

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Lic. en Gestión de Recursos Humanos



Trabajo Final de Grado

Proyecto de Investigación Aplicada

**“La gestión de RRHH en el tercer sector de  
Tierra del Fuego”**

“The HR management of the third sector in Tierra del Fuego”

Bravo, María Eugenia

Asesores:

Suguer, Mariana

Flores Kanter, Pablo Ezequiel

2018

**Agradecimientos:**

A mi familia que me regaló tiempo que les pertenecía para hacer no solo esta investigación,

sino también toda mi carrera universitaria.

Los amo.

## Resumen

**Antecedentes:** el presente Trabajo Final de Grado (TFG) propone describir cuantitativamente la actual gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Tercer Sector de Tierra del Fuego.

**Objetivos:** este estudio apunta a propiciar y contribuir, no solo al campo científico, sino también busca asegurar un precedente para el desarrollo sistemático del sector social en la provincia más austral de la Argentina. Con el propósito de exponer la dinámica actual, centra el análisis en la exploración de algunas de sus variables más importantes, como el reclutamiento, la motivación, la formación, la comunicación y la planificación estratégica del área en cuestión.

**Método:** se basó en una metodología cualitativa basada en análisis de leyes, libros, artículos y entrevistas a profesionales así como también un importante foco cuantitativo basado en una encuesta a colaboradores actuales y la población en general de Tierra del Fuego.

**Resultados y Conclusiones:** queda evidenciado que la gestión de RRHH en Tierra del Fuego es netamente reactiva, no planificada, sin estructura, oficiándose desde el plano informal. Los habitantes de la provincia muestran una motivación y disponibilidad potencial que no son gestionadas por las organizaciones, limitando así el crecimiento del sector.

*Palabras claves:* Tercer Sector, Gestión, Recursos Humanos, Tierra del Fuego, Argentina

## Abstract

**Background:** The feature Final Degree Project proposes to describe quantitatively the current management of Human Resources in the institutions of the Third Sector of Tierra del Fuego.

**Objectives:** This study aims to promote and contribute, not only to the scientific field, but also seeks to ensure a precedent for the systematic development of the social sector in the southernmost province of Argentina. In order to expose the contemporary dynamics, the analysis is focused on the exploration of some of its more important variables, such as: recruitment, motivation, training, communication and strategic planning of the area in question.

**Method:** The research was based on a qualitative methodology based on analysis of laws, books, articles and interviews about professionals, and also a quantitative focus based on a survey on the population of Tierra del Fuego.

**Results and Conclusions:** It is evident that the HR management in Tierra del Fuego is completely reactive, unplanned, without structure and it's handled from an informal level. The population of the province shows a potential motivation and time available that the organizations are not catching, delimiting with this inaction the grow up of the sector.

**Keywords:** Third Sector, Management, Human Resources, Tierra del Fuego, Argentine

## Nota para los profesionales

Tabla 1.

Notas para los Evaluadores.

---

Qué es lo que ya se sabe sobre el tema:

1. Los destinatarios de las organizaciones del Tercer Sector (TS) en muchas oportunidades satisfacen sus necesidades básicas de forma exclusiva a través de este tipo de instituciones (Cortes, 2009)
2. Los recursos humanos son el principal activo de las entidades del TS, razón por la cual, yace una importancia estratégica en su correcto gerenciamiento.
3. Hasta el momento, no existen investigaciones que plasmen la situación actual del sector en la provincia de Tierra del Fuego (TDF).

---

Qué añade este trabajo:

4. Centra el estudio en: la gestión de RRHH en el TS de TDF exclusivamente, recopila resultados de encuestas a pobladores, así como entrevistas a profesionales.
5. Incorpora una comparación de indicadores provinciales versus valores nacionales, en pos de analizar la situación actual de sector en TDF.
6. Evidencia que las organizaciones poseen actualmente una gestión del capital humano defectuosa, lo cual indefectiblemente limita una expansión eficiente del sector.

---

Implicaciones para la práctica/políticas:

7. Aporta conocimiento para analizar la posición que ocupa el TS en la provincia más austral de la República Argentina
  8. Demuestra la necesidad de promover una mayor profesionalización del sector en torno a la gestión proactiva de los RRHH.
  9. Evidencia la actual potencialidad de crecimiento del sector, según los indicadores poblacionales relevados.
-

## Índice

Índice .....	7
Capítulo I – Planteamiento del Problema .....	9
I.I. Introducción .....	9
I.II. Justificación .....	10
Capítulo II – Marco Teórico .....	12
II.I. Tercer Sector .....	12
II.I.I. Definición .....	12
II.I.II. Origen etimológico e implicancias contemporáneas .....	13
II.I.III. Principales características: .....	14
II.II. La noción de la GRH .....	15
II.II.I. Definición .....	15
III. Algunos antecedentes generales .....	17
IV. Marco Jurídico .....	23
Capítulo III - Objetivo .....	25
Capítulo IV – Metodología.....	27
IV.I. Entrevista.....	29
IV.II Encuestas.....	29

Capítulo V – Análisis de información .....	32
V.I. Resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad a responsables de RRHH en el TS.....	32
V.II. Encuestas a colaboradores activos del TS .....	35
V.III. Encuestas a la población de Tierra del Fuego .....	55
Capítulo VI - Discusión.....	59
VI.I. Implicancias teóricas: .....	59
VI.II. Implicancias prácticas: .....	66
VI.III. Limitaciones y futuras líneas de investigación: .....	67
Capítulo VI – Conclusiones.....	68
Referencias .....	71
Anexo I .....	74
Anexo II.....	75
Anexo III.....	76

## Capítulo I – Planteamiento del Problema

### I.I. Introducción

Para la finalización de la Carrera de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21 se propone una investigación sobre “La gestión de Recursos Humanos en el Tercer Sector de Tierra del Fuego”. El incentivo de plantear dicha exploración deriva del interrogante que lo motivó: ¿Cómo es la gestión de RRHH en las organizaciones del “Tercer Sector” (TS) en Tierra del Fuego?, con la pretensión de dilucidar el enigma y conocer en profundidad este tema específico, se desprenden otras inquietudes del mismo tipo: ¿Existe en el llamado TS una planificación estratégica del capital humano?, ¿Existe una proactiva administración de los RRHH?, ¿Cómo es la vinculación con sus colaboradores?. De esta manera, el estudio se encuadra en el campo social, dentro del área de los Recursos Humanos y posee un carácter exploratorio-descriptivo.

Con el claro objetivo no solo de dilucidar dichos interrogantes, sino también contribuir como soporte documental para futuras investigaciones, es que se concibe la idea de avanzar en este desafío profesional considerando que el presente estudio será un aporte necesario y enriquecedor al campo técnico de los RRHH.

Para la consecución de los objetivos del presente trabajo se utilizó un diseño metodológico cualitativo y cuantitativo utilizando como corpus de estudio a las siguientes organizaciones: FUNDACIÓN FORMAR, FUNDACIÓN CONIN, FUNDACIÓN BELÉN y LA CASITA DEL NIÑO RIO GRANDE.

Más allá de las conclusiones finales, uno de los principales aportes de esta investigación son las encuestas que se realizaron tanto a los colaboradores activos del TS como a la población local de Tierra del Fuego, ya que dichos valores se utilizan para confrontarlos y analizarlos en torno a los nacionales y bosquejar así no solo los actuales parámetros del sector en la provincia más austral de Argentina, sino también, para conocer las principales características del perfil promedio de aquellos potenciales voluntarios locales.

La presente investigación cuenta con cinco capítulos:

El primero define el problema y su justificación. En el segundo se representan definiciones claves tales como "Gestión de RRHH" y "Tercer Sector" mencionando los conceptos principales que encuadraron el estudio. En el tercer capítulo, se detallan los objetivos. En el cuarto, se expone la metodología, universo y muestra utilizada. En el quinto capítulo se analiza la información relevada. En el sexto capítulo se expone la discusión con sus implicancias teóricas y prácticas así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación. Finalmente, en el séptimo y último, se exponen las conclusiones que ha permitido escudriñar esta investigación.

## **I.II. Justificación**

Como se mencionó, el presente TFG aborda la temática de la gestión de RRHH en el TS. Estudiar dicha sección se considera un punto más que relevante, ya que como enfatiza Carlos Cortés (2009), los destinatarios de estas entidades, en muchas oportunidades, satisfacen sus necesidades en educación, salud, acceso a recursos básicos, integración/inserción social, apoyo psicológico/afectivo de forma exclusiva a

través de este tipo de entidades, punto que le brinda un lugar de suma importancia dentro de la sociedad actual.

Dicha perspectiva, engrandece la importancia de la adecuada gestión de RRHH ya que siguiendo los aportes de la CONGEDE (2007) se entiende que el principal activo de las ONG es el capital humano, siendo el recurso primordial para la consecución concreta de los objetivos organizacionales. Esto deja en evidencia, el marcado carácter estratégico de una correcta administración, la cual afecta positiva o negativamente a la conquista de los objetivos de un carácter más operativo del sector. Esta institución enfatiza desde la teoría sobre la importancia de adelantarse a las necesidades futuras y por sobretodo, en el diseño e implementación de planes de desarrollo de personal y proyección de necesidades.

Por otro lado, si se razona que el fin último de la gestión de recursos humanos es asegurarle a la organización la disponibilidad del personal adecuado en cada momento y lugar necesario para alcanzar las metas organizacionales, se ensancha dicha relevancia considerando que estas metas no son nada más y nada menos que garantizar las necesidades de los sectores más vulnerables.

Todo esto, realza la importancia de poseer un análisis global de un área significativa y con sumo carácter estratégico.

De esta forma, desde la investigación se pretende por un lado, contribuir a optimizar el conocimiento en el tema, por otro, influenciar de forma positiva en una mejora de la gestión de las entidades del TS y por último, motivar futuras investigaciones de igual índole.

## Capítulo II – Marco Teórico

Con el fin de clarificar el objeto de estudio y sin pretender exhaustividad, este marco recoge algunas de las aristas fundamentales para la correcta definición de los dos conceptos fundamentales en los cuales se vertebra la presente investigación. Por un lado se pretende representar lo que se considera por GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH) y sus implicancias, y por otro paraje lo que se supone por TERCER SECTOR (TS) ya que dichos conceptos se consideran útiles y necesarios a fin de establecer el marco de referencia, transferirlos a la problemática planteada y ofrecer una ilustración única sobre la cual se desarrollaran el resto de elementos, buscando ilustrar los paradigmas básicos donde se escudriña el presente estudio.

Asimismo, se ofrece un breve apartado con los antecedentes en torno a investigaciones similares, así como una síntesis de las implicancias jurídicas que empapan al objeto de estudio.

### II.I. Tercer Sector:

II.I.I. Definición: Como primera representación que involucra el tema de investigación, se define a este termino con algunos de los conceptos generales ideados por Bálas Lara (2012) quien abstrae a este fragmento de la sociedad como un conjunto de organizaciones no estatales y no mercantiles que hacen uso de los aportes voluntarios de sus miembros, prestando servicios a la comunidad sin ánimo de lucro.

II.I.II. Origen etimológico e implicancias contemporáneas: la definición por “exclusión” plasmada en el apartado precedente, remonta incluso a aquella brindada por Theodore Levitt (1973), quien reduce al “Tercer Sector” como aquel espacio de actuación pública que no implica estrictamente al ámbito mercantil o estatal. Vale considerar que esta fue la primera ilustración que se registra de este término.

Sin lugar a dudas, las organizaciones de ayuda social no gubernamentales ni comerciales existen con anterioridad a cuando efectivamente se comenzó a “pensar” en dicho fragmento socioeconómico como unidad. Se evidencian registros en la fase más avanzada de la Baja Edad Media, específicamente Siglo XI, de las asociaciones benéficas llamadas Gildas, término que proviene del latín *gremium*, seno, regazo, protección. Dichas organizaciones surgían del deseo natural de asociación en pos del amparo colectivo.

Por otro lado y solo por dar un breve ejemplo en Argentina, las organizaciones de mutuo socorro datan de mediados del siglo XIX, ya que específicamente en 1857 se crea la primera sociedad obrera denominada Sociedad Tipógrafa Bonaerense, iniciando con dicho acto el llamado movimiento sindical argentino.

Por lo expuesto, se evidencia que a pesar de que el término “Tercer Sector” se bosquejó hace menos de 50 años, existe un importante aporte a la sociedad por parte de este, con profundas participaciones en la vida socioeconómica contemporánea.

Esta “reciente” corriente de pensamientos que teorizan sobre el tópico es no muy vasta, lo cual engrandece la importancia de continuar aportando al campo científico del asunto de referencia.

### II.I.III. Principales características:

Siguiendo a uno de los principales estudios realizados por la Fundación Luis Vives (2009), se considera que la principal motivación de los colaboradores que se incorporan o bien deciden conformar una asociación dentro del TS radica en los valores que ilustra la organización.

En este mismo sentido, el Observatorio del TS (2013) remarca que el alto nivel de compromiso que imprimen los líderes de estas entidades, se refleja indefectiblemente en un alto nivel de compromiso del resto de los participantes.

Por otro lado, tal como expone Carlos Cortés (2009) se asume que estas organizaciones nacen de los valores, y allí radica la principal motivación de las personas que se incorporan movilizadas por el compromiso con la misión.

En torno a la formación, la Fundación YPF (2007) asegura que cuando una organización se muestra preocupada por la capacitación de sus voluntarios, es natural que estos sientan un afecto especial por la entidad, lo que deriva en altos valores de compromiso, motivación e identidad.

De lo sintéticamente representado en las figuras que anteceden, se remarca la fuerte implicancia de la motivación y la identificación de los colaboradores activos con los valores y la misión de la organización perteneciente.

## II.II. La noción de la GRH:

II.II.I. Definición: para delimitar el objeto base a "gestionar" se utiliza aquel concepto establecido por Herrera Duran (2011) "Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento". Con esta noción se plasma no solo la totalidad del conjunto de individuos a circunscribir, sino también la importancia básica de un correcto gerenciamiento.

Sin pretender realizar una mera cronología de acontecimientos pasados, vale destacar que a lo largo de la historia el estudio de los RRHH transitó por diferentes teorías o visiones, la primera de ellas nace con el llamado Taylorismo hacia fines del siglo XIX. Dicha corriente sistemática y mecanicista inició la organización científica del trabajo y de los tiempos de ejecución del mismo, dando origen así, a la entonces denominada Administración de Personal.

Por otro lado, el término Gestión de Recursos Humanos florece en la segunda mitad del siglo XX. Su definición se vincula con las diversas funciones de RRHH atravesadas por todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones. *"La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende*

*como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona”* (Cuesta Santos, 2005). Como lo considera el autor de referencia, la GRH se exhibe como un concepto evolucionado y abarcador de la función netamente administrativa o fordista, privilegiando el carácter proactivo, analítico y estratégico, el cual actúa como previsor de las insuficiencias y posibles amenazas para alcanzar las metas organizacionales. Se considera importante destacar el fuerte foco humanístico ya que no solo se consideran las expectativas y necesidades del personal, sino también su nivel de satisfacción, los elementos motivadores para una eficiente gestión.

Asimismo, el presente estudio basa sus bosquejos en la definición proporcionada por Idalberto Chiavenato (2002) quien detalla al espacio de actuación de la GRH como un área sensible, contingente y situacional, que depende de aspectos como la cultura, estructura, contexto, negocio y procesos internos.

Por otro lado, en el desarrollo de este documento se centrará en paradigmas tales como aquellos postulados por la CONGDE (2007) los cuales posicionan por un lado a los recursos del TS como el “principal activo” por su “saber hacer”, sus conocimientos y su compromiso –el cual se nutre de los valores de la organización-, y por otro lado a la GRH como punto estratégico para la consecución efectiva de los objetivos de la organización de carácter más operativo, siendo el fin último de la gestión el garantizar la disponibilidad de personal adecuado en el lugar y momento requerido.

Fundamentalmente se recoge el concepto proactivo de la GRH el cual se debe adelantar a las necesidades futuras de la institución y no restringirse a un papel reactivo, limitándose a la ejecución de labores meramente administrativas o a responder ante situaciones de crisis.

Asimismo, se considera al igual que el Equipo de Consultoría Social de Sartú y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2013) que un requisito base para alcanzar un alto grado de compromiso de todos los integrantes de la organización, radica en la implicación, participación y fidelidad de sus líderes con especial foco en aquellos responsables de la gestión de personas.

Si razonamos que como se mencionó anteriormente y según indica la Fundación Luis Vives (2009) es justamente en los valores donde radica la principal motivación de los colaboradores, que incorporan como propio el proyecto y la misión, por lo que es lógico encontrar altos valores de identificación en el TS.

III. Algunos antecedentes generales: sin pretender exhibir una cronología histórica, debajo se presentan, como marco referencia, una serie de datos empíricos previos que conforman algunos de los principales indicadores del sector:

En Italia la Universidad de la Santa Cruz realiza una publicación académica referida al TS. Este artículo titulado "Principios de comunicación interna en el tercer sector" se desprende del volumen XIX de la revista "Comunicación y Sociedad". Algunos de los principales aportes que allí figuran son:

- La comunicación interna en las organizaciones del TS se concretan principalmente en crear fidelidad, suscitar orgullo de pertenencia y motivar e integrar a los empleados y voluntarios.
- Los colaboradores experimentan la vida ordinaria de la organización y participan de modo activo en su realización; por lo tanto, no consideran como información valiosa aquella que simplemente repite lo que ellos ya conocen por su trabajo diario, sino la que añade perspectiva y aporta valor.
- Más de la mitad de los conocimientos y habilidades de los empleados no redundan en favor de su empleo formal y se explota en actividades extra-profesionales. Teniendo en cuenta que una de esas actividades extra-profesionales es el voluntariado, las organizaciones del tercer sector tienen que plantearse como conseguir que sus voluntarios empleen ese alto porcentaje de conocimiento que no utilizan directamente en su actividad profesional.

En Argentina, en 2003 el Ministerio de Desarrollo Social publica el documento "Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina" donde se detallan los datos relevados por región de todas las organizaciones inscriptas en el CENOC<sup>1</sup> hasta Noviembre 2002, lo cual conforma un universo de 9446 instituciones.

Luego de esta primer publicación, durante el año 2004 y 2005 se realizó la primer Encuesta Nacional sobre el Trabajo Voluntario en la Argentina. Cabe destacar que dicho relevamiento fue concebido con el objetivo de evaluar el alcance del trabajo voluntario nacional y sus características de acuerdo a la Ley 25.855 por el Foro del Sector Social, federación que agrupa asociaciones civiles y fundaciones de todo el país.

---

<sup>1</sup> Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

Bajo una muestra no probabilística de tipo accidental se procesaron respuestas de 3500 instituciones a lo largo y ancho de la República. Sin la idea de transcribir todos los porcentuales obtenidos en la investigación de referencia, se consideran algunos de sus principales aportes:

- La forma de dar respuesta de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tuvieron un carácter reactivo fuertemente vinculado al proceso histórico, político y económico.
- La tendencia muestra que no hay políticas claras de capacitación en las OSC cuando ingresan voluntarios.
- Cuanto más alto es el nivel educativo del voluntario, mayor incidencia tiene la elección de la OC según su temática.
- Sobre los criterios de las OSC para la distribución de tareas se destacan la responsabilidad y el compromiso.
- Los espacios de participación aumentan con la antigüedad.
- Las dos variables por las que un colaborador se desvincularía de la OSC son la falta de salud o la falta de tiempo.
- El primer motivo para permanecer en la institución elegida es la satisfacción personal.
- Para quienes ocupan cargos, la desvinculación solo se produciría por motivos de salud.
- El sentido de pertenencia es unánime, indistintamente de la función que se desempeña. La dedicación máxima se da en el cargo de presidente.
- Las relaciones personales y la transparencia son las características más relevantes en quienes detentan cargos en Comisión Directiva.

En España durante Septiembre 2006 la CONGDE<sup>2i</sup>, convocó a profesionales del sector a construir un Grupo de Reflexión sobre la GRH en el TS. Para estudiar en profundidad el tema, dicho grupo se dividió en 4 comisiones según los temas de mayor relevancia: La Conciliación Laboral, Las Condiciones Laborales, La Formación y Desarrollo, y El Rol de los RRHH. Las principales conclusiones de esta exploración se compartieron el 15 y 16 de Febrero de 2007 en el "I Encuentro de las ONGD: Retos de un sector de cambio", para luego publicarse en el libro "Los Recursos Humanos en las ONGD, situación actual y retos" (2007). Algunos de los principales indicadores que allí se demuestran son:

- El 49% de las organizaciones que formaron parte del estudio contaban con un plan de formación.
- El 43% de las entidades participantes referían poseer una estratégica escrita para la gestión de RRHH.
- Solo el 32% desarrollo criterios y formación interna.
- El porcentaje destinado a capacitación se sitúa entre el 0.5% y 1%, estando significativamente por debajo de la media obtenida en el sector empresarial.

Más allá de los indicadores estrictamente numéricos, vale destacar que esta institución, le confiere especial importancia a instrumentos tales como la descripción y el perfil de puesto, ya que los considera indispensables para la gestión eficiente de los RRHH, siendo una de sus recomendaciones principales, la de crear documentos concretos con las principales funciones y objetivos, vinculados estos últimos a la metas organizacionales.

---

<sup>2</sup> La Coordinadora de ONG de Desarrollo de España

En 2011 la OIT<sup>3</sup> publicó un "Manual de medición del trabajo voluntario" con el objetivo de ayudar a países a obtener datos sistemáticos y comparables del TS. Del documento de referencia no solo se utilizaron para realizar el presente TFG referencias tales como su capítulo "Fundamentos y Estrategias para medir el trabajo voluntario" y del subsiguiente "Aplicación del módulo encuesta y presentación de datos" sino que también se consideraron los conceptos que se plantean a lo largo del manual como por ejemplo la definición de trabajo voluntario entre otros.

También en España, en el año 2013, el Equipo de Consultoría Social de Sartú y el Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia realizó un análisis participativo convocado a través del Seminario "Competencias claves en las organizaciones del Tercer Sector Social". Uno de los principales aportes del documento final es su diccionario de competencias del TS, las cuales se analizan según: a) Competencias vinculadas al saber b) Competencias vinculadas al saber hacer c) Competencias vinculadas al querer hacer.

Por otro lado también en 2013, la Revista de Fomento Social realiza una divulgación científica muy interesante en su volumen 68, donde Antonio Ariza Montes y Ana Ma. Lucia Casademunt exponen algunas de las principales aristas de lo que denominaron "La implicación emocional en asalariados del sector no lucrativo". Algunos de sus principales bosquejos:

- Las entidades sin fines de lucro aglutinan la mayor parte del trabajo voluntario.
- Las organizaciones sin ánimo de lucro difieren de las entidades lucrativas fundamentalmente en su misión y perspectiva organizativa.

---

<sup>3</sup> Organización Internacional del Trabajo

- Los sentimientos del sujeto se ven afectados por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, debido a que existe un vínculo directo entre la esfera emocional del individuo y el contexto laboral al que pertenece.
- Las organizaciones sin ánimo de lucro ofrecen a los empleados un espacio donde, además de colaborar en la obtención de un producto o la prestación de un servicio, puedan encontrar otro tipo de recompensas de naturaleza intrínseca.
- En comparación a las empresas privadas y la administración pública, el trabajo en las organizaciones sin fines de lucro debería proporcionar mayores retos, satisfacción y recompensa connatural.
- La probabilidad de que un empleado de tercer sector se encuentre implicado emocionalmente con su puesto de trabajo, es superior entre aquellos con un mayor nivel de formación.
- La mayoría de las personas, se vinculan profesionalmente al tercer sector, posiblemente lo hagan atraídas por motivaciones de índole ideológico, vocación de servicio, autorrealización personal, identificación con los valores, etc.- pero todas ellas tienen que cubrir ya sea a nivel personal o familiar, esas necesidades básicas o pueriles a las que se refiere la pirámide de Maslow.

En España, como trabajo final de grado de la Universitat Jaume I en 2015/2016, Sabrina Sebatíá López realizó una investigación bibliográfica aplicada a las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) para evaluar el grado de conocimiento y aplicación de las técnicas de gestión de RRHH. Algunas de sus principales conclusiones son: para que exista una excelente gestión en el TS, es necesario un adecuado plan de estrategia de RRHH, para lo cual es indispensable que los responsables de equipo planifiquen, capten

y den apoyo a sus voluntarios. Contempla al voluntario como el recurso humano por excelencia de las entidades sin ánimo de lucro. Considera que debe existir un cumplimiento de compromiso asumido, tanto para las organizaciones como para el voluntario en sí. En dicho proceso de intercambio, el colaborador entrega a la entidad su ilusión y su capacidad de trabajo y la organización le proporciona objetivos y un equipo al que integrarse.

En lo expuesto se observa la importancia del sector al englobar la mayor parte de trabajo voluntario. Por otro lado, como una de las características principales, se resalta la fuerte incidencia de los valores que influye tanto en el sistema de recompensas, la motivación y hasta la comunicación interna. Como uno de los puntos de vital importancia de la administración de los RRHH en el TS se remarca la necesidad o bien el desafío, de lograr que los colaboradores empleen de forma eficiente todos sus conocimientos y habilidades. Puntualmente en Argentina, se destaca el alto nivel de pertenencia, siendo usualmente solo dos los posibles motivos de desvinculación, la falta de tiempo o de salud. Tradicionalmente el desarrollo del sector se vincula con los procesos históricos, lo que indefectiblemente le aporta un carácter netamente reactivo. Se realza la importante diferencia entre Argentina y España a nivel de políticas de capacitación, ya que esta última posee un estimado de 49% de organizaciones con un plan de formación definido que se contrapone con el prácticamente nulo indicador a nivel local.

IV. Marco Jurídico: se toma como base del presente estudio, la LEY 25.855 de Voluntariado Social, sancionada en la República Argentina en Diciembre 2003 y promulgada en Enero 2004, que establece las disposiciones para el ejercicio del

voluntariado en las organizaciones sin fines de lucro que persigan finalidades de bien común, donde aquellos que presten sus actuaciones asalariadas de forma regular, deben ser por libre determinación sin recibir por ello contraprestación alguna. Dicha relación se presume ajena al ámbito de la relación laboral y de la previsión social. Se considera fundamental tomar como base esta normativa con el objetivo, no solo contemplar un marco desde lo netamente teórico impulsado por especialistas en GRH y TS, sino también encuadrar la presente investigación dentro de lo regulado a nivel nacional para el ejercicio de las funciones voluntarias.

La presente ley no solo establece las definiciones básicas para delimitar su marco de actuación sino que instaure ciertas regulaciones tales como la obligatoriedad de la identificación del personal voluntario o la adhesión al Acuerdo Básico Común del Voluntario Social.

Como se mencionó en párrafos anteriores, este apartado no pretende delimitar universalmente conceptos sino por el contrario, busca aproximarse desde un punto de vista pragmático, a aquellos preconceptos en los cuales se basa el TFG., es decir, busca vincularse estrechamente con la formulación del problema de investigación, para dar paso así, al planteamiento de los objetivos formales de indagación.

Por último y para evitar enumerar publicaciones sin relación se detalla en la bibliografía adjunta parte de los documentos relevados y de los cuales se utilizarán datos secundarios.

## Capítulo III - Objetivo

Focalizando en lo que se pretende conquistar con la presente investigación y puntualizado en lo que se procura conocer, se plantean los siguientes objetivos los cuales se vinculan estrechamente con el problema central de este trabajo:

### Objetivo General

Comprender la gestión de RRHH en el Tercer Sector de Tierra del Fuego con el fin de conocer sus características principales desde el management, gestión de personal y potencial de crecimiento.

### Objetivos Específicos

- A. Identificar la(s) estrategia(s) de gestión de RRHH en el Tercer sector de Tierra del Fuego
- B. Indagar la configuración de los RRHH del TS de TDF
- C. Analizar el grado de conocimiento de MISION, VISIÓN, VALORES, ACTIVIDADES y PROYECTOS por parte de los colaboradores activos del TS.
- D. Verificar el nivel de motivación y reconocimiento actual por parte de los colaboradores activos del TS, así como la percepción en torno al compromiso de los responsables de la organización en la cual se desempeñan.
- E. Conocer la percepción de los actuales colaboradores del TS respecto de la gestión de personal que posee el sector.

- F. Indagar las expectativas de participación voluntaria en el tercer sector que tienen los habitantes de Tierra del Fuego, con el fin de conocer el potencial de crecimiento del sector en la ciudad.

## Capítulo IV – Metodología

Para diseñar el presente estudio se procedió como primer paso, a revisar la literatura existente, antecedentes de investigaciones y teorías relacionadas con fuerte foco en la exploración de como otros autores han emprendido estudios similares.

En este sentido, el diseño metodológico se planteó desde una perspectiva de calidad y se orientó en identificar aquellos instrumentos que mejor se adaptaban a recopilar la realidad del sector con rigor científico.

Este trabajo está basado en fuentes cualitativas y cuantitativas que buscan sustentar las afirmaciones que se exponen en las conclusiones del capítulo final.

Bajo este enfoque y para la consecución de los objetivos planteados previamente, se planificó la utilización de encuestas tanto a colaboradores activos de organizaciones del TS de Tierra del Fuego, como a la población en general de la isla. Dicho material se decantó en una planilla de Excel para porcentualizar las variables según los valores obtenidos y poder compararlos con las tasas nacionales arrojadas en la última Encuesta Nacional sobre el trabajo voluntario en la Argentina (2004/2005).

En dirección a amalgamar todas las dimensiones de este entramado y obtener así un bosquejo completo del objeto de estudio, se proyectó también la realización de entrevistas en profundidad con aquellas personas que actualmente lideran la gestión de RRHH en dichas instituciones. Los encuentros fueron registrados en audio y luego desgravados para un mejor análisis.

Para este último punto y tal como sugiere Aldo Merino (2009), se estableció una guía de preguntas con el objetivo de indagar sobre variables específicas, sin por ello, delimitar o

preestablecer un orden conversacional coartando la libre circulación temática de entrevistado. Muy por el contrario, el fin de este instrumento es orientar la conversación por temas relevantes para el estudio en cuestión.

En pos de sintetizar el diseño utilizado, debajo se expone una ficha técnica de resumen:

Tabla 1.

*Ficha Técnica.*

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Exploratorio</b>	<b>Exploratorio</b>	<b>Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cualitativa	Cuantitativa	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista	Encuesta	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas	Cuestionario	Cuestionario
<b>Población</b>	Homogénea (participantes que se desempeñan como responsables de organizaciones de TS de TDF).	Homogénea (participantes que se desempeñan como voluntarios de organizaciones de TS de TDF).	Heterogénea (participantes de diferentes ocupaciones, edades, formación y lugar de residencia dentro de TDF)
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico. Intencional	No probabilístico. Intencional	No probabilístico. Accidental
<b>Muestra</b>	4	36	166

Fuente: Elaboración Propia.

#### **IV.I. Entrevista**

Participantes: fueron elegidos bajo un criterio no probabilístico-intencional, seleccionado a aquellos responsables de instituciones de TS de Tierra del Fuego que accedieron a participar de esta investigación. Se llevaron a cabo en 4 instituciones, realizando un único encuentro por cada organización. El total de personal relevado reside en Rio Grande y de ese universo, el 71% es de sexo femenino.

Instrumento: se utilizó una guía de pautas, la cual se dividía en temas a fin de organizar las preguntas abiertas de investigación. (Ver Anexo I donde puede accederse al formato de instrumento utilizado).

Procedimiento: se basó en un enfoque cualitativo de diseño no-experimental con el objetivo de estudiar el fenómeno en su contexto natural sin manipular ninguna variable. Cada encuentro se llevó a cabo dentro de la propia institución de manera personal y la entrevista fue grabada con el pleno consentimiento de los participantes. A estos últimos se les explicó el propósito del estudio y se les presentó la guía de pautas. Cada encuentro se extendió con una duración aproximada de 40 minutos. Asimismo, con el objetivo de analizar y comparar dichos encuentros, cada entrevista fue transcrita para luego plasmar los resultados a través de gráficas.

#### **IV.II Encuestas**

Para relevar datos de dos grupos diferentes, se utilizaron las siguientes:

##### IV.II.I. Encuestas a voluntarios activos en organizaciones del TS:

Participantes: se contó con una muestra de 36 participantes seleccionados con un criterio no probabilístico-intencional ya que se escogió a colaboradores activos de las

organizaciones que participaron de los encuentros de "entrevistas", es decir, que trabajan bajo la supervisión de aquellos responsables del TS que aceptaron participar del relevamiento como entrevistados.

*Datos sociodemográficos de los participantes:* Del total de la muestra, el 100% reside en Rio Grande y el 78% es de género femenino. El 72% de la población posee menos de 50 años, siendo la franja de edad más voluminosa aquella "Entre 30 y 39 años" con el 25%. Con respecto al nivel académico, más de la mitad de la población posee instrucción superior al "secundario completo". Asimismo, no se registran participantes con nivel de formación menor al "primario completo". En torno a la antigüedad de los participantes dentro de cada institución, se destaca que el 47% de los encuestados afirmó colaborar desde hace "menos de 3 años". El 59% ocupa posiciones operativas fuera de cuadros administrativos o posiciones directivas derivadas de su naturaleza jurídica.

*Instrumento:* se utilizó un cuestionario de 24 preguntas cerradas con opciones múltiples, proporcionando la última, es decir la pregunta número 24, un espacio libre para la justificación de la elección. En dichas preguntas cerradas, el respondiente podía señalar solo una opción.

*Procedimiento:* se trata de un enfoque cuantitativo y no-experimental. El cuestionario fue aplicado sobre una muestra no representativa de manera autoadministrada. Cada encuentro se llevó a cabo dentro de la propia institución de manera personal. A cada uno de los participantes se les explicó el propósito de estudio y se les aclaró que la encuesta se realizaba de forma voluntaria y anónima. Los resultados obtenidos fueron decantados en tablas y gráficos, es decir utilizando métodos estadísticos.

IV.II.II. Población general de TDF:

Participantes: se contó con una muestra de 166 participantes seleccionados con un criterio no probabilístico-accidental ya que se limitó solo a residentes de la Provincia de Tierra del Fuego.

Instrumento: se utilizó un cuestionario de 8 preguntas cerradas con opciones múltiples. Donde el respondiente podía señalar solo una opción.

Procedimiento: se trata de un enfoque cuantitativo y no-experimental. El cuestionario fue aplicado sobre una muestra no representativa de manera autoadministrada enviado por diferentes medios como por ejemplo, correo electrónico y mensajería. A cada uno de los participantes se les explicó el propósito de estudio y se les aclaró al inicio de la encuesta que la misma se realizaba de forma voluntaria y anónima. Los resultados obtenidos fueron decantados en tablas y gráficos, es decir utilizando métodos estadísticos.

En el Anexo II y III se incluyen los instrumentos a utilizados para ambos relevamientos.

## Capítulo V – Análisis de información

Para un mejor análisis de la información obtenida, debajo se detalla los principales resultados según los instrumentos y población utilizada:

### V.I. Resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad a responsables de RRHH en el TS

Analizando las transcripciones de cada encuentro, se destacan los siguientes puntos a modo de sintetizar las principales resultantes:

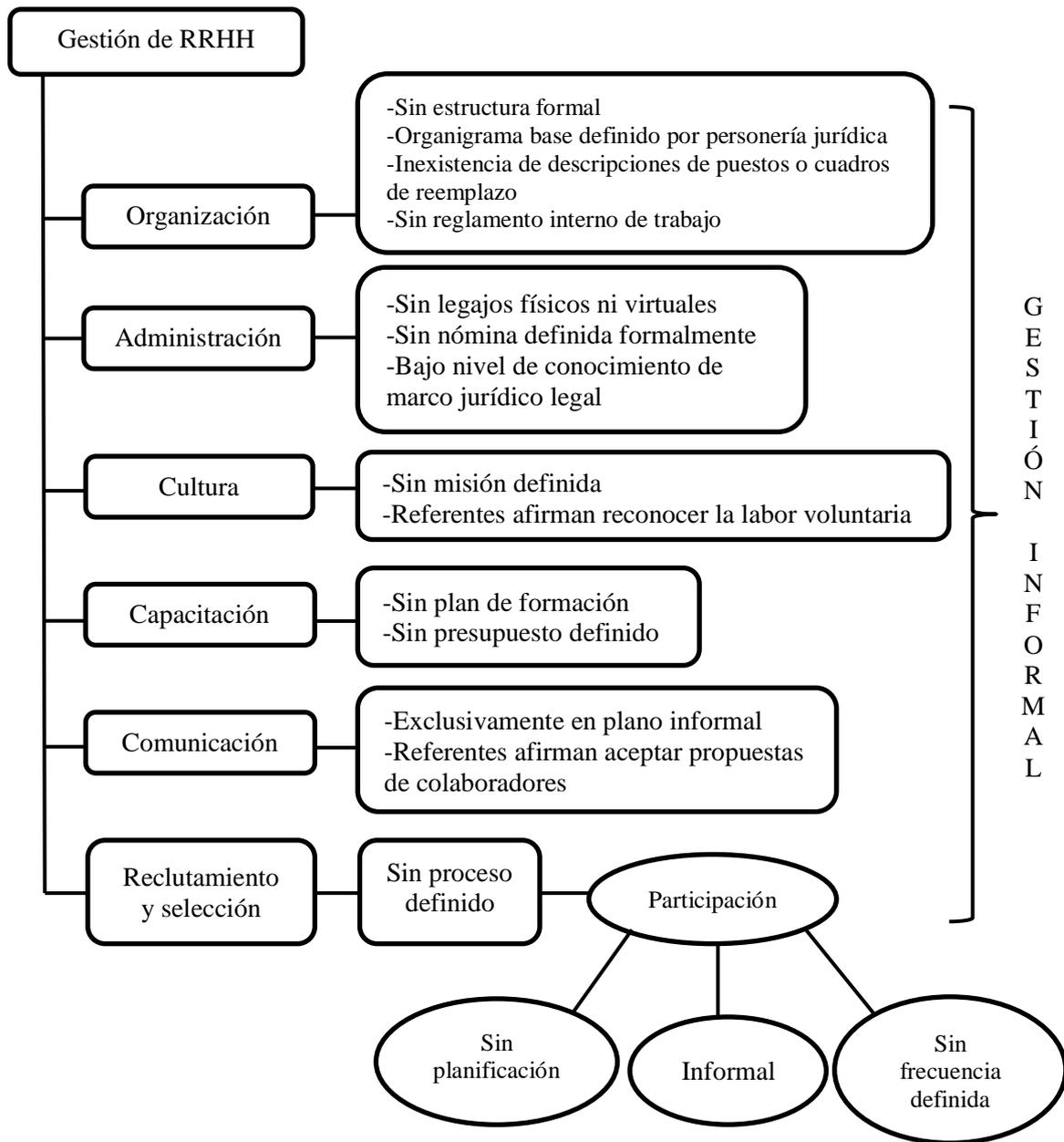


Figura 1. Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos a través de la Guía de Pautas.

En la figura que antecede se observa que los encuentros han arrojado datos coincidentes en torno a algunas de las principales aristas de la GRH.

Primeramente los referentes coinciden al unísono en no poseer una estructura formal, limitando el organigrama institucional a una estructura mínima y parcial devengada de la personería jurídica.

Cuando se les preguntó por lo vinculado a los puestos y organización del trabajo, las respuestas han sido del mismo tenor ya que todos afirmaron no contar con descripciones de puestos, cuadros de reemplazos así como tampoco reglamento interno de trabajo.

En cuanto a la administración de los RRHH, todos manifestaron poseer una clara escasez de documentación necesaria como legajos físicos o bien una plantilla de nómina formal. Los entrevistados demuestran un bajo nivel de conocimiento jurídico en torno a normativas y regulaciones laborales vigentes a nivel nacional.

La cultura parte de una base voluble ya que la misión de las organizaciones no se encuentra definida formalmente. Los responsables afirman reconocer la labor voluntaria con diferentes agasajos que refuerzan tanto el sentido de pertenencia como el sistema de recompensas.

Cuando se les preguntó por lo vinculado a la formación, las respuestas han sido similares ya que ninguna de las entidades cuenta con un plan de capacitación anual así como tampoco un presupuesto destinado a tal fin.

Todos los entrevistados afirmaron que la comunicación se desarrolla desde un plano informal utilizando *Whatsapp* como uno de sus canales principales de contacto con el personal. Todos afirmaron aceptar propuestas de todos los colaboradores independientemente su posición dentro de la organización.

Por último, los responsables afirman que no existen procesos definidos para el reclutamiento o la selección. Afirman que mayoritariamente las participaciones surgen de manera informal, sin planificación y sin una frecuencia constante.

#### V.II. Encuestas a colaboradores activos del TS

Tabla N° 2.

*Pregunta N° 6: ¿Conoce la MISIÓN de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	35	97%
NO	1	3%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los participantes sobre la misión de la organización en la cual se desempeñan.



*Figura 2.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 2. El 97% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 3.

*Pregunta N° 7: ¿Conoce la VISIÓN de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	34	94%
NO	2	6%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los participantes sobre la visión de la organización en la cual se desempeñan.



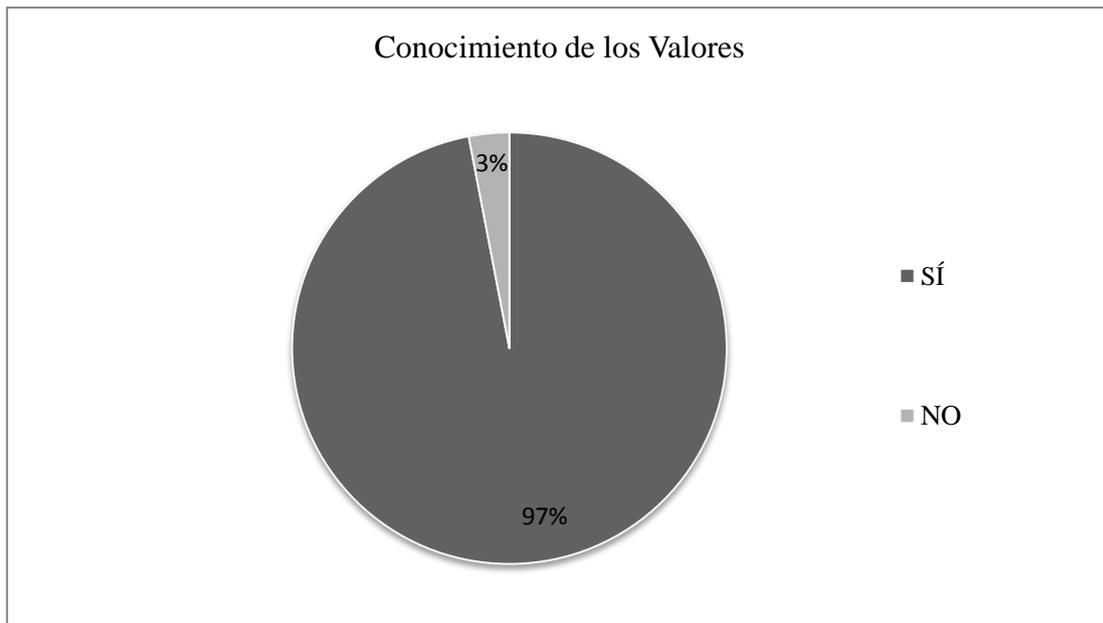
*Figura 3.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 3. El 94% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 4.

*Pregunta N° 8: ¿Conoce los VALORES de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	35	97%
NO	1	3%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los participantes sobre los valores de la organización en la cual se desempeñan.



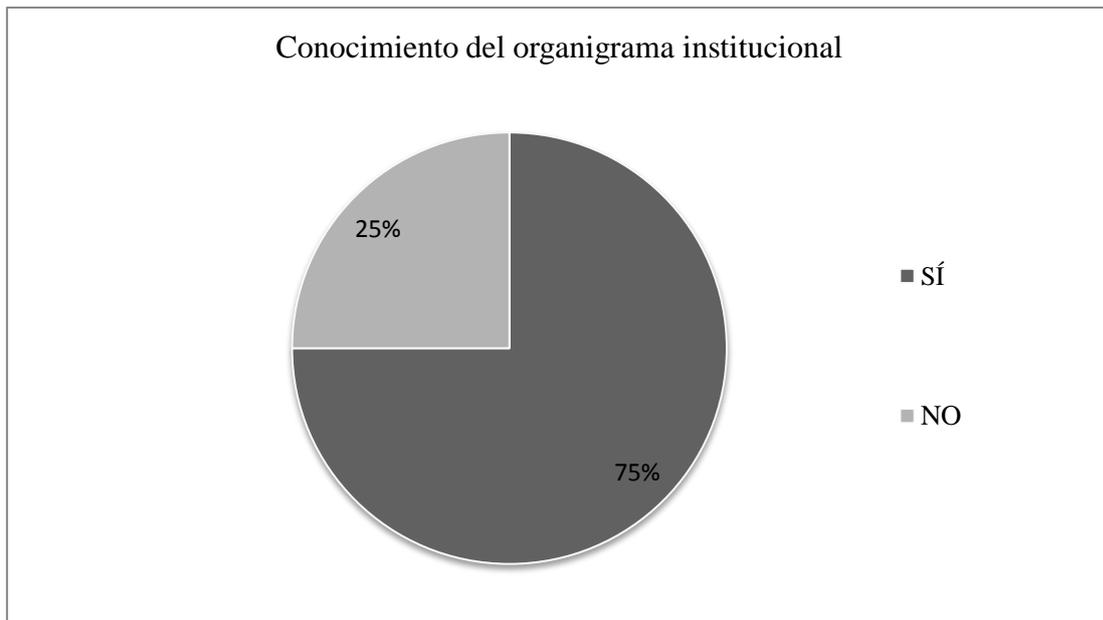
*Figura 4.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 4. El 97% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 5.

*Pregunta N° 9: ¿Conoce el organigrama institucional?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	27	75%
NO	9	25%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los participantes sobre el organigrama de la organización en la cual se desempeñan.



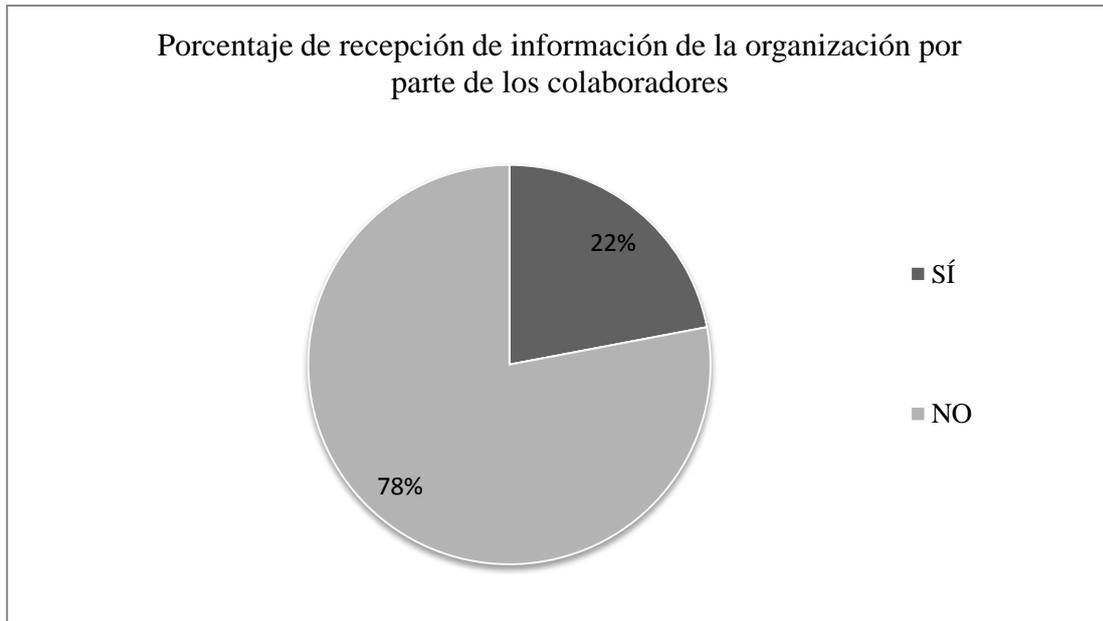
*Figura 5.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 5. El 75% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 6.

*Pregunta N° 10: ¿Recibe alguna remuneración por su participación en la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	8	22%
NO	28	78%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el porcentaje de los participantes que se desempeñan de manera voluntaria.



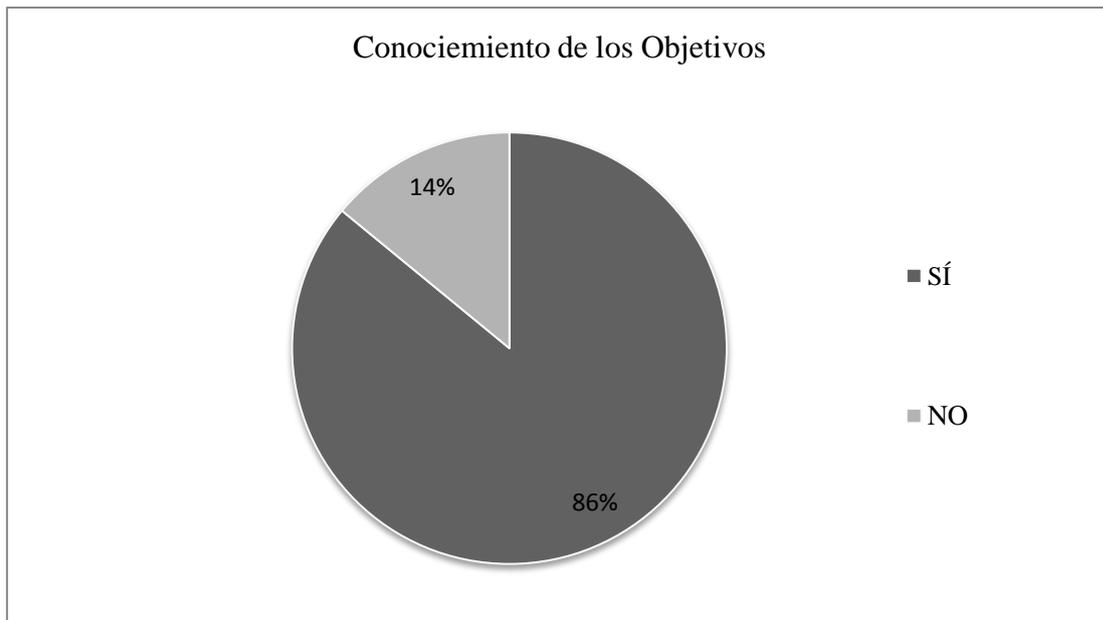
*Figura 6.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 6. El mayor porcentaje corresponde a la opción “NO” con el 78%, opción más seleccionada por los encuestados. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 7.

*Pregunta N° 11: ¿Conoce los objetivos de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	31	86%
NO	5	14%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el porcentaje de conocimiento de los objetivos de la organización por parte de los participantes.



*Figura 7.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 7. El 86% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 8.

*Pregunta N° 12: ¿Considera que necesita recibir más información sobre los objetivos de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	12	33%
NO	24	67%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los participantes en torno a la necesidad de recibir más información sobre los objetivos de la organización.

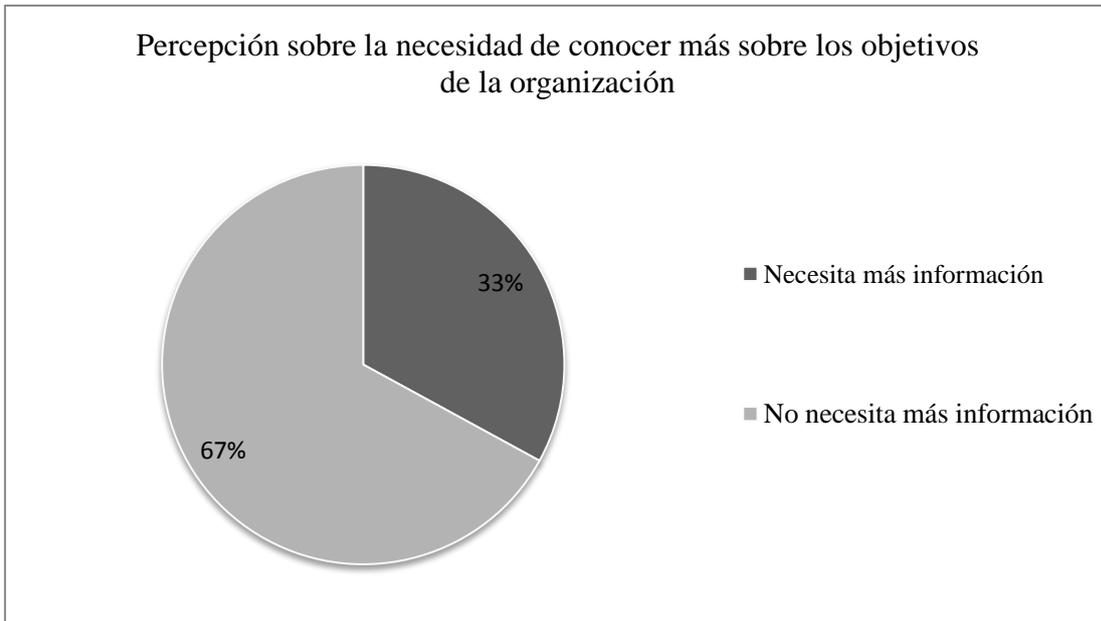


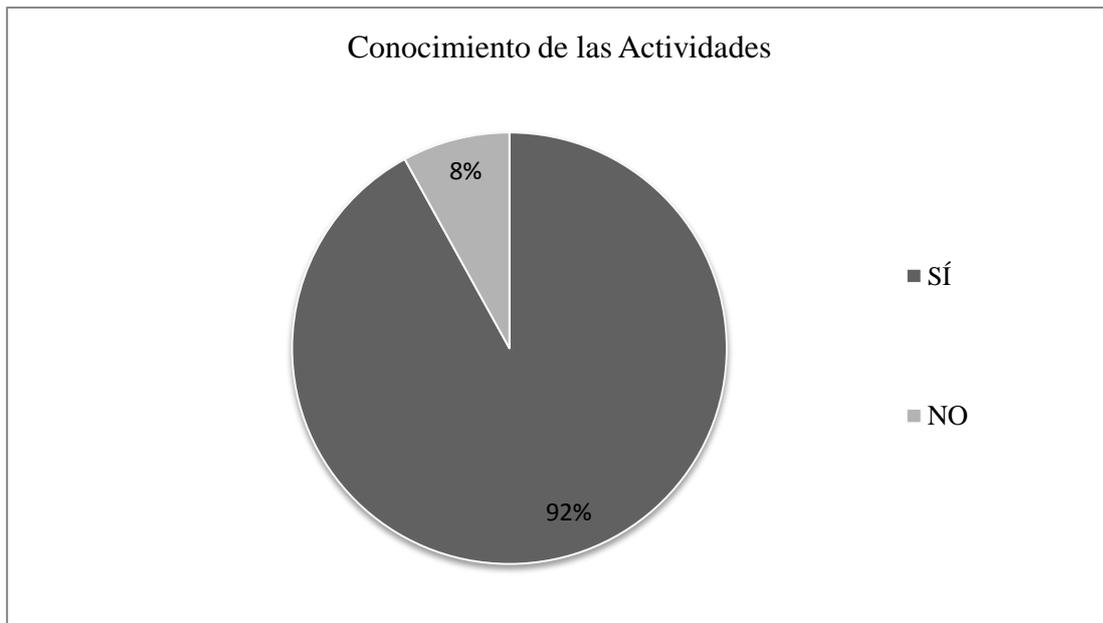
Figura 8. Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 8. El 67% de los encuestados optó por la opción “NO”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 9.

Pregunta N° 13: ¿Conoce las actividades de la organización?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	33	92%
NO	3	8%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los participantes sobre las actividades de la organización.



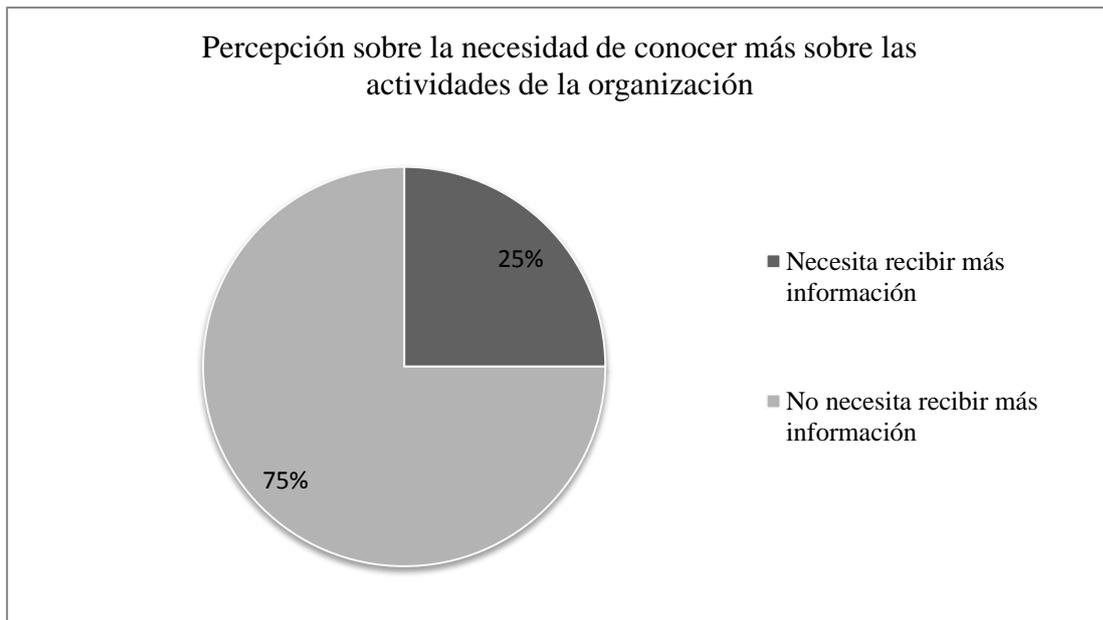
*Figura 9.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 9. El 92% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 10.

*Pregunta N° 14: ¿Considera que necesita recibir más información sobre las actividades de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	9	25%
NO	27	75%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los participantes sobre la necesidad de recibir más información sobre las actividades de la organización en la cual se desempeñan.



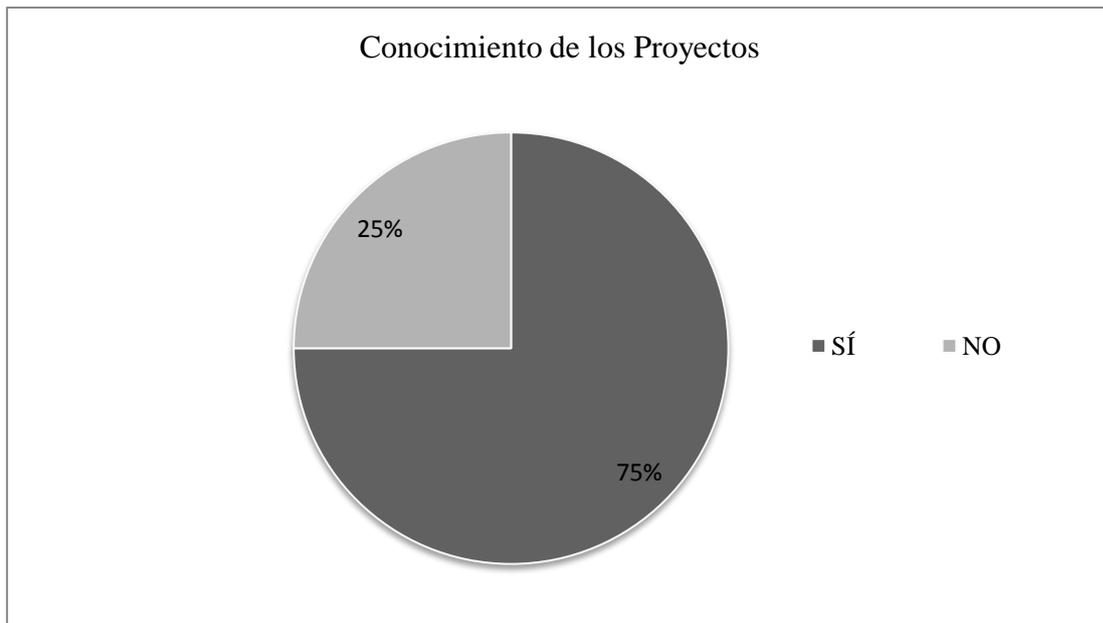
*Figura 10.* Expresa los porcentuales de los datos brindados por la Tabla N° 10. El mayor porcentaje corresponde a la opción “NO” con el 75%. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 11.

*Pregunta N° 15: ¿Conoce los proyectos de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	27	75%
NO	9	25%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el conocimiento de los colaboradores sobre los proyectos de la organización en la cual se desempeñan.



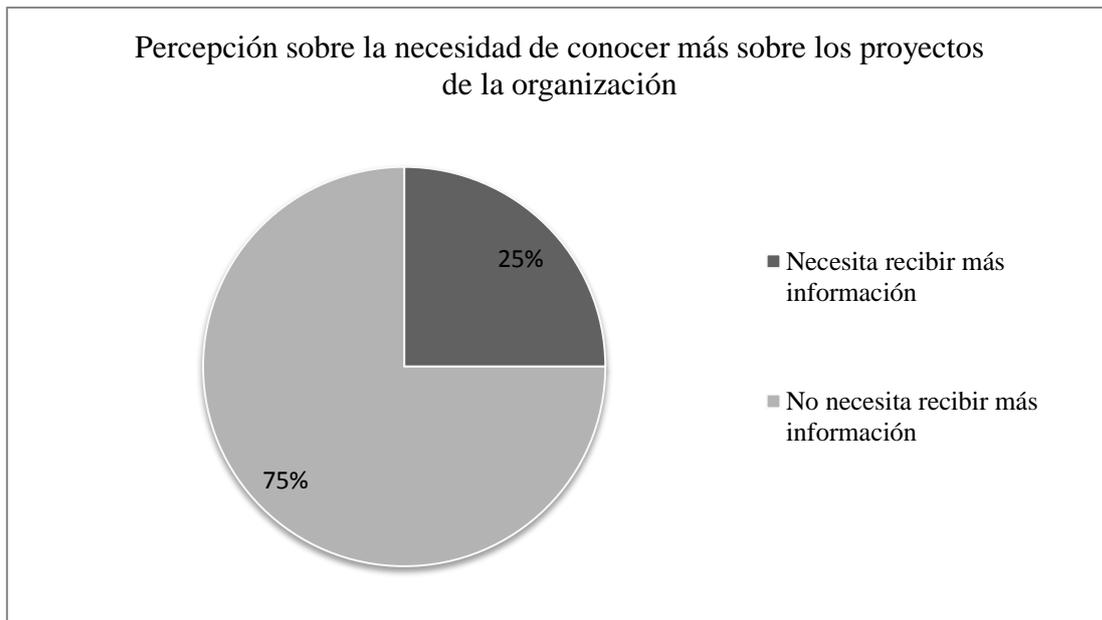
*Figura 11.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 11, para facilitar su visualización. El mayor porcentaje corresponde a la opción “SÍ” con el 75%.  
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 12.

*Pregunta N° 16: ¿Considera que necesita recibir más información sobre los proyectos de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	12	33%
NO	24	67%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre la necesidad de recibir más información sobre los proyectos de la organización en la cual se desempeñan.



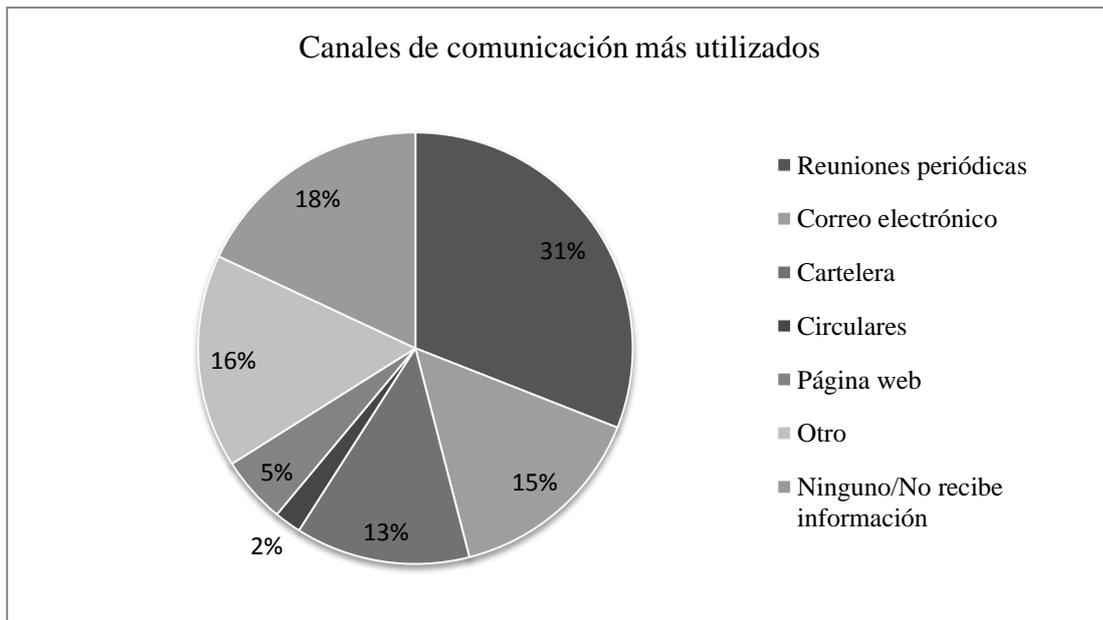
*Figura 12.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 12. El mayor porcentaje corresponde a la opción “NO” con el 75%. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 13.

*Pregunta N° 17: Indique el canal de comunicación interna mediante el cual recibe información con mayor frecuencia*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones periódicas	19	31%
Correo electrónico	9	15%
Cartelera	8	13%
Circulares (boletines/volantes)	1	2%
Página web	3	5%
Otro	10	16%
Ninguno/No recibe información	11	18%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo el(los) canal(es) principal(es) de comunicación. Aquí los participantes han tenido la posibilidad de seleccionar opciones múltiples. Asimismo, han tenido la opción de individualizar otras causas según su criterio, como se puede observar en la opción *Otro*, brindando incluso un espacio para que se aclare dicho canal.



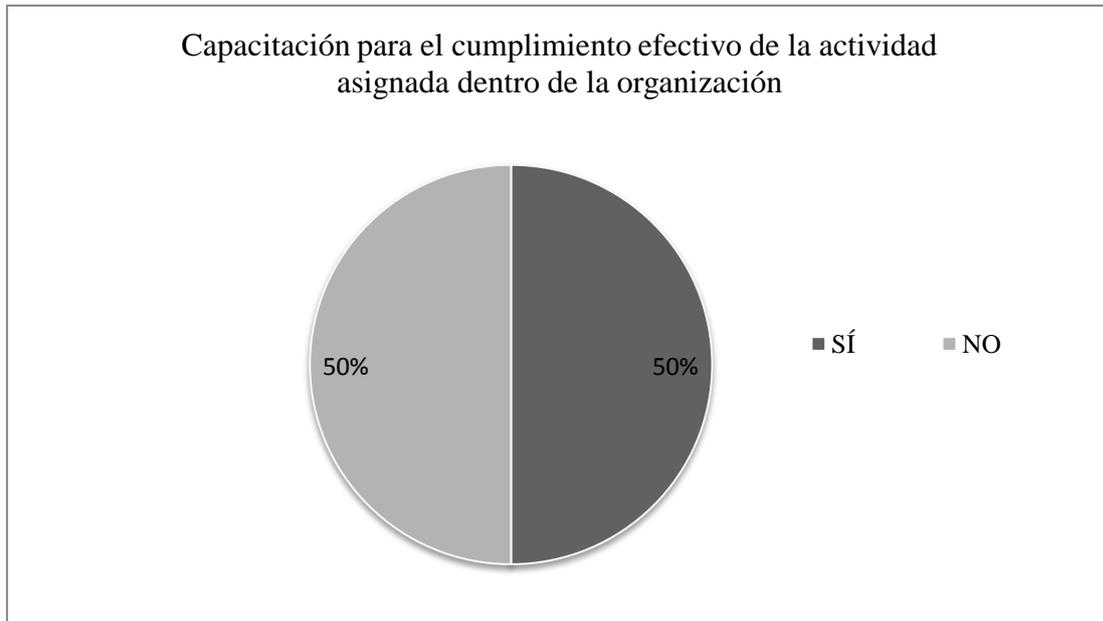
*Figura 13.* Expresa las respuestas de los encuestados a el (los) principal(es) canal(es) de comunicación con la organización a través de porcentajes, correspondientes a la Tabla N° 13, sobre una muestra de 36 casos. El mayor porcentaje se obtuvo en la opción “Reuniones periódicas”, el cual representa el 31% de los encuestados. En menor porcentaje ha sido la opción “Circulares” que representa el 2%. Dentro de la especificación de la opción “Otro” el 100% puntualizó la palabra: *Whatsapp*. Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14.

*Pregunta N° 18: ¿Recibió alguna capacitación para el cumplimiento efectivo de su actividad dentro de la organización?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	18	50%
NO	18	50%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la capacitación de los colaboradores para el cumplimiento efectivo de su actividad dentro de la organización.



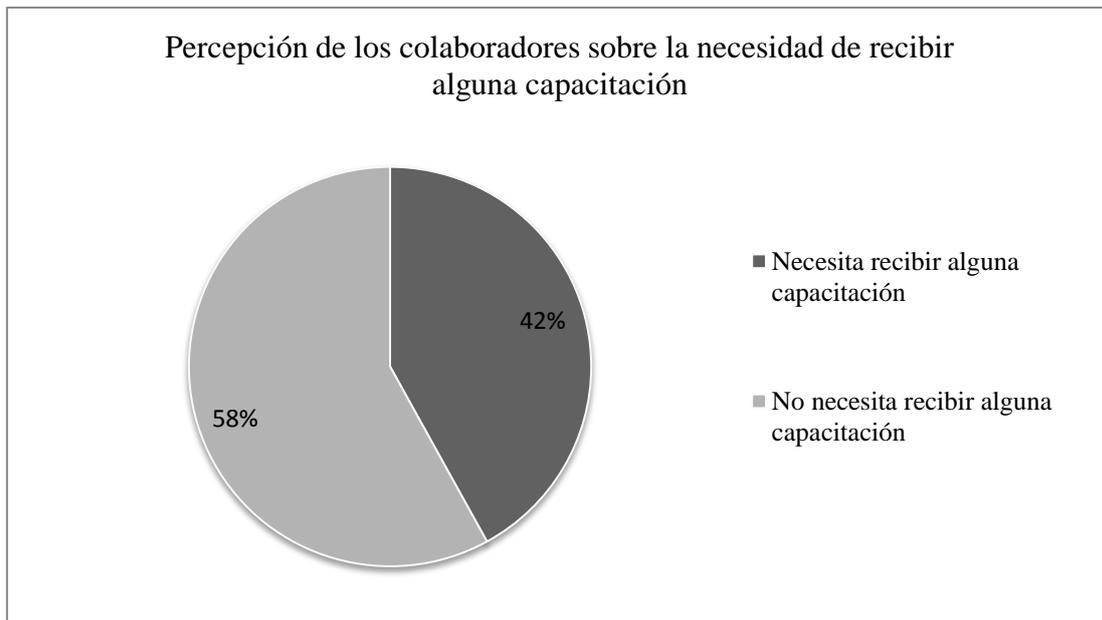
*Figura 14.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 14. Se expresa de forma conjunta la polarización de las respuestas, obteniendo el 50% cada respuesta. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 15.

*Pregunta N° 19: ¿Considera que necesita actualmente alguna capacitación?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	15	42%
NO	21	58%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre la necesidad de recibir actualmente alguna capacitación.



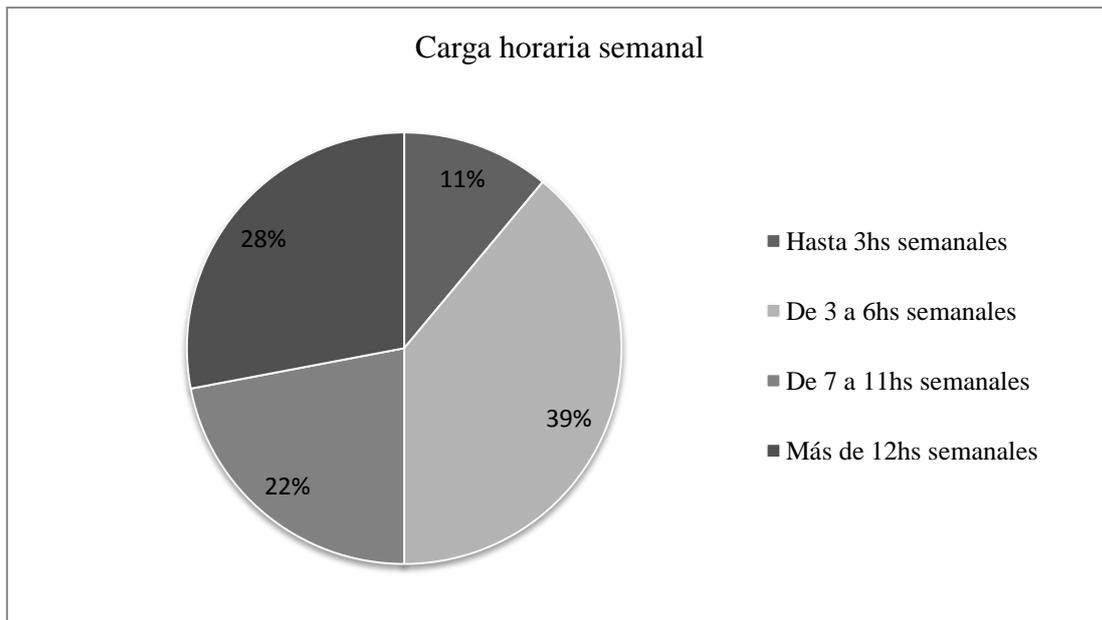
*Figura 15.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 15 anterior. El mayor porcentaje se observa en la opción "NO" con el 58%. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 16.

*Pregunta N° 20: ¿Qué cantidad promedio de hora semanales le dedica Ud. al desarrollo de sus tareas como colaborador de la institución?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 3hs semanales	4	11%
De 3 a 6hs semanales	14	39%
De 7 a 11hs semanales	8	22%
Más de 12hs semanales	10	28%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la carga horaria semanal de los colaboradores activos.



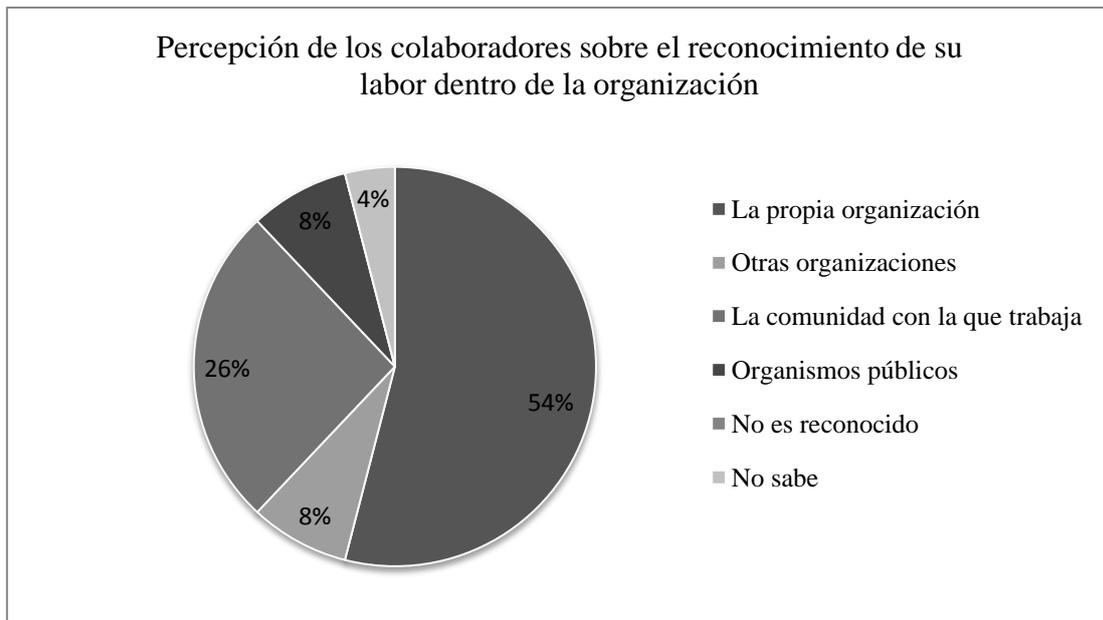
*Figura 16.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 16. El mayor porcentaje se obtuvo en la opción “De 3 a 6hs semanales”, el cual representa el 39% de los encuestados. En menor porcentaje ha sido la opción “Hasta 3hs semanales” que representa el 11%. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 17.

*Pregunta N° 21: Considera que su trabajo es reconocido por:*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
La propia organización	27	54%
Otras organizaciones	4	8%
La comunidad con la que trabaja	13	26%
Organismos públicos	4	8%
No es reconocido	0	0%
No sabe	2	4%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento de su labor dentro de la organización. A excepción de otras preguntas, los participantes han tenido la posibilidad en este interrogante de seleccionar opciones múltiples.



*Figura 17.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 17 anterior. El mayor porcentaje se obtuvo en la opción “La propia organización” con el 39%, mientras que la opción “No es reconocido” no fue seleccionada. Fuente: Elaboración Propia.

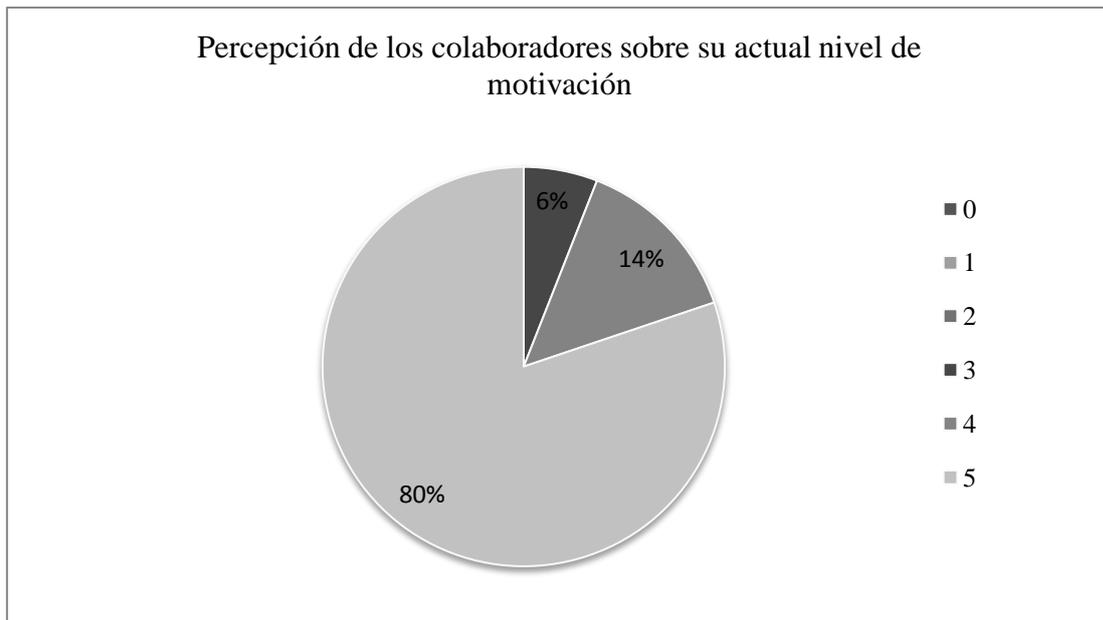
Tabla N° 18.

*Pregunta N° 22: ¿Podría indicar su actual nivel de motivación con la tarea que desempeña en la organización?*

*Siendo 0=Nada motivado y 5=Muy motivado*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	6%
4	5	14%
5	29	81%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre su actual nivel de motivación.



*Figura 18.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 18. El mayor porcentaje se obtuvo en la opción “5” con el 80%, mientras que las opciones “0”, “1” y “2” no fueron seleccionadas. Fuente: Elaboración Propia.

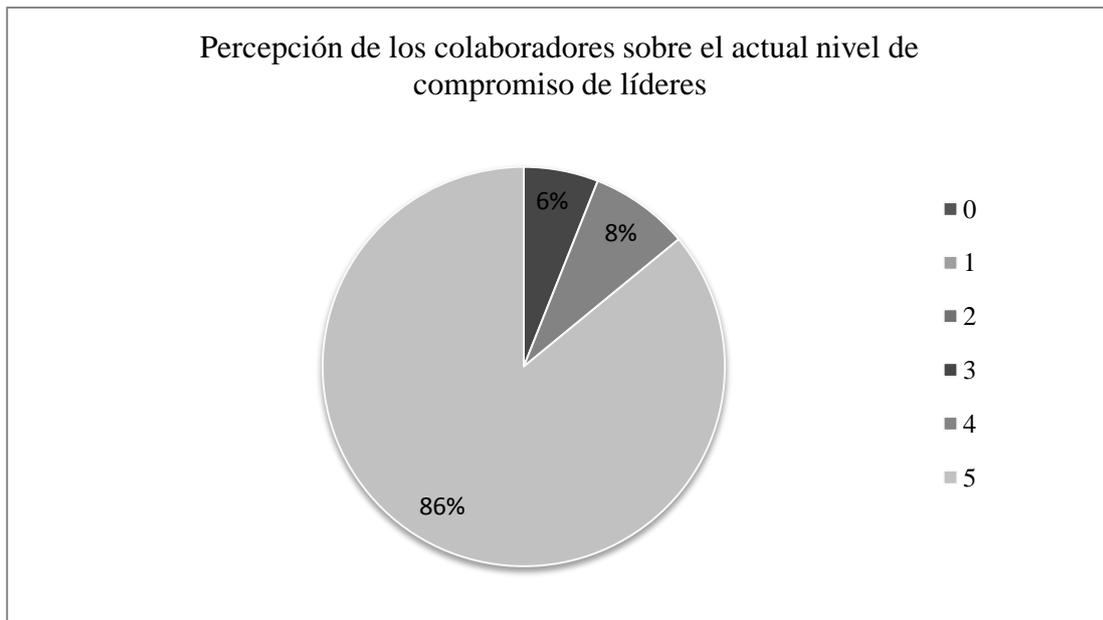
Tabla N° 19.

*Pregunta N° 23: ¿Cómo describiría el nivel de compromiso de la Dirección y los niveles a cargo de la gestión de equipos?*

*Siendo 0=Nada comprometido y 5=Muy comprometido*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	6%
4	4	8%
5	30	86%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre el actual nivel de compromiso por parte de quienes ostentan la dirección/gestión de equipos.



*Figura 19.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 19. El mayor porcentaje se obtuvo en la opción “5” con el 86%, mientras que las opciones “0”, “1” y “2” no fueron seleccionadas. Fuente: Elaboración Propia.

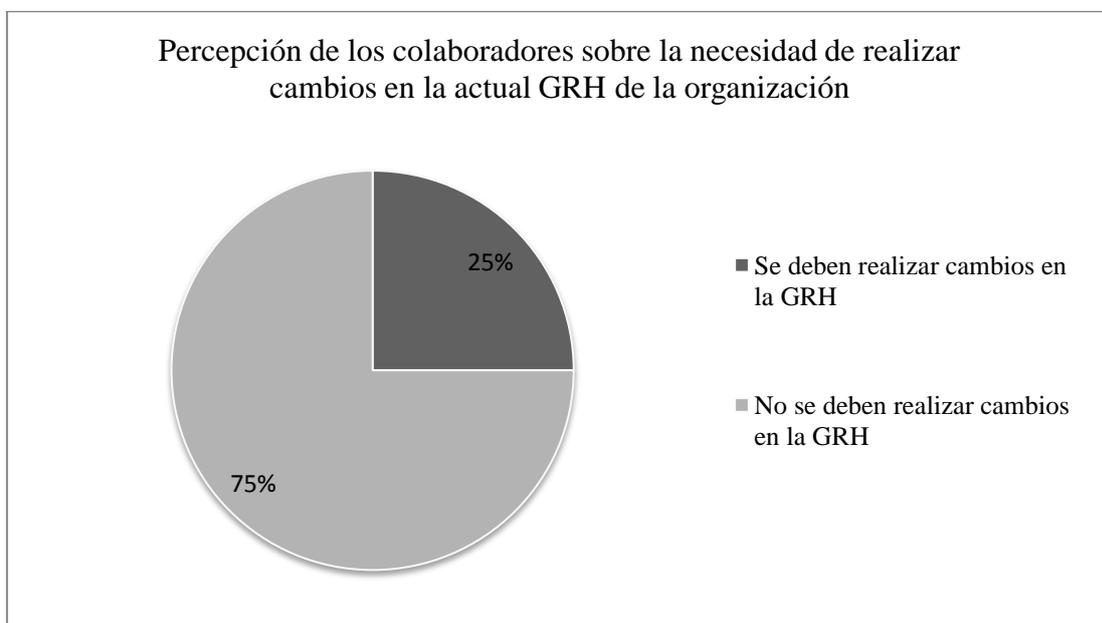
Tabla N° 20.

*Pregunta N° 24: ¿Considera que la organización debe realizar cambios en la gestión de los recursos humanos?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	8	24%
NO	26	76%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 36 casos, se obtuvo la percepción de los colaboradores sobre la necesidad de realizar cambios en la actual GRH de la organización. A excepción de otras preguntas, los participantes han tenido la posibilidad en este interrogante de justificar su elección en un campo destinado a exponer su(s) conjetura(s). Ante este descargo, algunas de las frases que más se destacan de la justificación son:

- ✓ “Tenemos que buscar ampliar la convocatoria y lograr la permanencia. Difundir la actividad.”
- ✓ “Necesitamos más voluntarios y personas con capacitación en el tema”
- ✓ “Mejor proceso de selección”
- ✓ “Es difícil la gestión de recursos humanos cuando se trabaja con personas que trabajan sin recibir remuneración ya que todos son voluntarios”



*Figura 20.* Expresa los datos en porcentajes correspondientes a la Tabla N° 20 anterior. El mayor porcentaje se observa en la opción “NO” con el 75%. Fuente: Elaboración Propia.

### V.III. Encuestas a la población de Tierra del Fuego

Siguiendo esta misma línea de análisis cuantitativo, debajo se expone la información obtenida en las encuestas realizadas a locales.

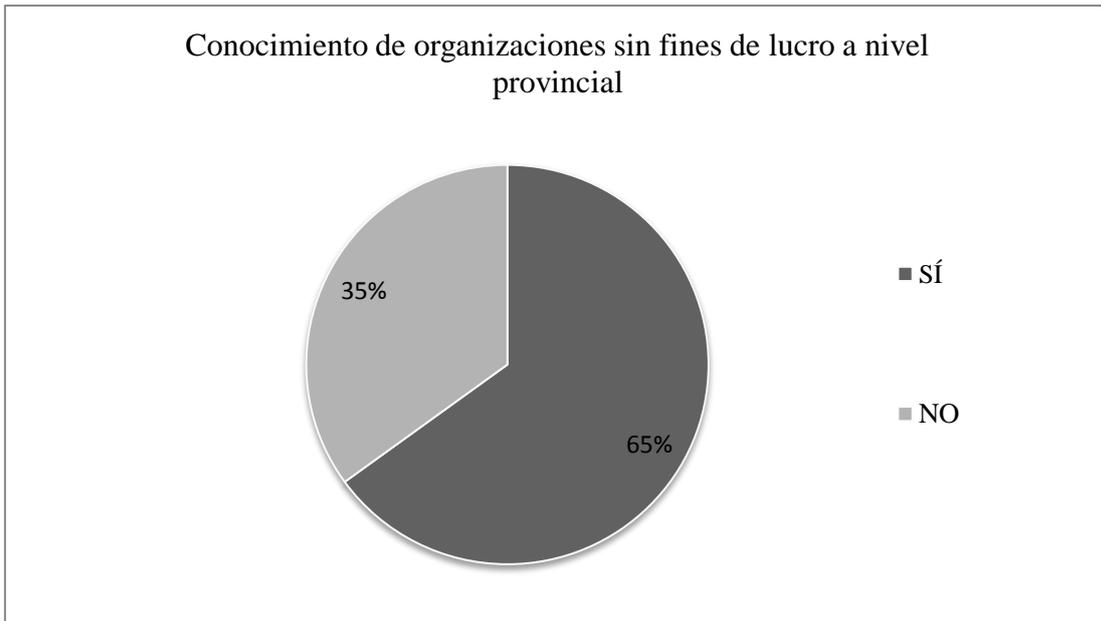
Para este análisis solo se consideraron las muestras que cumplieron con las categorías de "Habitar en Tierra del Fuego" y "No participar en la actualidad en el TS":

Tabla N° 21.

*Pregunta N° 6: ¿Conoce alguna organización sin fines de lucro en Tierra del Fuego?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	108	65%
NO	58	33%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 166 casos, se obtuvo el conocimiento de la población local sobre la existencia de organizaciones sin fines de lucro a nivel provincial.



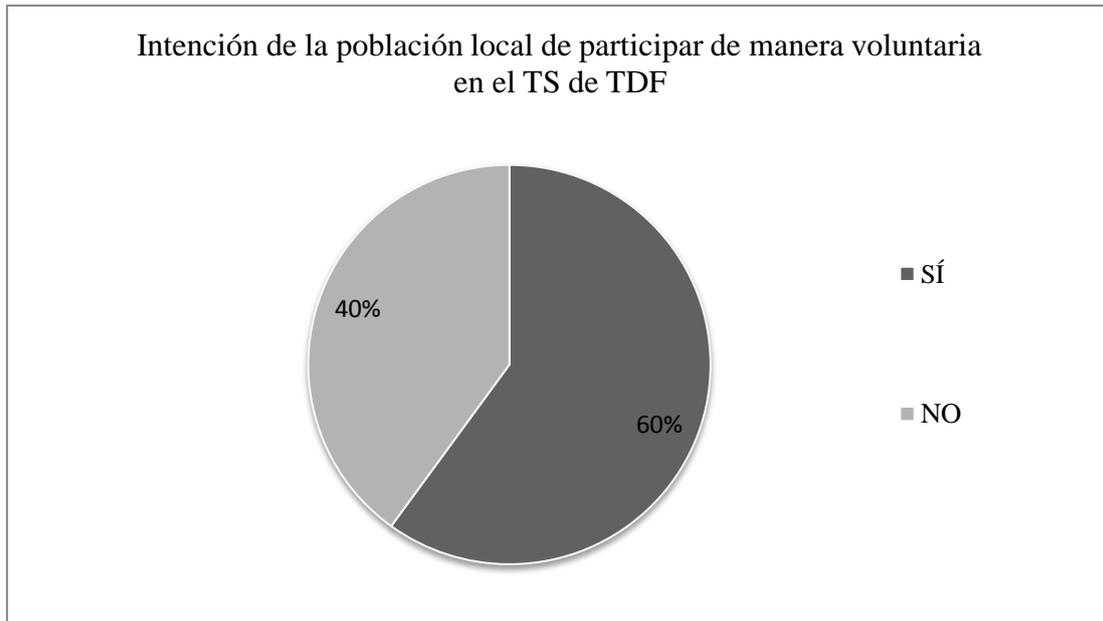
*Figura 21.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 21. El 65% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 22.

*Pregunta N° 7: ¿Le interesa colaborar de manera voluntaria en alguna organización sin fines de lucro?*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	99	60%
NO	67	40%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 166 casos, se obtuvo la intención de la población local, para la participación de manera voluntaria, en alguna organización sin fines de lucro dentro de la provincia.



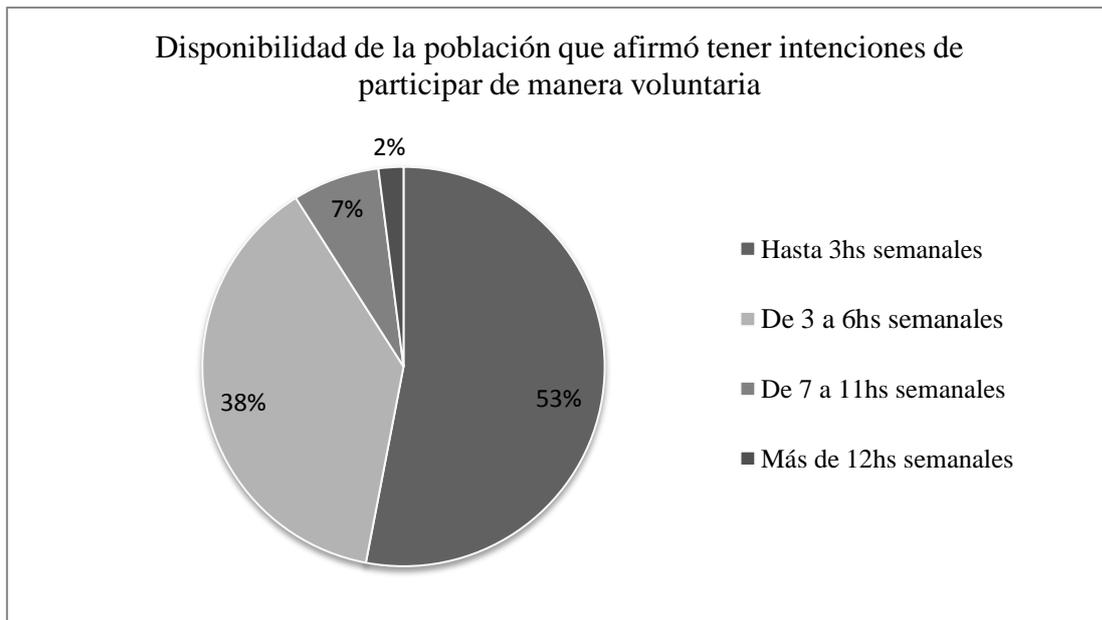
*Figura 22.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 22. El 65% de los encuestados optó por la opción “SÍ”. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 23.

*Pregunta N° 7: ¿Qué cantidad de horas semanales dispone para desempeñarse como voluntario?*

EDAD	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 3hs semanales	52	53%
De 3 a 6hs semanales	38	38%
De 7 a 11hs semanales	7	7%
Más de 12hs semanales	2	2%

Fuente: Elaboración Propia. En base a datos obtenidos en la encuesta sobre una muestra de 166 casos, se obtuvo la disponibilidad horaria de la población encuestada que afirmó tener intenciones de participar de manera voluntaria, siendo estos últimos bajo una muestra de 99 casos.



*Figura 23.* Expresa los datos en porcentajes, correspondientes a los datos brindados por la Tabla N° 23. El mayor porcentaje se obtuvo en la franja “Hasta 3hs semanales” con el 53%. Fuente: Elaboración Propia.

## Capítulo VI - Discusión

### VI.I. Implicancias teóricas:

El presente trabajo de investigación tuvo tres objetivos específicos, ellos son: I) Identificar la(s) estrategia(s) de gestión de RRHH en el Tercer sector de Tierra del Fuego, II) Indagar la configuración de los RRHH del TS de TDF, III) Analizar el grado de conocimiento de MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ACTIVIDADES y PROYECTOS por parte de los colaboradores activos del TS, IV) Verificar el nivel de motivación y reconocimiento actual por parte de los colaboradores activos del TS así como la percepción en torno al compromiso de los responsables de la organización en la cual se desempeñan, V) Conocer la percepción de los actuales colaboradores del TS respecto de la gestión de personal que posee el sector, VI) Indagar las expectativas de participación voluntaria en el tercer sector que tienen los habitantes de Tierra del Fuego con el fin de conocer el potencial de crecimiento del sector en la ciudad. Según su planteamiento original, debajo se despliega los resultados para cada uno teniendo en cuenta los antecedentes ya mencionados en el capítulo II del presente trabajo.

I) En relación con el primer objetivo y como resultado del análisis de las entrevistas en profundidad a responsables de la GRH y de análisis de material bibliográfico, se logra observar que en líneas generales, el sector no cuenta con estrategia de gestión alguna, ejerciendo la administración de personal estrictamente desde el plano informal y desde acciones netamente reactivas. Esto se encuentra en las antípodas de lo que recomienda Cuesta Santos (2005), ya que en TDF no se observa a la GRH como un concepto necesariamente evolucionado que privilegia su carácter proactivo, analítico y

estratégico, es decir la GRH no funciona como previsor de las insuficiencias y posibles amenazas para alcanzar las metas organizacionales.

Puntualmente en la investigación se observa la inexistencia del área de RRHH como tal, así como tampoco la figura de algún responsable formal de la gestión del capital humano. De hecho, en el TS de TDF, la única estructura que se exhibe es aquella devengada del encuadre mínimo de su personería jurídica. Esto puede llevar a pensar que es completamente imposible planificar y gestionar una adecuada estrategia de RRHH sin siquiera contar con algún referente del sector en cuestión. Como se observa, esto se encuentra muy distante del 43% de las organizaciones españolas que según la ONGD (2007), refieren poseer una estrategia escrita para la de RRHH.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la coordinación de personas del TS de TDF es reactiva e informal y se imparte por quienes detentan la dirección de la institución. Este gerenciamiento se realiza sin políticas, procedimientos o reglamentos internos de trabajo previamente establecidos. Estas claras carencias objetivas, denotan que la GRH se oficia sin ningún tipo de planificación. Precisamente, se observan nulas estrategias de capacitación, ya que como se comprobó en cada una de las entrevistas, ninguna de las organizaciones relevadas evidenció contar con algún presupuesto o plan de formación para el desarrollo del capital humano de la organización en cuestión. Al igual que en el punto precedente, esto se opone al 49% de las instituciones españolas que cuentan con un plan de formación anual (ONGD, 2007).

Puntualmente no existen procesos definidos de reclutamiento y selección. Las nuevas participaciones surgen de manera espontánea y sin frecuencia establecida. Este último punto impide imaginar algún otro tipo de proyección global de mayor envergadura.

Claramente la situación en TDF es contraria a lo que sugiere Sabrina Sebatía López (2015/2016), ya que los responsables de equipo no planifican, no captan así como tampoco brindan herramientas de apoyo a sus voluntarios.

Los resultados obtenidos en la entrevista a profesionales demuestran que las organizaciones del TS no cuentan con perfiles ni descripciones de puestos definidos, es decir, no existe documento alguno donde se reflejen debidamente las funciones y responsabilidades de cada posición, así como tampoco los objetivos de cada integrante de la institución.

Asimismo, en el TS de TDF no se identifican cuadros de reemplazo ni planes transición, lo cual lamentablemente, en caso de producirse alguna baja de personal, dicho pasaje será potencialmente turbulento. Tampoco se evidencia la intención de perfilar a nuevos integrantes como posibles relevos en comisiones directivas o cualquier otra posición estratégica, lo cual lleva a pensar que no existe planificación alguna de la gestión de los RRHH.

Por último y en relación a las leyes y regulaciones vigentes en Argentina relacionadas al TS, se identifica que quienes se desempeñan como responsables de las organizaciones de TDF poseen un bajo o nulo conocimiento del marco legal laboral que encuadra al sector, lo cual no solo deja expuesto ante serias irregularidades jurídicas a la organización en cuestión, sino que imposibilita que la GRH evolucione y se enfoque en estrategias de nivel superior.

Un problema preciso y contemporáneo de la GRH en el TS es que aproximadamente el 50% de la nómina actual considera necesitar alguna capacitación para desarrollar sus tareas habituales de forma cierta. Considerando, que la formación no es un fin en sí misma, sino un medio para ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, se

observa un inconveniente incompatible con una gestión estratégica proactiva. Asimismo, esto se evidencia en las entrevistas en profundidad donde se observó que quienes gestionan el capital humano no muestran un plan formal y determinado para cubrir dicha necesidad, lo cual deriva en un problema a futuro, al perjudicar la evolución de la institución.

II) En relación al segundo objetivo y como se mencionó en el capítulo IV, los datos arrojados de la encuesta a colaboradores activos del TS se comparó con aquellos plasmados en la Encuesta Nacional sobre el trabajo voluntario en la Argentina (2004/2005). Puntualmente analizando la configuración y en torno al género, se exhibe una clara propensión de participación femenina en el TS de Tierra del Fuego lo que coincide con la tendencia a nivel nacional. Por otro lado, se observa que dentro de las franjas etarias, la orientación es aproximadamente un 50% más alto que los índices nacionales, lo cual indica que el TS se configura actualmente con una fracción importante de jóvenes-adultos, es decir con personal en edad económicamente activo, esto se deduce ya que el 72% de la población de la muestra posee menos de 50 años. Si consideramos solo aquellas personas hasta 40 años, se observa una fracción en orden al 58%. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el 50% de los voluntarios activos posee un grado de instrucción superior (Terciario completo, Universitario incompleto y completo), lo cual permite ubicar al indicador local un 16% por encima del nacional. En torno a la antigüedad, se observa una configuración en sintonía a los valores nacionales, contando con un 50% de colaboradores con menos de 3 años de antigüedad. Los valores vinculados al puesto que desempeña cada uno de los encuestados denotan una clara distribución de más de la mitad de los colaboradores activos a tareas netamente operativas. Se resalta que aproximadamente 4/5 de la población relevada colabora

exclusivamente de forma voluntaria bajo una relación que se presume ajena a la regida bajo la Ley Contrato de Trabajo.

Por otro lado y si bien los valores en torno al tiempo de colaboración rondan aquellos a nivel nacional, localmente se observa una leve tendencia a prestar colaboración dentro de las franjas más altas de carga horaria semanal.

III) En torno a la comprensión por parte de los colaboradores de la Misión y la Visión de la organización en cual se participa, se observa un alto índice de conocimiento de ambas. Se rescatan parámetros de igual tenor que para el grado de conocimiento de los valores en los cuales de basan las acciones de la institución.

Por otro lado, se destaca que existe una fracción reducida de colaboradores (14%) que no conoce los objetivos que persigue la organización, por lo que se deduce que esta porción de encuestados no comprende las metas organizacionales que persiguen las acciones directas de su labor.

En una población donde cerca del 80% presta servicios de forma voluntaria, no es un dato menor exponer que  $\frac{1}{4}$  de la población declare no conocer los proyectos de la organización en la cual se desempeña. Este punto se pronuncia al conocer que un 20% asevera no recibir ningún tipo de información por parte de la institución.

IV) Reflexionando en el IV objetivo específico, se resalta que a pesar de poseer valores generales muy superiores a la "satisfacción estándar", cabe destacar que en los integrantes con antigüedad "Menor a 1 año" y en la franja "Entre 6 y 10 años" se evidenciaron registros de los menores índices de motivación. Esta es una situación que preocupa si consideramos que en dichas fracciones es donde se conglomeran la mayor

cantidad de nómina, lo cual podría impactar potencialmente en una baja del personal disponible. Vinculado a este punto, se remarca que se observó que el personal activo considera que los líderes de la organización demuestran un nivel de compromiso aún mayor. Estos resultados se relacionan a su vez con lo expresado por el Observatorio del TS (2013), por lo que se deduce que el compromiso que reflejan los dirigentes de cada organización se imprime en la motivación de cada colaborador.

Asimismo y en concordancia con lo expresado por la Fundación YPF (2007), se ennoblecen las acciones realizadas actualmente en el TS de TDF para reconocer la labor de cada colaborador y agradecer por el trabajo voluntario. Dicha acción se encuentra fuertemente hermanada por los colaboradores actuales ya que el 54% aseveró sentirse reconocido por la propia institución. Considerando que dentro de este ítem se admitían respuestas múltiples principalmente para estar en sintonía con las opciones de la encuesta a nivel nacional, se destaca dentro de esta comparación, el enroque entre las principales respuestas, siendo a nivel local la opción más representativa el reconocimiento por "la propia organización" (a nivel nacional queda en segundo puesto), quedando en segundo puesto en TDF se posiciona "la comunidad con la que trabaja" con el 26% (primera a escala nacional).

V) Se logra observar que en general la percepción o imagen existente sobre la GRH por parte de los participantes activos de TS de TDF, no es óptima ya que aproximadamente el 25% de los colaboradores consideran que la organización debe realizar cambios en la gestión del capital humano. Analizando la justificación de las respuestas se vincula dichas mejoras principalmente al reclutamiento y a la administración de personal, ya

que dentro de este espacio de descargo, los encuestados se expresaron sobre todo en remarcar los inconvenientes devenidos por la falta de RRHH.

VII) Mediante la encuesta a la población local de TDF se indagó sobre las expectativas de participación voluntaria y como resultado se obtuvo que más de la mitad población relevada afirma poseer intenciones firmes de colaborar de manera desinteresada en el TS, ya que el 60% de la población encuestada exhibe claros deseos de participar de forma voluntaria en el TS.

Otro dato importante a destacar de la muestra relevada, es el 65% en torno al conocimiento de entidades de TS. No es un dato menor conocer que más de la mitad de la población aseveró conocer alguna organización donde colaborar de manera voluntaria.

Esto lleva a pensar que existe un gran potencial de crecimiento latente el cual no es aprovechado por el TS.

En cuanto a la potencial disponibilidad horaria, del total de la muestra encuestada más de la mitad poblacional afirma disponer menos de 3 hs semanales para colaborar como voluntario en el TS. De este último punto se deduce que las organizaciones que ostenten captar dichos potenciales colaboradores deberían hacerlo con una estrategia acorde que permita organizar laborales con baja carga horaria. Se presume que este tipo de medidas potenciarían el desarrollo del sector.

## **VI.II. Implicancias prácticas:**

Los resultados expuestos en esta investigación le aportan a la disciplina de los Recursos Humanos, amplitud del conocimiento respecto de la actual administración del capital humano, en la provincia más austral de la República Argentina.

En la práctica profesional, los resultados obtenidos, permiten demostrar y afirmar el papel fundamental que cumple la eficiente gestión de los RRHH en la concreción eficaz de metas organizacionales.

El análisis expuesto en el presente documento le brinda la posibilidad al profesional de Recursos Humanos de comprender las circunstancias y necesidades actuales del TS de TDF en pos de idear herramientas de contención.

Si bien las leyes existentes para reglamentar la administración de los RRHH son claras en delimitar los derechos y obligaciones de las partes, se evidencia que actualmente no son por si solas elemento suficiente para regular el campo de acción.

Los profesionales de RRHH tienen los conocimientos teóricos y son quienes deben aplicar las estrategias acordes a los desafíos que actualmente presenta el sector en pos de desarrollar todo su potencial de crecimiento, es decir, son quienes deben acercarse a este espacio vital de la sociedad para lograr un cambio sustancial a través de su rol estratégico en cualquier organización.

### **VI.III. Limitaciones y futuras líneas de investigación:**

Reflexionando sobre las limitaciones que se presentaron en la investigación se menciona en primer lugar la existente en la metodología para la cantidad de entrevistados como responsables de la GRH, ya que se obtuvo una muestra reducida de tipo intencional. Asimismo, en el caso de las encuestas, se menciona que para aquella aplicada a la población local se dan limitaciones de criterio muestral, ya que también se utilizó una reducida pero esta vez de tipo accidental, la cual más allá de que se encuentre constituida por una cantidad importante de participantes no se logró contar con una muestra superior de forma voluntaria. Los resultados obtenidos de esta última no son representativos de la opinión de toda la población, sino que se trata de un resultado orientativo. Por último, el análisis de contenido no han existido limitaciones ya que se ha contado con vasto material teórico.

Considerado a los colaboradores voluntarios el principal recurso del TS, como futura línea de investigación se pueden realizar estudios en torno al origen de su motivación y como esta última se alimenta de una recompensa natural e intrínseca. Este relevamiento se puede realizar por medio de entrevistas en profundidad, lo que permitirá conocer cualitativamente las causas que impulsan el ingreso de personal y determinar el sistema de mantenimiento. Adicionalmente como futura investigación se considera de gran interés, conocer como la comunicación institucional del TS influye en la vinculación con la comunidad y si esta es determinante para el reclutamiento de nuevos colaboradores.

## Capítulo VI – Conclusiones

Luego de observar los datos decantados en el capítulo anterior, debajo se detallan las principales conclusiones a las cuales arribó la presente investigación en base a los resultados obtenidos a través de la metodología establecida:

- Por todo lo mencionado en el capítulo anterior, se concluye que el TS no cuenta con estrategias de gestión de RRHH, otorgándole un papel exclusivamente reactivo a la gestión del capital humano, reduciendo así las posibilidades de planificación estratégica y limitándose a tareas operativas con bajo valor agregado para contribuir a los objetivos generales de la organización.
- La percepción que poseen los voluntarios respecto de la gestión de los recursos humanos es positiva pero muestran una profunda preocupación por la falta de personal y consideran que deben conocer más sobre las actividades, proyectos y objetivos de las instituciones.

Es alarmante visualizar que un 20% de los colaboradores actuales afirman no recibir ningún tipo de información por parte de la organización. Sabiendo que la mitad de los colaboradores activos consideran que necesitan algún tipo de capacitación, inquieta conocer que la satisfacción de dicha necesidad no será complacida por las organizaciones.

- Existe una clara delimitación de las organizaciones a ubicar a los voluntarios estrictamente en el área de campaña operativa, sin considerarlos siquiera para cuadros de reemplazo.
- Los voluntarios se encuentran firmemente vinculados con la misión, la visión y los valores de cada institución, y es especialmente en este último donde basan su motivación. Estos altos indicadores de identificación se traducen en una predisposición a aumentar la carga horaria de participación.
- Más de la mitad del personal actual del TS, afirma ser reconocido por la institución y considera que sus líderes, se encuentran fuertemente comprometidos. Todo esto converge en un alto sentido de pertenencia e identificación.
- Indagando sobre las expectativas de participación voluntaria, los habitantes de TDF ostentan una tasa de intencionalidad media, ubicándose la disponibilidad del perfil de voluntario promedio dentro de las categorías con menor carga horaria semanal, siendo la moda "Hasta 3hs. semanales".

Por todo lo hasta aquí expuesto y en respuesta al objetivo general, se infiere que la gestión de RRHH en el Tercer Sector de Tierra del Fuego posee como característica principal la acción reactiva, no planificada, sin estructura formal y sin estrategia alguna.

La gestión del voluntariado no posee directivas definidas oficiándose desde el plano informal. Los habitantes de TDF muestran una motivación y disponibilidad potencial las cuales no son gestionadas por las organizaciones, limitando así el crecimiento del sector.

Como idea final se realza el concepto que indefectiblemente el destino de cualquier organización se desprende o viene ligado al desarrollo de los RRHH. Es por ello que no solo para su manteniendo, sino para una eficiente expansión, las organizaciones del TS de TDF deben realizar cambios rotundos y contundentes ante la gestión del capital humano.

## Referencias

Argentina. (2004 de Enero de 7). *LEY 25.855 de Voluntariado Social*. Buenos Aires, Argentina.

Balas, L. (2012). *La gestión de la comunicación en el tercer sector: como mejorar a imagen de las ONG*. Madrid: Esic Editorial.

Bazán, I., Cheuque, M. G., Griffero, M. d., Lomas, M., & Montagna, L. (s.f.). *Las instituciones sin fines de lucro: El imperativo de la Planeación*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/archivos/modulos/gestion/archivos/bibliografia/gestion/GUIA%204/G039.pdf>

Comunidad, C. N. (2005). *Encuesta Nacional sobre el trabajo voluntario en la Argentina*. Capital Federal, Argentina: Imprenta Punthual S.R.L.

Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*. España: Fundación Luis Vives.

España, C. d. (2007). *Los Recursos Humanos en las ONGD. Situación actual y retos*. Madrid: CONGDE.

Ganga Contreras, F., Burotto, J. F., & Antonioletti, M. (2009). *Aproximación teórica a las organizacione del tercer sector* (Vol. 19). Puerto Montt, Chile: Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología.

Hernández Garrido, R., & Grávalos Gastaminza, M. A. (s.f.). *La gestion de los recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro. Especial relevancial al voluntariado*.

Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524940.pdf>

Hernando, M. P. (18 de Agosto de 2017). *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando\\_mp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf)

Ikei, L. V., Iñiguez, E., Lopez Burgos, F., Mayer, G., & Solá Álvarez, M. (2003). *Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina*. Argentina: CENOC.

La Porte, J. M. (2001). Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Publicación Académica Comunicación y Sociedad*, 7-27.

La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Palabras claves*, 131-165.

Lucia-Casademunt, A. A.-M. (23 de Junio de 2013). La implicación emocional en asalariados del sector no lucrativo. *Revista de Fomento Social*, 68, 71-90.

Mendiluce, J. (1999). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Merino, A. (2009). *Investigación Cualitativa en ciencias Sociales*. Cengage Learning.

Minoldo, C. J. (s.f.). *¿Se puede administrar una entidad sin fines de lucro como una empresa?* Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de <http://www.semanarioprimerdia.com.ar/2011/04/se-puede-administrar-una-entidad-sin.html>

Prados, I. (2010). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Organización*, 7-29.

Scavuzzo, J., & Maitegui, G. (1997). Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Planificación operativa. Argentina: IDEAS.

Sebastiá López, S. (2015-2016). El voluntariado en el tercer sector. La gestión de los recursos humanos en las entidades sin ánimo de lucro. (A. Giménez Adelantado, Ed.) Universitat Jaume.

Social, E. d. (2013). Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia. Bizkaia: Estudios Gráficos Zure.

Trabajo, O. I. (2011). Manual de medición del trabajo voluntario. Ginebra: OIT.

YPF, F. (2007). Manual para construir o regularizar una OSC: "Organizarse para crecer". Buenos Aires, Argentina.

## Anexo I

## ➤ Guía de preguntas para entrevista de profundidad:

Orden	Pregunta	Tema Principal
1	¿Cuál es la MISIÓN, VISION y VALORES de la institución? ¿Están definidos formalmente? ¿Todos los colaboradores poseen información sobre estos ítems? ¿Son de carácter público?	Misión, Visión y Valores
2	¿Cuáles son los objetivos y actividades de la organización? ¿Están definidos formalmente? ¿Todos los colaboradores poseen información sobre estos ítems? ¿Son de carácter público?	Objetivos y Actividades
3	¿Cuáles son los proyectos a futuro? ¿Están definidos formalmente? ¿Todos los colaboradores poseen información sobre estos ítems? ¿Son de carácter público?	
4	¿Los colaboradores tienen la posibilidad de proponer proyectos y/o actividades?	
5	¿Cuenta la organización con algún tipo de subsidio o aporte? ¿De donde proviene el capital necesario para la ejecución de sus actividades?	
6	¿Se realiza algún tipo de publicación para difundir la MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS, ACTIVIDADES y PROYECTOS? Especificar medio y frecuencia	Comunicación
7	¿La organización cuenta con página web? ¿Utilizan redes sociales como medio de comunicación?	
8	¿Cuáles son los medios para la comunicación interna? ¿Considera que es una comunicación efectiva?	
9	¿Cómo es la estructura de la organización? ¿Cuenta con algún organigrama? Caso afirmativo, ¿Todos los colaboradores tienen acceso a dicho esquema? ¿Es de carácter público?	Estructura
10	¿Con cuántos colaboradores cuenta la organización? ¿Que % de ellos son voluntarios?	
11	En base a la estructura organizacional, ¿Los voluntarios a quien reportan? ¿Posee la organización alguna posición de coordinación de voluntarios?	
12	¿La institución cuenta con alguna base de datos y legajos de todos los colaboradores? (Inf. Personal, DDU, Datos, CV, etc)	Adm. De RRHH
13	¿La organización conoce sobre la formación y experiencia de sus colaboradores? ¿Se privilegia destinar el tiempo de los colaboradores con algún tipo de nivel superior de instrucción a tareas específicas?	Selección/Reclutamiento- Desarrollo de Carrera
14	¿Existe alguna descripción y/o perfil de puestos?	Descripción de Puestos
15	¿Cuándo se necesita cubrir puestos o funciones claves como se resuelve dicha necesidad? ¿Existe algún proceso de selección y/o reclutamiento? ¿Se utiliza algún canal/medio específico de publicación?	Selección/Reclutamiento
16	¿De que manera o por qué medio se logra la convocatoria efectiva de colaboradores?	
17	Puntualmente en relación al personal voluntario ¿Tiene la organización alguna estadística en relación a la cantidad de ingresos? ¿Posee la institución alguna estrategia de reclutamiento en particular?	
18	¿Cuáles son las necesidades de formación que tiene actualmente la organización? ¿El personal sabe hacer aquello que se le solicita?	Capacitación
19	¿Los ingresos reciben algún tipo de inducción?	
20	¿Cuáles fueron las actividades de capacitación que se desarrollaron el el último año? Especificar tipo y frecuencia	
21	¿La institución cuenta con algún presupuesto anual destinado a capacitación? Especificar %	
22	¿Cuenta la organización con algún plan de formación anual?	
23	Puntualmente los voluntarios sociales, ¿Cuentan con capacitaciones para cumplir con su actividad?	
24	¿Los trabajadores remunerados fueron registrados conforme LCT?	Cumplimiento de Ley 20.744
25	¿La organización se encuentra inscrita en Registro de Vol.Social según Ley 25.855?	Cumplimiento de Ley 25.855
26	¿Los voluntarios sociales fueron registrados conforme Ley 25.855?	
27	¿Los voluntarios soc. disponen de alguna identificación?	
28	¿Los voluntarios soc. firman el ABC conforme Ley 25.855?	
29	¿Los voluntarios soc. se encuentran inscriptos en libros rúbrica conforme Ley 25.855?	
30	¿La institución cuenta con voluntarios menores de edad? ¿En ese caso, cuenta la organización con una autorización formal de sus padres o tutores para relizar dichas tareas?	
31	¿La organización cuenta con algún responsable y/o equipo de RRHH? ¿Qué formación posee(n)?	
32	¿La organización cuenta con políticas o procedimientos de RRHH?	
33	¿Cuenta la institución con algún indicador de gestión de RRHH? (Ej: Ausentismo, Rotación, Estadísticas de Capacitación, etc)	
34	¿Se realiza algún proceso de EDD?	
35	¿Conoce la organización sobre las competencias claves por funciones, sector o tareas que necesita vs las que cuenta en la actualidad?	
36	¿Se realiza algún tipo de encuesta de clima?	
37	¿Considera que los integrantes de la organización se encuentran motivados?	
38	¿La organización prevee algún tipo de reconocimiento para la labor de los voluntarios sociales?	
39	En el caso de personal remunerado, ¿Cuentan con alguna estructura salarial?	
40	¿Qué tipo de gestión de RRHH posee la organización? ¿Proactiva o Reactiva?	
41	¿La organización cuenta con algún responsable y/o equipo de RRII y/o RRRG?	Management
42	¿Cómo describiría el nivel de compromiso de la Dirección y los niveles a cargo de la gestión de equipos?	
43	¿Cuenta la institución con algún plan estratégico?	
44	¿Cuáles podría decir Ud. como oportunidades de mejora a nivel general en la organización? ¿Y a nivel de Management?	
45	¿Le gustaría compartir o aclarar algo relacionado a la gestión de RRHH que no fue preguntado hasta el momento?	Cierre
46	¿Le gustaría compartir o aclarar algo relacionado a la organización en gral. que no fue preguntado hasta el momento?	

## Anexo II

### Encuesta a colaboradores activos del tercer sector de Tierra del Fuego

1) Indique su edad: ..... años

2) Indique su genero:  
 F       M

3) ¿Cuál es su nivel académico más alto alcanzado?  
 Primaria incompleta       Secundaria incompleta       Terciario incompleto       Universitario incompleto  
 Primaria completa       Secundaria completa       Terciario completo       Universitario completo

4) ¿Hace cuanto tiempo que se desempeña en la institución?  
 Menos de 1 año       Entre 3 y 6 años       Más de 10 años  
 Entre 1 y 3 años       Entre 6 y 10 años

5) ¿Qué puesto ocupa en la organización?  
 Presidente / Vicepresidente       Tesorero / Pro tesorero       Coordinador       Administrativo  
 Secretario / Pro secretario       Vocal / Revisor de cuentas       Técnico       Operativo  
 Otro: .....

6) ¿Conoce la MISIÓN de la organización?  
 SI       NO

7) ¿Conoce la VISIÓN de la organización?  
 SI       NO

8) ¿Conoce los VALORES de la organización?  
 SI       NO

9) ¿Conoce el organigrama institucional?  
 SI       NO

10) ¿Recibe alguna remuneración por su participación en la organización?  
 SI       NO

11) ¿Recibe información sobre los objetivos de la organización?  
 SI       NO

12) ¿Considera que necesita recibir más información sobre los objetivos de la organización?  
 SI       NO

13) ¿Recibe información sobre las actividades de la organización?  
 SI       NO

14) ¿Considera que necesita recibir más información sobre las actividades de la organización?  
 SI       NO

15) ¿Recibe información sobre los proyectos de la organización?  
 SI       NO

16) ¿Considera que necesita recibir más información sobre los proyectos de la organización?  
 SI       NO

17) Indique el canal de comunicación interna mediante el cual recibe información con mayor frecuencia:  
 Reuniones periódicas       Cartelera       Página web       Ninguno / No recibo infor  
 Correo electrónico       Circulares/boletines/volantes)       Otro: .....

18) ¿Recibió alguna capacitación para el cumplimiento efectivo de su actividad dentro de la organización?  
 SI       NO

19) ¿Considera que necesita actualmente alguna capacitación?  
 SI       NO

20) ¿Qué cantidad promedio de horas semanales le dedica Ud. al desarrollo de sus tareas como colaborador de la institución?  
 Hasta 3 hs semanales       De 6 a 12 hs semanales  
 De 3 a 6 hs semanales       Más de 12hs semanales

21) Considera que su trabajo es reconocido por:  
 La propia organización       La comunidad con la que trabaja       No es reconocido  
 Otras organizaciones       Organismos públicos       No sabe

22) ¿Podría indicar su actual nivel de motivación con la tarea que desempeña en la organización?  
 Marque una sola opción siendo 0= Nada motivado y 5= Muy motivado  
 0       2       4  
 1       3       5

23) ¿Cómo describiría el nivel de compromiso de la Dirección y los niveles a cargo de la gestión de equipos?  
 Marque una sola opción siendo 0= Nada comprometido y 5= Muy comprometido  
 0       2       4  
 1       3       5

24) ¿Considera que la organización debe realizar cambios en la gestión de los recursos humanos?  
 Marque una sola y luego responda en el recuadro debajo su justificación  
 SI       NO

Justificación:

## Anexo III

### Relevamiento laboral ONG en Tierra del Fuego

\*Obligatorio

1. **¿Vive Ud. en la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur? \***  
*Marca solo un óvalo.*  
 SI  
 NO *Deja de rellenar este formulario.*
  
2. **¿Actualmente se desempeña como voluntario en alguna organización sin fines de lucro? \***  
*Marca solo un óvalo.*  
 SI *Deja de rellenar este formulario.*  
 NO
  
3. **Indique su género \***  
*Marca solo un óvalo.*  
 Femenino  
 Masculino
  
4. **Indique su edad \***  
*Marca solo un óvalo.*  
 Hasta 17 años  
 Entre 18 y 29 años  
 Entre 30 y 39 años  
 Entre 40 y 49 años  
 Entre 50 y 59 años  
 Más de 60 años

5. **Indique su nivel académico más alto alcanzado \***

*Marca solo un óvalo.*

- Primario incompleto
- Primario completo
- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

6. **¿Conoce alguna organización sin fines de lucro en Tierra del Fuego? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

7. **¿Le interesa colaborar de manera voluntaria en alguna organización sin fines de lucro? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO *Deja de rellenar este formulario.*

8. **¿Qué cantidad de horas semanales dispone para desempeñarse como voluntario? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 3 hs
- Entre 3 y 6 hs
- Entre 6 y 12 hs
- Más de 12hs

---

Con la tecnología de  
 Google Forms