar (voluntarios del barrio 9 de Noviembre).

Encuesta: En segundo lugar, se generó otro tipo de metodología para llevar adelante la investigación. En este caso, la misma fue descriptiva, es decir que una vez que ya se conoce el objeto de estudio, se busca describirlo en forma exhaustiva. Para ello se utilizó una metodología cuantitativa, que por el contrario del caso anterior “busca el conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; procura la explicación de los fenómenos [...] y la generalización de las conclusiones” (Vieytes, 2004, p. 42). A partir de esto, se utiliza la encuesta, cuya herramienta es el cuestionario, utilizando preguntas de tipo cerradas, es decir que junto con la pregunta se dan distintas opciones para elegir como respuesta.

La población a la que se aplican dichas encuestas son hombres y mujeres de 19 a 40 años que concurren a 4 de los barrios en los que participa la ONG Red de Voluntarios; la

cantidad de casos serán 80 ya que se encuesta a 20 personas de cada barrio. El criterio muestral, como en el caso anterior, es no probabilístico, aunque en este caso es causal o incidental, ya que se utiliza como muestra a los individuos de los barrios a los que se tiene fácil acceso; por ejemplo, a los que se encuentran en algunas actividades, los que estén dispuestos a responder, los que tengan tiempo, etc.

Entrevista: En último lugar, se utiliza la entrevista, la cual es un tipo de investigación descriptiva con una metodología cualitativa. Se cree importante ya que se genera un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado, donde se pueden conocer mejor sus ideas, sentimientos y formas de actuar. Como instrumento se utiliza una guía de preguntas que se debe seguir, aunque se puede dar lugar al surgimiento de otras al momento de realizar el encuentro.

Se elige el criterio muestral no probabilístico e intencional, ya que se considera que las dos personas seleccionadas pueden brindar mayor información para cumplir con los objetivos de la investigación. Las mismas son el director de la ONG Red de Voluntarios y una de las coordinadoras del barrio 9 de Noviembre, quien tiene mayor antigüedad entre el grupo de coordinadores.

## ANALISIS DE DATOS

A partir de la utilización de diferentes técnicas y su respectiva recolección de datos, se analiza como el diseño de la organización incide en el nivel de motivación de sus miembros.

### Como se compone una organización

A partir de una entrevista con el director de la ONG, en donde se indaga sobre la estructura de la misma, se detecta que se compone de una estructura simple ya que tiene un grado de departamentalización bajo (solo director, tesorero, coordinadores y voluntarios), es decir que a pesar de existir gran variedad de tareas y actividades por resolver, desde la gestión y administración hasta las actividades en los barrios, la jerarquización y especialización es muy escasa. Aunque los coordinadores poseen cierto grado de capacidad para decidir, todos los pasos a dar son supervisados por el director, por lo que la autoridad está centrada en una sola persona, y se da poca formalización. Con esta información, se analiza que hay una ampliación tanto horizontal como vertical, es decir que en todos los puestos existe gran cantidad y diversidad de tareas así como también un alto grado de libertad y autonomía, que llevan a un desorden organizacional llegando a un punto de desestabilización y una línea muy fina y confusa entre la división de cada lugar de trabajo.

Por otra parte, a partir del conocimiento del organigrama, se divide la organización en tres niveles, propuestos por Ramos y otros (2003), donde el ápice estratégico está ocupado por el director y algunos ayudantes, y allí se toman decisiones administrativas, financieras, contacto con proveedores, planeamiento de tareas y de difusión, el nivel de línea media por los coordinadores, quienes se encargan de planear las actividades para el voluntariado aportando ideas al director, y el núcleo de operaciones por los voluntarios, quienes ejercen las actividades propuestas en los días que se concurre a los barrios. Cabe destacar que la organización no cuenta con líneas de staff ni una tecno estructura, por lo que a los directivos se les dificulta obtener todos los conocimientos y herramientas para la gestión de Recursos Humanos, desencadenando en consecuencias que

se pueden observar en las encuestas y entrevistas realizadas como no contar con sistemas de evaluación de desempeño, inducción o capacitación (entre muchos otros).

### Organigrama

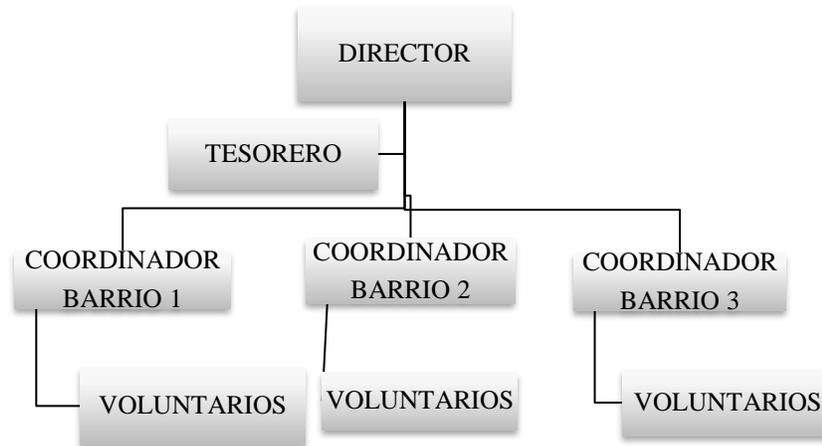


Figura N°1: *Organigrama. Fuente: Elaboración propia*

Más allá de contar con una pequeña estructura, el organigrama de la organización es básico ya que solo cuenta con tres divisiones jerárquicas, y al haber una gran cantidad de voluntarios, casi la mayoría se encuentra dentro del mismo englobe sin saber realmente cuál es su cargo, que tareas específicas debe realizar, o al menos la función que tiene dentro de grupo de trabajo. Además, el organigrama no está planteado formalmente, es decir, no existe un registro de los cargos establecidos por lo que nadie puede acceder a esta información. Contar con un organigrama es imprescindible ya que es la base para comenzar a construir una organización entre las personas, y poder describir estos puestos para que cada individuo sepa correctamente cual es el lugar que ocupa, que rol debe desempeñar y que tareas debe cumplir.

Con respecto a la comunicación en la organización, la misma se da de una manera ascendente ya que no solo el director genera información hacia los coordinadores y

voluntarios (comunicación hacia abajo), sino que se permite la opinión e información de todos ellos (comunicación hacia arriba). Se toman consejos, proyectos, consultas, reclamos, conflictos y todo aquello que se pueda tener en cuenta para crecer, es decir que se da una retroalimentación de la comunicación entre todos los integrantes; esto no quiere decir que luego se apliquen o solucionen todas las situaciones que se proponen o reclaman. Además, se genera una comunicación de forma lateral, ya que los coordinadores y voluntarios de los distintos barrios tienen la posibilidad de estar en contacto, brindarse información, ideas, actividades en conjunto, entre otras. Aun así, dicha comunicación es informal y se da si es que los voluntarios logran generar el contacto con otros grupos; no existe un plan de comunicación en el que cada integrante pueda expresar sus experiencias, dudas, problemas o propuestas. Además, se dan algunas interferencias en la comunicación, así como también la falta de herramientas para hacerlo correctamente. Al no contar con una estructura organizacional adecuada, la comunicación que se genera es deficiente o no llega a las personas correspondientes generando confusiones e interferencias en la transmisión de información ya sea de abajo hacia arriba o viceversa.

### Análisis y descripción de puestos

Una vez analizada la estructura organizacional, se debe tener en cuenta que la misma es básica ya que su división es solo entre directorio, coordinadores y voluntarios, se define según niveles jerárquicos, por lo que los demás factores relacionados a la estructura de puestos, serán a en función de dicho análisis, es decir, careciendo de enriquecimiento, claridad y organización. En las entrevistas con los directivos, el principal problema que se destaca es que no cuentan con herramientas para la división de roles y tareas, por lo que a la hora de generar una reestructura del organigrama, se debe tener en cuenta este aspecto y, a pesar de que se marque una división jerárquica de puestos (que se puede mejorar), no existe un claro registro de la totalidad de las tareas que se deben llevar adelante, ni una correcta agrupación de las mismas.

	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Poco Adecuado	Inadecuado
Herramientas para distribución de tareas				X	
Distribución de tareas			X		
Cumplimiento de pasos			X		
Cumplimiento de tareas			X		

Tabla N°5. *Observación de tareas. Fuente: Elaboración propia.*

Según la información recabada, la organización no cuenta con un registro de descripción de puestos, solo el director conoce de que se encarga cada sector, aunque puede describirlo apenas en pocas palabras, por lo que se puede decir que no se cuenta con una gestión de diseño de puestos. Además, las tareas se distribuyen al azar, sin ningún tipo de herramienta ni seguimiento, y lleva que se generen conflictos de roles y liderazgo, además de confusiones entre compañeros por no tener en claro la función u objetivo que debe cumplir cada uno. De hecho, más de la mitad de los encuestados, el 53,75%, conoce muy poco cual es el objetivo de su rol, y algunas de las personas, ni siquiera lo conocen. Esto da un indicio de que los voluntarios concurren a sus actividades solo por motivación trascendente, es decir que el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos del entorno (en los niños ayudados), sin obtener devolución alguna de sus acciones por parte de la organización. Solo la satisfacción de estar siendo solidario se puede ver opacada si las motivaciones extrínseca (relación del entorno) e intrínseca (acción producida en el sujeto mismo) no se pueden llegar a cumplir.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente mencionados con respecto al conocimiento de los objetivos del rol, hay que destacar que de las pocas personas que los conocen, la mayoría no se siente competente para llevar adelante con éxito su trabajo. Como se observa en el siguiente cuadro, el 44% siente que está poco capacitado y el 13,6% directamente no se siente capacitado, cuando solo el 6,4% cree que podría desempeñarse correctamente, el cual es un número muy por debajo de los niveles esperados. Si las personas que integran una organización creen que no son las correctas, o al menos que no tienen las competencias y conocimientos para desenvolverse en el rol que les toca desempeñar, se verán desorientados en el lugar que ocupan, y sin mejoras, sentirán desmotivación para realizar su trabajo.

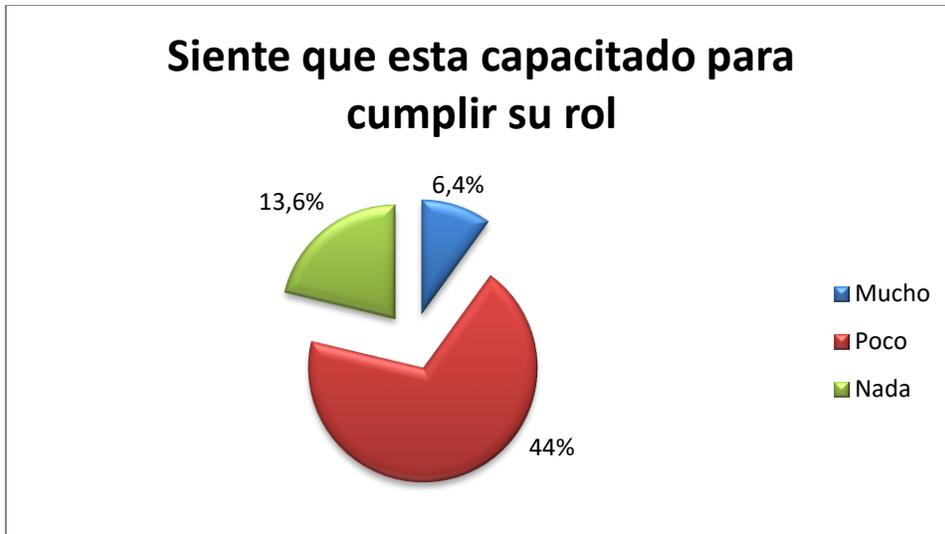


Figura N°2. *Siente que está capacitado para cumplir su rol. Fuente: Elaboración propia.*

Todos los factores que se mencionan, y todos aquellos que se investigaron, pueden llegar a producir desmotivación, (y por eso se cree que ha aumentado el ausentismo) se pueden comenzar a solucionar desde la base de la organización, debido a que la misma no cuenta con casi ningún tipo de gestión de personal. Como todos los autores investigados afirman, la base para comenzar a desempeñar una correcta gestión organizacional, es contar con un análisis y descripción de puestos, es decir, conocer la división de los distintos cargos que forman parte, pudiendo distinguirlos por las diversas tareas de las que se ocupan cada uno, a quien supervisan y por quien son supervisados, cuales son las competencias que los ocupantes deben desarrollar, etc. Al contar esta información analizada, los ocupantes de cada puesto comenzaran a reconocer los elementos conductuales del mismo, identificándose con la tarea, pudiendo detectar los resultados finales, sintiendo autonomía para desarrollar cierta variedad de actividades, entendiendo la importancia del trabajo que está realizando y sintiendo retroalimentación de su desempeño, viéndose motivados a continuar, y mejorar, su desarrollo en la organización.

Profundizando en el análisis del proceso proyectado, al momento de comenzar a recabar datos para conocer los puestos, el desarrollo de investigación se debe dar de

manera mixta, es decir, tener en cuenta a la mayor parte de las personas que integran la organización, pudiendo entrevistar a quienes desarrollan las actividades, a líderes y directivos, además de observar detenidamente un número determinado de días de trabajo, para poder contar con una completa información sobre cada puesto. Además se puede complementar la investigación con otras técnicas como detectar los requerimientos del puesto, aplicar el análisis de incidentes críticos, detectando solo aquellas actividades o actitudes muy destacables positiva y negativamente, o incluso realizando una hipótesis de trabajo. Todas las técnicas que se apliquen serán en función de buscar la mejor manera de realizar las actividades y tareas que el puesto requiera, indicando aquellos aspectos necesarios, tanto técnicos como actitudinales, para llevar adelante el mismo.

Una vez que se cuente con todos los datos y se comience con la descripción, el formulario que se plantee debe ser específico, es decir, que detalle cada sección que conforma un puesto. Al haber detectado que uno de los principales problemas es la desmotivación por falta de división de tareas y conflicto de roles, es imprescindible hacer referencia en cada descripción a las tareas y funciones que cada puesto debe desarrollar, destacando también las competencias del mismo, diferenciando entre las cardinales, haciendo referencia a aquellas que son generales para toda la organización, y las específicas del puesto.

Para resumir, el análisis y descripción de puestos es la base para comenzar un correcto proceso de gestión organizacional. Teniendo en cuenta lo investigado, para que las personas que integran esta ONG se vean mayormente motivadas, deben conocer cuál es su rol dentro de la misma, desarrollar su sentido de pertenencia, es decir que sientan que forman parte y que su función es importante para completar el desempeño general con éxito. Sin una buena estructura base, no se podrán proyectar otras gestiones del personal, por lo que se debe analizar detenidamente cada puesto para dar comienzo no solo a una gestión organizacional, sino a un proceso de trabajo para mejorar el desempeño y la motivación de las personas que conforman esta organización.

### Motivación

Luego de haber observado días de trabajo y encuestado a las personas que llevan adelante la organización, el primer factor que se destaca es la desmotivación, en general, de sus integrantes. Esto se fundamenta, aclarando que se presentan fallas en factores básicos de desarrollo del trabajo como son la incorrecta división de tareas, mala elección de coordinadores y líderes, falta de capacitación para desempeñar roles. Todo esto, desencadena en que a la hora de responder, el 31,25% de los encuestados afirme que la satisfacción al finalizar sus días de trabajo es poca, y el 56.25% sienta, a veces, desgano para concurrir. Solo estos dos resultados dan indicio de la gran desmotivación que se presenta y más aún, teniendo en cuenta que es una situación de voluntariado, es decir que las personas deciden y elijen realizar esta actividad.

Es importante destacar que la mayoría de los encuestados (el 88,75%), estima que falta al voluntariado más de 2 veces al mes, por lo que se puede decir, teniendo en cuenta que la mayoría de estos no concurre más de 2 veces a la semana, que el nivel de ausentismo es muy alto. A pesar de que solo 22 personas de las 80 encuestadas dicen faltar por desgano, y 45 a veces por esta razón, es un numero bastante alto para determinar que se genera gran desmotivación e insatisfacción, y por lo tanto, las personas no concurren al voluntariado.



Figura N°3. *Personas que se ausentan por desgano. Fuente: Elaboración propia*

Otro de los factores importantes que se deben analizar es que no solo el director ha informado que cree que se necesita un mejor liderazgo y trabajo en equipo, sino que más de la mitad de los encuestados (53,75%) detecta que no todos cumplen correctamente con las tareas que se le asignan, y en la grilla de observación se informa que no se utilizan herramientas para la distribución de tareas, ya sea para servir el desayuno a los niños, realizar actividades o limpiar el salón. Por estas razones se detecta que no se da el trabajo en equipo ni un correcto liderazgo por la falta de herramientas y métodos de trabajo.

Como se menciona en los conceptos teóricos, la retroalimentación y el acompañamiento de los voluntarios es uno de los factores más importantes para completar un proceso de comunicación. Si los integrantes no conocen cuáles son sus errores y sus tareas correctamente desempeñadas, se ven desmotivados ya que sienten que su participación no es tomada en cuenta o se ven perdidos a la hora de continuar con su trabajo. Estos, y otros factores pueden tener como consecuencia un gran ausentismo en la organización. Debido a que los voluntarios no reciben recompensas monetarias, si sienten desmotivación a la hora de concurrir, será este factor el único, o al menos uno de los más importantes, que determine si desean ser o no parte de la organización, y por lo tanto el ausentismo y rotación dependerán (en gran parte) de este aspecto.

Las personas que integran la organización se encuentran en diferentes fases del ciclo motivacional; esto se puede afirmar ya que algunas están totalmente desconformes, es decir que están en estado de desequilibrio, y otras han encontrado satisfacer sus necesidades. Además, las desmotivaciones son variadas dependiendo del sector y del rol que desempeña cada persona. Si las que se encuentran en un desequilibrio no logran estabilizarse, se pueden dar graves consecuencias, y no solo se debe tener en cuenta el aumento del ausentismo de la organización, sino que puede ser un problema para la persona que sufre esta desmotivación. Siguiendo un proceso teórico, se entiende que todos los voluntarios están en un momento diferente ya que algunos participan desde hace muy poco tiempo y otros tienen mayor antigüedad, por lo que los primeros, se encuentran intentando equilibrar y llegar a satisfacer aquellas necesidades por las que

concurrir (antecedentes) ya sea por trabajo, prácticas universitarias o interés personal. Otras se encuentran en la etapa de desarrollo de actividades, es decir encontrar un objetivo común entre el propio y el organizacional, buscar la satisfacción e integración. Independientemente de la etapa en que se encuentre cada uno, las consecuencias del proceso, es decir el balance que estos generen como autorreflexión sobre su trabajo en el voluntariado, debe ser positivo y equilibrado en cuanto a sus necesidades personales y satisfacción dentro de la organización; de otra manera, se generará un desequilibrio comenzando a sentirse insatisfechos con su desempeño y participación, y por lo tanto se verán desmotivados a continuar con sus actividades.

Siguiendo las teorías de motivación expuestas y teniendo en cuenta los datos y resultados obtenidos de las distintas investigaciones, hay algunas necesidades, siguiendo a Maslow, que debido a las fallas en la gestión organizacional, los integrantes no pueden llegar a concretar junto a algunos objetivos y situaciones sociales y de satisfacción personal, como lo son las necesidades de pertenencia, es decir de ser parte de un grupo, de estima, es decir, sentir el reconocimiento, el ser apreciado, y de autorrealización, el estado de satisfacción por haber cubierto las anteriores. En cierta medida, los integrantes cumplen con sus necesidades individualmente, o de manera grupal en las relaciones informales que se generan con su participación, pero con lo que respecta a lo organizacional, no se ofrecen los recursos, medios y situaciones adecuadas para que cada persona pueda llegar a satisfacer sus necesidades cognitivas dentro de la ONG.

Si se tiene en cuenta la teoría de Herzberg, ambos factores que el propone se encuentran insatisfechos ya que por el lado de los higiénicos, se dan conflictos con compañeros, coordinadores y directivos, y dentro de los motivacionales, no se satisfacen la responsabilidad, la autonomía, etc. Sea cual sea la teoría, es claro que en esta organización se necesitan mejorar causas relacionadas al personal que desembocan en la desmotivación del mismo. En conclusión, al no existir una correcta gestión del personal no se determinan aspectos importantes para cada persona en relación al trabajo que realiza como lo son la autonomía, responsabilidad y desarrollo de habilidades lo que lleva a que queden insatisfechas ciertas necesidades importantes para el hombre, desembocando en una gran desmotivación para continuar con el voluntariado.

Continuando con la premisa de la diversidad de desmotivaciones, se pone en juego la teoría de Vroom, dando importancia a que la propuesta que se realice será un objetivo intermedio para lograr un fin. Es decir que no se trabaja puntualmente sobre la motivación, sino que se proyectan situaciones y procesos de mejora organizacional, lo cual afecta directamente a reducir la desmotivación generada. Teniendo en cuenta que la organización no cuenta con ningún tipo de gestión relacionada a recursos humanos, se deberá comenzar por los primeros pasos correspondientes, apuntando, con una estrategia a mediano plazo, a reducir la desmotivación. Además, se debe tener en cuenta que en primer lugar se debe orientar a la reducción factores desmotivadores y no en el aumento de aquellos que ayudan a motivar. Es imprescindible conocer que el incremento de los últimos no reducirá los primeros; y por esta razón se debe apuntar a resolver de la mejor manera, utilizando los medios de gestión que se crean adecuados, aquellos aspectos que generen desmotivación, y en un plazo mayor, comenzar a generar un aumento motivacional para mejorar, aun mas, la calidad de trabajo de todos los integrantes

Para un mejor análisis de lo explicado y de una relación motivacional-estructural, se hace referencia, a partir de la observación realizada, a las condiciones de trabajo como jornada laboral, ritmo y seguridad. En cuanto a la jornada laboral, se puede decir que es adecuada, ya que no se exigen más de 2 horas semanales a cada voluntario, pudiendo elegir qué días participar de las actividades, habiendo opciones casi todos los días para que la persona pueda amoldar el voluntariado a su vida cotidiana. Este es un aspecto positivo, ya que se debe tener en cuenta que los integrantes participan ad honorem, dejando su rutina para participar solidariamente, por lo que a la hora de generar una descripción de puestos, se debe aclarar esta circunstancia.

Por otro lado, el ritmo de trabajo que se lleva, varía dependiendo de la actividad que se realice y de la cantidad de chicos que concurran cada día, aunque al no tener una noción clara de las tareas que cada uno debe desempeñar, se dan situaciones de estrés por no saber cómo resolver ciertas circunstancias, tener demasiadas tareas por realizar en un solo día, o de lo contrario, encontrarse con una falta de actividad, sin saber que debe hacer cada uno. Además no se ofrece participación o aporte de opiniones, es decir, que a pesar de ser una organización abierta a todas las personas y situaciones sociales, no

hay espacios de feed-back, no solo hacia los voluntarios, sino que estos puedan realizar una devolución constructiva para mejorar la organización. Esto lleva a que no se dé un correcto trabajo en equipo, además de que los integrantes sientan que no se tienen en cuenta sus opiniones y aportes, llevando a perder el sentido de pertenencia y la motivación a continuar contribuyendo.

Otro factor que se debe tener en cuenta, es que las condiciones ambientales no son las adecuadas, ya que la mayoría de las actividades se desempeñan en barrios periféricos de la ciudad en los que los lugares de trabajo son muy precarios. A pesar de que es el propósito de la organización desarrollar sus actividades en estos lugares, es imprescindible que se aclare en la descripción del puesto para que los voluntarios que desean ingresar, conozcan cuáles serán las condiciones de trabajo.

Todos estos factores, afectan de forma positiva o negativa en la motivación de los integrantes. La jornada laboral debe ser respetada, dejando constancia de las horas que cada persona trabaja y en qué lugar lo hace. En cuanto al ritmo laboral, se debe generar una correcta división de tareas y que los voluntarios conozcan a cerca de ellas para evitar desmotivación por falta de autonomía, variedad de funciones, aburrimiento, estrés, etc. Además, es importante llevar registro de las personas que integran la organización, determinando cuantos integrantes se necesitan en cada proyecto, para evitar que se den estos factores negativos.

En la guía de observación, se detecta claramente que la mayoría de las actividades que se dan en la jornada de trabajo son de manera poco adecuada, careciendo de herramientas de división de tareas, comunicación, y hasta llegando a ser impuntuales a la hora de llegada y de salida de la organización. Además, no pudiendo finalizar exitosamente, o al menos de la manera esperada, la actividad propuesta, se genera frustración produciendo insatisfacción y desgano para llevar adelante los proyectos futuros. Todos estos factores son consecuencia de la falta de un proceso que ordene y brinde herramientas a los voluntarios para que se puedan desempeñar con mayor competencia, desencadenando en la mayor consecuencia que posee esta organización, la desmotivación. En el siguiente gráfico, se puede observar que de los 14 aspectos principales observados la mayoría son regulares, y ningún aspecto es “muy adecuado”, lo

que demuestra a grandes rasgos que la gestión y organización cotidiana tiende a ser informal y sin ningún tipo de plan para llevar adelante correctamente el objetivo organizacional.

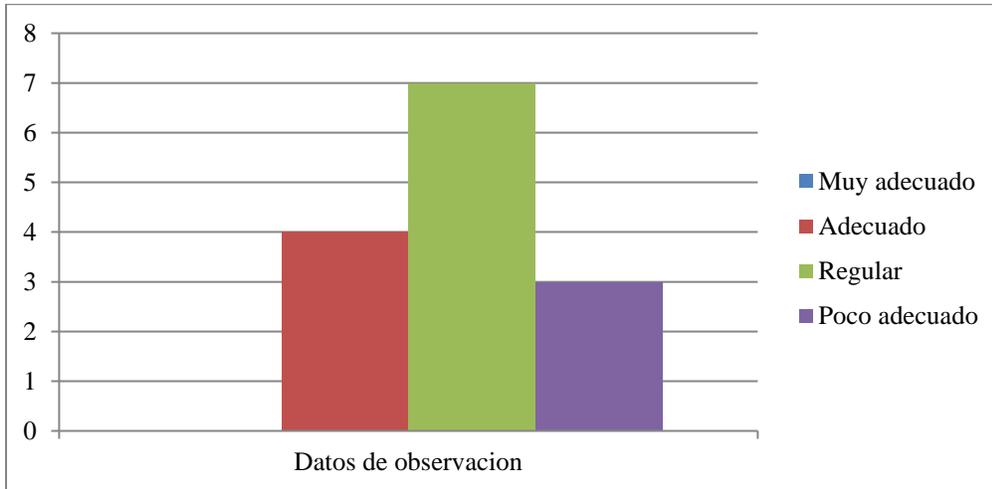


Figura N°4. *Datos de observación. Fuente: Elaboración propia.*

Se determina que las gestiones estructurales de la organización se relacionan directamente con la motivación del personal. Ya que al no contar con procesos adecuados que ordenen y lleven adelante tanto la información como la administración de desarrollo del personal, no existe un punto de llegada establecido para que todos los voluntarios trabajen en él, lo cual se refleja directamente en el trabajo diario del mismo, generando errores y discontinuidades afectando negativamente en la motivación de las personas que integran la organización.

#### Estándares de desempeño

Como primer paso para conocer los estándares de desempeño, se debe conocer la misión, visión y objetivos generales de una organización. Red de Voluntarios, cuenta con un archivo llamado "Institucional" donde se dan a conocer las actividades que se realizan en los distintos lugares de la ciudad, se explica rápidamente en que consiste la ONG, así como también la mirada que tienen hacia el futuro. Analizando, se puede decir que esta última podría ser la visión, aunque no se especifica, y aun así, no se

aclara ni la misión ni los objetivos. Es por eso que, el nivel institucional o ápice estratégico de la organización, entiende cuales son los objetivos pero no los da a conocer a todos los integrantes, lo que se convierte en un grave error ya que no se podrán llevar a cabo en conjunto, ni encaminar hacia un mismo lado las energías y recursos tanto personales como organizacionales. Esto puede ser una causa de desmotivación para los integrantes, ya que al no saber la misión general y objetivos de la organización, pueden percibir que no se los integra a la misma y no sentirse parte, lo que puede desencadenar en ausencias o desgano a la hora de concurrir al voluntariado.

Por otra parte, y poniendo la mirada en los estándares de desempeño de cada puesto, luego de entrevistas y encuestas analizadas, la ONG no cuenta con un claro panorama de los mismos, ya que no están establecidos formalmente. Se puede decir que la mayor parte de las personas conocen escasamente cuál es su rol dentro de la organización y no los estándares esperados por la misma. Solo se da una manera informal de demostrar que actividades y tareas debe hacer cada uno, pero no se aclaran las expectativas de logro de la organización para con los voluntarios; es decir, no existen estándares de desempeño determinados formalmente. De esta manera los integrantes no pueden trabajar en ellos, y aún menos, se puede generar una evaluación a cerca del trabajo de cada uno, por lo que no hay un perfil de rendimiento que guie a cada uno de los voluntarios para realizar un adecuado desarrollo de sus tareas, pudiendo sentirse desorientados sobre cómo están actuando frente a las distintas situaciones por resolver.



Figura N°5. *Conoce los objetivos para su rol. Fuente: Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta los datos plasmados en la figura N°5, y sumando la falta de fijación de objetivos generales y particulares (así como también visión y misión), se detecta que los voluntarios (y tal vez algunos directivos) no conocen claramente su función/rol en la ONG, por lo que tampoco conocen de qué modo contribuyen con la organización, cual es el significado de las actividades que realiza, lo que puede desencadenar en gran desmotivación por no tener un claro camino que seguir dentro de la misma.

Al haber una pobre difusión de los objetivos de la ONG, y no estar establecidos formalmente, es claro detectar que no se da una medición de estándares de desempeño, lo que indica que, en este sentido, es necesario comenzar desde cero con este proceso de gestión de personal. En consecuencia, hay muchos otros aspectos que no se tienen en cuenta ni se miden, como por ejemplo, tomar decisiones de promoción, conocer el grado de satisfacción de los voluntarios, motivación de los mismos, detectar necesidades de capacitación, generar retroalimentación, comportamiento de las personas, entre muchos otros aspectos, por lo que se determina que no existen evaluaciones de desempeño en el ámbito de la ONG.

Al no haber una evaluación de desempeño para esta organización, cuando se genere una para los puestos e integrantes existentes, será acumulativa ya que esta ocurre luego

de la implementación de un programa o solución, y en este caso, los programas ya están establecidos. Por otra parte, si se fijan nuevos procesos o se modifican, se dará también una evaluación formativa. El director afirma que él se encarga de observar el comportamiento al presenciar varias actividades del voluntariado; detectando, según él, una escasa forma de medir el desempeño de los integrantes, el director asegura que a través de su participación y observación en las actividades de algunos grupos, y conociendo los éxitos y fracasos de las mismas, puede determinar si se da o no el cumplimiento de los objetivos esperados. Aunque esta conducta no se puede considerar una forma de evaluación de desempeño, podría ser una herramienta para aplicar al momento de realizarla; la misma formaría parte de un método de investigación de campo. Analizando su respuesta, la evolución del desempeño, entonces, es subjetiva, ya que se basa en opiniones del director y coordinadores, por lo que se pueden dar prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto halo e interferencia de razones subconscientes que pueden llevar a que las opiniones del desempeño no sean las reales.

Al no contar con estándares de desempeño, claramente no se puede realizar una medición de los mismos. La falta de una evaluación de desempeño imposibilita a muchas otras tareas de gestión del personal, como por ejemplo la aplicación de un plan de capacitación. Por estos motivos, solo con la falta de una correcta determinación de estándares de desempeño, se desencadenan muchas otras consecuencias; desde el lado de los voluntarios, ya que no saben correctamente cuáles son sus tareas y funciones, hasta el lado de la gestión de los participantes, ya que no se puede conocer si su desarrollo dentro de la ONG es correcto, o cuales son los motivos de ausentismo y rotación.

Es claro que para poder generar una evaluación de desempeño, deben determinarse, a priori, aquellos estándares pertenecientes a cada puesto. En efecto, en primer lugar se debe generar un primer análisis de puestos, para determinar un manual con descripciones de los mismos y luego poder generar, a partir de una exploración a cerca de los métodos y proceso adecuados, una evaluación de desempeño, finalizando con una devolución o retroalimentación sobre los resultados obtenidos, para conocer como está desarrollándose cada voluntario en su lugar de trabajo. Cabe destacar, que para poder

realizar la evaluación, primero todos los integrantes deben conocer claramente la descripción de su puesto, entendiendo los aspectos del mismo para poder comenzar a desempeñarse a partir de dicha descripción.

#### Ausentismo y motivación del personal

A partir de la información recabada y de la brindada por la organización, se realiza la medición del ausentismo, teniendo en cuenta que al ser un voluntariado, las faltas no necesitan ser justificadas.

Fórmula para calcular el ausentismo, teniendo en cuenta que de todos los encuestados 71 faltan al menos una vez al mes y las jornadas de voluntariado son de entre 3 y 4 horas, 1 o 2 veces a la semana (dependiendo del tiempo que el voluntario disponga).

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral X total de trabajadores}} \times 100$$

Jornada laboral X total de trabajadores

$$\text{Ausentismo} = \frac{852}{24 \times 80} \times 100$$

$$24 \times 80$$

$$\text{Ausentismo} = 44,37$$

Con esta fórmula se puede deducir que aproximadamente el ausentismo es de 44,37%; el cual es un número muy alto, teniendo en cuenta que algunos faltan más de una vez por semana (dependiendo de diversos factores) por lo que el ausentismo puede tender a aumentar.

Aunque la organización no cuenta con un sistema para detectar la rotación, con los datos relevados se puede hacer un análisis de la misma. Teniendo en cuenta que el 55% del voluntariado encuestado ha ingresado a la ONG por necesidades propias, es decir por trabajo o prácticas universitarias, y que el promedio de tiempo que están en la misma es hace menos de un año, se puede detectar que el índice de rotación es muy alto, ya que la mayoría de los participantes, al finalizar su objetivo por el que ingresó a la

organización, abandona la misma (dato brindado por la experiencia del Director). Se puede decir que actualmente la mayoría del personal participa solo un año y luego deja de concurrir. Es decir, que si la participación en el voluntariado comienza a generar mayor retroalimentación hacia sus integrantes y los mismos sienten satisfacción y sentido de pertenencia hacia la organización, al momento de finalizar su objetivo personal, podrán sentir motivación por continuar trabajando, es decir que sus necesidades intrínsecas ya no serán relacionadas a cumplir una obligación, sino que comenzarán a concurrir por satisfacción personal y autorrealización.

Teniendo en cuenta la estadística de los motivos de ingreso a la organización y teniendo en cuenta que año a año se generan muchos nuevos voluntarios por las necesidades de ingresar a la organización para cumplir con sus prácticas, se estima que la rotación es casi de un 100% al año. Este factor de gran rotación genera gastos extras que se deben enfocar en los nuevos integrantes, desde lo monetario, hasta el tiempo que se debe dedicar para generar inducción, adaptación al grupo, incorporación de técnicas y herramientas, así como también de los valores de la ONG.

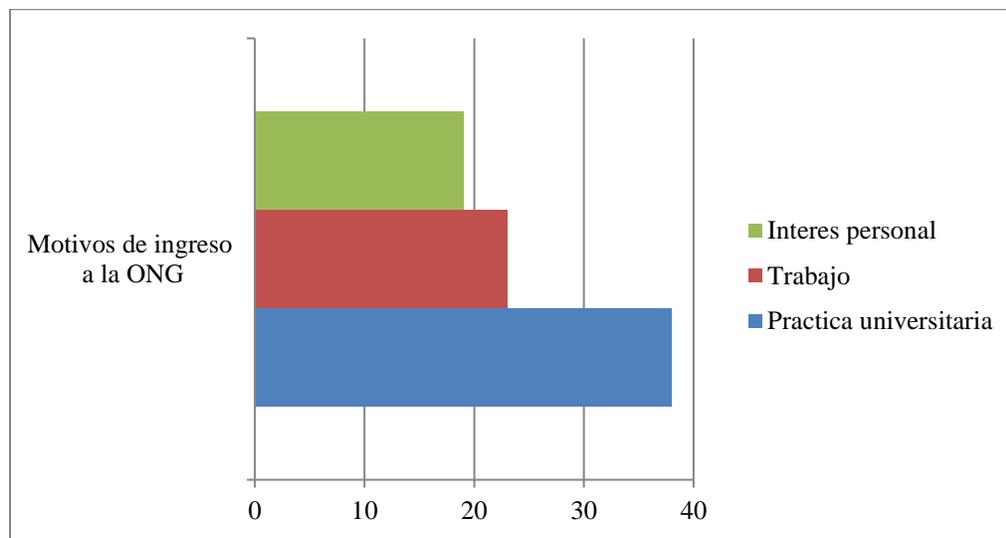


Figura N°6 .Motivos de ingreso a la ONG. Fuente: Elaboración propia.

A partir del porcentaje de ausentismo obtenido, y la estimación de rotación se puede tener en cuenta también que sí, de los 80 encuestados, 25 colaboran monetariamente con la ONG (31,25%) y no solo ellos sino también sus familiares y amigos, al dejar de

participar en la ONG, dejarán de colaborar económicamente, lo que genera mayor pérdida económica.

Comparando la ONG analizada con otras ONG que realizan el mismo tipo de actividades en la ciudad de Bahía Blanca, la primera cuenta con un porcentaje de ausentismo muy alto, ya que las demás no superan el 30%, teniendo en cuenta que las condiciones son para todos igual, es decir que todos sus integrantes participan de forma voluntaria, no más de dos veces a la semana. Para ejemplificar, la “ONG JCI” tiene un porcentaje de ausentismo del 11,93%, “Rotrtract Club Bahía Blanca” un 20% y “Eliseo Casanova Bahía Blanca” entre un 20% y un 30%. Cabe destacar que otras organizaciones de la ciudad a las que se consultaron sobre estos aspectos, como “ONG Las Águilas” “Creer Si” y “ONG Cien Flores”, no cuentan con sistemas de medición de ausentismo.

Se puede concluir que el ausentismo en la ONG, está relacionado a la desmotivación que sufren los integrantes. Debido a que la mayoría de ellos (el 72.61%), comienzan a concurrir por necesidades personales, ya sea por universidad o trabajo, y al no verse motivados por las actividades realizadas o por su desempeño en ellas, al concluir con su periodo de trabajo, abandonan la organización (comienzan faltando hasta dejar por completo). A pesar de que el 68.75% dice estar satisfecho al finalizar la jornada de actividades, en la grilla de observación se detecta que no existen herramientas de trabajo (ya sea comunicación, división de tareas, etc.) lo que indica que no se cuenta con las habilidades y competencias necesarias para llevar adelante el voluntariado; esto desencadena en mayor desmotivación por parte de los integrantes ya que se ven “perdidos” a la hora de realizar el trabajo que le corresponde. Por ende, la desmotivación lleva al desgano de los voluntarios a concurrir a la ONG. Se debe tener en cuenta que al ser un voluntariado, es decir que no es un trabajo remunerado por el cual las personas deben continuar trabajando para satisfacer sus necesidades básicas de vivienda, alimentación, vestimenta, transporte, educación, etc. No se ven atados a continuar participando si sienten desgano a la hora de concurrir; si tienen otras actividades personales que realizar, por ejemplo, prefieren faltar a la organización. Además, debido a la incorrecta gestión del personal, no se fomenta una responsabilidad

por llevar adelante el trabajo cotidiano, disminuyendo el sentido de pertenencia hacia la organización, perdiendo el interés por participar en la realización de los objetivos de la institución. Por estas razones, el ausentismo comienza a aumentar cada vez más, hasta a veces, llegar a que el voluntario deje de colaborar por completo en la ONG.

## CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS

Luego de analizar todos los datos recabados a partir de las herramientas utilizadas para investigar la ONG Red de Voluntarios, se detecta que debido a una falta de clarificación y comunicación de los roles, tareas, funciones y estándares de desempeño esperados para cada puesto, se genera una gran desmotivación causando desgano a concurrir por parte de los voluntarios, hasta llegar a ausentarse en un gran porcentaje. Es decir, que el nivel de ausentismo se relaciona directamente con la falta de motivación.

En primer lugar, la desmotivación se da en la actualidad en grandes volúmenes ya que los voluntarios actúan en función de sus otras actividades cotidianas como trabajo y estudio; es decir, que el voluntariado no es una necesidad básica por cumplir sino que lo realizan en función a diversos compromisos (como practicas universitarias) o por satisfacción personal. Agregando la falta de motivación para concurrir a la ONG, por diferentes motivos referidos a la escasa gestión del personal de la misma, el ausentismo, y las posibilidades de rotación aumentan, por lo que las pérdidas económicas son mayores.

Teniendo en cuenta que la concurrencia al voluntariado por parte de la mayoría de los integrantes es en consecuencia de prácticas universitarias o trabajo y que es función de la organización intentar captar a los mismos para que al finalizar sus objetivos se vean motivados a continuar, se debe mejorar en un 100% la retroalimentación hacia los participantes, es decir, que todos deben conocer, en un determinado momento de su trabajo, como se están desempeñando, cuales son las situaciones y actividades que son realizadas de forma correcta y aquellas que no, para verse orientados en el rol que cumplen en la organización. Además es una gran ventaja para esta, ya que tendrá posibilidades de comunicarse con los voluntarios, conociendo variables a partir de la evaluación y la interrelación, que de otra forma serian difíciles de conocer. La situación actual, con falta de comunicación y retroalimentación, genera desmotivación, confusión y conflictos entre voluntarios a la hora de llevar a cabo las actividades y desempeñar sus funciones. Como consecuencia, se genera mayor pérdida de tiempo para la ONG, para los niños que concurren, para los integrantes, y también el vínculo entre ellos. El tiempo que se descuida para resolver estas situaciones, podría estar utilizándose para mejorar en

muchos otros aspectos que la organización necesita resolver (como contactar organizaciones que colaboren, nuevos voluntarios, buscar donaciones, etc.), es por eso que se detecta que el aprovechamiento del tiempo y espacio no se resuelve correctamente.

Debido a que la organización no cuenta con horarios laborales, ya que los voluntarios concurren pocas horas semanales, el tiempo es un factor que se debe aprovechar al máximo. Sobre todo para conseguir nuevos voluntarios y nuevos proveedores que colaboren con la organización para poder aumentar las donaciones y entradas económicas. Malgastando el tiempo en resolver problemas, por no contar con herramientas de gestión de personal, se está generando una pérdida económica ya que el tiempo se podría estar invirtiendo en conseguir nuevos ingresos.

Otra de las consecuencias que se analizaron, determinan que al no tener un registro de descripción de puestos, los voluntarios se sienten (en ciertos aspectos) imposibilitados a desarrollar competencias o habilidades, que teniendo las herramientas necesarias, podrían resolverlo de mejor manera, evitando, nuevamente, la desmotivación por sentir que no tienen la capacidad de llevar adelante su trabajo. Además, no cuentan con herramientas para la distribución de tareas, lo que conlleva a una mala comunicación y una falta de trabajo en equipo. En otras palabras, la desmotivación por la falta de estructura organizacional genera una desmejora en el desempeño de los voluntarios y en la comunicación, teniendo que centrar la atención de los coordinadores y directivos en esos aspectos (o a veces no, y no se resuelven), dejando de lado otros puntos que son necesarios solucionar para que la ONG continúe en su crecimiento.

Considerando que la organización estudiada cuenta con bajos recursos económicos, y continuamente destina sus recaudaciones para colaborar con los barrios periféricos de la ciudad, no se debe dar lugar a generar pérdidas económicas relacionadas a la gestión de su personal, para poder aprovechar al máximo todos los ingresos, y destinarlos a donde se han propuesto, logrando así cumplir con los objetivos organizacionales planteados. Cabe aclarar, que aproximadamente esta organización, tiene como ingresos mensuales, entre donaciones, subsidios y colaboraciones de los voluntarios, aproximadamente \$25.000 por mes. Este dinero es muy acotado teniendo en cuenta que se debe destinar para todas

las actividades que se realizan, así como también para ayudar a cada una de las familias con las que se colabora (aunque no sea monetariamente, se brindan diversos recursos). Con esta poca cantidad de dinero con la que se maneja la ONG (no más de \$300.000 al año) no cabe lugar para destinar el mismo a situaciones que no están previstas o que se pueden llegar a solucionar (o mejor dicho prevenir) con otros recursos no monetarios. La idea es que la ONG logre destinar casi la totalidad de sus ganancias en lo que se propone, dejando de utilizar el dinero para solucionar problemas de personal y de tiempo, pudiendo establecer ciertas herramientas y procesos claves para mejorar la gestión del personal y que luego de aplicarlas por primera vez, se genere un proceso cíclico en el que se mantienen los logros, se detectan errores y se corrigen, sin grandes gastos de tiempo, energía y dinero.

Resumiendo, la ONG Red de voluntarios presenta grandes defectos en la gestión de comunicación y en el trabajo en equipo, estos se desgastan día a día por la incapacidad de desempeñar competencias adecuadas para las situaciones que se dan entre los integrantes y coordinadores a la hora de llevar a cabo las actividades, por falta de herramientas y conocimientos para desarrollar las mismas. Con estos errores de organización global, los voluntarios se comienzan a ver cada vez más desorientados hasta perder de vista los objetivos por los que concurren, produciéndose un aumento en la desmotivación e insatisfacción en los voluntarios a la hora de concurrir a sus jornadas de trabajo. Estos factores son consecuencias de todos los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, y además son la causa de grandes porcentajes de ausentismo y rotación, así como también un desaprovechamiento del tiempo, ya sea dentro o fuera de las horas de actividades.

Debido a que el factor principal en la organización es el ausentismo por desmotivación, se debe comenzar a trabajar desde la “raíz” para poder llegar a mejorar en estos aspectos. Es decir, que se deben tener en cuenta las causas que generan estos problemas, para poder solucionarlas y de esta manera impactar directamente sobre la desmotivación. A lo largo de la investigación, y como se plasma anteriormente, se detecta que los mayores problemas son la falta de trabajo en equipo, y la ausencia de una correcta comunicación como consecuencia de la inexistencia de gestiones de

personal. Esto se debe a que no se cuentan con los conocimientos claves para llevar adelante las actividades, no conocen cuales son las funciones y tareas para cada puesto, llevando a enfrentamientos y conflictos a la hora de dividir las tareas y, por su puesto, de realizarlas, desencadenando en una serie de situaciones confusas entre voluntarios y directivos que llegan al límite en el que los integrantes no sienten la satisfacción de participar en esta actividad. Como se explica, se debe comenzar desde la base para poder ir paso a paso hasta llegar a resolver todos los problemas que se dan en la gestión del personal.

El primer paso que se debe dar es analizar y describir los puestos detenidamente, es decir, detectar las tareas y funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos, los requisitos para integrarlo, a quien reporta y a quien lidera, las condiciones de trabajo. Con la descripción de todos los puestos que componen la organización se podrá generar, en de forma simultánea y como un proceso conjunto, un organigrama adecuado para clarificar la estructura de la misma. De esta manera, se pondrá en claro específicamente que tareas y funciones debe hacer cada persona, que rol cumple dentro de la organización, las competencias y habilidades que debe desarrollar, etc. A partir de un correcto diseño de puestos, se puede empezar a pensar en otras gestiones para llevar adelante una mayor motivación del voluntariado, teniendo en cuenta que con el primer proceso ya se solucionan, a grandes rasgos, el mayor problema que desencadena la desmotivación: división de tareas y trabajo en equipo.

En conclusión, se puede decir, debido a todo lo analizado y mencionado anteriormente, que la consecuencia de la mayoría de los problemas en la gestión de la ONG es la desmotivación, generando graves consecuencias que se sintetizan en un claro factor: el ausentismo. La falta de gestión, genera que, bajo escasa capacitación, los directivos intenten resolver los conflictos que se presentan entre los grupos de voluntarios, destinando erróneamente tiempo y dinero para ocuparse de dichas situaciones. Teniendo en cuenta que la institución no cuenta con grandes ingresos, teniendo una correcta gestión de personal, se podrán destinar todas las energías a resolver situaciones relacionadas a la función de la organización.

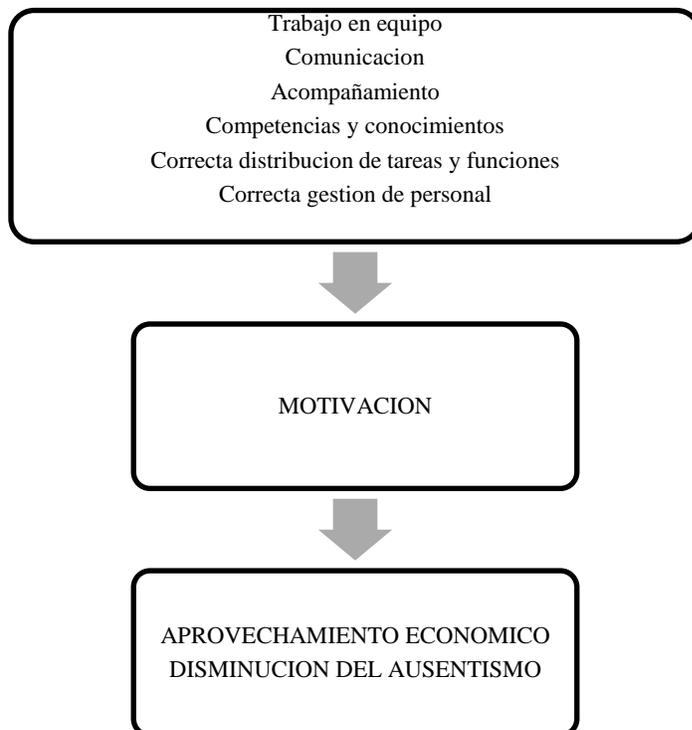


Figura N°7. *Causas y consecuencias. Fuente: Elaboración propia.*

Con los resultados obtenidos y un análisis de las mejores opciones para optimizar y cambiar los aspectos que se necesitan, es factible generar un diseño de puestos, para que los voluntarios cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para llevar adelante sus actividades con éxito. A su vez, se sentirán competentes para realizar su trabajo, por lo que su motivación aumentará en forma positiva. Esto llevará a que sus ganas de concurrir a la organización incrementen y que su presencia no sea solo por necesidad personal (debido a trabajos o prácticas que tienen que realizar) sino que deseen participar activamente por el estímulo que los lleva a hacerlo. Como consecuencia, el ausentismo podrá disminuir, y las personas que solo concurrían por interés propio, querrán seguir participando, por lo que la rotación será menor, pudiendo cumplir uno de los objetivos organizacionales, que hace alusión a contar con integrantes capacitados, interesados en llevar adelante la misión que se propone, pudiendo además, reclutar nuevos voluntarios, orientándolos a los mismos objetivos.

Debido a que la ONG no dispone de personal de Recursos Humanos, y por lo tanto no tiene un departamento dedicado a este sector, no cuenta con ningún plan de gestión

relacionado con el tema. Es por eso, que es primordial comenzar desde el diseño del organigrama y la descripción de puestos para poder llevar a delante futuros proyectos de gestión del personal.

Como último factor, ya no habrán grandes conflictos por falta de comunicación, o incertidumbre acerca de la división de tareas o liderazgo, por lo que el clima de trabajo será mucho más agradable, y los directivos podrán poner su atención correctamente en los temas más importantes para la ONG, como conseguir nuevos voluntarios, resolver cuestiones administrativas y buscar nuevas organizaciones que colaboren monetariamente con la organización.

En resumen, todos los aspectos negativos detectados en el desempeño de los voluntarios de la organización, ya sean falta de comunicación y distribución de tareas, poco trabajo en equipo, desconocimiento de estándares de desempeño, funciones y roles de cada uno, pérdida de tiempo, entre otros, llevan a generar una gran insatisfacción en los integrantes, y debido a que su trabajo es ad honorem, si se ven desmotivados a concurrir, este será el motivo por el cual comiencen a ausentarse, y si no ven mejorías en la gestión, los llevará a desvincularse totalmente de la ONG.

El primer punto por donde se debe comenzar para modificar estos aspectos negativos y así, disminuir el ausentismo, es generando un proceso de análisis y descripción para cada puesto, y luego poder generar (a medio o largo plazo) otros procesos de gestión de personal como por ejemplo, evaluación de estándares en cada uno de los integrantes junto a una correcta retroalimentación de los resultados, capacitaciones, etc.

Una vez que se da este proceso, comienza una gestión cíclica, en la que los voluntarios se sentirán más competentes, contando con las herramientas necesarias para llevar adelante su trabajo, con un camino marcado hacia los objetivos por cumplir tanto personales como organizacionales. Los integrantes se verán motivados a continuar trabajando en equipo por un mismo propósito, sintiendo ganas de concurrir a las actividades, disminuyendo de esta manera el gran ausentismo que presenta la ONG.

Se debe pensar en un proceso de planificación y gestión de personal, teniendo en cuenta que aún no existe en la organización proyección alguna, en el que se pueda

entender fácilmente cual es el rol de cada integrante, qué significado tiene su participación en la organización, cuales son las actitudes esperadas para cada uno, que puede ofrecer. Es imprescindible lograr unificar los objetivos organizacionales con los objetivos de cada voluntario, para generar un trabajo en equipo en el que todos apunten a una misma misión, pudiendo además lograr los objetivos personales y recibiendo a cambio una retroalimentación no solo relacionada a lo institucional, sino a la satisfacción de ver los resultados de un esfuerzo conjunto por ayudar y colaborar con aquellas familias que más lo necesitan.

## INTRODUCCION Y FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

Red de Voluntarios es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, por lo que no cuenta con una financiación estable. Sus máximos ingresos son gracias a los voluntarios que colaboran material y monetariamente con la misma, además de algunas entidades privadas y municipales de la ciudad, aunque estas últimas no lo hacen periódicamente, por lo que los directivos se deben concentrar constantemente en generar propuestas, documentos y búsquedas hacia nuevas organizaciones para lograr que se unan a la colaboración de la ONG.

Debido a que no se cuenta con una línea de staff o personal con habilidades para llevar adelante la gestión de Recursos Humanos, hay muchos factores importantes que no se resuelven, o no se plantean en el equipo directivo, ya que enfocan su trabajo en la difusión, atención de los niños, y como se dijo anteriormente, búsqueda de nuevas colectas y donaciones materiales y monetarias. Lo que no se está visualizando es que la falta de una correcta estructura organizacional, llevan a muchos defectos y conflictos entre voluntarios y directivos, y desencadenan en una gran desmotivación, llegando a que el porcentaje de ausentismo de los voluntarios sea muy alto, debiendo pagar las consecuencias, cuando se podría evitar, desde pasos anteriores, que se generen estos factores negativos.

A partir de lo estudiado y analizado, se establece que si los voluntarios cuentan con un camino claramente marcado a cerca de las funciones y objetivos que deben cumplir, los estándares de desempeño y competencias a desarrollar, los roles y tareas que le corresponden a cada uno dentro de la ONG, teniendo en cuenta el conocimiento sobre si realizan su trabajo correctamente o hay factores que deben modificar o quitar, los mismos se verán mayormente motivados a continuar con su trabajo por tener una meta clara, sumando una misión para el equipo del que forma parte. Además, si se propone que los integrantes obtengan un sentido de pertenencia dentro de la organización y se sientan identificados con su rol, se puede ganar mayor incentivo, logrando influir positivamente en su decisión sobre si deberían dejar o no de colaborar con la organización. Por estas razones, se debe generar un proceso de análisis y descripción de puestos, para que todos se sientan capaces de llevar adelante la ONG, generando, en una

segunda instancia, un proceso de evaluación de desempeño a partir del conocimiento de puestos, brindando herramientas y conocimientos, y desarrollando nuevas habilidades y competencias sobre el rol a desempeñar, pudiendo generar que los integrantes se sientan motivados para mejorar la actividad y el clima laboral. De esta forma, el ausentismo disminuirá, así como también la rotación, logrando obtener voluntarios que ya forman parte de la ONG, más y motivados, y nuevos integrantes con ganas de aprender y participar en las actividades.

Como todos los integrantes de la organización participan de manera voluntaria, sus ganas de ayudar son destacables, y es por eso, que todos estarán dispuestos a seguir aprendiendo y conocer las mejores formas de desenvolverse. La ONG está abierta a nuevos proyectos y propuestas que puedan ayudar a su crecimiento, por lo que un avance en la gestión de Recursos Humanos, podrá generar que sus integrantes se concentren en conseguir cada vez mayores ayudas económicas, así como también nuevos voluntarios (y por ende mayor colaboración) en lugar de ocuparse en resolver grandes problemas de conflictos, comunicación o desmotivación entre ellos. De esta manera, ONG Red de Voluntarios, puede contar con personal activo, aumentando la motivación del mismo, disminuyendo el ausentismo y las personas que dejan de participar, pudiendo captar mayor cantidad de voluntarios y de proveedores que colaboren con dicha organización.

Generar una estructura organizacional, incluyendo un organigrama para detectar el lugar que ocupa cada puesto, analizar y crear un manual de puestos para establecer funciones, tareas, estándares de desempeño, competencias, requerimientos y condiciones de trabajo a las que cada voluntario debe desafiar y desarrollar con cada participación, es una puerta que se abre a todas las gestiones que serán necesarias para llevar adelante una organización formal, que tiene una clara misión en la sociedad. La mejor manera de resolver el ausentismo generado por la desmotivación de la mayoría del voluntariado, es comenzar un proceso de gestión de personal para ordenar y clarificar los objetivos organizacionales, logrando que los participantes orienten y unifiquen sus metas hacia la misión institucional.

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA: “Disminuir al menos un 15% el ausentismo presente en la organización, por medio de un plan de reestructuración organizacional, tendiente a la motivación en un plazo de 12 meses”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA:

1) Reorganizar el organigrama de la organización

Para poder generar un proceso de diseño de puestos es imprescindible definir con objetividad cuales son los cargos que se necesitan en la organización, las jerarquías, y la división de departamentos o áreas, cuantas personas se necesitan en ellas, etc. Una vez analizados estos aspectos se puede crear una representación gráfica de la estructura de la organización para dejar en claro como esta se compone. A partir de este momento los puestos están listos para ser analizados, pudiendo plasmar la descripción, con muchos puntos ya resueltos como el lugar que ocupa en el organigrama, departamento al que pertenece, por quien es supervisado y a quien supervisa, entre otras.

2) Analizar y realizar descripciones correspondientes a cada puesto, comunicando, al finalizar, la información a cada sector.

Diseñar los puestos de trabajo es un proceso que busca incrementar la motivación y satisfacción de los voluntarios. Dejar en claro las tareas y responsabilidades genera para los ocupantes, nuevos desafíos de aprendizaje a la hora de desarrollar sus actividades y en la toma de decisiones. Con una correcta descripción de puestos, se genera autonomía y sentido del lugar que ocupa cada uno, aumentando el compromiso con la organización.

Este proceso conlleva a favorecer el clima laboral, la relación entre grupos de trabajo, se aumenta el correcto desarrollo de los trabajos y la satisfacción y motivación del personal, generando motivación por concurrir cada día de voluntariado para desafiar las actividades que se proponen junto a los niños y familias ayudadas.

3) Diseñar un proceso de evaluación de desempeño, capacitando a los evaluadores previamente a generar la evaluación.

Una vez que se tienen en claro las definiciones de cada puesto, y luego de un plazo establecido en el que se permita a los voluntarios comenzar a trabajar a partir del conocimiento de la descripción de su puesto, es factible pensar en un proceso de evaluación de desempeño para comenzar a detectar si las tareas, funciones y competencias son desarrolladas correctamente. Con una evaluación se detecta que situaciones son necesarias agregar, quitar o modificar, brindando al evaluado la seguridad de saber de qué manera se desenvuelve en su trabajo. Este proceso favorece tanto a la organización, pudiendo detectar necesidades de capacitación, errores en el diseño de puestos, necesidades de reubicación, entre otras, así como también a los integrantes de la misma, entendiendo sus desafíos, conociendo los aspectos correctos e incorrectos de su trabajo, generando una mejora en el desempeño, a partir de la retroalimentación comenzando a aumentar la motivación por mejorar su trabajo.

Debido a que los directivos y coordinadores forman parte de los grupos de trabajo y están constantemente en contacto con los voluntarios, además de ser los que mejor conocen las políticas de la organización, se cree necesario generar un plan de capacitación hacia este grupo, que proporcione las herramientas necesarias para que la evaluación de desempeño se lleve adelante con los conocimientos adecuados, y no se den defectos (como miradas subjetivas, tendencia a la medición central o efecto halo, entre otras) a la hora de evaluar.

#### 4) Generar retroalimentación sobre el resultado del desempeño de los voluntarios.

La comunicación de los resultados obtenidos, tanto a los directivos y coordinadores como a los evaluados, es un punto fundamental para completar con eficiencia el plan de evaluación de desempeño. Este momento refiere a que tanto el evaluador como el evaluado, conozca los resultados obtenidos, y pueda hacer una reflexión, buscando un acuerdo para poder mejorar aquellas cosas que se aprendieron. En dicho proceso se debe generar el dialogo, y la evaluación en conjunto, para llevar a cabo una retroalimentación efectiva, y que el evaluado tenga conciencia de sus virtudes y defectos, de sus aspectos a mejorar, competencias por desarrollar, y aquellas que se dan de forma correcta.

La retroalimentación se debe dar luego de aplicar la evaluación de desempeño y generar su correspondiente análisis, para finalizar con dicho proceso. Cabe destacar que una correcta retroalimentación, es imprescindible ya que además de generar mayor comunicación entre voluntarios, líderes y directivos, dar un panorama de desempeño general a la organización, y poder comenzar con otros procesos de gestión de personal, impacta positivamente en el desempeño de los integrantes, influyendo directamente en los factores motivacionales del mismo.

Además, resulta de mucha utilidad dejar por escrito en la organización todos los datos y análisis obtenidos, para comenzar a llevar un registro del desempeño de los integrantes de la ONG. Esto también sirve para que, en un futuro, cuando se decida realizar un proceso de capacitación u otras gestiones correspondientes al departamento de Recursos Humanos, se sepa cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta.

- 5) Desarrollar un plan de capacitación tendiente a mejorar la comprensión de los objetivos de la organización y desarrollo de la motivación, y una correspondiente evaluación de aprendizaje.

La comprensión de los objetivos de la organización y de cada puesto es el primer punto que deben conocer los integrantes de la misma para poder llevar adelante sus actividades. Es importante que los voluntarios incorporen un sentido de pertenencia y se sientan identificados con la ONG; para ello, deben comprender los objetivos propuestos y saber que su participación es indispensable para lograrlos. Es por eso, que para complementar la evaluación de desempeño, se cree necesario desarrollar un plan de capacitación para que, mediante la interacción, los voluntarios tengan en claro cuál es su función en la ONG. Al tener estos conocimientos, y con ayuda de otras actividades que promuevan la motivación, las personas que conforman esta organización se verán incentivados a seguir adelante con su voluntariado, sin necesidad de ausentarse a los días de actividades por insatisfacción o por inseguridad a la hora de cumplir con su rol.

Además es muy importante que al finalizar la capacitación se realice una pequeña evaluación para corroborar que todos los participantes hayan comprendido los aspectos desarrollados; de esta manera se sabrá si se cumplieron, en un principio, los objetivos

propuestos para la capacitación. Es imprescindible tener en cuenta que luego de este proceso se debe generar (en un plazo determinado) una nueva evaluación de desempeño para detectar si lo aprendido en la capacitación ha sido puesto en práctica, y si hay aspectos que mejorar o reforzar, debiendo generar una nueva capacitación.

Debido a que el ingreso de voluntarios a la ONG es constante, este proceso se puede utilizar también como inducción para los nuevos integrantes. Los mismos conocerán la historia de la organización, su misión, valores y objetivos, así como también a sus compañeros y grupos de trabajo. Por otro lado, se los podrá orientar hacia el significado de las tareas por realizar; es decir, no solo comprenderán como realizar la tarea, sino también cual es la influencia de un correcto resultado. Al comenzar a formar parte de la organización contando con la información explicada, los voluntarios toman su trabajo de mejor manera, con mayor responsabilidad y conocimiento del mismo.

#### 6) Diseñar una herramienta que permita medir el ausentismo.

El aspecto principal por el que se lleva adelante este plan es para reducir el ausentismo, debido a que la organización no cuenta con herramientas de este tipo, y el factor ausentismo es esencial para mejorar la gestión de la ONG. Es por eso que además de una correcta descripción de puestos y evaluación de desempeño para que los integrantes se vean motivados a comprender sus objetivos en la organización, es imprescindible contar con una herramienta que permita la cuantificación del mismo, con el objetivo de llevar un registro, y poder corregir, reducir y prevenir el ausentismo.

## ETAPA ESTRATEGICA

Para comenzar a contribuir con la reducción del ausentismo en la ONG Red de voluntarios, es imprescindible tratar aquellos aspectos que lo causan; en este caso (principalmente), la desmotivación por no conocer claramente cuál es la gestión que deben desempeñar los voluntarios en su rol.

Debido a que la ONG no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, no tiene en marcha ninguna gestión perteneciente a este ámbito; además, sus recursos económicos son escasos por lo que no se puede pensar en destinar demasiado dinero para llevar a cabo las propuestas. Por estas razones se deben generar, en principio, procesos básicos para comenzar a desarrollar gestiones de Recursos Humanos.

El principal problema detectado hace referencia a que los voluntarios se ausentan mucho a los días de actividades, llegando a dejar de concurrir, debido a que se ven desorientados a la hora de desarrollar su trabajo; no saben exactamente cuál es su rol, se presentan confusiones sobre el mismo y no saben a quién recurrir para resolverlo, las actividades de cada día son desorganizadas y no se dividen las tareas correctamente, entre otros aspectos, que llevan a que los integrantes del voluntariado se vean desinteresados en participar del mismo.

Para comenzar a llevar adelante un proceso de mejora de todos estos aspectos, se debe empezar por reestructurar junto con los directivos (principalmente con el director) el organigrama de la organización, definiendo la distribución de cada puesto, para luego poder crear un correcto proceso de descripción de puestos, detallando las funciones, condiciones, competencias, habilidades, estándares de desempeño específicos de cada puesto. Al tener de forma clara y ordenada estos puntos (y por supuesto que cada integrante debe conocerlo) los participantes ingresarán a la ONG conociendo los objetivos que la misma tiene para ellos, fijando también un propósito (además del personal) para que el voluntario se desarrolle. Una vez que se dan las descripciones de puesto, se debe generar una evaluación de desempeño para detectar si los voluntarios están cumpliendo con ellos o si se debe generar algún tipo de corrección o modificación para orientar a que se ejecuten con éxito los objetivos de la ONG.

Debido a que nunca se ha realizado una evaluación de desempeño en esta organización, se debe generar una capacitación a los directivos, para que sepan cómo evaluar correctamente (ya que serán ellos quien realicen la evaluación). La misma debe ser corta y con herramientas teóricas explicadas de tal forma que lo entiendan personas que nunca han realizado este tipo de actividades. Como aspectos principales se debe definir la estrategia de evaluación y como aplicarla, así como también algunos tips claves para no generar sesgos innecesarios. Además se debe dar algún tipo de ejemplo para que a la hora de evaluar no se encuentren con situaciones desconocidas. Al finalizar la evaluación de desempeño se debe realizar una devolución, con cada integrante de los resultados obtenidos; es por eso que en esta capacitación se debe informar a los directivos a cerca de estrategias de comunicación a la hora de generar una retroalimentación.

Una vez concluida la evaluación de desempeño, y como se menciona anteriormente, se debe dar una devolución a los voluntarios sobre lo analizado en dicho proceso, con el objetivo de generar un acuerdo entre directivos y voluntarios sobre aquellos aspectos (generales y particulares en cada integrante) que se deben mejorar o modificar, así como también los que se dan correctamente y se debe continuar actuando de esa manera. Con todo este proceso, los participantes tendrán un camino marcado para seguir adelante con su trabajo, viéndose motivados por mejorar aquellos puntos que se les ha señalado, así como también sintiéndose orgullosos de los estándares de desempeño que han logrado llevar a cabo de manera correcta. Con un panorama mucho más claro de los objetivos que deben llevar adelante en la ONG (y teniendo en cuenta que todos concurren con objetivos personales) se puede comenzar a generar un clima de trabajo más armónico y organizado, y con mayor motivación por parte de los voluntarios así como también de los directivos por concentrarse en los objetivos que cada uno debe cumplir en la organización así como también aquellos que todos tienen en común, como lograr una mejor calidad de vida en los niños y familias de los barrios periféricos de la ciudad con los que se colabora.

A lo largo del trabajo se ha detectado que la mayoría de los aspectos negativos de los grupos de voluntariado (como desmotivación, desorganización, etc.) desembocan en el

ausentismo de los integrantes hasta llegar a desvincularse completamente de la organización. Es por eso que además de generar proyectos relacionados a la gestión del personal, se debe brindar a los directivos alguna herramienta para que controlen el factor ausentismo y puedan detectar a tiempo si se está dando algún tipo de defecto en los grupos o en la organización por lo que los voluntarios comienzan a ausentarse en mayor o menor medida. Además de generar este tipo de herramienta (que debe ser fácil de usar) se debe enseñar a los directivos a utilizarla, para que sean ellos quien controlen este factor. Es por eso que se debe generar un instructivo escrito de como calcular el ausentismo de la ONG, para que quede registrado y sea fácil de transmitir a los futuros encargados de llevar adelante este proceso.

Con un personal motivado y con ganas de cumplir sus objetivos, la ONG no deberá destinar más su tiempo (ni su presupuesto) en solucionar problemas de falta de voluntarios, ausentismo o rotación, pudiendo concentrar la energía en continuar con un proceso estable y organizado para mantener el buen clima y la motivación (entre otros aspectos) de cada grupo de voluntarios. De esta manera las ganancias serán destinadas a aquellos aspectos que fueron pensados en un principio (orientadas a la mejora de la calidad de vida de los niños ayudados) pudiendo generar nuevos proyectos y actividades para llevar a cabo con éxito los objetivos de la organización.

## ETAPA TACTICA

### *Planificación*

Para comenzar a llevar adelante el proceso descripción de puestos, se debe, en primer lugar, junto a los directivos, realizar un análisis de los puestos que compondrán la organización. Definir que divisiones son necesarias crear para un mejor desempeño y desarrollo de las actividades y proyectos propuestos, es decir, se debe idear y crear un nuevo organigrama institucional.

Diseño de puestos: A partir del establecimiento del organigrama se debe generar un análisis y descripción de los puestos establecidos en el. Se debe detectar, junto a los directivos, aquellos aspectos que son imprescindibles desarrollar en cada puesto, las actividades, tareas y funciones de cada uno, así como también las competencias y condiciones de trabajo.

Evaluación de desempeño: Se debe planear una evaluación, para ser llevada a cabo por los directivos, buscando detectar si los voluntarios que actualmente trabajan en la organización logran desarrollar con éxito los estándares fijados previamente. Se elige una estrategia de evaluación y los aspectos a evaluar y se plasma de manera escrita.

Capacitación a evaluadores: Una vez armada la evaluación de desempeño se debe planificar y llevar a cabo una capacitación hacia las personas que evaluarán a los voluntarios (en este caso directivos). Se les debe transmitir cual será la estrategia de evaluación y que herramientas se utilizarán. De forma clara, es necesario explicar en qué consisten las mismas, determinando aquellos aspectos que se deben evitar, para no generar errores o subjetividades y aquellos puntos claves para llevar a cabo con éxito la evaluación. Además se les debe capacitar a cerca de cómo generar una correcta retroalimentación con los voluntarios al momento de comunicar los resultados de dicho proceso.

Retroalimentación: Una vez generada la evaluación de desempeño, se debe analizar detenidamente cada uno de los resultados obtenidos para detectar aquellos aspectos que son necesarios reforzar o mejorar, aquellos que se deben quitar y los que se deben

destacar por estar correctamente desarrollados. Al tener esta información, se debe comunicar a cada evaluado para que conozca los resultados y pueda comenzar a trabajar con la mira en resolver dichas aclaraciones.

Capacitación: Se piensa una capacitación para todos los voluntarios con el objetivo de que conozcan finalmente por completo todos los objetivos de la organización; aquellos generales como los estándares para cada puesto, la misión y los valores, los proyectos y los objetivos cumplidos a lo largo del trayecto trabajado. Los voluntarios deben saber que forman parte de la organización, por lo que se debe desarrollar su sentido de pertenencia hacia la misma; se les debe dar a conocer que al mejorar su desempeño, mejoran ellos como persona, como compañeros y voluntarios así como también ayudan a mejorar el desarrollo general de la organización contribuyendo a cumplir sus objetivos. Es imprescindible mejorar el motor de impulso por el que los integrantes concurren a la ONG, generando mayor motivación por seguir trabajando en ella. Con esta consigna, se deben planear actividades de interacción y motivación para luego mejorar la misma en las actividades de trabajo. También se busca generar una evaluación al finalizar la capacitación para asegurarse que se han transmitido e insertado correctamente los contenidos que se planificaron y que se cumplieron los objetivos con éxito. Los integrantes se verán incentivados a continuar con sus labores, teniendo un claro y marcado camino a cerca de su función en la ONG.

Cabe aclarar que la capacitación está pensada para los actuales integrantes que, debido a que la organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, no se les ha transmitido ninguna información acerca de la ONG, es decir que no conocen los objetivos de la misma, ni los estándares de desempeño ya que no se contaba con ellos hasta ahora. La evaluación de desempeño se da con el objetivo de comenzar un proceso de mejora de desarrollo y motivación de los voluntarios, al igual que con la capacitación, y así buscar disminuir el ausentismo y la rotación. Una vez que estén determinados los estándares de desempeño, se debe comenzar a pensar en nuevas capacitaciones e inducciones para que no se vuelva a cometer el mismo error con los nuevos integrantes.

Herramienta para medir ausentismo: Se debe pensar en una herramienta fácil de usar para que la ONG pueda comenzar a medir el nivel de ausentismo. Es necesario plasmarla de manera escrita junto con la explicación de cómo utilizarla para que quede registrada, y futuros directivos sepan a cerca de la misma.

“Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento” (Dessler, 2009, p.473).

### *Implementación*

#### *1- Reorganizar el organigrama de la organización*

Consiste en pensar junto con los directivos, la mejor opción para dividir la organización en función a las tareas, proyectos y roles que se tiene en cada parte de la misma. Detectar las jerarquías que se dan dentro de la organización para poder establecer un orden de puestos de trabajo en función a la información obtenida y las necesidades de desarrollo de actividades de la ONG. Para lograrlo, se debe brindar a los directivos las herramientas y los aspectos más importantes para desarrollar esta actividad que es la base para las demás gestiones propuestas.

- Rediseño del organigrama

Fecha: 07/08/2017 (10 hs.)

Lugar: Sede central de ONG Red de Voluntarios

Duración: Indeterminada (tiempo que lleve diseñar el organigrama)

Objetivo: Dejar en claro la importancia del organigrama y establecerlo

Integrantes: Equipo Directivo

Contenido:

- Breve explicación acerca de que es el organigrama y su importancia para la organización.

- Herramientas básicas para la creación de un organigrama.
- En equipo, rever los objetivos y valores generales de la ONG para tener en claro los ideales pretendidos.
- Debate sobre el establecimiento del organigrama generando ideas y propuestas.
- Diseño del organigrama.

Organigrama de ONG Red de Voluntarios

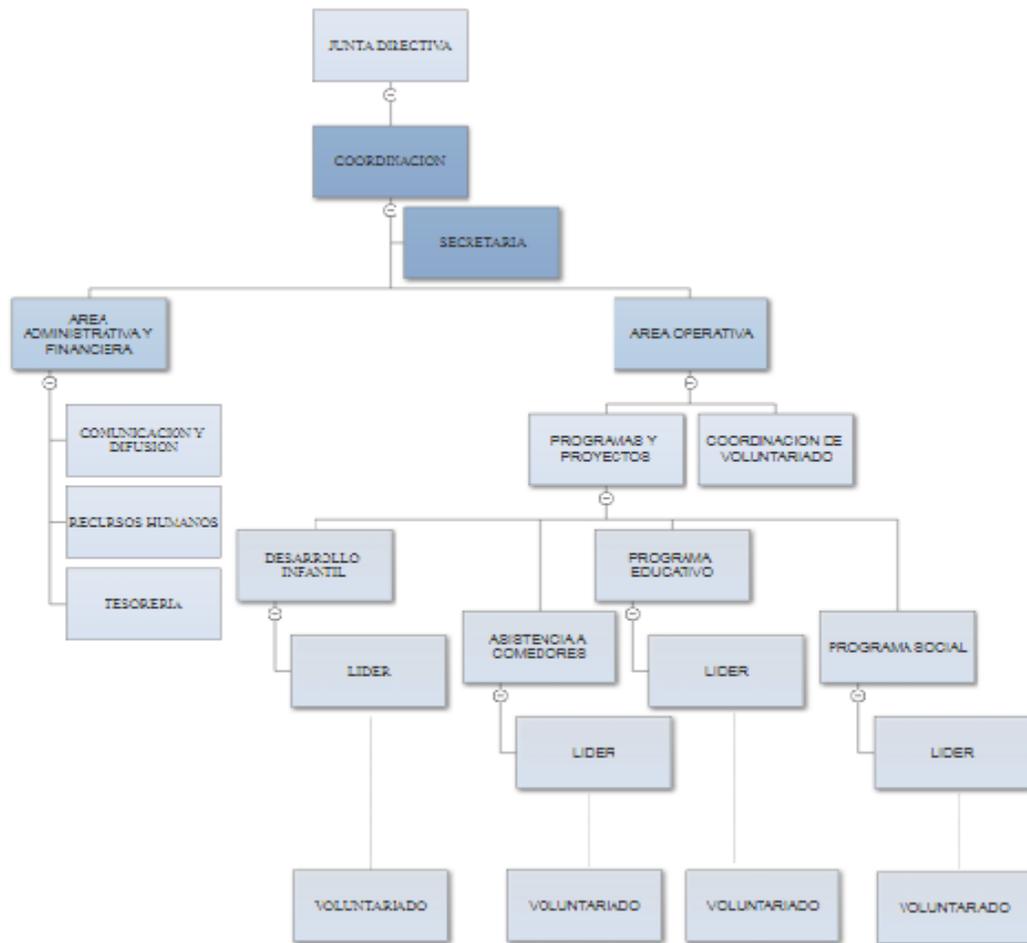


Figura N°8. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

2- Analizar y realizar descripciones correspondientes a cada puesto, comunicando, al finalizar, la información a cada sector.

Contando con la estructura organizacional, se debe describir cada puesto, a partir de su análisis desde la técnica mixta de observación y entrevista a voluntarios y directivos.

Utilizando una planilla modelo, se plasma la información obtenida, detallando datos, funciones, estándares de desempeño y contexto del puesto, entre otras. Siguiendo a Martha Alles (2008) se elige un modelo de descripción específica, es decir que detalla cada uno de los apartados, para hacer hincapié en las funciones y tareas de cada puesto, así como también los estándares de desempeño y las competencias a desarrollar. Estas últimas se dividen (aunque no se especifica la división en la descripción) en cardinales, que son aquellas que aplican para toda la organización, y las específicas de cada puesto. Se busca destacar estos aspectos, ya que el principal problema de la desmotivación es el desconocimiento del rol que cada uno cumple en la organización.

Es importante aclarar que al ser un voluntariado, no se buscan profesionales expertos para cada área, sino personas que estén dispuestas a colaborar y crecer en su lugar de trabajo. Además, la cantidad mínima requerida de horas de trabajo es de dos horas semanales, comprometiendo a las áreas de mayor competencia a participar de más tiempo, pudiendo cada uno elegir, en conjunto con el equipo de trabajo que le corresponda, los días de encuentro para llevar adelante sus actividades. Cabe destacar que, en cuanto al esfuerzo, en casi la totalidad de los puestos es físico y mental, ya que al tener la posibilidad de participar en grupo de ayuda a barrios se genera un esfuerzo físico, además de tener constantemente un esfuerzo mental por desarrollar el trabajo, en mayor o menor medida, del área al que se pertenece.

Este es un proceso puesto en marcha con el principal objetivo de reducir la desmotivación. La motivación intrínseca de las personas se genera con la variedad, el sentimiento de autonomía y la identidad con la tarea y la organización. Trabajando en un ámbito donde cada uno conoce que y como desarrollar sus actividades, promovido por un líder alentador y un equipo de trabajo, junto a coordinadores de áreas que proyectan y resuelven continuamente, influirá positivamente en la motivación de todos los voluntarios.

Luego de una completa descripción de puestos, la misma se debe dar a conocer a los ocupantes para brindar un claro panorama a cerca de lo que consiste su puesto, pudiendo comenzar a generar un mejor desempeño, motivado a generar mayor rendimiento para cumplir los objetivos fijados. La forma de hacerlo será con una

pequeña reunión por sector, brindando toda la información plasmada en la descripción, dando lugar a responder dudas que surjan. (Ver en “Anexos” el “Manual de Puestos”).

*3- Diseñar un proceso de evaluación de desempeño, capacitando a los evaluadores previamente a generar la evaluación.*

Luego de haber comunicado el manual de puestos a todos los integrantes de la organización, se pone un plazo de 2 meses para que las nuevas disposiciones se pongan en funcionamiento. A partir de este momento, la organización está en condiciones para realizar su primera evaluación de desempeño. La misma es una herramienta vital para mejorar el desarrollo de progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. Es por eso que se propone una evaluación de desempeño, en primer lugar a los grupos de voluntarios, efectuada por líderes y coordinadores de área, para destacar y consensuar con el evaluado aquellos aspectos que son imprescindibles modificar, quitar o seguir trabajando en las jornadas de actividades de los barrios ayudados.

En primer lugar se debe capacitar a los líderes y coordinadores para que tengan las herramientas necesarias a la hora de evaluar. Este proceso será a través de una corta capacitación, impulsando una correcta y objetiva evaluación de desempeño. Además con esta gestión, los líderes y coordinadores sentirán una mayor autonomía y enriquecimiento en su trabajo, generando una nueva forma de satisfacción laboral.

A continuación se presenta el plan de capacitación a evaluadores:

Fecha: A confirmar (no más de 5 días antes de efectuar la evaluación).

Lugar: Sede central de la ONG Red de Voluntarios

Duración: Entre 1 y 2 hs.

Objetivo: Capacitar a los responsables de generar la evaluación de desempeño, explicando el significado y los objetivos de la misma, además de brindar las herramientas y

conceptos claves necesarios para llevar a cabo un correcto desarrollo al momento de evaluar.

Destinatarios: Equipo Directivo de ONG Red de Voluntarios (evaluadores)

### Contenido

Los contenidos serán divididos en dos partes

#### 1ra. Parte: Teórica

- ¿Qué es una evaluación de desempeño y por qué es importante aplicarla?
- Objetivos de una evaluación de desempeño.
- Técnicas de evaluación: método de la escala gráfica y formas narrativas.
- Retroalimentación: Significado e importancia.
- Aspectos claves a la hora de generar una devolución al evaluado

#### 2da. Parte: Práctica

- Se presentan el modelo de evaluación a utilizar y se explica cada parte.
- Se proponen diversas supuestas situaciones de resultados de las evaluaciones y se les da una a cada participante, debiendo simular, con otro compañero, como haría la devolución.

### Metodología

- Dictado presencial a cargo de Ruesga Malena.
- Exposición oral de la teoría
- Entrega de material
- Simulaciones

### Recursos

- Fotocopia de la teoría expuesta
- Ejemplos de evaluaciones de desempeño

### Evaluación

Debido a que la capacitación es breve y con poco contenido, la evaluación, correcciones y observaciones se darán en el transcurso de la exposición de la información, a partir de las dudas que surjan, y en el momento en que los participantes realizan las simulaciones, pudiendo indicar aquellos aspectos que se desarrollaron de forma correcta y aquellos que se deben modificar o reforzar. También se hará una puesta en común permitiendo a los compañeros opinar sobre la simulación de los demás, haciendo críticas constructivas, rescatando las actitudes que fueron acertadas y respondiendo a preguntas que se den a partir de las mismas.

Final de la capacitación: Se agradece por haber participado y se impulsa a generar una consciente evaluación de desempeño, abriendo las puertas a las dudas que surjan luego de finalizada la capacitación.

Una vez finalizada la capacitación a evaluadores se diseña y aplica la evaluación de desempeño.

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ONG RED DE VOLUNTARIOS</b>	
Fecha:	
Evaluated:	
Evaluador:	
Área a la que pertenece:	

ESTANDAR DE DESEMPEÑO/ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Promueve y respeta los valores de la ONG					
Cumple con las tareas asignadas					
Trabaja en equipo					
Transmite dudas e inquietudes					
Transmite propuestas e ideas					
Tiene compromiso con el grupo					
Escucha y cumple con las tareas asignadas					
Relación con los niños					
Puntualidad y cumplimiento de horarios					
Colabora con la limpieza y el cuidado del lugar de trabajo					

Colabora con el clima de trabajo					
----------------------------------	--	--	--	--	--

REFERENCIAS PARA EVALUAR

1	NO CUMPLE
2	REGULAR
3	BIEN
4	MUY BIEN
5	EXCELENTE

OBSERVACIONES

--

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Tabla N°6. *Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia.*

4) *Generar retroalimentación sobre el resultado del desempeño de los voluntarios.*

A partir de la capacitación brindada a los evaluadores, y luego de aplicar las evaluaciones de desempeño, se analizan una a una y en el plazo de un mes se deben concluir las comunicaciones de los resultados.

La retroalimentación debe ser efectuada personalmente, hacia el evaluado, por la persona que ha actuado de evaluador. El día de la evaluación, se entrega a los evaluadores un pequeño instructivo sobre aspectos importantes de la entrevista de retroalimentación, incitando a recordar lo establecido en la capacitación. Además, se entrega un formulario que se debe llenar en acuerdo evaluador-evaluado, para dejar establecido formalmente lo proyectado a partir de los resultados de la evaluación. El mismo es una simple lista en donde se especificarán las conductas o desempeños que el voluntario debe quitar (por que no son correctos), aquellos que debe modificar, y aquellos que se dan de manera correcta. Todo el proceso de retroalimentación se debe dar en un lugar cómodo y tranquilo para explicar el análisis realizado. El evaluador, previamente debe contar con los resultados de la evaluación realizada, además de un registro de los puntos a destacar para que la comunicación sea fluida. Al finalizar la entrevista, el evaluado debe firmar el formulario de evaluación, demostrando que está de acuerdo con los resultados y la propuesta sugerida.

Es importante que se resalten tanto los errores y puntos por reforzar o quitar, como aquellos que se desarrollan de manera correcta, y se debe animar al evaluado a seguir trabajando de tal forma. Por otro lado es necesario generar propuestas de mejora para aquellos aspectos que aún están pendientes de enriquecimiento. Se debe tener en cuenta que no solo es un proceso de comunicación en el que el evaluado escucha los resultados, sino que el mismo, debe estar de acuerdo con estos, para que acepte que debe generar un cambio en ciertos comportamientos (así como continuar con otros); es decir, que se genere un “feedback” en el que tanto el evaluador como el evaluado concuerden con las conclusiones y puedan opinar, y, el último, se comprometa a desarrollar los cambios que sean necesarios para mejorar su desempeño.

Instructivo recordatorio de pasos a seguir en la entrevista de retroalimentación:

Pasos para entrevista de retroalimentación
1- Releer la evaluación de desempeño antes de recibir al entrevistado
2- Hacer sentir cómodo al evaluado, hablando con respeto
3- Dar lugar a que el entrevistado pregunte y resuelva sus dudas
4- Completar, junto al evaluado, la lista de aspectos a modificar, quitar, mejorar o continuar
5-Una vez completada, releer y consultar al evaluado una vez más, si está de acuerdo
6-Proponer un plazo de seis meses para generar una nueva evaluación de desempeño, impulsando a que los resultados hayan mejorado
7-Despedir al entrevistado

Tabla N°7. Pasos para entrevista de retroalimentación. Fuente: Elaboración propia

Planilla a completar en consenso entre el evaluador y evaluado:

FICHA DE RETROALIMENTACION: PROYECTO INDIVIDUAL DE DESEMPEÑO
Fecha:
Evaluado:
Evaluador:
Área a la que pertenece:

A partir de la evaluación de desempeño realizada se establece en acuerdo con el evaluado

Las siguientes conductas a quitar, modificar o seguir:

Quitar
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.



demonstrando que se puede trabajar en equipo con la mira lograr los propósitos personales y generales.

Es importante tener en cuenta que, como se menciona anteriormente, la organización no cuenta con presupuesto para destinar a este tipo de gestión por lo que se debe pensar en una capacitación lo más económica posible, utilizando los recursos con los que se dispone.

Tema: Reconocimiento de la organización y motivación

Fecha: A confirmar

Lugar: Sociedad de Fomento del Barrio 9 de Noviembre

Duración: De 18 a 21 hs.

Objetivos:

- Lograr voluntarios conscientes de sus tareas, objetivos y funciones dentro de la organización.
- Dar a conocer misión, visión, objetivos, valores y proyectos de la ONG.
- Generar sentido de pertenencia en los integrantes.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Fomentar la motivación del personal
- Buscar la satisfacción de los voluntarios.

Destinatarios: Voluntarios estables de la ONG Red de Voluntarios, aproximadamente 65 personas.

Instructor: Matías Corvatta (director de la ONG), acompañado por Malena Ruesga planificadora del proyecto). Lorena Literas: especialista en coaching y trabajo en equipo.

Contenido:

Los contenidos serán abordados en 3 partes

## Parte 1: “La ONG”

- Presentación de la ONG

Misión

Visión

Objetivos

Valores

Proyectos 2017-2018

Lugares con los que trabaja

Integrantes

- Descripción de los estándares de desempeño esperados de los voluntarios
- Exposición de los proyectos logrados en 2016

## Parte 2: “Sentido de pertenencia”

- Explicación de la importancia de la participación de los voluntarios en la organización.
- Juego de propuestas: se sugiere a los participantes reunirse en grupos de no más de 8 personas y exponer propuestas para mejorar la ONG, desde actividades en los barrios hasta nuevos proyectos con el fin de promover el progreso de la organización. Luego se hace una puesta en común.
- Una vez finalizada la actividad se demuestra interés hacia todas las propuestas realizadas y se aclara que serán registradas para poder tener en cuenta en un futuro.

BREAK DE 15 MINUTOS

## Parte 3: “Trabajo en equipo”

- Exposición a cargo de la capacitadora Lorena Literas, especialista en coaching y trabajo en equipo.
- Espacio a debate y preguntas acerca de lo explicado u otras inquietudes relacionadas a las actividades y jornadas de la organización.

- El juego de la rapidez (actividad-juego)

Se divide el salón en 5 grupos y se otorga una tarea sencilla, como alinearse en orden de cumpleaños o alfabéticamente por el nombre. El equipo que completa la tarea más rápido gana. El objetivo de este juego es demostrar la importancia del trabajo en equipo, además de que los participantes comiencen a interactuar y relacionarse.

- Tarea cumplida, en equipo (actividad-juego)

Este es otro juego, propuesto para cerrar la capacitación, y fomentar el trabajo en equipo y que los voluntarios se vean motivados a continuar desarrollándose de la misma manera en sus actividades semanales.

De la misma manera que ya están divididos en grupos, se les da a cada participante un sobre; adentro encontrarán una tarea escrita, que será la que tendrán que cumplir; la misma es similar o relacionada a las que generalmente realizan en los barrios, en el conjunto de las tareas se simula completar un día de actividad. Entre los integrantes de cada equipo, deberán organizarse para ver cuál es la mejor forma de llevar adelante las actividades, como será el orden de las mismas, cuantas personas harán cada tarea, etc. Al finalizar el tiempo, deberán exponer lo que pensaron explicando de que se trata su jornada de actividad y como la han organizado.

- Para finalizar la capacitación, se agradece a todos los voluntarios por participar y se los invita a continuar con esta actitud de “juego”, colaboración y trabajo en equipo en todas sus actividades.

#### Metodología:

Se debe tener en cuenta que la organización no cuenta con presupuesto para destinar a este tipo de gestiones, por lo que se piensa en la mejor forma de dictar la capacitación sin generar mayores gastos.

- Dictado presencial
- Exposición oral
- Debate

- Entrega de material: sobre lo que se ha hablado y aquel que se utiliza para los juegos.
- Juegos
- Simulaciones

Recursos y herramientas:

- Salón: equipado con sillas y calefacción.
- Fotocopias
- Láminas de resumen de lo expuesto (ya que no hay presupuesto para proyector).
- Fotos de situaciones en las que se estaba llevando a cabo algún proyecto logrado.
- Café y masas de confitería para el break.

### Evaluación de impacto de la capacitación

TEMA: Reconocimiento de la organización y motivación	Fecha:
Por favor, marque con una cruz la opción le que resulte más adecuada para su opinión. En donde 1= No 2= Mas o Menos 3= Si	

*Recuerde que esta encuesta es anónima. Por favor intente responder con su mayor objetividad.*

<b>Temas y Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Lugar y materiales</b>			
1- ¿Cree que el lugar es apropiado para desarrollar próximas capacitaciones?			
2- ¿El material fue relacionado al momento de la capacitación?			
3- ¿El material que se le brindo fue de utilidad?			
<b>Metodología</b>			
4- ¿Fue clara la información brindada?			
5- ¿Considera que la información dictada le es útil para desarrollar su trabajo?			
6- ¿Cree que pudo incorporar toda la información que se expuso?			
7- ¿Se distendió y divirtió en los juegos realizados?			
8- ¿Pudieron ser respondidas las dudas que le surgieron?			
<b>Organización</b>			
9- ¿Se inició y finalizo puntualmente la capacitación?			
10- ¿Cree que la duración es adecuada?			

11- ¿Cree que las actividades fueron organizadas y dinámicas?			
Autoevaluación			
12- ¿Pudo participar activamente?			
13- ¿Adquirió nuevos conocimientos y/o reforzó otros?			
14- ¿Cree que podrá aplicar los contenidos en las actividades de la ONG?			
15- ¿Volvería a participar de una capacitación?			

Sugerencias y observaciones

Tabla N°9. *Evaluación de impacto de la capacitación. Fuente: Elaboración propia*

4) *Diseñar una herramienta que permita medir el ausentismo.*

Debido a que los integrantes del equipo directivo de la ONG son voluntarios que tienen profesiones que no se relacionan al puesto, se debe generar una herramienta fácil de utilizar y con un registro de seguimiento para que sea admisible aplicar por cualquier persona.

Para generar la herramienta se debe tener en cuenta que al ser un voluntariado los integrantes no tienen un máximo de faltas ni serán sancionados por ausentarse, por lo que en la mayoría de los casos no se diferencia si las faltas son justificadas o no. Con el análisis realizado, se ha detectado que la mayoría de las faltas se dan a causa de la desmotivación y desgano por concurrir, por lo que a partir de la aplicación de las estrategias propuestas se debe controlar con esta herramienta si el ausentismo comienza a disminuir.

En primer lugar se debe establecer una planilla con todos los integrantes que participan en cada barrio, y comenzar a “tomar lista” para detectar las personas que han concurrido cada día, estos datos se pueden pasar a una planilla de Excel para tener un

registro más ordenado y poder hacer cálculos más rápidamente. El ausentismo se medirá cuatrimestralmente ya que los voluntarios no concurren todos los días.

La fórmula para calcular el ausentismo es la siguiente:

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral X total de trabajadores}} \times 100$$

Jornada laboral X total de trabajadores

Cada vez que se mida el ausentismo se debe dejar asentados los resultados para llevar un registro real de la situación de la organización y poder comparar con nuevos y anteriores periodos.

## ETAPA PRESUPUESTARIA

En este caso, y como se aclara anteriormente, al ser una organización no gubernamental con bajos recursos económicos, se debió buscar formas de reducir el presupuesto. Además, como algunas empresas o comercios de la ciudad colaboran mensualmente con materiales, se busca utilizar su ayuda también para las actividades, intercambiándola por publicidad en las publicaciones que la ONG realiza en las redes sociales, así como también el día de la capacitación.

Cabe destacar, que en la siguiente tabla se menciona aquellos puntos en los que en lugar de pagar se realiza una donación.

PRESUPUESTO		
GESTION	ACTIVIDAD	COSTO
1- Reorganización del organigrama	1-Reunion con directivos para analizar y generar nueva distribución de puestos: material 2-Generar nuevamente el organigrama: computación	\$ 200
2-Analisis y descripción de puestos	1-Honorarios	\$1250
3- Evaluación de desempeño	2- Material utilizado para aplicarla para las 6 personas del equipo directivo	\$ 350
4-Retroalimentacion	4-Material de entrega para evaluadores y evaluados	\$120
3- Capacitación a directivos para evaluar	3- Material para explicar teoría (6 personas) 4-Ejemplos de evaluaciones 5- Ejemplos de retroalimentación	\$120 \$50 \$65

4- Capacitación a voluntarios	6- Laminas para exposición	\$250
	7- Honorarios instructor x 2 hs.	\$1000
	8- Fotocopias evaluación de impacto	\$100
	9- Fotocopias con información para que los participantes lean	\$260
	10-Material para realizar los juegos	\$300
	12- Lapiceras para participantes	\$135
	13- Alquiler de pizarra x 5hs.	\$550
	14- Facturas y café	Donación de "Panadería La Clásica"
	15 -Alquiler del salón	\$500 (costo rebajado por la sociedad de fomento)
	<b>TOTAL</b>	

Tabla N°10. *Presupuesto. Fuente: Elaboración propia*

Si se tiene en cuenta que en el año 2016 el ingreso para la organización fue de \$300.000, del cual se tuvo que gastar \$27.000 en problemas de gestión de personal, debido al ausentismo y rotación, una inversión de mejora de \$4.750, correspondiente solo al 1,58% de las ganancias anuales, en un plazo aproximadamente 12 meses, es totalmente rentable. Además se debe tener en cuenta que con la inversión realizada, se mejorará al menos en un 15% el ausentismo (y por ende la rotación), por lo que la organización no deberá destinar tanta cantidad de dinero en procesos internos de gestión de recursos humanos.

Para aclarar el beneficio que trae la propuesta, se calcula el Retorno de Inversión (ROI). Esta herramienta, es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

Se utiliza la siguiente formula:

$$\frac{\text{Perdida de la organización} - \text{costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Costo de la propuesta

$$\text{ROI} = \frac{\$27.000 - \$4.750}{\$4.750} \times 100$$

$$= \frac{\$22.250}{\$4.750} \times 100$$

$$\text{ROI} = 468,4\%$$

Teniendo en cuenta que en un periodo de 12 meses, la organización logrará disminuir al menos en un 15% el ausentismo, así como también sus gastos en problemas de gestión del personal, el retorno de inversión será de un 468,4%% y la inversión se recuperará en un corto periodo; por la tanto la propuesta es altamente rentable.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Inicio	Duración	Final
Reorganización de organigrama	18/07/2017	5	22/07/2017
Análisis y descripción de puestos	22/06/2017	10	31/07/2017
Planificación de capacitación p/eq. Directivo	26/07/2017	5	30/07/2017
Ejecución de capacitación p/eq. Directivo	10/09/2016	1	10/09/2017
Planificación evaluación de desempeño	05/08/2017	6	10/08/2017
Ejecución evaluación de desempeño	15/09/2017	5	19/09/02017
Análisis evaluación de desempeño	20/09/2017	11	30/09/2017
Retroalimentación de la evaluación	1/10/2017	32	31/10/2017
Diseño de herramienta ausentismo	10/07/2017	3	12/07/2017
Planificación plan de capacitación	18/07/2017	8	25/07/2017
Ejecución plan de capacitación	10/11/2017	1	10/11/2017

Tabla N°11. *Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia*

Se utiliza un Diagrama de Gantt para plasmar los tiempos estimados para la aplicación completa de la propuesta.

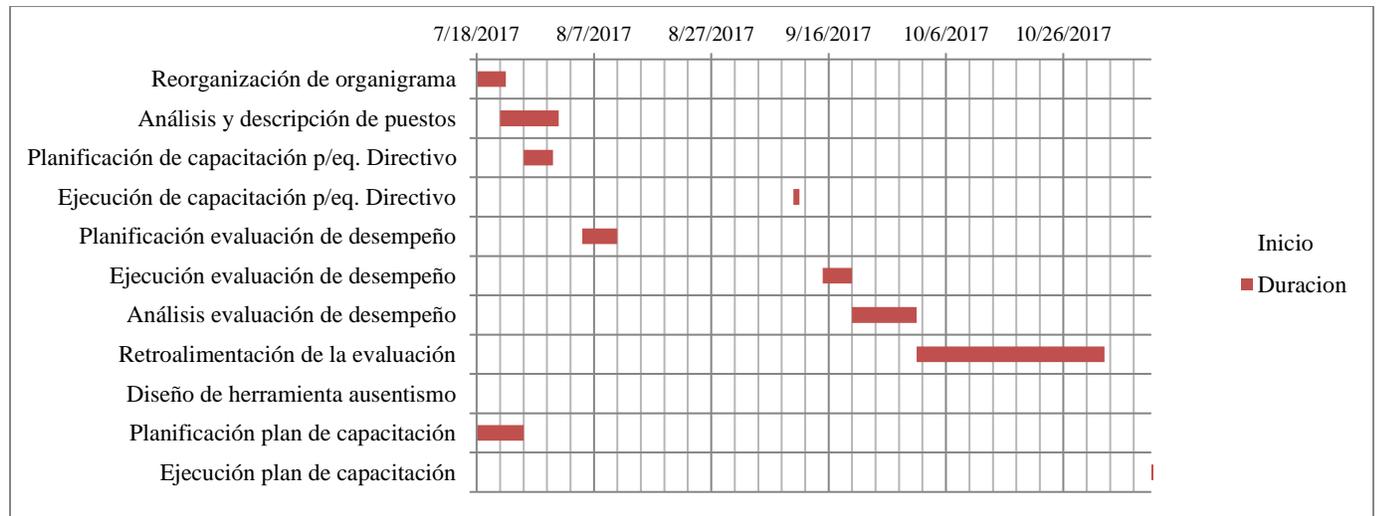


Figura N°9. *Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSION

A lo largo de este trabajo se ha investigado y analizado a la ONG Red de Voluntarios de la ciudad de Bahía Blanca. A pesar de que lleva varios años de trayectoria, la misma no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, además de no tener presupuesto para destinar a este sector, por lo que resulta un desafío detectar aquellos factores que son imprescindibles por gestionar, buscando destinar el menor tiempo y presupuesto.

El objetivo de este trabajo es desde el comienzo analizar como el diseño organizacional de la ONG incide en la motivación de sus integrantes. A partir de la aplicación de diversas técnicas de investigación como entrevistas, encuestas y observación y una interpretación de los resultados obtenidos, se detecta que la organización, además de no contar con un departamento de Recursos Humanos, no cuenta con casi ningún tipo de gestión de personal. A partir de ello, se atribuyen a esta causa, los conflictos entre voluntarios, directivos y líderes de grupo, así como también la falta de herramientas para la división de tareas, comunicación, trabajo en equipo, elección de líderes e integrantes de los distintos grupos. Como consecuencia, se descubre una gran desmotivación en amplia parte de los voluntarios (independientemente del lugar que ocupen). De esta manera, yace en la organización un alto porcentaje de ausentismo, llevando a la mayoría a abandonar la organización, y por la tanto aumentando la rotación de personal.

El ausentismo es un factor que se presenta con gran frecuencia en la organización, debido a que la participación de todos los integrantes es de manera voluntaria y la mayoría de ellos ingresa por algún tipo de interés propio, por lo que si no se generan otras motivaciones durante el periodo de voluntariado, la persona comienza a ausentarse periódicamente hasta abandonar por completo la organización. De esta manera, resulta imprescindible generar, por un lado, herramientas a los directivos para que sean capaces de medir el ausentismo, así como también tener una descripción de puestos establecida, saber las necesidades de los grupos de voluntarios, además de poder averiguar cómo se desarrolla el desempeño de cada uno, detectando aquellos aspectos que se deben reforzar y aquellos que se están dando de forma correcta. Por otro lado, se deben generar

motores de motivación para que los integrantes continúen colaborando con la organización una vez finalizada su meta personal.

La presentación de la propuesta no solo logra reducir el ausentismo de la organización, sino también motivar a todos los voluntarios a seguir colaborando de forma activa y optimista. Además, es el puntapié inicial para que el Director observe la importancia de generar procesos de gestión de Recursos Humanos, pudiendo abrir, en un principio, un pequeño departamento que se ocupe de estos temas.

Con la proyección de la propuesta estratégica se debe tener en cuenta que las ganancias de la organización son absolutamente acotadas, por lo que los procesos de gestión de personal se pensaron de la manera más económica posible, pudiendo ahorrar dinero en los aspectos que se consideraba factible. La organización desperdicia su dinero por falta de conocimiento sobre el tema de gestión de personal, destinando a este área aproximadamente \$27.000 al año, teniendo en cuenta que solo gana \$300.000, lo cual es un número muy bajo interpretando que deben destinar el dinero a colaborar con muchas familias, barrios y sociedades de fomento. La propuesta se pudo valorar en un precio de \$4.750, por lo que, al comenzar el retorno de inversión (ROI), el mismo será de un 468,4% pudiendo no solo destinar casi la totalidad de las ganancias hacia las metas organizacionales, sino también pudiendo generar mayor recaudación ya que se podrá destinar el tiempo a los fines para lograrla.

Con una mayor motivación de los voluntarios para trabajar en las jornadas de actividades, y logrando conciencia en los directivos sobre la importancia, utilidad y beneficios de comenzar a trabajar con procesos para mejorar la gestión de los integrantes, se puede reducir casi en su totalidad los gastos destinados a problemas relacionados a estas situaciones. Es importante tener en cuenta una periodicidad y control, en determinados plazos, de los procesos generados, para mantener estable lo que se ha logrado hasta el momento.

Contando con una descripción de puestos adecuada, se pueden comenzar a gestionar otras situaciones para mejorar la gestión de personal. En este trabajo se hace enfoque en la evaluación de desempeño y en una pequeña capacitación que puede actuar también

como inducción hacia nuevos voluntarios. A pesar de esto, hay muchos otros aspectos por resolver que quedan abiertos a continuar un interesante trabajo. En un plazo mayor, se pueden planificar nuevas capacitaciones orientadas al ser voluntario, a conocimientos específicos sobre el trabajo con niños y con familias que, a veces, no pueden subsistir por sus propios medios. También se puede formar a líderes sobre el manejo de grupos de trabajo y comunicación; a directivos a cerca de administración de empresas y gestiones organizacionales. El tema es interesante y abierto a infinitos temas en los que se puede formar a los voluntarios.

Otra de las propuestas a futuro, es generar un correcto plan de inducción, seleccionando a tutores que puedan orientar en los primeros días a los nuevos voluntarios. También se puede realizar una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, para tener una visión global de las metas organizacionales, pudiendo adaptar a la misma otros procesos como lo es, por ejemplo, la planificación de recursos humanos.

Con este trabajo se puede demostrar, que la gestión de Recursos Humanos es un factor imprescindible cualquiera sea el tipo de organización en la que se trabaje. Si los integrantes (en este caso de la ONG) se ven motivados a lograr, no solo sus objetivos personales, sino también los objetivos comunes propuestos por la organización, y reciben recompensas (no económicas en este caso, sino emotivas y vivenciales), y si los directivos obtienen (al menos en principio mínimamente) competencias para gestionar al personal, pudiendo aplicar herramientas y procesos para llevar adelante los grupos de voluntarios, se podrá definir una organización, que no solo se encarga de colaborar con los barrios periféricos de la ciudad, sino también que cuida y alienta a su personal a continuar trabajando con grandes proyecciones a futuro, logrando que más personas de la ciudad quieran formar parte de la misma, pudiendo crecer año a año, llegando a cada vez más barrios que necesiten ayuda en la ciudad.

## BIBLIOGRAFIA

- Abravanel y Otros (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Agustín de Asís y otros (2007). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Alles Martha (2006). *Desempeño por competencias, evaluación de 360 °*. (3ra Ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alles Martha (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (2da Ed) Buenos Aires: Granica.
- Alles Martha (2009). *Construyendo talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. (1ra ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alles Martha (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales*. (2da Ed) Buenos Aires: Granica.
- Arnold y Randall (2012). *Psicología del trabajo* (5ta ed.) México: Pearson Educación.
- Bengolea y Rodríguez (2000). *Administración de recursos humanos – remuneraciones-*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Blake, Oscar J. y otros (2001). *Diseño educativo, Una camino para responder a las necesidades de la formación*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Blake, O (2008). *Así aprendieron a trabajar. Como se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. (1ra Ed.) Buenos Aires: Granica
- Equipo Vértice (2008). *Estructuras organizativas*. España: Editorial Vértice.
- García y Rincón (2010). *Motivación del voluntariado, 30 claves*. Buenos Aires: García Rincón.
- Gary Dessler (2009). *Administración de personal*. (11ra ed.) México: Pearson Educación.
- Guerra López Ingrid (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño, un enfoque en resultados de impacto*. Indiana: Global Business Press.

- Idalberto Chiavenato (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.
- Jesús Francisco Molinera Mateos (2006). *Absentismo laboral, causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. (2da ed.) Madrid: FC Editorial.
- Jiménez, D (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESC editorial.
- Laborde y Naranjo (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo, herramientas para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Edición de la U.
- López Salas (2009). *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. España: Fundación Luis Vives.
- Martínez Gullen (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Porret Gelabert (2010). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ta ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Rafael Echeverría (2009). *La empresa emergente*. (3ra ed.) Buenos Aires: GRANICA.
- Ramírez Martínez (2004). *Desempeño organizacional, retos y enfoques contemporáneos*. (1ra ed.) México: Origami Editorial.
- Ramón Sánchez Galán (2008). *Principios básicos de empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Ramos y otros (2003). *Administración de empresas Volumen II*. (1ra ed.) España: Editorial MAD.
- Robbins y Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra Ed.) México: Pearson Education.
- Saracho José María (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Senge Peter (2006). *La quinta disciplina en la práctica*. (1ra Ed.) Buenos Aires: Granica
- Valenzuela y Ortiz Pacheco (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. (1ra Ed) México: Mora-Cantúa editores.
- Vidal y otros (2009). *Manual de gestión del voluntariado*. Barcelona: Fundación “La Caixa”.

- Werther y Davis (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (3ra Ed.) México: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### PRESENTACION DE LOS INSTRUMENTOS

#### Encuesta

ENCUESTA					
MARQUE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA CORRECTA					
1	Sexo	F	M		
2	Hace cuanto que es voluntario?	6 meses o menos	1 año o menos	2 años o menos	2 años o mas
3	Por qué razón ingreso a la ONG?	Universidad	Trabajo	Interés personal	Otra
4	Colabora monetariamente con la ONG?	Si	No		
5	Ha participado de algún proceso de capacitación en la ONG?	Si	No		
6	Conoce los estándares de desempeño propuestos?	Mucho	Poco	No	
7	Si los conoce, cree que su rol en la ONG cumple con los mismos?	Mucho	Poco	No	
8	Conoce los objetivos de la ONG?	Mucho	Poco	No	
9	Conoce los objetivos de la ONG para con usted?	Mucho	Poco	No	
10	Siente que está capacitado para desarrollar su rol de voluntario?	Mucho	Poco	No	
11	Cree que sus coordinadores están capacitados para desarrollar su rol?	Mucho	Poco	No	
12	Si alguien no sabe cómo resolver una situación, cree que es correcta la reacción de líder?	Si	No		
13	Cree que los voluntarios cumplen con sus tareas correctamente?	Si	No		

14	Cree que los voluntarios están comprometidos con la ONG?	Mucho	Poco	No	
15	Cuando ingresa una nueva persona, es bienvenida correctamente y se le explica el funcionamiento?	Mucho	Poco	No	
16	Cuando termina el día de actividades, se siente satisfecho?	Mucho	Poco	No	
17	Cree que falta más de dos veces al mes?	Si	No		
18	Las razones por las que falta se dan al desgano de concurrir?	Mucho	Poco	Nada	
19	Cree que sería necesario realizar una capacitación?	Si	No		
20	Estaría dispuesto a participar de una capacitación?	Si	No		

Tabla N°12: Encuesta. Fuente: Elaboración propia

### Guía de Observación

OBSERVACION							
Aspecto a observar	Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Poco Adecuado	Inadecuado	Muy Inadecuado	Aclaraciones
Puntualidad							
Tono de comunicación entre pares							
Calidad del mensaje entre pares							
Calidad del mensaje coordinador-voluntario							
Tono de comunicación coordinador – voluntario							
Organización de actividades (se cumplen los pasos a seguir?)							
Herramienta usada para generar escucha de los niños							
Tono de Comunicación de actividades a los niños							

Cumplimiento de pasos pautados para el desarrollo de actividades							
Cumplimiento de tarea pautada para la actividad							
Herramienta de división de tareas para la actividad							
Herramienta de división de tareas para servir el desayuno							
Herramienta de división de tareas para ordenar el salón							
Cumplimiento de tareas para las actividades pautadas							

Tabla N° 13. *Guía de observaciones. Fuente: Elaboración propia*

## Entrevista a Director:

ENTREVISTA A DIRECTOR	
1	¿Cómo es su estructura organizacional?
2	En pocas palabras, ¿De qué se encarga cada sector?
3	Cuentan con un departamento de Recursos Humanos?
4	¿Cuántas personas integran la ONG?
5	¿Cuál es su misión, y cuáles son sus objetivos? Los dan a conocer?
6	Con respecto a la recaudación de fondos, ¿Cómo es su financiación?
7	¿Cuentan con algún formato de organización de tareas?
8	¿Cuáles son los temas que crees que se deberían mejorar o reforzar en la organización con respecto al sector de Recursos Humanos?
9	¿Quién se encarga de la designación de puestos y tareas?
10	¿Cree que dicha distribución funciona?
11	¿Se generan conflictos entre voluntarios o coordinadores? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué temas?
12	¿Cómo consideras que es el clima laboral en los grupos de trabajo?
13	¿Cuentan con algún cálculo de ausentismo o rotación de los voluntarios?

Tabla  
N°14.  
*Modelo de entrevista a a director . Fuente: Elaboración propia*

ENTREVISTA A DIRECTOR	
14	Utilizan herramientas para detectar necesidades de capacitación?
15	Tienen pautados estándares de desempeño? Cuáles son?
16	Utilizan métodos para medición de estatales de desempeño?
17	Como cree que es la comunicación? (ya sea entre pares o coordinador-voluntario)
18	Cree que cada día de actividades se cumplen los objetivos propuestos?
19	Que aspectos cree que sería necesario reforzar a la hora de capacitar?
20	Que consideran un buen desempeño?
21	Creen que las personas alcanzan tal desempeño?
22	Como lo saben?
23	Cree que la falta de capacitación podría afectar negativamente a proveedores externos?

## Entrevista a Coordinador

ENTREVISTA A COORDINADOR	
1	Ha formado parte de alguna capacitación en la ONG?
2	Cree que la misma le sirvió para crecer en su puesto?
3	Conoce los estándares de desempeño pautados por la ONG para su cargo?
4	Considera que sería necesario realizar una capacitación para reforzar conductas de los voluntarios? En qué aspectos?
5	Y para los coordinadores? En qué aspectos?
6	Como cree que es la comunicación proveniente de los directivos?
7	Como cree que es la comunicación hacia los voluntarios?
8	Como cree que es la comunicación hacia los niños?
9	Que cambios haría en su puesto?

Tabla N° 15. *Modelo de entrevista a Coordinador. Fuente: Elaboración propia*

## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

### Entrevista a Director:

#### 1) ¿Cómo es su estructura organizacional?

Dirección de voluntariado y programas sociales, cada programa social tiene su coordinador y a su vez cada barrio ayudado cuenta con otro coordinador y los respectivos voluntarios. Tiene la estructura de una asociación civil, es decir, una comisión directiva son la típica distribución de cargos. Hay un organigrama para organizar el voluntariado, a través de una dirección de voluntariado y programas sociales, cuya finalidad es coordinar, guiar, capacitar al voluntariado y acompañarlo en el desarrollo del mismo. Como asimismo evaluar el desempeño como equipo y el impacto de los programas sociales.

#### 2) En pocas palabras, ¿De qué se encarga cada sector?

- La dirección se encarga de temas más generales a todos los programas, como formas y seguimiento de financiación, registro de nuevos voluntarios y de aquellos que se van, manejo de la página web, promoción, etc. Los coordinadores de los programas organizan cada programa en sí, es decir, el objetivo, funciones e impacto, actividades, en que barrios se van a desarrollar y en cuáles no, cuantas personas se necesitan. Por último, los coordinadores de los barrios lo que hacen es organizar las actividades día a día, materiales que se necesitan y horarios, aplicando al programa social que corresponda trabajar.

#### 3) ¿Cuentan con un departamento de Recursos Humanos?

- No, por ahora no contamos con dicho departamento, creo que sería importante tener uno, pero por ahora solo tenemos la estructura nombrada anteriormente.

#### 4) ¿Cuántas personas integran la ONG?

- Es difícil saber un número exacto, aproximadamente 200 personas pero siempre van ingresando nuevos voluntarios y otros dejan de colaborar.

#### 5) ¿Cuál es su misión, y cuáles son sus objetivos? ¿Los dan a conocer?

- El objetivo principal es trabajar con los chicos y sus familias (aquellos que se encuentren en situación de vulnerabilidad) buscamos crear vínculos y generar espacios de contención para que encuentren un lugar donde se les brinde amor y se

sientan protegidos. A partir de ello se generan programas sociales de desarrollo infantil, educativos, comunitarios y de asistencia social, donde se cree que la educación y la participación son lo más importante para lograr nuestros objetivos y generar oportunidades.

También me gustaría aclararte que otro de nuestros objetivos es fomentar el voluntariado social y lograr cada vez más voluntarios que tengan ganas de colaborar. Actualmente nos estamos centrando en poder llevar a cabo todos los planes propuestos en tiempo y forma, contando con todos los materiales que se necesiten y recaudar fondos.

No los damos a conocer formalmente, pero si alguien quiere conocerlos estamos abiertos a explicarlo.

6) Con respecto a la recaudación de fondos, ¿Cómo es su financiación?

- No es fija ni igual todos los meses .La ONG cuenta con los ingresos de los distintos voluntarios que colaboran, algunos de forma monetaria y otros donando alimentos, materiales o distintos productos que se requieran para los variados proyectos y planes. Cabe aclarar que todas las personas que colaboran lo hacen de manera voluntaria por lo que nadie cobra por hacer dicho trabajo, es decir no debemos pagar ningún sueldo, lo que nos permite destinar todo el dinero recaudado para llevar a cabo los programas sociales y colaborar con los distintos barrios que trabajamos.

7) ¿Cuentan con algún formato de organización de tareas?

- Solamente tenemos una planilla para cada barrio donde se escriben las tareas por realizar y el nombre de la persona que se encargará de cada una, pero no contamos con un sistema formal.

8) ¿Cuáles son los temas que crees que se deberían mejorar o reforzar en la organización con respecto al sector de Recursos Humanos?

- Aunque la Organización no cuenta con dicho departamento y se deberían solucionar aspectos básicos en un principio, considero más importante otros puntos relacionados a resolución de conflictos y problemas eficazmente, organización y manejo de liderazgo y distribución de tareas.

9) ¿Quién se encarga de la designación de puestos y tareas?

- Yo soy el director y veo quien está dispuesto o se ofrece a colaborar de lleno, y lo nombro como coordinador. A partir de ese momento los voluntarios responden a ese coordinador, aunque debo admitir que de muchas tareas me termino encargando yo por que no se realizan o no las delego.

10) ¿Cree que dicha distribución funciona?

- Esta buena la idea que se designen coordinadores de grupos pero a veces no son las personas indicadas, o no hay el compromiso suficiente (no es así en todas las personas obviamente hay gente muy comprometida).

11) ¿Se generan conflictos entre voluntarios o coordinadores? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué temas?

- En general no se dan muchos conflictos, a veces pasa que la distribución de tareas no es muy clara y hay mucha gente para una cosa y ninguna para otra. También la comunicación a veces falla, ya que solo lo hacemos por Facebook y por un grupo de Whats app que tenemos para los voluntarios de cada barrio, y eso hace que las cosas sean más engorrosas. Otro de los puntos que a veces falla y genera discusiones, y creo que también se relaciona al aspecto anterior es que hay personas muy comprometidas que tal vez creen que pueden dar más pero debido a la mala distribución de tareas o a la poca comunicación entre los voluntarios y coordinadores no se les permite.

12) ¿Cómo consideras que es el clima laboral en los grupos de trabajo?

- En general es muy bueno ya que todos concurren con el mismo fin: ayudar y dar apoyo, todos lo hacen de manera voluntaria por lo que nadie va de mala manera por estar obligado .Se dan algunas discusiones por divisiones de tareas y liderazgo que están en proyecto de poder resolver.

13) ¿Cuentan con algún cálculo de ausentismo o rotación de los voluntarios?

- No, la verdad es que no llevamos un control, pero sabemos que mayormente en los cambios de cuatrimestre, muchos voluntarios entran y otros dejan de asistir, esto coincide con los cambios de cuatrimestre de las universidades debido a que cambian los horarios y las necesidades de estudio .La mayoría de los voluntarios son entre 18 y 30 años, por lo que casi la totalidad de ellos son estudiantes. Con respecto al ausentismo de los voluntarios, tampoco se tiene un índice calculado pero en general cuando se comprometen a ser voluntarios no faltan mucho; eso sí, en

- las vacaciones de verano y de invierno de escuelas y universidades se genera casi una totalidad de ausencia de voluntarios.
- 14) ¿Utilizan herramientas para detectar necesidades de capacitación?  
No, son en base a los principios de los programas y cuestiones que consideramos importantes para el desempeño del voluntariado.
- 15) ¿Tienen pautados los estándares de desempeño? ¿Cuáles son?  
Por ahora no, están en desarrollo. Hay un boceto en el protocolo, pero hay que darle más contenido. La idea es profundizar este año en ese sentido. Contamos con un archivo Institucional donde se explican que actividades se desarrollan en cada barrio, y las diferentes propuestas para estos. También cada año se realiza un cronograma de actividades que se planean hacer.
- 16) ¿Utilizan métodos de medición de estándares de desempeño?  
Al no tener estándares de desempeño, no tenemos un método de medición de los mismos.
- 17) ¿Cómo cree que es la comunicación en la ONG? (ya sea entre pares, hacia los voluntarios o hacia los niños que concurren)  
Creo que la comunicación es buena, es decir, hay que reforzar algunos aspectos (que de hecho se podrían tener en cuenta a la hora de capacitar) pero más allá de eso, no se generan conflictos grandes a causa de la comunicación.
- 18) ¿Cree que cada día de actividades se cumplen los objetivos planteados?  
Sí, con las dificultades propias del voluntariado los objetivos generales se cumplen satisfactoriamente
- 19) Desde su opinión, ¿Qué aspectos cree que son los que habría que reforzar a la hora de capacitar a los voluntarios?  
A la hora de planear un plan de capacitación creo que lo más importante sería brindar herramientas sobre organización, comunicación y sobre liderazgo
- 20) ¿Que consideran un buen desempeño?  
Aunque no están pautados formalmente los estándares esperados, en la ONG consideramos que tienen buen desempeño aquellas personas que saben comunicarse de la forma adecuada tanto con sus compañeros como con los niños, que cumplen con los roles que se les designan, llevan adelante las actividades planeadas de forma ordenada y

positiva. Aquellos que tratan de ir todos los días que les corresponda y se comprometen con la organización.

21) ¿Creen que las personas alcanzan tal desempeño?

A pesar de que a veces se dan algunas situaciones de falta de comunicación, o algún voluntario que genera algún conflicto, creo que la mayoría de las personas que integran la ONG alcanzan los desempeños esperados.

22) ¿Cómo lo saben?

No tenemos una forma técnica o formal de saberlo, pero al ver buenos resultados, sabemos que se están cumpliendo, además yo suelo presenciar la mayoría de las actividades que se realizan. De la misma forma sabemos que persona y que aspectos se están dando incorrectamente por que los conflictos se hacen saber a los coordinadores y a la dirección.

23) ¿Cree que la falta de capacitación podría afectar negativamente a proveedores externos?

¿Cómo se genera el logro de colaboración de los mismos?

En relación a los voluntarios no, si a largo plazo si están formados seria mayor el impacto en la organización y por consecuencia en los beneficiarios. Para pedir colaboración de empresas, organizaciones o del municipio, se realizan cartas de peticiones, además se envía el programa de la ONG para que conozcan de que se trata y cuáles son los objetivos de la misma.

Entrevista a Coordinador:

- 1) ¿Ha formado parte de alguna capacitación en la ONG? ¿Cree que la misma le sirvió para crecer en su puesto?

He formado parte de capacitaciones personales y también por plataformas virtuales  
Sí, me dio herramientas para poder estar en el grupo coordinador

- 2) ¿Conoce los estándares de desempeño pautados por la ONG para su cargo?

Si, los conozco a través de la información brindada por quien está al frente de la ONG  
a través de reuniones de grupo y de trabajo, aunque son muy generales para toda la  
organización y no del cargo específicamente.

- 3) ¿Considera que sería necesaria una capacitación para reforzar a los voluntarios? ¿En qué aspectos?

Considero que sería importante brindar capacitaciones a los voluntarios para reforzar  
sus conductas en cuanto a tener claridad en los objetivos que pretende la ONG para  
plasmarlo en la realidad concreta. Básicamente en cuanto a los objetivos perseguidos  
por la organización y las mejores formas de llévalos adelante.

- 4) ¿Cómo cree que es la comunicación proveniente de los directivos?

Respecto de los coordinadores considero lo mismo, que las capacitaciones ayudan a  
organizar las tareas y la eficacia en el desarrollo de los programas como asimismo la  
mejor comunicación entre los coordinadores para conciliar las formas de trabajo

- 5) ¿Cómo cree que es la comunicación hacia los voluntarios?

La comunicación por parte de los directivos es cordial y de forma dialoguista, sin  
dejar de ejercer un liderazgo democrático

- 6) ¿Cómo cree que es la comunicación hacia los niños?

La comunicación hacia los niños es a través del respeto, el afecto y la escucha atenta  
de sus necesidades, acompañándolos en cada actividad que se propone y dándoles  
participación

- 7) ¿Qué cambios haría en su puesto?

Hoy no haría cambios ya que nos manejamos de una manera equitativa en la  
distribución de tareas y participativa en cuanto a la toma de decisiones respetando  
nuestras posturas y aunando los criterios para ser claros a la hora de transmitir las  
decisiones a los voluntarios.



TABLA DE TABULACION DE ENCUESTAS

Preguntas	Promedio	Si	No	Mucho	Poco	No/Nada	Practica universitaria	Interés personal	Trabajo
Tiempo que es voluntario	Un año o menos								
Razón por la que ingresa							38	19	23
Colabora monetariamente?		25	55						
Participó de capacitación en ONG		2	78						
Conoce los estándares de desempeño				0	11	69			
Su rol cumple con los estándares de desempeño				6	5				
Conoce los objetivos que tiene la ONG para su rol				25	43	12			
Conoce los objetivos que tiene la empresa para usted				54	26				
Siente que está capacitado para desarrollar su rol				8	55	17			
Cree que sus coordinadores están capacitados para el rol				22	58	0			
Reacción correcta del líder para resolver situaciones		66	14						
Los voluntarios cumplen con las tareas/roles asignadas				43	37	0			
Voluntarios y coordinador comprometidos con ONG		72	8						
Se da inducción con nuevos integrantes		80	0						
Satisfacción al terminar el día de actividades				55	25	0			
Cree que falta más de dos veces al mes		71	9						
Las razones por las que falta se deben al desgano de concurrir				22	45	13			
Cree necesaria una capacitación		73	7						
Estaría dispuesto a participar de una capacitación		80	0						

Tabla N° 16. *Tabla de tabulación de encuestas. Fuente: Elaboración propia*

## RESULTADOS DE LA OBSERVACION

OBSERVACION							
Aspecto a observar	Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Poco Adecuado	Inadecuado	Muy Inadecuado	Aclaraciones
Puntualidad			X				
Tono de comunicación entre pares		X					
Calidad del mensaje entre pares		X					
Calidad del mensaje coordinador-voluntario			X				
Tono de comunicación coordinador – voluntario		X					
Organización de actividades (se cumplen los pasos a seguir?)			X				
Herramienta usada para generar escucha de los niños			X				No usan herramientas
Tono de Comunicación de actividades a los niños		X					
Cumplimiento de pasos pautados para el desarrollo de actividades			X				No hay distribución de tareas
Cumplimiento de tarea pautada para la actividad			X				
Herramienta de división de tareas para la actividad				X			
Herramienta de división de tareas para servir el desayuno				X			No hay distribución de tareas
Herramienta de división de tareas para ordenar el salón				X			No hay distribución de tareas
Cumplimiento de tareas para las actividades pautadas			X				

Tabla N°17. Guía de observación completa. Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el “Manual de puestos” diseñado:

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Directivo				
Departamento: Junta directiva				
Supervisa a: Coordinación, Área administrativa y financiera y Área operativa				
Es supervisado por: -				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 8 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Administrar un adecuado funcionamiento de la organización, buscando la optimización de recursos, guiando estratégicamente a las demás áreas y manteniendo relaciones con otras organizaciones y posibles interesados				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Dirigir estratégicamente área de Coordinación, Área administrativa y financiera y Área operativa				
2. Buscar y aplicar planes y programas aprobados por el gobierno o instituciones				
3. Coordinar y armonizar las decisiones de las áreas que supervisa				
4. Asegurar el manejo eficiente de la gestión del personal				
5. Manejar recursos institucionales				
6. Dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos				
7. Representar institucionalmente a la organización				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover los valores e ideales de la ONG				
2. Realizar nuevas propuestas				
3. Promover el buen clima laboral				
4. Estar atento a las necesidades de la organización				
5. Estar atento a las necesidades del personal				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia	X			
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				

Edad mínima: 28

Edad máxima: 55

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Contar con algún título terciario o universitario

Tabla N°18. *Descripción de puestos 1. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador				
Departamento: Coordinación				
Supervisa a: Área administrativa y financiera, Área operativa, Secretaria				
Es supervisado por: Junta directiva				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 8 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Coordinar las áreas de actividades administrativas y operativas, derivando las diferentes propuestas e ideas a la que corresponda, detectando la mejor manera de resolverlas.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1.Recibir y registrar las propuestas del director				
2.Recibir y registrar las propuestas de las distintas áreas				
3.Seleccionar y derivar las actividades y proyectos al área que corresponda				
4.Llevar un registro de proyectos realizados y por realizar				
5.Proponer nuevas ideas				
6.Controlar que todas las propuestas en proceso cumplan con los objetivos y la misión de la organización				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Cumplir con las tareas y funciones propuestas				
2.Promover las ideas y valores de la organización				
3.Colaborar con el clima de trabajo				
4.Mantener una comunicación fluida entre la dirección y las demás áreas				
5.Llevar un registro de las actividades y proyectos				
6.Decidir sobre la posibilidad de aceptar las ideas que todas las áreas propongan				
7. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 25				
Edad máxima: 55				

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Contar con formación en cualquier carrera universitaria o terciaria

Tabla N°19. *Descripción de puestos 2. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Secretaria				
Departamento: Secretaría				
Supervisa a: -				
Es supervisado por: Coordinación				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 6 horas semanales, días a convenir con coordinador				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Recibir las llamadas que reciba la ONG, derivándolas a quien corresponda dando una imagen atenta e interesada. Proporcionar apoyo a las tareas que el coordinador necesite				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Atender el teléfono de la organización				
2. Derivar llamadas a quien corresponda				
3. Organizar la agenda de actividades de la organización				
4. Comunicar la información recibida al coordinador y a la junta directiva				
5. Recibir pedidos de comunicación de los voluntarios y delegarlos al área de coordinación				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Mantener una comunicación activa con las personas de la organización				
2. Mantener una comunicación activa con las personas que se presentan a la organización				
3. Detectar y derivar a quien corresponda las llamadas y avisos				
4. Colaborar con las actividades que las áreas de Coordinación y Junta Directiva requieran.				
5. Cumplir con las ideas y valores de la organización				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo			X	
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico		X		
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia			X	
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés		X		
Planificacion y organización		X		
Produccion de ideas			X	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 23				
Edad máxima: 38				

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: En curso o finalizada cualquier carrera universitaria o terciaria

Tabla N°20. *Descripción de puestos 3. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de Área administrativa y financiera				
Departamento: Área administrativa y financiera				
Supervisa a: Comunicación y difusión, Tesorería, Recursos humanos				
Es supervisado por: Junta directiva				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 6 horas semanales, días a acordar por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Coordinar el área administrativa y financiera, buscando cumplir los objetivos de la organización, decepcionando los proyectos propuestos para ponerlos en práctica, derivando las tareas a realizar.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1.Recibir información de los integrantes de las áreas que coordina.				
2.Resolver situaciones planteadas por el área que coordina				
3.Derivar tareas provenientes del área de coordinación o de la junta directiva				
4.Proponer proyectos e ideas para una mejor gestión del área				
5.Comunicar los proyectos propuestos al área de coordinación				
6.Supervisar y promover el correcto desempeño del área que coordina				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Resolver situaciones que se presenten en su área				
2.Promover y cumplir los objetivos de la organización				
3.Detectar necesidades de cambio en su área				
4.Recibir información de los integrantes de su área				
5.Decidir si derivar o no situaciones por resolver				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 25				

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Finalizado o en curso cualquier estudio universitario o terciario

Tabla N°21. *Descripción de puestos 4. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de comunicación y difusión				
Departamento: Comunicación y difusión				
Supervisa a: -				
Es supervisado por: Coordinador de Área administrativa y financiera				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Detectar, buscar y recibir información relacionada a las instituciones, coordinando encuentros con ellas para promover las relaciones institucionales. Fomentar la publicidad de la organización en los diversos medios de comunicación.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1.Comunicacion con las diversas instituciones				
2.Coordinar encuentros con instituciones que desean ayudar y con las que se desea impulsar un proyecto				
3.Estimular la ayuda a la organización mediante los medios de comunicación				
4.Innovar en los medios de publicidad				
5.Comunicar al coordinador del área las propuestas de las diversas instituciones y voluntarios				
6.Promover la ayuda de voluntarios individuales				
7.Recibir proyectos propuestos por la junta directiva y ponerlos en practica				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2.Generar comunicación con personas e instituciones externas				
3.Promover y publicitar a la organización a través de distintos medios de comunicación				
4.Recibir información sobre del sector y transmitirla al coordinador del área operativa				
5.Proponer ideas para mejorar la gestión del área y de la organización				
6.Poner en práctica las ideas derivadas del área operativa				
7. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo			X	
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Edad mínima: 25
Edad máxima: 45
Sexo: Indistinto
Lugar de residencia: Bahía Blanca
Formación: En curso o finalizado cualquier carrera relacionada a la comunicación o relaciones publicas

Tabla N°22. Descripción de puestos 5. Fuente: Elaboración propia

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de recursos humanos				
Departamento: Recursos humanos				
Supervisa a: -				
Es supervisado por: Coordinador de área administrativa y financiera				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b> Dirigir la Administración y a Gestión de Recursos Humanos y sus respectivas prácticas, asegurando desarrollar el talento humano, para la mejora de la organización y su personal.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Asesorar y proponer al coordinador del área de administración normas y reglamentos en materia de Gestión de Recursos Humanos así como también prácticas, políticas y planes de la misma y la implementación de estas				
2. Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas para el diseño e implementación de planes, proyectos y programas de Capacitación, Evaluación de desempeño y desarrollo de carrera.				
3. Dirigir, controlar y gestionar proyectos, políticas y programas para la mejora del Clima Organizacional y motivaciones.				
4. Dirigir, controlar y gestionar el diseño, la implementación y el mantenimiento de Sistema de Información y de registro de actividades del personal que provean elementos para la planificación y la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos de la Organización.				
5. Dirigir, controlar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección del personal				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2.Dirigir, controlar y gestionar las actividades y proceso de gestión propuestos				
3.Proponer nuevas ideas y proyecto para la mejora de la gestión del persona				
4.Recibir información del coordinador del área de administración y resolverla				
5. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés		X		
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas		X		

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<p>Edad mínima: 23</p> <p>Edad máxima: 45</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Lugar de residencia: Bahía Blanca</p> <p>Formación: En curso o finalizada cualquier carrera relacionada a recursos humanos o administración</p>

*Tabla N°23. Descripción de puestos 6. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Tesorero				
Departamento: Tesorería				
Supervisa a: -				
Es supervisado por: Área administrativa y financiera				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Administrar y controlar los ingresos y egresos de dinero que tiene la organización.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1.Llevar un registro de los ingresos y egresos de dinero de la organización				
2.Administrar el dinero para los gastos que se requieren				
3.Acatar las decisiones de la Junta directiva				
4.Realizar los pagos y cobros que sean necesarios				
5.Realizaar otras tareas relacionadas al área que se le asigne				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2.Registrar correctamente los ingresos y egresos de dinero				
3.Responder a los pedidos de la junta directiva y del coordinador del área de administración y financiación				
4.Llevar una adecuada administración de las finanzas de la organización				
5. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo			X	
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia			X	
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés		X		
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas			X	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 23				
Edad máxima: 50				

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: En curso o finalizada cualquier carrera relacionada a la administración contable

Tabla N°24. *Descripción de puestos 7. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador del Área operativa				
Departamento: Área operativa				
Supervisa a: Programas y proyectos, coordinación de voluntariado				
Es supervisado por: Junta directiva				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 6 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b> Coordinar el área operativa, buscando cumplir los objetivos de la organización, decepcionando los proyectos propuestos para ponerlos en práctica, derivando las tareas a realizar.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Recibir información de los integrantes de las áreas que coordina.				
2. Resolver situaciones planteadas por el área que coordina				
3. Derivar tareas provenientes del área de coordinación o de la junta directiva				
4. Proponer proyectos e ideas para una mejor gestión del área				
5. Comunicar los proyectos propuestos al área de coordinación				
6. Supervisar y promover el correcto desempeño del área que coordina				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2. Resolver situaciones que se presenten en su área				
3. Detectar necesidades de cambio en su área				
4. Recibir información de los integrantes de su área				
5. Decidir si derivar o no situaciones por resolver				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomía		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				

Edad mínima: 25

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Finalizado o en curso cualquier estudio universitario o terciario

Tabla N°25. *Descripción de puestos 8. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de programas y proyectos				
Departamento: Programas y proyectos				
Supervisa a: Desarrollo infantil, asistencia a comedores, programa educativo y programa social				
Es supervisado por: Coordinado de área operativa				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b> Planear y coordinar estratégicamente la formulación e implementación de programas y proyectos para las distintas áreas del voluntariado.				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Planear diversas actividades para las áreas de voluntariado				
2. Coordinar las distintas áreas del voluntariado				
3. Recibir y resolver la información proveniente de las áreas de voluntariado				
4. Recibir y resolver la información y propuestas de las áreas superiores				
5. Llevar un registro de los proyectos en marcha, los propuestos y los logrados				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2. Administrar la información proveniente de las distintas áreas				
3. Proponer nuevos proyectos para las áreas de voluntariado				
4. Resolver situaciones relacionadas al área				
5. Registrar la información del área				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estratégico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomía		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés		X		
Planificación y organización	X			
Producción de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 23				
Edad máxima: 50				

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Secundario completo

Tabla N°26. *Descripción de puestos 9. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de voluntariado				
Departamento: Coordinación de voluntariado				
Supervisa a: Voluntarios				
Es supervisado por: Coordinado de área operativa				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Registrar, administrar y coordinar la información de los voluntarios que participan en la organización y de aquellos que ingresan, determinando el área al que pertenece cada uno y las actividades que realiza				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1.Llevar registro de los voluntarios que participan en la organización				
2.Llevar registro de aquellos voluntarios que dejan la organización				
3.Llevar registro de los voluntarios que ingresan a la organización				
4.Registrar a que área pertenece cada voluntario				
5.Registrar si se dan cambios de área por parte de los voluntarios				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1.Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2.Registrar a todo el personal que integra la organización				
3.Registrar que función cumple cada voluntario de la organización				
4.Comunicar nuevas ideas de al coordinador del área operativa				
5.Realizar el proceso de inducción de los nuevos voluntarios junto con el líder del área que integre				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo		X		
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico		X		
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo		X		
Resistencia al estrés			X	
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas		X		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
Edad mínima: 23				
Edad máxima: 50				

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Secundario completo

Tabla N°27. *Descripción de puestos 10. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador del Área de desarrollo infantil				
Departamento: Desarrollo infantil				
Supervisa a: Líder de desarrollo infantil				
Es supervisado por: Coordinador de programas y proyectos				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b> Coordinar, administrar y promover estratégicamente el área de desarrollo infantil, generando propuestas para que los líderes transmitan y se desarrollen en los días de voluntariados				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Generar propuestas para el área				
2. Interpretar las necesidades e intereses de los integrantes del grupo ayudado				
3. Recibir propuestas de líderes y voluntarios y pensar la forma de ponerla en práctica				
4. Poner en práctica propuestas recibidas de áreas superiores				
5. Proponer y buscar herramientas para trabajar con los proyectos propuestos				
6. Asistir en proyectos tales como recreación, arte, paseos, deportes, talleres de cocina y música, etc.				
7. Presenciar los días de voluntariado cuando se lo requiera.				
8. Planear las actividades específicas para cada jornada				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2. Generar y recibir ideas relacionadas al área				
3. Trabajar en equipo con el líder para mejorar la gestión del área				
4. Preocuparse por las personas ayudadas y por los voluntarios				
5. Difundir las propuestas a las distintas áreas para ser aprobadas y puestas en marcha				
6. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estratégico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomía		X		
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés	X			
Planificación y organización	X			
Producción de ideas	X			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				

Edad mínima: 25

Edad máxima: 45

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: Secundario completo

Tabla N°28. *Descripción de puestos 11. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador del área de asistencia a comedores				
Departamento: Asistencia a comedores				
Supervisa a: Líder del grupo de asistencia a comedores				
Es supervisado por: Coordinador de programas y proyectos				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b> Coordinar, administrar y promover estratégicamente el área de asistencia a comedores, generando propuestas para que los líderes transmitan y se desarrollen en los días de voluntariados				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Generar propuestas para el área				
2. Interpretar las necesidades e intereses de los integrantes del grupo ayudado				
3. Recibir propuestas de líderes y voluntarios y pensar la forma de ponerla en práctica				
4. Poner en práctica propuestas recibidas de áreas superiores				
5. Proponer y buscar herramientas para trabajar con los proyectos propuestos				
6. Establecer un mapeo de los comedores y merenderos ayudados				
7. Asistir en proyectos tales como talleres, charlas, jornadas solidarias, colectas y campañas				
8. Presenciar los días de voluntariado cuando se lo requiera.				
9. Planear las actividades específicas para cada jornada				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2. Generar y recibir ideas relacionadas al área				
3. Trabajar en equipo con el líder para mejorar la gestión del área				
4. Preocuparse por las personas ayudadas y por los voluntarios				
5. Difundir las propuestas a las distintas áreas para ser aprobadas y puestas en marcha				
6. Llevar adelante los proyectos propuestos				
7. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estratégico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomía		X		
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés	X			
Planificación y organización	X			
Producción de ideas	X			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Edad mínima: 25
Edad máxima: 45
Sexo: Indistinto
Lugar de residencia: Bahía Blanca
Formación: Secundario completo

Tabla N°29. *Descripción de puestos 12. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador de programa educativo		
Departamento: Programa educativo		
Supervisa a: Líder de programa educativo		
Es supervisado por: Coordinador de programas y proyectos		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante		
Prolongación de jornada: Puede prolongarse		
CONTEXTO DEL PUESTO		
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada
DESCRIPCION DEL PUESTO		
<b>RESUMEN</b>		
Coordinar, administrar y promover estratégicamente el área de programa educativo, generando propuestas para que los líderes transmitan y se desarrollen en los días de voluntariados		
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar propuestas para el área</li> <li>2. Interpretar las necesidades e intereses de los integrantes del grupo ayudado</li> <li>3. Recibir propuestas de líderes y voluntarios y pensar la forma de ponerla en práctica</li> <li>4. Poner en práctica propuestas recibidas de áreas superiores</li> <li>5. Proponer y buscar herramientas para trabajar con los proyectos propuestos</li> <li>6. Brindar herramientas para el desarrollo de los planes educativos</li> <li>7. Asistir en proyectos tales como talleres de acompañamiento y apoyo escolar, alfabetización digital, taller de comics, maratón de lectura, paseos educativos, talleres de experimentos, ciencia y tecnología, confección de bibliotecas infantiles y juveniles</li> <li>8. Presenciar los días de voluntariado cuando se lo requiera.</li> <li>9. Planear las actividades específicas para cada jornada</li> </ol>		
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización</li> <li>2. Generar y recibir ideas relacionadas al área</li> <li>3. Trabajar en equipo con el líder para mejorar la gestión del área</li> <li>4. Preocuparse por las personas ayudadas y por los voluntarios</li> <li>5. Difundir las propuestas a las distintas áreas para ser aprobadas y puestas en marcha</li> <li>6. Llevar adelante los proyectos propuestos.</li> <li>7. Comprometerse con la organización</li> </ol>		
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>		

Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estratégico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomía		X		
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés	X			
Planificación y organización	X			
Producción de ideas	X			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Edad mínima: 25
Edad máxima: 45
Sexo: Indistinto
Lugar de residencia: Bahía Blanca
Formación: Secundario completo

Tabla N°30. Descripción de puestos 13. Fuente: Elaboración propia

DATOS DE LA OCUPACION				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Coordinador del área de programa social				
Departamento: programa social				
Supervisa a: líder de programa social				
Es supervisado por: coordinador de programas y proyectos				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante				
Prolongación de jornada: Puede prolongarse				
CONTEXTO DEL PUESTO				
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:		
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada		
DESCRIPCION DEL PUESTO				
<b>RESUMEN</b>				
Coordinar, administrar y promover estratégicamente el área de programa social generando propuestas para que los líderes transmitan y se desarrollen en los días de voluntariados				
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>				
1. Generar propuestas para el área				
2. Interpretar las necesidades e intereses de los integrantes del grupo ayudado				
3. Recibir propuestas de líderes y voluntarios y pensar la forma de ponerla en práctica				
4. Poner en práctica propuestas recibidas de áreas superiores				
5. Proponer y buscar herramientas para trabajar con los proyectos propuestos				
6. Brindar herramientas para el desarrollo de los planes educativos				
7. Asistir en proyectos tales como talleres, charlas, cine debate, programa te cocido, programas culturales, etc.				
8. Presenciar los días de voluntariado cuando se lo requiera.				
9. Planear las actividades específicas para cada jornada				
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>				
1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización				
2. Generar y recibir ideas relacionadas al área				
3. Trabajar en equipo con el líder para mejorar la gestión del área				
4. Preocuparse por las personas ayudadas y por los voluntarios				
5. Difundir las propuestas a las distintas áreas para ser aprobadas y puestas en marcha				
6. Llevar adelante los proyectos propuestos.				
7. Comprometerse con la organización				
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D: Mínimo desarrollo-</b>				
Competencia	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico	X			
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia		X		
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés	X			
Planificacion y organización	X			
Produccion de ideas	X			

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<p>Edad mínima: 25</p> <p>Edad máxima: 45</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Lugar de residencia: Bahía Blanca</p> <p>Formación: Secundario completo</p>

Tabla N°31. *Descripción de puestos 14. Fuente: Elaboración propia*

DATOS DE LA OCUPACION		
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Líder de voluntariado		
Departamento: Dependiendo al área que pertenezca		
Supervisa a: Voluntarios		
Es supervisado por: Coordinador del área que pertenezca		
CONDICIONES DE TRABAJO		
Horario: 4 horas semanales, días a convenir por el ocupante		
Prolongación de jornada: Puede prolongarse		
CONTEXTO DEL PUESTO		
Riesgo: No posee	Tipo:	Duración:
Esfuerzo: Posee	Tipo: Mental y físico	Duración: Duración de jornada
DESCRIPCION DEL PUESTO		
<b>RESUMEN</b>		
Coordinar el grupo de voluntarios a cargo, distribuyendo estratégicamente las tareas a realizar en las actividades tanto a corto, mediano y largo plazo. Detectar las necesidades del grupo, impulsando el trabajo en equipo.		
<b>FUNCIONES Y TAREAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar y conocer las tareas a realizar en cada actividad</li> <li>2. Generar una correcta y estratégica división de tareas para los voluntarios del grupo</li> <li>3. Planear junto al coordinador del área las actividades específicas para cada jornada</li> <li>4. Detectar las necesidades del grupo para mejorar la gestión del mismo</li> <li>5. Detectar las necesidades del barrio ayudado para promover nuevas actividades de apoyo</li> <li>6. Informar las distintas situaciones al coordinador del grupo</li> <li>7. Recepcionar quejas, propuestas o información por parte de los voluntarios</li> <li>8. Proponer actividades y proyectos innovadores</li> <li>9. Promover el trabajo en equipo</li> <li>10. Escuchar y asistir a los niños</li> <li>11. Llegar a horario y ,al finalizar, esperar a que todos los niños sean buscados del lugar de actividades, para retirarse.</li> <li>12. Colaborar en dejar el lugar de trabajo en condiciones limpias y aptas para volver a trabajar el próximo encuentro</li> </ol>		
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización</li> <li>2. Promover el trabajo en equipo</li> <li>3. Liderar correctamente el grupo de voluntarios</li> <li>4. Proponer ideas, proyectos, y planes para su grupo</li> <li>5. Detectar necesidades de cambio o modificación</li> <li>6. Brindar herramientas para el desempeño de su equipo</li> <li>7. Compromiso con el grupo</li> <li>8. Colaborar con el buen clima de trabajo</li> <li>9. Puntualidad</li> </ol>		



para retirarse.

9. Colaborar en dejar el lugar de trabajo en condiciones limpias y aptas para volver a trabajar el próximo encuentro

**ESTANDARES DE DESEMPEÑO:**

- 1.Promover y cumplir los valores y objetivos de la organización
- 2.Cumplir con las tareas asignadas
- 3.Trabajar en equipo
- 4.Trasmitir dudas e inquietudes
- 5.Trasmitir propuestas e ideas
- 6.Compromiso con el grupo
- 7.Colaborar con el buen clima de trabajo
- 8.Puntualidad

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES – Indicar el nivel de desarrollo para cada una con las siguientes referencias: A: Alto desarrollo B: Buen desarrollo C: Mediano desarrollo D:Mínimo desarrollo-**

Competencia	A	B	C	D
Liderazgo			X	
Comunicación	X			
Pensamiento estrategico			X	
Compromiso y responsabilidad	X			
Autonomia			X	
Trabajo en equipo	X			
Resistencia al estrés		X		
Planificacion y organización			X	
Produccion de ideas			X	

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Edad mínima: 18

Edad máxima: No se requiere edad máxima para ser voluntario

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Bahía Blanca

Formación: No se requiere

Tabla N°33. Descripción de puestos 16. Fuente: Elaboración propia