

Gestión del talento humano en organizaciones no lucrativas en México

García Benítez, María

2022-05

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5370>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981**



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO FINAL
SEMINARIO DE SÍNTESIS Y EVALUACIÓN EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

Presentan

**MARÍA GARCÍA BENÍTEZ -
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**BRENDA PALOMA TREJO CHÁVEZ -
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Índice

Introducción.....	5
APARTADO 1 Contexto de la Problemática.....	6
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.1.1 Pregunta de Investigación	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificación	11
APARTADO 2 Sustento Teórico	13
2.1 Entidad Lucrativa.....	13
2.2 Organización No Lucrativa.....	13
2.2.1 Equipo de Trabajo	14
2.2 Gestión del Talento Humano	15
2.3 Procesos Básicos de GTH.....	16
2.4 Provisión del Personal	17
2.4.1 Atracción.....	17
2.4.2 Selección.....	18
2.5 Desarrollo del Personal.....	19
2.5.1 Capacitación.....	20
2.5.2 Aprendizaje Organizacional.....	21
2.5.3 Motivación	22
APARTADO 3 Metodología Utilizada	24
3.1 Alcance	24
3.2 Población	24
3.3 Técnicas e Instrumentos	24
APARTADO 4 Resultados Obtenidos	25
APARTADO 5 Propuesta	29
Conclusiones	33
Referencias	36
Anexos	40
Anexo A Guía de Entrevista de investigación	40

Anexo B Fichas técnicas	41
Anexo C Liga.....	46
Anexo D Cuestionario.....	47
Anexo E Perfil de Referencia	50
Anexo F Ficha de Convocatoria	52
Anexo G Guion de entrevista	53

Resumen

El siguiente documento presenta los aspectos más relevantes de la investigación que se desarrolló en el Seminario de Síntesis y Evaluación III a partir del análisis de los procesos del área de Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales mexicanas.

Acorde a ello, se describe la manera en que las organizaciones con fines de lucro gestionan las relaciones laborales y el comportamiento humano de sus colaboradores, a fin de contribuir al logro de las metas y objetivos del negocio. Seguido a esto, se contrasta la ejecución de las mismas prácticas en las organizaciones del tercer sector, que se distinguen de las empresas privadas por el objetivo para el que fueron creadas: asistir a la sociedad, u ofrecer un servicio social, y la reinversión de las remuneraciones obtenidas por la prestación de sus servicios, en caso de que existan. Específicamente se detallan los procesos de provisión y desarrollo del personal, pues se considera que son las dos áreas con mayor impacto en la misión de este tipo de organizaciones.

Finalmente, la indagación exhaustiva se nutre de un aporte que formaliza y estandariza los principales procesos en atracción y selección, dando respuesta a las necesidades más inmediatas de las entidades en materia de provisión del personal. Esta propuesta consta de la implementación de diversos instrumentos que pueden ser útiles para replicar las prácticas tradicionales de la gestión del talento humano, se trata de: un Perfil de Referencia y una Ficha de Convocatoria, así como un guion para la entrevista de selección de colaboradores y voluntarios.

Abstract

The following document presents the most important aspects of the research developed in the Área de Síntesis y Evaluación III (ASE III) from the analysis of the main practices of the area of Human Talent in Mexican Non-Governmental Organizations.

Accordingly, it describes how non-profit organizations manage work relations and human behavior, to contribute to the achievement of their business goals and strategies. Subsequently, it was set side by side to the execution of the same practices in third sector organizations, which can be easily differentiated from private companies by the objective for

which they were created: to assist society, or to offer a social service, and the fact that they reinvest the payback obtained for their services they bring in case they charge for them. Specifically, the processes of recruitment and development are detailed, as they are considered to be the two areas with the heaviest impact on the mission of this type of organization.

Finally, the study is sustained by a contribution that formalizes and standardizes the main processes in attraction and selection, responding to the most immediate needs of the entities in terms of staff provision. This proposal consists in the implementation of different instruments that can be useful to replicate traditional practices of human talent management, which are: a Reference Profile and a form for convening, as well as a script for the selection interview of coworkers and volunteers.

Palabras clave

Gestión del Talento Humano, organizaciones no lucrativas, tercer sector, provisión del personal, desarrollo del personal.

Introducción

Dentro del programa académico de la Universidad Iberoamericana de Puebla, se encuentra como objetivo fundamental el fomentar el desarrollo de competencias que permitan a los y las alumnas una visión crítica de carácter humanista. De ese modo, en el Área de Síntesis y Evaluación (ASE), se pretende integrar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas a lo largo de la carrera universitaria, para crecer tanto en el plano profesional como en el personal.

En ese sentido, el presente escrito es un trabajo de investigación en el ámbito de la Gestión del Talento Humano, misma disciplina que sostiene nuestro estudio, buscando analizar y dar a conocer un proyecto integral con compromiso social, pues como profesionistas en la Dirección de Recursos Humanos, se espera que fomentemos el desarrollo integral de los colaboradores dentro de las organizaciones, a fin de contribuir con la misión de la misma.

La investigación se encamina a analizar las principales prácticas de la gestión del personal en entidades sin fines de lucro, la manera en que se desarrollan y las diferencias con los procesos de la misma área en empresas lucrativas. Dado que, aun cuando pueden compartir prácticas generales, su fin les otorga características particulares que derivan en necesidades específicas.

Dicho lo anterior, durante el proceso del trabajo se viven cinco etapas principales que componen este escrito. En una primera instancia, se muestra un análisis del contexto que permitió identificar la problemática principal. Como segundo momento, se expone la base teórica sobre la cual se desarrolla la investigación. En un tercer paso, se describe la metodología utilizada, el carácter del estudio y las técnicas de recolección de datos. El cuarto paso se nutre con la interpretación de los resultados obtenidos en la indagación, haciendo uso de los elementos conceptuales elegidos anteriormente. Finalmente, se presenta una propuesta innovadora que permite resolver las áreas de oportunidad detectadas en la investigación, seguido de una presentación de conclusiones certeras que llevan a la reflexión de las implicaciones, limitaciones, e importancia del estudio para el campo del talento humano.

APARTADO 1 Contexto de la Problemática

Para dar inicio, exponemos en este apartado el tema de la investigación, su importancia y una descripción del contexto para comprender la problemática identificada. Asimismo, se incluyen los objetivos que queremos alcanzar con nuestro estudio.

1.1 Planteamiento del Problema

Durante mucho tiempo, las escuelas de administración se enfocaron únicamente en el estudio de aspectos técnicos relacionados con: la economía y la contabilidad (recursos financieros), los procesos de manufactura (recursos materiales) y la ciencia e innovación (recursos tecnológicos) para el logro de objetivos organizacionales; sin embargo, es hasta el surgimiento de la administración científica, que se ha considerado la relevancia que tiene el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos en determinar la eficacia de una organización. Según Amador (2016): “De finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en donde se aprecia mayor prioridad a las áreas de personal, sobre todo por la relación inconsistente que se detectaba en la selección de personal, el proceso de manufactura y la productividad” (p. 28).

Los orígenes de la Gestión de Recursos Humanos (en lo sucesivo, GRH), brotan como consecuencia de la Revolución Industrial, al analizar la complejidad de ligar las tareas organizacionales con los objetivos individuales de las personas. Desde su surgimiento, con el nombre de Relaciones Industriales, dicho concepto ha sufrido transformaciones por la legislación laboral, y por la manera de considerar al individuo dentro de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2017):

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. [...] Un nuevo mundo se está abriendo para la GRH. (p. 96)

El concepto de Recursos Humanos (RRHH) hace referencia a: “Las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales” (p. 2). No obstante, esta definición estandarizada, cosifica al individuo al considerarlo un recurso

productivo que la organización consume y utiliza para generar beneficios y obtener el máximo rendimiento posible.

En la actualidad, las personas ya no son consideradas activos de las empresas, sino socios estratégicos con la capacidad de brindar desarrollo y funcionamiento a la misma. Para Amador (2016), “La gestión de Recursos Humanos resulta ser uno de los tópicos de investigación con mayor interés ya que prácticamente dejó de ser una función administrativa hasta llegar a convertirse en una herramienta estratégica” (p. 21).

Con regularidad, las organizaciones privadas (empresas) se basan en las funciones de la Gestión del Talento Humano (en lo sucesivo, GTH), las cuales son, reclutar, seleccionar, formar, retribuir, retener y evaluar a los trabajadores, para aumentar la productividad e incrementar las rentabilidades financieras. Sin embargo, también existen organizaciones sin fines de lucro que no persiguen el beneficio económico, sino el social. Estas hacen referencia al denominado Tercer Sector, Sector Social, o comúnmente llamadas, Organizaciones no Gubernamentales (en lo sucesivo, ONG) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Por otro lado, Cortés (2009), plantea que las actividades del sector no lucrativo se desarrollan con personas para personas, y se trabaja en un entorno complejo y dinámico, por lo que es necesario la formación de equipos comprometidos para cambiar y transformar realidades sociales. Dicho en palabras el autor:

La función de RRHH [Recursos Humanos] debe incorporarse a las entidades para considerar a las personas como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios. Se trata, en definitiva, de cuidar a los que cuidan. (p. 16)

La administración de entidades sin fines lucrativos tiene una principal diferencia con el resto de las organizaciones privadas, y es que, como su nombre lo sugiere, su principal objetivo no radica en la obtención de ganancias. Dicho esto, una ONG persigue su misión como una empresa privada busca generar ganancias; ese eje, impulsa la toma de decisiones y determina el éxito de su desempeño al momento de ser evaluado (Pandolfi, 2021). La misión definirá los distintos procesos que se requieran para gestionar al talento humano, ya que todos los módulos del área “(selección, formación, evaluación, retribución, descripción de puestos...) están interrelacionados, formando un todo integral. No necesariamente

tendremos todos los módulos en marcha” (Cortés, 2009, p. 25). Sin embargo, se requiere identificar la existencia de cada uno y las acciones que derivan del mismo.

A pesar de que los procesos relacionados con la administración del personal son pertinentes en cualquier organización, el tamaño de esta puede influir en la formalidad del proceso. “No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. El área de GRH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional” (Chiavenato, 2017, p. 96). Puede suceder que se cuente con un departamento propio con varios colaboradores especializados o, que las tareas de la GTH sean una responsabilidad más del administrador, como suele suceder en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En el caso de las organizaciones no lucrativas, el segundo escenario se da con mayor frecuencia, ya que suele no existir un departamento que gestione el personal “haciendo falta; en otras, [...] no se necesita tal departamento, aunque sí alguien que asuma la función; normalmente quienes asumen la función RRHH no son expertos de la materia ya que comparten esa responsabilidad con otras” (Cortés, 2009, p. 10).

Otro factor que implica una diferencia en la GTH en las organizaciones sin fines de lucro es el rol que juegan los voluntarios, ya que su naturaleza es distinta a la de cualquier trabajador. La participación de voluntarios permite que las organizaciones de este tipo se desempeñen de mejor manera, ya que no siempre se tienen los recursos para contratar a toda la plantilla necesaria. No obstante, los procesos de selección y capacitación requieren ser ágiles y económicos debido a la rotación de personal, por la misma naturaleza de lo que implica un voluntariado.

En este sentido, los retos a los que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro coinciden en algunas vertientes con los de las empresas privadas. Por ejemplo, fortalecer el papel del gestor del talento humano como un socio estratégico o visualizar la formación como una inversión más que como un gasto. Sin embargo, también se enfrentan a retos particulares, como agilizar y formalizar sus evaluaciones, lograr clarificar las funciones para plasmarlo en las descripciones de puesto o mejorar la gestión de los equipos para evitar el desgaste por duplicar tareas o un exceso de trabajo.

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta año tras año los resultados de la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México (CSISFLM), los cuales tienen por objetivo informar a la población acerca de la dimensión de las organizaciones no lucrativas en el país. Para el comunicado emitido en relación al año 2020, el PIB de las Instituciones Sin Fines de Lucro (en lo sucesivo, ISFL) “alcanzó un monto de 647 654 millones de pesos, que equivale al 3.0% del PIB Nacional” (INEGI, 2021, p. 1). Mientras que, la distribución por clasificación funcional se desarrolló como se muestra en la siguiente ilustración:

Figura 1

Distribución del PIB de las ISFL por clasificación funcional, 2020.



Nota. La estructura de los datos es porcentual. Fuente: INEGI (2021).

De acuerdo con esta clasificación, las cinco que tienen una mayor distribución son la Enseñanza e Investigación, el Desarrollo y Vivienda, la Religión, la Salud y los Servicios Sociales. Los ejemplos del primer grupo son escuelas, educación técnica o institutos de investigación; del segundo, son organizaciones que buscan mejorar espacios públicos o el acceso a servicios; de la tercera, templos e iglesias u organizaciones de fe; del cuarto, clínicas, hospitales o centros de salud; y del quinto, asilos, casas hogar, casas cuna, refugios, servicios para víctimas de violencia, centros de autoayuda en adicciones o albergues para migrantes.

La participación por tipo de trabajador en las OSC de México está conformada por personal remunerado y voluntarios. De acuerdo al Sistema de Cuentas Nacionales de México

del INEGI, en el 2020 54.6% de las personas involucradas fueron voluntarios (39.3% mujeres y 60.7% hombres), mientras que el 45.4% del personal (50.5% mujeres y 49.5% hombres), recibió remuneración por su desempeño (p. 6).

Como se ha descrito hasta el momento, la GTH ha sufrido cambios y adaptaciones a lo largo de la historia, pues depende en gran medida del contexto en el que se desenvuelve. Si bien, muchas de las herramientas que se han desarrollado para las distintas funciones que desempeña el área que se enfoca en el personal son aplicable en cualquier tipo de organización, es fundamental que cada entidad aplique un modelo específico que se desarrolle conforme a sus necesidades. En este sentido, buscamos estudiar las actividades que las ONG en México realizan para gestionar el talento a comparación de las que se aplican en otro tipo de entidades lucrativas.

1.1.1 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de provisión y desarrollo del área de Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales mexicanas?

1.2 Objetivos

Los objetivos se comprenden por un objetivo general y tres objetivos específicos, mediante los cuales se busca responder la pregunta de investigación.

1.2.1. Objetivo General

Analizar de qué manera se llevan a cabo los procesos de provisión y desarrollo del área de Talento Humano en las Organizaciones No Gubernamentales mexicanas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir los procesos tradicionales de la Gestión del Talento Humano en una entidad lucrativa.
- Identificar cómo se llevan a cabo los procesos de provisión del personal en una ONG.
- Examinar cómo se llevan a cabo los procesos de desarrollo del personal en una ONG.

1.3. Justificación

Las organizaciones sin fines de lucro se han encargado de cubrir necesidades que el estado, o las empresas privadas, no han logrado satisfacer. Estas entidades no gubernamentales cobran mucha importancia debido a que nos desenvolvemos en una sociedad “caracterizada por el incremento de las desigualdades sociales, la precarización de las condiciones laborales, el aumento de la tasa de desempleo, la crisis estructural del estado de bienestar y una progresiva privatización de los servicios sociales” (Mora, et al., 2016, p. 181).

Dado el impacto de las ONG en nuestra sociedad actual, “la función de gestión humana debe incorporarse a las organizaciones sociales para considerar a las personas como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios” (Giraldo et al., 2015, p. 21). Se requieren equipos de trabajo y líderes transformadores que puedan hacerle frente a las exigencias del contexto social actual, en ese sentido:

La gestión de las personas implica para las organizaciones sociales un pilar de desarrollo, de calidad en los servicios que ofrece, de alineación de sus políticas, estrategias y procesos del día a día. Cada una, en función de su tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de incorporar a su modelo empresarial un área de gestión humana. (p. 21)

Nuestro tema central se respalda con los objetivos planteados en los Nuevos lineamientos de investigación de la Ibero Puebla, al compartir los ideales del Departamento de Negocios en los que se sugiere “el abandono de la visión empresarial como ajena a sus contextos y propone su involucramiento en los asuntos cruciales de la vida en sociedad” (Universidad Iberoamericana Puebla, 2021, p. 1). Dicho esto, se busca analizar la omnipresencia de la administración en el ámbito de la “Gerencia social: Proceso centrado en la promoción del desarrollo social, especialmente, en aquellas poblaciones desatendidas por las empresas y por los gobiernos” (p. 3).

En este sentido, se aborda el campo de conocimiento: Gobernanza y problemas globales, a través de la línea de investigación: Arreglos para el desarrollo, la cual establece que:

Los consejos para el desarrollo de las entidades federativas se configuran como instancias de coordinación interinstitucional (gobierno, empresarios y tercer sector) creativas para enfrentar problemas focalizados como desempleo, contaminación, inseguridad, exclusión, malestar social, etc. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2021, p. 8)

Finalmente, y dicho con anterioridad, el principal activo de las Organizaciones No Gubernamentales es el talento humano, pues sin ellos no podrían existir beneficiarios de las diferentes iniciativas sociales. Como menciona Salcedo (2020) “Ellos son la base formadora de la cultura dentro de cada organización que definirá su forma de trabajo, valores, creencias, principios, entre otros” (p. 1). Es por ello, que nuestra investigación influye en la importancia de gestionar al personal al realizar sus funciones para alcanzar las metas de la organización. En específico, dentro de los procesos de provisión del personal, “la selección de cada voluntario es fundamental para poder esquematizar un perfil general según las necesidades que tenga la ONG” (p. 1). Mientras que, el desarrollo del talento humano determina que el equipo de trabajo sienta satisfacción con el trabajo, se alcance su fidelización y retención dentro de la entidad. Para Vecina, Chacón y Sueiro (como se citó en Salcedo, 2020):

Debido a que la compensación de tipo económico y monetario están descartadas por completo, se necesita indagar de qué manera los voluntarios obtendrán una satisfacción personal sobre cada tarea que realicen para la organización. De esta forma, si el voluntario consigue sentirse a gusto en el ambiente que trabaja y una gratificación por cada tarea que realiza, se podrá asegurar que el voluntario decidirá quedarse en la ONG y empezará a formar parte de la cultura de la misma. (p. 2)

En este sentido, es fundamental que el equipo de trabajo, conformado por colaboradores y voluntarios, comparta profundamente los valores y la misión de la ONG en la que se desenvuelven.

APARTADO 2 Sustento Teórico

A continuación, se describen los principales conceptos que amparan la investigación. De esta manera, se distinguen las organizaciones lucrativas de las no lucrativas, así como los principales procesos de la GTH y las particularidades de estos que resultan relevantes.

2.1 Entidad Lucrativa

Las entidades lucrativas son una de las clasificaciones de las empresas de acuerdo con el objetivo que persiguen, en esta taxonomía se encuentran las lucrativas, las no lucrativas y las gubernamentales.

Las empresas con fines lucrativos tienen como objetivo generar utilidades para sus dueños o accionistas. El precio de venta que establecen para sus productos o servicios debe cubrir sus costos y lograr un margen de ganancia, generando de esta forma riqueza para sus propietarios. Este tipo de empresas buscan con sus productos o servicios satisfacer las necesidades de sus clientes, pero de una forma que resulte rentable para sus propietarios. (Lambretón y Garza, 2016, p. 5)

2.2 Organización No Lucrativa

Las organizaciones del tercer sector (TS), o entidades no lucrativas, se distinguen de las empresas privadas y públicas por el objetivo para el que fueron creadas. Lambretón y Garza (2016), exponen que el objetivo principal de las organizaciones no lucrativas radica en asistir a la sociedad u ofrecer un servicio social, y que sus ingresos para mantenerse en funcionamiento provienen de donaciones, patrocinadores o las ganancias de algunos de sus servicios, las cuales deben invertirse en la organización.

Alberich (2018) enuncia que “El TS incluye a todas las organizaciones que no son públicas (administraciones o servicios del Estado), ni privadas con ánimo de lucro (empresas, sociedades mercantiles), por lo que nos podemos imaginar que son numerosas y diversas.” (p. 11).

En la actualidad, el TS ha cobrado mayor relevancia en la participación social debido a distintos fenómenos sociales:

el sector no lucrativo ha ido ganando importancia, peso social, político y económico, [...] se discute hasta qué punto estos procesos, amplios y complejos, suponen una mayor democratización de la sociedad, un mayor protagonismo para la ciudadanía y las organizaciones sociales o si, además, estos procesos han ido en paralelo a la privatización de servicios públicos. (pp. 11-12)

Ante dicho escenario, las organizaciones no lucrativas deben emprender las acciones que sean pertinentes para “dar respuesta a los nuevos retos a los que se enfrenta la sociedad, y cumplir, tal y como plantea Drucker (1996), el principal objetivo de las entidades sociales: provocar un cambio en las personas y en la sociedad” (Mora, et al., 2016, p. 181).

2.2.1 Equipo de Trabajo

Caspe (2015) menciona la característica que distingue a las entidades no lucrativas en cuanto a la estructura de su personal:

Las Organizaciones no Gubernamentales necesitan para su subsistencia la existencia de colaboradores y voluntarios que participen activamente en los proyectos solidarios que desean poner en marcha. Sin estas personas, gran parte de las ONG [...] no podrían desarrollar su actividad, puesto que la aportación económica pública que reciben es insuficiente para financiar los planes que tienen previstos. (p. 25)

En ese sentido, se describe a continuación la definición de ambos grupos de personas que intervienen en el proceso de una ONG, pues es necesario distinguir y valorar las funciones de ambos perfiles por separado.

A. Colaboradores

Se trata del personal remunerado que colabora mediante aportaciones económicas. Recuperando la descripción de Caspe (2015), quien menciona que las personas en estos puestos de trabajo por lo general son de individuos con una relación laboral estable y con oportunidad de recibir una pensión o jubilación cuando llegue el momento, además, son caracterizados por poseer un nivel socioeconómico medio-alto.

B. Voluntarios

El perfil de un voluntario se distingue por su colaboración en distintas tareas en las que la remuneración monetaria no está presente. Siendo, la mayoría de las veces, estudiantes y población inactiva, según De las Cuevas (2016):

Entendemos vulgarmente por voluntario al profesional que sin una relación laboral con la ONG solo puede dedicar a cooperación un periodo limitado de tiempo al año (generalmente un mes, coincidiendo con sus vacaciones) por la necesidad de compatibilizarlo con su vida familiar y su trabajo habitual. (párr. 2)

De acuerdo con Salcedo (2020), uno de los principales retos con este grupo de personas que trabajan en las ONG sin recibir ninguna remuneración a cambio, es:

Encontrar la manera de poder fidelizar y retener a los voluntarios evitando que dejen los programas a media gestión y poder continuar con las habilidades que cada voluntario aporta individualmente. (p. 3)

2.2 Gestión del Talento Humano

Para abordar los temas del personal en las organizaciones, recurrimos al área de Gestión del Talento Humano (GTH), en el cual se entiende como Talento Humano a la persona integrada por conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades.

En este orden de ideas, Chiavenato (como se citó en Jara et al., 2018), afirma que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos” (p. 4). Mientras que, para Pérez (2017), esta misma se centra en potencializar el talento con el que cuenta la organización, teniendo, en todo momento, como prioridad el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Por su parte, Vallejo (2016), confirma los objetivos de la gestión del personal en las organizaciones:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la

gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (p. 16)

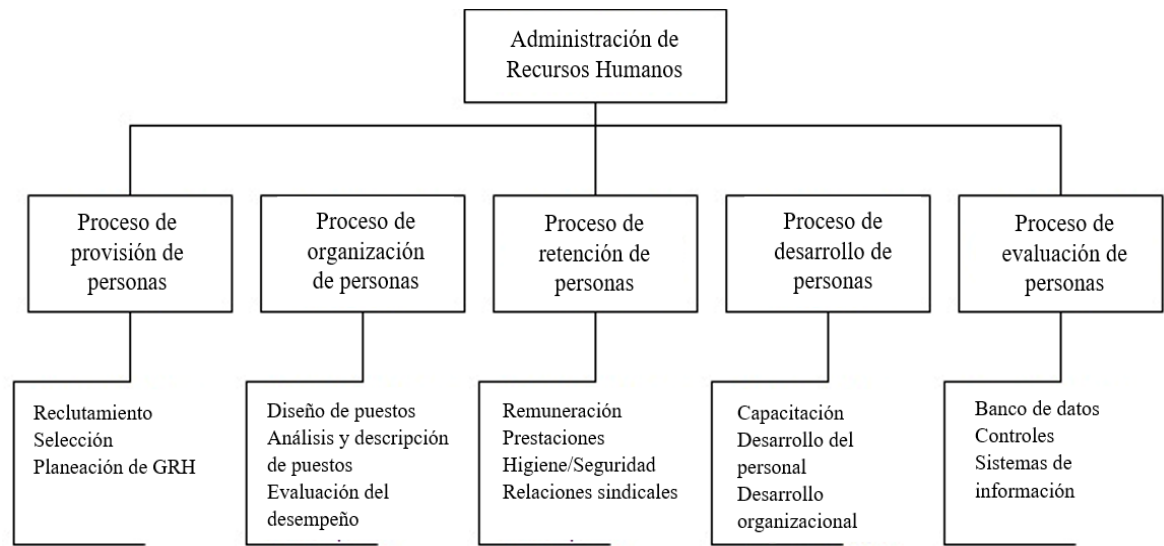
2.3 Procesos Básicos de GTH

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus actividades. Según Werther, et al. (2019), estos procesos se llevan a cabo para seleccionar y mantener la fuerza de trabajo adecuada en las áreas de planeación, atracción, capacitación, reubicación, desarrollo, evaluación y compensación.

A continuación, se ilustra un mapa conceptual donde se resumen en los procesos básicos del área de talento humano:

Figura 2

Procesos y subprocesos en el área de GTH.



Nota. La figura muestra los principales procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para gestionar al personal. Fuente: Chiavenato (2017, p. 103).

En ese sentido, dicho autor menciona que cada uno de los procesos abarca las siguientes interrogantes en la GTH:

- Provisión: ¿Quién trabajará en la organización?
- Organización: ¿Qué harán las personas en la organización?
- Retención: ¿Cómo retener a las personas que trabajan en la organización?
- Desarrollo: ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización?
- Evaluación: ¿Cómo saber lo que hacen las personas?

En los siguientes apartados se describe a mayor profundidad el proceso de provisión y desarrollo de personas, pues son los que competen con nuestra investigación; sin embargo, se recalca que los cinco procesos:

Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida. (Chiavenato, 2017, p. 101)

2.4 Provisión del Personal

Durante la incorporación de personas a la organización se deben considerar dos fases importantes: el reclutamiento y la selección. En ese sentido, Chiavenato (2017), menciona que:

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación; la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (p. 144)

2.4.1 Atracción

Se entiende al proceso de atracción, o de reclutamiento, al “proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización” (Werther, et al., 2019, p. 95).

El reclutamiento requiere de una planeación estratégica que responda a las siguientes etapas: investigación interna de las necesidades (lo que la organización necesita),

investigación externa del mercado (lo que el mercado de RH puede ofrecer) y, la definición de técnicas. Este proceso se abastece por medio de fuentes de reclutamiento, las cuales son exploradas y analizadas para atender a las necesidades organizacionales. Existen tres medios:

- Reclutamiento interno: se realiza entre el personal con el que ya se cuenta, pues se ocupa determinada vacante mediante el reacomodo de sus trabajadores, con ascensos o transferencias, programas de desarrollo o planes de carrera.
- Reclutamiento externo: cuando hay una vacante y la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, entre el capital humano disponible en el mercado laboral externo.
- Reclutamiento mixto: se complementa con fuentes tanto internas como externas.

Las técnicas de reclutamiento son los canales de comunicación por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. Para Vallejo (2016), las principales técnicas de atracción son anuncios en diarios, revistas especializadas, páginas web, agencias de reclutamiento, contratos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles y anuncios en lugares visibles.

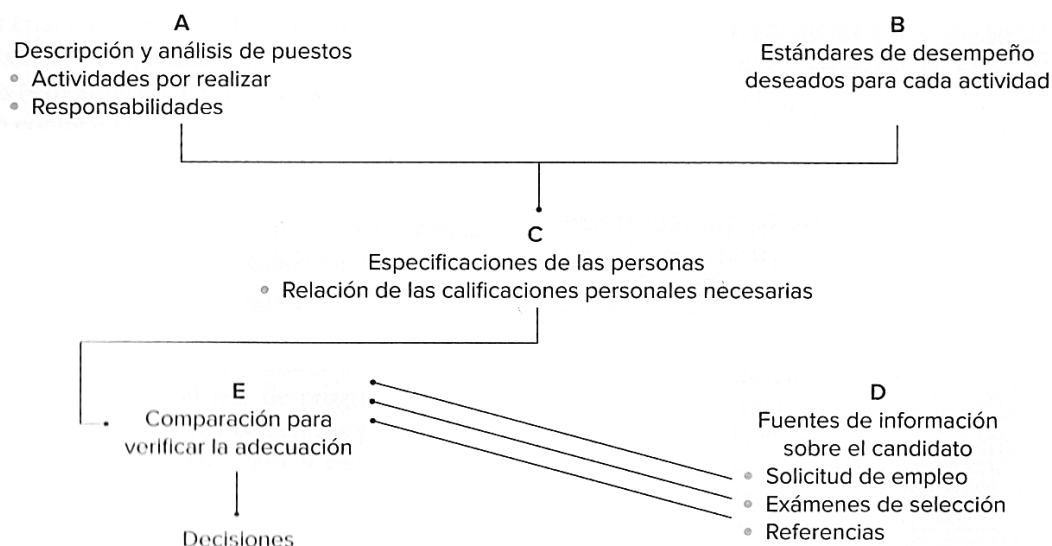
2.4.2 Selección

El proceso de selección del personal consiste en una serie de pasos específicos para decidir qué candidatos deben ser contratados y conformarán la fuerza laboral (Mendoza, et al., 2015). Asimismo, para Snell y Morris (2020):

La selección es el proceso mediante el cual se elige a las personas con las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas. El número de pasos y su secuencia varían, no sólo según las organizaciones, sino también con base en el tipo y nivel de puestos que se ocuparán. (p. 197)

Figura 3

Proceso de selección de personal.



Nota: La selección toma la forma de proceso de comparación y decisión. Fuente:

Chiavenato (2017, p. 144).

Para elegir a los candidatos adecuados, los encargados del área se basan en la obtención de información de estos, a partir de técnicas como: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, técnicas de simulación, exámenes psicométricos y de personalidad (Chiavenato, 2017).

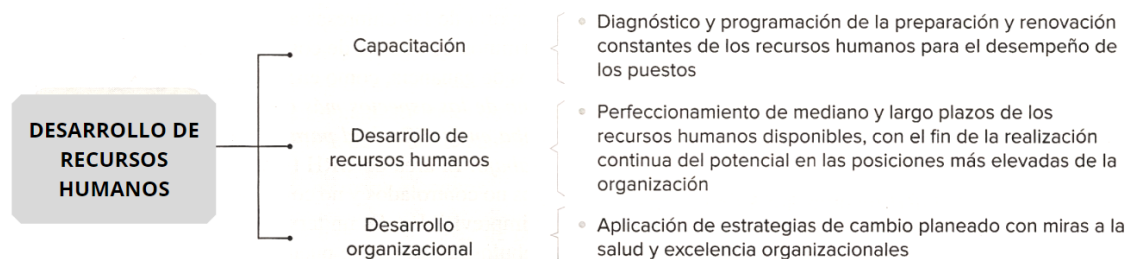
2.5 Desarrollo del Personal

Acorde a Tejedo (2013), el proceso que contempla la formación y el desarrollo del personal “la formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo” (p.45). El mejoramiento de las aptitudes se refiere a que los colaboradores incrementen sus habilidades, lo cual les permita desempeñarse de mejor manera en su puesto actual o tener las capacidades para ocupar uno nuevo; mientras que el desarrollo de las actitudes trae beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Es importante que las actividades derivadas de dicho proceso sean apreciadas por el beneficio que le generan al trabajador, el valor añadido que le otorgan a la organización y el incremento

en la competitividad de la misma, motivos por los que debe ser considerada como una inversión.

Figura 4

El sistema de gestión de recursos humanos.



Nota. La figura muestra las tres actividades fundamentales que conforman el proceso de desarrollo del personal como parte del sistema de gestión de recursos humanos. Fuente: Chiavenato (2017, p. 106).

2.5.1 Capacitación

Para mejorar el desempeño se puede recurrir a la educación profesional, la cual cuenta con tres etapas interdependientes entre las que destaca la capacitación. Este proceso facilita los procesos de aprendizaje a corto plazo, para ayudar a que se realice mejor el trabajo. Para lograr su efectividad se deben considerar las necesidades de la organización, o sus objetivos, y las necesidades individuales, áreas de oportunidad para desempeñar mejor el puesto (Wehrich et al., 2017).

Sus tres objetivos son la preparación de las personas para realizar actividades correspondientes a su puesto de manera inmediata, ofrecerles a los colaboradores la oportunidad de desarrollarse de manera continua para funciones más complejas, y modificar la actitud de las personas para motivarlas o mejorar el clima laboral. Para alcanzar dichos objetivos se requiere que el proceso sea planeado y cuente con estructura. En este sentido, el ciclo de capacitación consta de cuatro etapas: la detección de necesidades de capacitación, los planes y programas de capacitación, la ejecución de la capacitación y la evaluación de los resultados de la capacitación (Chiavenato, 2017).

El cambio de la conducta se puede lograr a través de cinco formas, las cuales conforman el contenido de la capacitación.

Figura 5

Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



Fuente: Chiavenato (2017, p. 331).

De esta manera, la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes, conceptos y competencias individuales consolidan las cinco posibles maneras de lograr un cambio en la conducta de los individuos.

2.5.2 Aprendizaje Organizacional

El concepto surge de una cultura organizacional que busca gestionar el conocimiento para mejorar sus prácticas. El aprendizaje organizacional promueve el desarrollo del capital intelectual, a través de la gestión por competencias, la cual goza de un enfoque comportamental, estructural y relacional, con el propósito de consolidar equipos de trabajo estratégicos que incrementen la competitividad de las organizaciones (Angulo, 2017).

Dichas características hacen que la transmisión del conocimiento sea una pieza clave en la gestión del talento. En el año 2010, Sun (como se citó en Angulo, 2017), afirma que “si el conocimiento no traspasa la frontera de la individualidad, éste desaparecerá cuando la persona ya no haga parte de la organización, razón por la cual cobra mayor relevancia el carácter dinámico del conocimiento y su valor agregado” (p. 61).

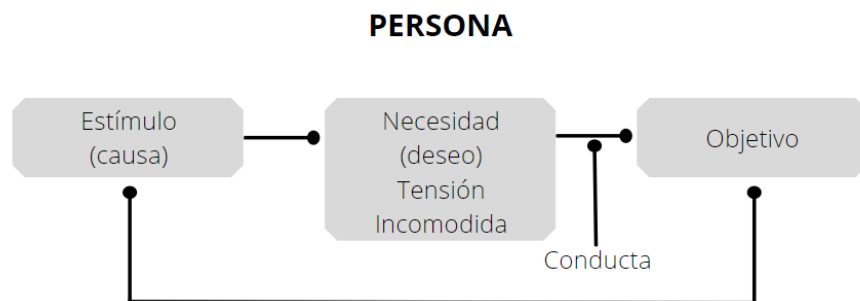
Dicho lo anterior, el aprendizaje organizacional permite retener el capital intelectual, de tal manera que los descubrimientos y mejoras puedan ser continuos sin que se pierda la identidad de la organización. Cada persona que se integra al equipo aporta conocimiento por lo que es de suma importancia trasladarlo a la inteligencia colectiva.

2.5.3 Motivación

Uno de los principales factores internos que determinan la conducta humana es la motivación. De manera general este concepto aplica a “todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Weihrich et al., 2017, p. 403), que promueven una conducta. Si bien, la motivación es un término amplio y complejo, el siguiente modelo ejemplifica de manera esencial la motivación en todas las personas.

Figura 6

Modelo básico de motivación.



Nota: Esta figura representa el modelo básico de motivación en el que se comprenden tres premisas para explicar la conducta humana. La primera hace referencia a que la conducta proviene de estímulos internos o externos, la segunda indica que la conducta es motivada por lo que existe una finalidad u objetivo, y la tercera señala que siempre existe un impulso, deseo, necesidad o tendencia que genera dicha conducta. Fuente: Chiavenato (2017, p. 42).

Cabe resaltar que pese a que el modelo puede aplicarse en todas las personas los resultados varían de manera indefinida. Dado que la percepción es individual por lo que puede variar entre un individuo y otro, o en un mismo individuo en una distinta etapa de su vida.

Dicho con otras palabras, “Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.” (Robbins y Judge, 2017, p. 209). Por lo tanto, la motivación en las organizaciones se puede estudiar mediante distintas teorías que evalúan los factores que intervienen en el comportamiento humano derivados de la motivación individual.

Para fines de este estudio, haremos énfasis en la teoría de la autodeterminación y la teoría de la evaluación cognitiva, que surge como una teoría complementaria de la anterior. La teoría de la autodeterminación sostiene que

La gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba, ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación. (p. 215)

A partir del estudio de la teoría de la autodeterminación se ha indagado en la teoría de la evaluación cognitiva. Esta teoría propone que en ciertas ocasiones una recompensa extrínseca puede hacer que el interés intrínseco se reduzca en una tarea, eso sucede cuando la persona siente que el recibir un pago por lo que hace lo transforma de algo que hacía por gusto a una obligación. En conjunto, ambas teorías establecen que las personas además de impulsarse por una necesidad de autonomía desean saberse competentes y hacer conexiones positivas con el otro. Por tal motivo se afirma que la motivación intrínseca impacta en la calidad del trabajo, mientras que los incentivos impactan en la cantidad (Robbins y Judge, 2017).

Dichos factores refieren a un tipo de motivación que se apega al comportamiento humano preponderante en las organizaciones sin fines de lucro. Pues se considera que el equipo de trabajo está conformado por personas que carecen de remuneración (voluntarios) o bien, que reciben un salario moderado (colaboradores) que está integrado en gran medida por la compensación emocional.

APARTADO 3 Metodología Utilizada

La presente investigación busca conocer la manera en que se llevan a cabo las funciones de la GTH en las Organizaciones No Gubernamentales mexicanas; específicamente, se pretende analizar los procesos de provisión y desarrollo del personal.

Con el propósito de responder a nuestros objetivos específicos, se recurrió a una investigación de tipo cualitativa que nos lleva a una profunda recolección y análisis de datos, y que, además, estudia la realidad en su contexto natural, interpretando los sucesos de frente a las personas implicadas. En este sentido, Lincoln y Denzin (como se citó en Herrera, 2017), confirma que:

La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. (p. 7)

3.1 Alcance

Al no tener claridad sobre el tema, se buscó afinar el conocimiento sobre este mediante una investigación con alcance exploratorio.

3.2 Población

La población representa el conjunto de personas a las cuales va dirigida la investigación. En este caso, nos enfocamos en nueve entidades sin fines de lucro mexicanas; sin embargo, nuestro estudio estuvo dirigido, específicamente, a aquellas personas que tienen la responsabilidad de la gestión de los trabajadores de una entidad no lucrativa.

3.3 Técnicas e Instrumentos

Al tratarse de una metodología descriptiva y analítica, la técnica utilizada para la recolección de datos de la investigación es la entrevista. Se empleó como instrumento un formato de entrevista estructurada, el cual consta de diez preguntas abiertas dirigidas hacia los encargados del área del talento humano de las organizaciones (Anexo A).

APARTADO 4 Resultados Obtenidos

A partir de la información recabada en las entrevistas, los datos rescatados de las páginas web oficiales y, el análisis e interpretación de los datos, se concluyen los siguientes resultados. Cabe mencionar que, la información obtenida de las entrevistas parte del testimonio individual de quienes fueron entrevistados, por lo que es una aproximación cercana a la realidad y existe la posibilidad de que algunos de los procesos estén implementados aun cuando no fueron mencionados.

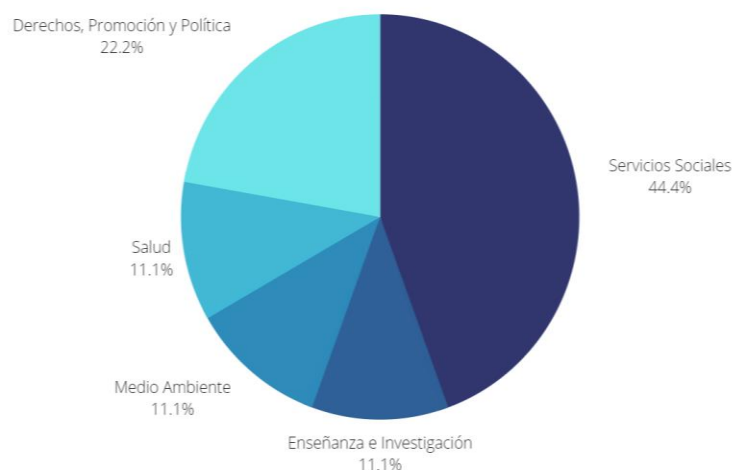
Nuestros resultados provienen de nueve organizaciones sin fines de lucro ubicadas en diferentes estados del país, dos procedentes de Puebla, dos de Querétaro, dos de Chiapas, dos de Ciudad México y una de Oaxaca. De las cuales, el 55.6% iniciaron labores a partir del 2013, la más reciente comienza a funcionar en el 2017, y la que lleva más tiempo laborando comenzó formalmente en el año de 1994. En este mismo sentido, el resto de los datos generales de las organizaciones se encuentran en el Anexo B. Menos de la mitad (el 44.44%), tienen presencia en más estados a pesar de que no cuentan con un espacio físico para realizar sus actividades en ellos.

La estructura de sus equipos de trabajo se concentra de la siguiente manera, colaboradores (con remuneración) y voluntarios. Siete cuentan con ambos, mientras que el resto solo cuenta con voluntarios, teniendo dentro de ellos personal fijo. El tamaño de los equipos varía en gran medida, ya que oscila entre 16 y 238 personas; las que cuentan con colaboradores, tienen una plantilla desde 4 a 122 individuos, y en el caso de los voluntarios, el mínimo son 12 y el máximo 238, donde algunos de ellos son provenientes del extranjero.

Asimismo, acorde a la Clasificación Funcional de la Cuenta Satélite de las ISFL de México (INEGI, 2021), de estas entidades, cuatro se encuentran dentro de la clasificación de Servicios Sociales (albergues, casas hogar, servicios para personas víctimas de violencia, centros de refugiados); dos, en Derechos, Promoción y Política (asociaciones de protección o defensa de las libertades civiles, derechos humanos y grupos vulnerables); mientras que, las tres restantes, se encuentran en Medio Ambiente (asociaciones protectoras de animales, grupos de scouts, asociaciones ambientalistas), Salud (clínicas o centros de salud) y Enseñanza e Investigación (escuelas que imparten cualquier nivel de enseñanza desde preescolar hasta educación superior), tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Figura 7

Clasificación de organizaciones sin fines de lucro entrevistadas.



Fuente: Entrevista “GTH en Organizaciones no Lucrativas en México”.

En cuanto al personal responsable de los procesos en el área de GTH, el 33.3% de las organizaciones cuenta con una sola persona encargada, mientras que en el 22.2% existe un departamento formalizado para realizar tales funciones. Asimismo, únicamente dos organizaciones basan sus conocimientos en la experiencia de día con día, pues el resto de ellas sí cuentan con estudios en diversas licenciaturas, tales como: Recursos Humanos, Administración de Empresas, Negocios o Psicología.

En relación con la provisión del personal, el 88.9% de nuestra población entrevistada menciona contar con proceso formal para dicha área, y a pesar de que todas ellas tienen un perfil definido para reclutar a sus colaboradores y/o voluntarios, solamente el 44.4% se basa en un documento redactado previamente para describir las funciones y especificaciones del puesto. También se rescata que cinco organizaciones emplean la difusión de voz en voz y la publicación de vacantes o convocatorias en sus páginas oficiales para atraer a los candidatos.

El 77.7% de las organizaciones realiza entrevistas de selección, poniendo siempre mayor atención en los valores y en el sentido humanista, en lugar de los conocimientos o experiencia adquirida. Asimismo, una organización mantiene prácticas de selección fundamentadas en pruebas psicométricas de valores y pruebas situacionales de juegos de roles, las cuales brindan mayor información de qué tanto la persona interesada en la vacante

puede empatar con el puesto. Finalmente, para seleccionar al candidato adecuado que formará parte del equipo de trabajo, el 44.4% de las organizaciones mencionan que dicha decisión recae en más de una persona, pasando por una entrevista grupal o por diferentes filtros.

Analizando el proceso de desarrollo del personal, el 22.2% de la población encuestada imparte a los nuevos integrantes del equipo algún tipo de inducción al ingresar a la organización. Mientras que el 66.7% de ellas, mantiene una capacitación continua durante toda la permanencia del colaborador/voluntario en esta misma.

Dentro de dicha capacitación periódica, se llevan a cabo diferentes programas y tipos de cursos, de manera que todas las entidades brindan capacitación en las habilidades necesarias para llevar a cabo una determinada tarea, y el 88.9% se preocupa por brindar también capacitación en habilidades sociales e interpersonales como inteligencia emocional, comunicación, empatía o escucha activa. En este sentido, cuatro de las organizaciones brindan su capacitación de manera interna, y en seis de ellas, se emplean cursos o talleres impartidos por agentes externos a la organización de manera gratuita.

Como parte de la investigación se indagó en las principales diferencias que detectan con respecto a otras organizaciones en relación a la GTH. Algunos de los factores que se aludieron fueron el cuidado de un buen ambiente laboral, el compromiso con la organización, el trabajo en equipo armónico y una estructura organizacional más horizontal. Se hizo énfasis en el trato digno a todos los integrantes del equipo, al considerar flexibilidad en horarios, un diálogo previo a decisiones relacionadas con su posición o permanencia en la organización y apertura a otorgar permisos de trabajo.

En seis de las entrevistas se mencionó que se le da un mayor valor al salario emocional sobre la remuneración económica; en este sentido, se resalta que los colaboradores están conscientes de que las compensaciones no suelen estar a la par que las del mercado laboral, pero que la misión o los aspectos que conforman el salario emocional son determinantes para optar por trabajar en la organización.

También se recalcó que, al centro de los esfuerzos está la población a la que se atiende y su misión organizacional, en un caso se hizo la analogía de que no se trabaja para un jefe

sino para las personas a las que se les brinda el acompañamiento. Esto coincide con que el 100% considera que una de sus principales diferencias es su enfoque humano, el cual se refleja tanto de manera externa como de manera interna, al darle gran peso a los valores organizacionales.

Dentro de las otras prácticas diferenciadoras que fueron enunciadas podemos incluir: la toma de decisiones en conjunto mediante la realización de asambleas continuas, el fomento por alcanzar un equilibrio entre la vida personal y la laboral, las evaluaciones constantes de salud mental, los espacios de supervisión con una psicóloga y, el esfuerzo por mantener un enfoque colaborativo más que competitivo; de la misma forma, se rescatan acciones concretas como: el no tener como fin el reconocimiento, tener muy claras las conductas deseadas, contar con un equipo con valores homologados, y fomentar el autocuidado.

Por último, se invitó a hacer un análisis sobre las áreas de oportunidad que detectan en la organización, que les permitan tener un mejor desempeño en los procesos relacionados con la GTH. Poco más de la mitad (el 55.6%) consideran que deberían volver más eficientes sus procesos de gestión del talento, el 33.3% quisiera formalizar sus procesos de provisión del personal y contar con un mayor equipo de trabajo. El 22.2% de las ONG participantes planean incrementar sus fondos para operar, conseguir un espacio físico e implementar más o mejores capacitaciones. Igualmente se manifestó sería importante atender la alta rotación de los voluntarios, que en la mayoría de los casos se debe a su naturaleza.

De igual importancia, en las entrevistas se comunicaron áreas de oportunidad singulares tales como: definir responsabilidades y alcances de cada colaborador, apostar más por las nuevas generaciones que se integran a la fuerza laboral, consolidar más la cultura organizacional, mejorar las técnicas de reclutamiento, aplicar entrevistas por competencias, contar con seguridad social, tener mayor influencia en otras áreas y tener un tabulador con diferentes niveles para la remuneración.

APARTADO 5 Propuesta

Nuestra propuesta parte de la información arrojada en las entrevistas, en cuanto a las prácticas de provisión del personal y las áreas de oportunidad identificadas por las organizaciones, así como las diferencias más relevantes entre una entidad sin fines de lucro y el resto de las organizaciones. En ese sentido, se rescata la poca formalización de los procesos de atracción y selección del personal, y el interés de las instituciones en volver más eficientes, y estandarizadas, dichas tareas de la Gestión del Talento Humano.

El inicio de un proceso de selección comienza con una descripción del puesto, la cual detalla el objetivo del mismo, las principales actividades y los conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo, entre otras cosas. Sin embargo, en las organizaciones no lucrativas, se hace mayor énfasis en el perfil del candidato, es decir, en sus valores, habilidades interpersonales y la adecuación de ellas con la misión y principios organizacionales. En palabras de uno de nuestros entrevistados: “Para mí lo más importante es el poder humano en la fundación y ver el corazón de las personas que se quedan” (Guerrero, 2022).

Asimismo, la difusión de convocatoria para atraer candidatos es distinta en una ONG, pues la naturaleza de las mismas mantiene limitada la disponibilidad de recursos económicos para publicar vacantes en bolsas de empleo, además de que se prefiere acotar los círculos de búsqueda en aquella población interesada en contribuir en un proyecto social activa y comprometidamente. Es por ello que, la mayoría de las entidades recurren a las recomendaciones de personas que se desenvuelven en el mismo medio, porque esto les ayuda a reducir tiempo en filtrar los perfiles, y del mismo modo, les brinda la confianza de atraer personas con una visión humanista, ya que buscan “más que cantidad, calidad en los voluntarios” (Vences, 2022).

Por otro lado, la aplicación de entrevistas de selección se enfoca más en preguntas sobre habilidades sociales que en conocimientos teóricos, además de que se requiere que sea flexible debido a la diversidad de enfoques que existen para analizar el genuino interés de los candidatos por querer formar parte de la organización. Igualmente, es importante apuntar que el objetivo de la entrevista de selección es identificar si el candidato cuenta con el perfil adecuado para integrarse y contribuir con la misión de la organización, pues como es el caso

de los voluntarios, no existe una remuneración económica y, la permanencia en la institución recae en gran medida en una motivación intrínseca, como lo es saberse competentes, el encuentro positivo con el otro y otras compensaciones emocionales.

En tal sentido, los productos propuestos abonan a sistematizar la atracción, el reclutamiento y la selección del personal. Consta de tres documentos: un Perfil de Referencia, una Ficha de Convocatoria y un guion para la entrevista de selección. Con la intención de que los tres instrumentos sean accesibles, están ubicados en el servicio de alojamiento Google Drive, permitiendo así ingresar a ellos a través de una liga (Anexo C) que contiene una carpeta con todos los recursos y su respectiva guía de uso.

Los primeros dos documentos mencionados, son llenados a través de un cuestionario (Anexo D) en Microsoft Excel; de esta manera, el Perfil de Referencia (PR) y la Ficha de Convocatoria (FC) se rellenan automáticamente, dado que sus celdas están vinculadas en las distintas hojas. El cuestionario surge para facilitar el proceso de institucionalización, pues al contemplar que no todas las personas encargadas de gestionar el talento en las ONG tienen conocimientos técnicos previos, pero sí prácticos, el llenado del cuestionario es sencillo, con preguntas detalladas y redactadas sin usar tecnicismos.

Para realizar la composición del Perfil de Referencia (Anexo E) nos basamos en una estructura de una Descripción y un Perfil de puesto tradicional, en la información plasmada ubicada en el sustento teórico y en lo recabado de las entrevistas, se tomó como punto de partida sus prácticas actuales en materia de provisión del personal, así como las diferencias y áreas de oportunidad detectadas.

De esta manera, surge un documento que busca contener la información esencial para poder identificar el perfil deseado, al considerar el enfoque social propio del tercer sector. Por tales motivos se incluye la misión de la organización, se da preferencia a los valores y se consideran rasgos como las habilidades interpersonales antes que la formación académica, por mencionar un factor. En tanto, la estructura final contiene una o más preguntas repartidas en los siguientes apartados:

Tabla 1

Clasificación de los apartados en el Perfil de Referencia.

Cultura organizacional	Misión, valores y organigrama
Cualidades indispensables de la persona	Valores, habilidades sociales y características individuales
Generalidades del puesto	Objetivo general, actividades clave, principales retos, responsabilidades y modalidad del trabajo
Aprendizajes	Formación o escolaridad, experiencia previa e idioma
Relaciones esenciales	Relaciones internas, relaciones externas, subordinación y supervisión
Información adicional	Alteraciones expuestas, y otros datos

Fuente: Elaboración propia.

El segundo documento, la Ficha de Convocatoria (Anexo F), tiene por objetivo facilitar la identificación de características claves a difundir para atraer a los candidatos ideales a la organización. Su elaboración es automática al igual que el PR ya que la información que se requiere está vinculada con el cuestionario; así que, una vez completado tal apartado, la FC se genera sola.

Se pretende que, con ella las organizaciones puedan tener la información más al alcance para difundirla, ya sea en sus redes sociales a través de comentarios o postales, de voz a voz, o publicado en bolsas de trabajo. Con referencia al último canal, se facilita la información expuesta en la tabla siguiente que contiene páginas en las que se publican vacantes del tercer sector a nivel nacional o internacional, ya que uno de los motivos por los que no se opta por bolsas de trabajo en línea suele ser porque en las convencionales no abundan los perfiles que buscan.

Tabla 2*Fuentes de reclutamiento nacionales e internacionales enfocadas en el tercer sector.*

Página Web	Descripción
https://www.hacesfalta.org.mx/	Ofertas de empleo, servicio social o prácticas en ONG en algunos estados de México.
https://globalcharityjobs.com/	Bolsa de trabajo internacional para organizaciones sin fines de lucro.
https://www.adventurevolunteer.org/	Página en la que se comparten voluntarios en distintos países.
https://voluntariado.net/	Página en la que se publican distintos tipos de voluntariados internacionales en ONG.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se elaboró un guion de entrevista (Anexo G) para facilitar el proceso de selección de colaboradores y voluntarios. Su estructura permite abordar algunos de los aspectos contenidos en el PR, mediante un formato muy completo pero adaptable. La estructura general se compone como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3*Clasificación de los apartados en la guía de entrevista*

Apertura	Cuerpo	Cima	Cierre
Saludo	Cualidades indispensables de la persona	Cualidades indispensables de la persona	Generalidades del puesto
Cultura organizacional	Aprendizajes	Información adicional	Despedida

Fuente: Elaboración propia.

La redacción incorpora un momento para conocer las experiencias previas de los candidatos en organizaciones similares, preguntas por competencias, identificar los aspectos principales que le motivan a integrarse y sus expectativas, por mencionar algunos. Cabe enunciar, que con estas herramientas se busca replicar las prácticas sin que se pierda la adaptabilidad y el sentido humano que caracteriza a las ONG, al ofrecer instrumentos flexibles y prácticos que puedan ser implementados a corto plazo.

Conclusiones

A partir del trabajo anterior, se reconoce que la investigación puede estar más nutrida si nos basamos en una metodología en la que se aplicaran tanto instrumentos cuantitativos como cualitativos. A diferencia de esta, que se centró en entrevistas con preguntas abiertas. En este sentido, utilizar encuestas cerradas, estudios de caso, mesas de diálogo e incluso procesos de observación, hubiera permitido consolidar un análisis más preciso y eficiente, sin embargo, esto implica un periodo de tiempo mayor para realizarlo, factor que se identifica como la principal limitación del proyecto.

Lo que prosigue a este trabajo es evaluar la propuesta, conocer si las herramientas que se comparten realmente cumplen el objetivo para el que fueron creadas, son sencillas de aplicar, prácticas y poco costosas. Las organizaciones entrevistadas serían un grupo ideal para una prueba piloto, ya que son quienes detectaron en su gestión tales áreas de oportunidad. En otro momento, se pueden compartir los instrumentos a distintas ONG que estén buscando formalizar sus procesos relacionados con la provisión del personal, para detectar si es verdaderamente replicable y adaptable. Por último, se requerirían hacer las adecuaciones necesarias para que la propuesta cumpla su propósito, y pueda llegar a más espacios sociales.

No obstante, de forma inesperada se detectó que, con adecuaciones mínimas, la propuesta realizada puede ser de utilidad para otro sector que en ocasiones comparte varias características con el estudiado, como lo son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas, pues debido a su estructura, tamaño y capacidad financiera, la propuesta puede servirles para institucionalizar procesos claves en la administración de su negocio relacionados con el personal.

La implicación de la investigación puede ser sensible, al evaluar prácticas de organismos que pueden, o no, tener cosmovisiones distintas a las que poseen quienes están investigando. El cristal con el que se observan dichas actividades puede cambiar drásticamente la evaluación de las mismas, pues si se entienden desde una lógica administrativa, metódica y competitiva, la brecha con respecto a las prácticas empresariales se acrecienta. Por el contrario, si se observa desde el cuidado, la justicia social, una perspectiva de género, la cooperatividad y la adaptabilidad, la brecha disminuye y comienzan

a surgir similitudes entre las que parecían diferencias. Por tal motivo, se buscó tener una escucha activa, disposición y apertura al momento de realizar las entrevistas e interpretar los resultados, para así, ofrecer una propuesta que desde nuestro aprendizaje y perspectiva pueda servir como herramienta para integrar un talento transformador a la organización.

La pregunta de investigación fue respondida, considerando el alcance de esta, el cual fue contemplado desde el inicio al plantear la metodología. Asimismo, los tres objetivos formulados fueron contestados a lo largo del texto. El primero, que tenía como fin identificar cómo se gestiona el personal en las organizaciones lucrativas, fue descrito en el sustento teórico; el segundo y el tercero, relacionados con los procesos de provisión y desarrollo del personal en organizaciones no lucrativas, fueron respondidos en los resultados, a partir de las nueve entrevistas.

La importancia del estudio radica en invitar a la reflexión, tanto a nivel profesional como personal. Con el propósito de replantearnos al menos algunas de las prácticas más importantes en materia laboral, esas que inician la relación: ¿Por qué optamos por un trabajo u otro? ¿Qué me motiva a mejorar mi desempeño? ¿Con qué propósito realizo mis labores? ¿Creo en la misión en la que dirijo mis esfuerzos? Creemos que muchas de estas interrogantes son mayormente habladas en organización no lucrativa, debido a que desde el inicio la remuneración económica no suele ser una de las respuestas principales, lo que obliga a cuestionarse otros aspectos.

El enfrentarse a problemáticas sociales complejas cambia la dinámica, así como anticiparse a los cambios del mercado también implica retos particulares. Creemos firmemente que, como profesionistas conscientes hemos de crear puentes, socializar el conocimiento y aprender de lo distinto. Es por ello que hay prácticas más comunes en el tercer sector que fomentan la dignidad en el trabajo, así como grandes tramos para que puedan salvaguardar ese ideal. Asimismo, en las empresas lucrativas hay herramientas y prácticas que favorecen un desempeño más eficaz, pero también grandes deficiencias en materia de bienestar laboral, tanto físico como emocional. Es así que, al reflexionar sobre ambas prácticas, como profesionistas dedicadas a gestionar el talento, podemos expandir nuestra visión y proponer mecanismos que hagan frente a las demandas sociales de nuestros

tiempos, con valores claros y bien cimentados, ya sea dentro de una empresa, una ONG o nuestra vida diaria.

Así como nuestra propuesta, se pretende que este estudio sea una referencia e invitación. Ya que creemos que no hay molde específico que llenar, sino características generales que se pueden encontrar en distintos espacios, pues sentimos que al hacerlo más cerrado solo se limita el potencial que pueden aportar las particularidades de cada grupo o individuo.

Referencias

- Alberich, T. (2018). *Tercer Sector. La Participación de Las Organizaciones No Lucrativas*, Dykinson, S.L. ProQuest Ebook Central.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/iberopuebla-ebooks/detail.action?docID=6514498>.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70
<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- De las Cuevas, X. (2016). *El papel del voluntariado en las grandes ONG*. El País.
https://elpais.com/elpais/2016/10/05/planeta_futuro/1475682699_631617.html
- Caspe, M. (2015). *Plan de comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales*. Universidad Zaragoza.
<https://docs.google.com/document/d/1PO7DhAgPEP8pFH6ms7BwuTSY1dnxSxnQ/edit>
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA*, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education. (10ma ed.).

Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*. Fundación Luis Vives. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf

Giraldo, F., Agudelo, I., y Colorado, D. (2015). *El Talento Humano en las Organizaciones Sociales*. [Tesis de Facultad de Medicina, Universidad CES]
https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/2343/Talento_humano.pdf;jsessionid=BAF427A1EA3150AC834F9B0ADE7F8A21?sequence=1

Herrera, J. (2017). *La Investigación Cualitativa*.
<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines De Lucro De México, 2020*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/salade prensa/boletines/2021/isfl/CSISFLM_2020.pdf

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolana de Gerencia.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>

Lambretón, T. y Garza, G. (2016). *Información financiera en los negocios* (1.a ed.). Pearson Educación de México.

Mendoza, F., Arevalos, D., y García, L. (2015). *Elementos de Previsión y Provisión para el Capital Humano en la Empresa*. Universidad Autónoma De Coahuila.
<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1433->

1451%20ELEMENTOS%20DE%20PREVISION%20Y%20PROVISION%20PAR
A%20EL%20CAPITAL%20HUMANO%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf

Mora, P., García, M., y Morquillas, J. (2016). *Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia*. Revista *Búsqueda*, 17:180–190.

https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/363380/Mora_Garcia_Morquillas.pdf?sequence=1

Pérez, O. (2017). *Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos*. People Next. <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gestion-de-talento-humano-y-recursos-humanos>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.

Salcedo, F. (2020). *Cultura organizacional y la administración del talento humano de los voluntarios de la ONG Comparte Perú, Los Olivos, 2020*. [Tesis de licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54108>

Snell, S. y Morris, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage. (1ra ed.).

Tejedo, J. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net/es/lc/iberopuebla/titulos/42951>

Universidad Iberoamericana Puebla. (2021, noviembre). *Nuevos lineamientos de investigación Departamento de Negocios*.
https://aulasvirtuales.iberopuebla.mx/pluginfile.php/1351524/mod_resource/content/3/Nuevos%20Lineamientos%20Investigaci%C3%B3n.pdf

- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Wehrich, H., Koontz, H., y Cannice, M. (2017). *Administración*. McGraw-Hill Education. (15ta ed.).
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw-Hill Education. (8va ed.).

Anexos

Anexo A

Guía de Entrevista de investigación

Preguntas para la entrevista GTH en organizaciones sin fines de lucro.

1. Nombre, tipo de organización y ubicación
2. ¿Cuál es su misión?
3. ¿Qué cantidad de personas integran el equipo de trabajo?
4. ¿Reciben apoyo por parte de voluntarios?
5. ¿De qué manera subsiste la organización financieramente?
6. ¿Existe una persona o personas encargadas de gestionar el talento? ¿Cuentan con conocimientos previos en la materia?
7. ¿Cuáles son sus principales prácticas en la provisión del talento (atracción, selección)?
8. ¿Cuáles son sus principales prácticas en el desarrollo del talento (capacitación, aprendizaje organizacional)?
9. ¿Qué actividades o enfoques en la gestión del talento les diferencian de otro tipo de organizaciones?
10. ¿Qué áreas de oportunidad detectan en la GTH?

Anexo B

Fichas técnicas

Fichas técnicas de las organizaciones entrevistadas con su información general.

Nombre: ECOOS Escuela de Economía Social

Ubicación: Oaxaca

Persona entrevistada: Mysheyla

Misión: “Combatir las desigualdades humanas a través del impulso de iniciativas de Economía Social-Solidaria (ESS).”

Población a la que atienden: Empresas, organizaciones, colectivos, proyectos, cooperativas, mujeres emprendedoras y juventudes.

Actividades clave: Brindar servicios de formación y asesoría mediante 4 programas: 1ro juventudes cooperativistas; 2do ECOOS del medio ambiente; 3ro Mujeres Líderes; 4to: Ecosistemas solidarios.

Modo de financiamiento: El 95% de las actividades son remuneradas, bajo precios justos que se utilizan para el funcionamiento de la organización.

Nombre: Villa ATL Aldea Global de Desarrollo

Ubicación: Puebla

Persona entrevistada: Hugo

Misión: Contribuir al desarrollo de distintos sectores de la sociedad mexicana, por medio de programas de educación no formal para el mejoramiento de su entorno y calidad de vida, distinguiéndonos a través del método “Aprender Haciendo, Aprender Jugando”.

Población a la que atienden: Grupos interesados en la conservación del medio ambiente y la preservación de ciertas especies en peligro de extinción.

Actividades clave: Ofrecer programas de educación ambiental y social a través del desarrollo y colaboración de varios proyectos. Dentro de ellos, el primordial es el proyecto del Santuario del Ajolote consiste en la creación de un espacio para la reproducción y reinserción en el hábitat natural del Ambystoma Velasci.

Modo de financiamiento: Mediante donativos mensuales de la empresa Ozono Polaris, comercialización de productos en ventas locales, entradas al parque y noches de acampada, venta de chocolates en las escuelas.

Nombre: Operación Sonrisas

Ubicación: Querétaro

Persona entrevistada: Tania

Misión: Buscar apoyar a las personas vulnerables. (No se cuenta con una misión escrita).

Población a la que atienden: **Buscar apoyar a las personas vulnerables**

Actividades clave: Voluntariado que apoya a personas en situaciones vulnerables, especialmente las infancias, en ese territorio y los alrededores; como: atención a hospitales, cenas fuera de los hospitales, visitas a casa hogar con actividades recreativas, despensas y apoyo a personas en emergencias.

Modo de financiamiento: Mediante aportaciones del equipo de trabajo y donativos de gente externa en dinero y especie.

Nombre: Fundación Chabely

Ubicación: Querétaro

Persona entrevistada: Adriana y Alma

Misión: “Ser una organización social sin fines de lucro, dirigida a apoyar, ayudar y asesorar a personas con diabetes para mejorar su calidad de vida”

Población a la que atienden: A pacientes con la enfermedad de diabetes.

Actividades clave: Cuidado y orientación a los pacientes que padecen de diabetes, desde distintas áreas de la salud: medicina general, podología, psicología y nutrición. Pertenece a la Federación Mexicana de Diabetes desde hace cinco años.

Modo de financiamiento: Mediante aportaciones de los fundadores, donativos de empresas privadas al hacer un intercambio de consultas a sus pacientes a cambio de donativos y cobro significativo de la atención médica.

Nombre: Cáritas de San Cristóbal A.C.

Ubicación: Chiapas

Persona entrevistada: Ana Cristina

Misión: “Manifestar la solidaridad a las personas que sufren el empobrecimiento por estructuras injustas, fenómenos naturales y conflictos sociales, sin hacer ninguna distinción de religión, raza, género, etnia, filiación política. Apoyarlos en sus necesidades básicas en momentos de emergencias, generando un proceso educativo-organizativo que acompañe y dé seguimiento a las comunidades en sus procesos hacia un desarrollo integral; siendo enlace de solidaridad para fortalecer sus capacidades y esperanza en la construcción de una sociedad más justa.”

Población a la que atienden: Acercamiento con comunidades indígenas tzotziles, tzeltales, choles, tojolabales y zoques.

Actividades clave: Tres principales líneas de acción: atención a emergencias, soberanía alimentaria, salud integral.

Modo de financiamiento: Mediante recaudación de fondos, a través de proyectos estructurados que se acercan a financiadoras o agencias, red de dioses a nivel mundial que donan, del centro mexicano parroquial, banco Santander, eventos recaudatorios y donativo en línea.

Nombre: Grupo voluntario alemán A.C. (Casa del Sol y Centro Educativo Tonatiucali)

Ubicación: Puebla

Persona entrevistada: Maria del Carmen y Socorro

Misión: “Ayudar a niños en situación vulnerable de 0 a 8 años a desarrollar su máximo potencial, integrándose al entorno familiar, mediante la adopción, y a la sociedad en el futuro.”

Población a la que atienden: Niñas, niños y bebés entre 0 y 8 años, en situaciones vulnerables.

Actividades clave: Atender las necesidades básicas, nutricionales y de salud que les permita un desarrollo sano a las niñas, niños y bebés que viven en la casa hogar así como procurar su desarrollo integral.

Modo de financiamiento: Mediante donativos con cargo recurrente a tarjeta o efectivo, empresas, un bazar, eventos deportivos o subastas artísticas, aplicación a proyectos o convocatorias y donativos en especie.

Nombre: Red de albergue de personas migrantes y refugiadas (Albergue Hospitalidad y Solidaridad A.C.)

Ubicación: Chiapas

Persona entrevistada: Ricardo

Misión: “Ofrecer y procurar una atención digna, humanitaria, hospitalaria y solidaria para las personas refugiadas, solicitantes de asilo, con protección complementaria y apátridas, por medio de las áreas estratégicas y servicios del albergue, tales como: atención humanitaria, acompañamiento, vinculación, trabajo comunitario y la incidencia política y social. Nuestro servicio se fundamenta en los Derechos Humanos y busca favorecer la autonomía de cada persona durante su proyecto migratorio.”

Población a la que atienden: Personas solicitantes de refugio o en calidad de refugiados.

Actividades clave: Cuestiones administrativas y de coordinación de toda la red, apoyo y fortalecimiento de ayuda humanitaria. Alojamiento, alimentación, atención médica básica, acompañamiento jurídico, actividades lúdicas.

Modo de financiamiento: Mediante la ACNUR en su totalidad.

Nombre: Reinserta A.C.

Ubicación: CDMX

Persona entrevistada: Valeria

Misión: “Reconstruir el tejido social a través del desarrollo continuo de una cultura de paz implementando modelos de atención psico-social para niñas, niños adolescentes y jóvenes en contacto con la violencia en México.”

Población a la que atienden: Niñas, niños, adolescentes y jóvenes atravesados por la violencia, que residen en centros penitenciarios, tienen padres en ellos, cumplen una sentencia o están en proceso de reinserción.

Actividades clave: Incidencia mediante 3 modelos: programa de niñas y niños dentro de prisión con sus madres hasta los 3 años (napes), reinserción social de jóvenes y centro de sobrevivientes. También tienen el programa de investigación, monitoreo y evaluación para medir el impacto de sus acciones e investigar temas relacionados con su misión de impacto nacional.

Modo de financiamiento: Mediante 3 procesos: convocatorias del gobierno o sector privado, eventos masivos, recaudación uno a uno.

Nombre: Programa Casa Refugiados A.C.

Ubicación: CDMX

Persona entrevistada: Emma

Misión: “Promover los derechos de personas en movimiento (PEM: refugiadas, solicitantes de asilo, desplazadas y migrantes) con énfasis en el apoyo a su integración, mediante la animación de entornos respetuosos y solidarios, en el marco de la difusión de una cultura de paz basada en el respeto a los derechos humanos y al entorno.”

Población a la que atienden: Atender, asistir y acompañar personas en situación de movilidad, como lo son refugiadas, apátridas o migrantes.

Actividades clave: Asistencia humanitaria con actividades de corte integral que les permitan integrarse a la comunidad, centro de documentación para individuos en movilidad y actividades culturales.

Modo de financiamiento: La mayor parte proviene de un socio aliado que es ACNUR, proyectos con asociaciones más pequeñas, las instalaciones prestadas. Donaciones en especie por empresas y convocatorias a proyectos específicos.

Anexo C

Liga

Liga con acceso a la carpeta ubicada en Google Drive, la cual contiene:

- Archivo en PDF: guía de uso de los instrumentos
- Archivo en Microsoft Excel: cuestionario, Perfil de Referencia y Ficha de Convocatoria.
- Archivo en PDF: guion de entrevista

La liga de Google Drive es la siguiente:

https://drive.google.com/drive/folders/1cMx_TfiEBHaMa6mGBYQ-qxh-OuoLsDVw?usp=sharing

Anexo D

Cuestionario

Visualización del cuestionario en Excel para la creación del documento Perfil de referencia.

A continuación se presenta un cuestionario para la elaboración del documento denominado "Perfil de referencia" el cual contiene las características preferentes del puesto y la información más relevante del mismo. Instrucciones: Escribir la información solicitada en las casillas en blanco, si alguna de las respuestas no se ajusta al modo de trabajo de la organización contestar N/A (No aplica).

Perfil de Referencia

Nombre de la organización

Ubicación

1. ¿Cuál es el título del puesto?

Apartado 1

2. ¿Cuál es la misión de la organización?

3. ¿Cuáles son los principales valores de la organización?

Apartado 2

4. En caso de ser distintos o que se requieran más valores ¿Qué valores necesita tener la persona para poder realizar las actividades que le corresponden en la organización?

5. ¿Cuáles son las principales habilidades interpersonales o sociales que necesita para realizar sus actividades (inteligencia emocional, comunicación, escucha activa, empatía, etc.)?

6. ¿Cuáles son las características individuales requiere para poder desempeñar su puesto (creatividad, planeación, organización, pensamiento crítico, resolución de problemas, etc.)?

Apartado 3

7. ¿Cuál es el objetivo general de sus actividades en la organización?

8. ¿Cuáles son sus principales actividades dentro de la organización? Enunciar de manera específica en forma de lista

9. ¿Cuál será el reto detectado más grande al que se enfrentará?

10. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes que tiene (pej: atención directa a la población, manejo de información confidencial, documentos, equipo y material, recursos económicos, procesos legales, etc.)?

11. ¿La modalidad de su trabajo será remota, híbrida, presencial, otra? Y En caso de que se requiera una jornada específica ¿En qué consiste esta jornada (horarios, son fijos, pueden negociarse, son abiertos, etc.)?

Apartado 4

12. En caso de que se requiera una formación específica u escolaridad ¿Qué formación se requiere (conocimientos técnicos o nombre de la licenciatura o área de formación, etc.)?

13. En caso de que exista alguna experiencia previa deseada ¿Qué tipo de experiencia previa sería preferible que tenga? Y ¿En qué consiste esta experiencia?

14. En caso de que requiera un idioma o idiomas específicos ¿Qué idioma o idiomas se necesitan para que pueda realizar sus actividades en la organización?

Apartado 5

15. ¿Cuáles son las principales relaciones en la organización que le permiten realizar sus tareas?

16. ¿Cuáles son las principales relaciones con personas externas a la organización que le permiten realizar sus tareas?

17. ¿Hay algún puesto al que le va a reportar? En caso de que si responder a cuál

18. ¿Hay algún puesto que deba supervisar? En caso de que si responder a cuál o cuáles

Apartado 6

19. ¿A qué alteraciones se expone al realizar sus actividades (mentales, físicos o emocionales)?

20. En caso de que exista más información importante que permita identificar el perfil ¿Qué otros aspectos son significativos para comprender el contenido del perfil?

Información de elaboración

¿Quién o quiénes están contestando este cuestionario (Nombre completo)?

En caso de que exista algún responsable de revisarlo ¿Quién es (nombre completo)?

¿En qué fecha se terminó de contestar (en caso de que más adelante haya modificaciones se debe cambiar esta fecha)?

Anexo E

Perfil de Referencia

Visualización del documento en Excel Perfil de Referencia.

Nombre de la organización

Perfil de Referencia

Título del puesto	
-------------------	--

CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión

Valores organizacionales

CUALIDADES INDISPENSABLES

Valores personales	
--------------------	--

Habilidades sociales	
----------------------	--

Características individuales	
------------------------------	--

GENERALIDADES DEL PUESTO

Objetivo general del puesto

Actividades clave

Principales retos	
-------------------	--

Responsabilidades	
-------------------	--

Modalidad	
-----------	--

APRENDIZAJES

Formación o escolaridad	
Experiencia previa	
Idioma	

RELACIONES ESENCIALES

Relaciones internas	
Relaciones externas	
Puesto al que reporta	
Puestos que supervisa	

INFORMACIÓN ADICIONAL

Alteraciones expuestas	
------------------------	--

Información complementaria	

Realizado por:	
Revisado por:	
Fecha de elaboración:	

Anexo F

Ficha de Convocatoria

Visualización de la plantilla en Excel para la Ficha Convocatoria a difundir cuando se tengan vacantes disponibles.

FICHA CON LOS DATOS SUGERIDOS PARA DIFUNDIR CONVOCATORIA

La mayoría de los datos siguientes se llenan de manera automática al concluir el cuestionario para el perfil de referencia. La información faltante se debe de colocar directamente en la ficha de convocatoria que es la fecha deseada para que se integre a la organización.

Ficha de Convocatoria

Nombre de la
organización:

Nombre del puesto:

Objetivo del puesto:

Cualidades

:

Experiencia:

Modalidad:

Ubicación del trabajo:

Fechas de incorporación:

Anexo G

Guion de entrevista

Guion entrevista de selección

- **Apertura:**
 1. Saludo
 2. Preguntas para romper hielo
 3. Presentación del entrevistador
 4. Presentación de la organización (mencionar una breve historia, misión y valores)
 5. ¿Qué sabes tú de nosotros? ¿Cómo te enteraste de la institución?

- **Cuerpo:**
 1. Plátame un poco sobre su persona, tus intereses, motivaciones, etc.
 2. ¿Cómo te describirías en cinco palabras?
 3. ¿Tienes alguna experiencia previa en ONG o servicios sociales? Menciona las actividades principales que realizaste
 4. ¿A qué retos te enfrentaste?
 5. ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes rescatados de dicha experiencia?

- **Cima**
 1. ¿Qué te motivó a acercarte a estos espacios sin fines de lucro?
 2. ¿Cuáles serían aquellos valores que te representan?
 3. ¿Me puedes contar de alguna situación en la que te desarrollaste con (mencionar uno o varios valores importantes para la organización)?
 4. ¿Qué tuviste que hacer?
 5. ¿A qué resultado llegaste? ¿Cómo te sentiste?
 6. Cuéntame de alguna experiencia en la que pusiste en práctica (mencionar una o varias habilidades sociales importantes para la organización)
 7. ¿En qué consistió? ¿Qué fue lo que hiciste?
 8. ¿Cómo te sentiste con los resultados? ¿Qué te hubiera gustado hacer diferente?
 9. ¿Cuáles son tus expectativas al integrarte en nuestro equipo de trabajo?
 10. ¿Con qué disposición emocional sientes que te encuentras en este momento? (pregunta opcional, pues implica un compartir íntimo)

- **Cierre**
 1. Presentación del puesto (objetivo general, principales actividades y modalidad)
 2. ¿Tienes alguna duda?
 3. Comunicación del proceso de selección
 4. Despedida y agradecimiento