



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN  
EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES**

---

**PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

La Gestión de los RRHH en una ONG familiar  
que trabaja con Voluntarios y Refugiados

---

**AUTOR: RAMIRO LUIS ALIMONDA**

**TUTORES: LIC. SILVIA STUHLMAN Y MG. PABLO WICHTEL**



## Resumen

El presente trabajo se focaliza en analizar la gestión de los recursos humanos en una ONG familiar que trabaja con voluntarios y refugiados, ubicada en la isla de Lesbos, Grecia. En los siguientes capítulos voy a desarrollar una estructura profesionalizada de RRHH, aplicando las herramientas para empresa familiar pyme, ya que los mismos son válidos para gestionar los RRHH en la ONG. Con sus planes de compromiso, motivación, diversificación, concientización y contención a con los voluntarios y todos los empleados de la organización. Esto permitiría aumentar no solo la eficiencia y eficacia de los voluntarios/empleados, sino su compromiso con la ONG.

La gran rotación de voluntarios en la ONG ha originado importantes reflexiones sobre la forma de gestionar los recursos humanos. Se reconocieron varios problemas debido a la no profesionalización del área, entre ellos la falta de motivación de los voluntarios al pasar cierto tiempo en la isla (debido al trabajo desgastante). Otro problema es la falta de concientización que tienen los voluntarios al llegar a su trabajo, es decir, lo poco que conocen de lo que realmente van a hacer, o lo llamado “noción de héroe” (salvadores de refugiados). Fénix necesita que los nuevos voluntarios sepan el duro trabajo que van a llevar adelante y estén preparados mentalmente para llevarlo a cabo. Esto incluye un gran conocimiento sobre la guía de voluntarios que fénix envía previamente (las reglas, qué pueden hacer y qué no, reconocer el límite con los refugiados, entre otras cosas) así como estructurar un modelo de entrevista para que ese trabajo sea delegado y los representantes puedan ocuparse de sus tareas legales.

Los objetivos principales del trabajo son lograr establecer cómo las herramientas de pyme se relacionan con la ONG y analizar la problemática de la alta rotación en la formación de voluntarios proponiendo posibles caminos de acción al respecto.

Esto se logrará a través del análisis de las herramientas de gestión de los RRHH identificando cuales son las correctas para incentivar y liderar grupos dentro de una ONG familiar, que herramientas de gestión de empresas familiares sirven para manejar la estructura



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



de la ONG, y poder diseñar un plan de selección, reclutamiento, apoyo, seguimiento post voluntariado y su modelo de entrevistas.

El trabajo pretende demostrar que la estructuración y el armado de un área profesionalizada de RRHH, adaptada a la ONG familiar, evitará la alta rotación de voluntarios debido al cambio motivacional que presentará la organización, sumado a los planes de contención y cuidado del personal que se obtendrán a partir de esto.

**Palabras Clave:** gestión de los RRHH, empresas familiares, pyme, profesionalización de la empresa familiar, voluntarios.



## Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1 – Gestión de los Recursos Humanos.....	7
1.1. Gestión de los RRHH en la ONG.....	7
1.2. Sistema Integral de Gestión de los RRHH.....	9
1.3. Estrategia de los RRHH.....	10
1.4. Control de la Estrategia.....	11
1.5. La Profesionalización de los RRHH como factor clave.....	14
Capítulo 2 – Fenix Humanitarian Legal Aid.....	15
2.1. Visión y Existencia de la ONG.....	15
2.2. Asistencia Jurídica Integral.....	16
2.3. Estructura Organizacional de Fénix.....	18
Capítulo 3 – La ONG como pyme familiar.....	22
3.1. Definición de ONG y relación con pyme familiar.....	22
3.2. Concepto y características de una pyme familiar.....	23
3.3. Importancia de la Empresa Familiar.....	24
Capítulo 4 – Herramientas de Gestión de los RRHH en la ONG familiar.....	26
4.1. Formación de los empleados/voluntarios.....	26
4.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	27
4.3. Evaluación del desempeño.....	31
4.4. Compensación.....	34
Conclusión.....	37
Anexo Gráficos.....	40
Bibliografía.....	41



## Introducción

Fénix Humanitarian Legal Aid nació a causa de la necesidad de ayudar, de forma legal, a los refugiados que llegan a la isla de Lesbos. Al ser una ONG familiar sin fines de lucro, marca la diferencia con las empresas que nacen de la necesidad de lucrar. A raíz de esta diferencia es que Fénix primero creó la estructura de ayuda legal y social, y a medida que la organización fue creciendo se fueron descubriendo nuevas necesidades.

Es por esto, que ya es tiempo que la organización invierta en las personas que trabajan o hacen voluntariados. A raíz de esto surge el armado del sector de RRHH y la profesionalización de la misma. Fénix necesita, al tener una estructura creciente, que los voluntarios y nuevos empleados que llegan a la isla, sepan el duro trabajo que van a llevar adelante y estén mentalmente preparados para ello. Que estén capacitados, aunque la formación no pondrá freno, y seguirá hasta la deserción de ellos. Con el armado de este sector, se buscará disminuir considerablemente la gran rotación que tiene la ONG.

La profesionalización es clave para el desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones familiares y para su supervivencia. La principal razón para llevarla a cabo se basa en la necesidad de mantener su capacidad de asistencia humana y legal al máximo, e implica un proceso de cambio que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares, sino que también incluya un cambio y mejora de tecnologías y procesos.

La elección de un perfil adecuado y en consecuencia a las personas adecuadas para cumplir con el voluntariado, le darán una ventaja respecto a la competencia, y puede ser un elemento clave en la recaudación de fondos de la organización.



Respecto a la gestión de los RRHH en la ONG, ítem que utilizaremos para el análisis sobre la alta rotación de voluntarios, para determinar que herramientas de motivación sirven para incentivar y liderar grupos dentro de una ONG familiar.

Una estrategia de RRHH a la par de la estrategia organizacional es una necesidad básica de planeamiento. Dado que los recursos más valiosos con los que cuenta la organización son sus Recursos Humanos. Esta estrategia tendrá en cuenta elementos como visión, misión, valores, objetivos, escenario actual y esperado, matrices FODA y BCG. Por otro lado, esta estrategia considerará las características del negocio, procesos productivos, filosofía, estructura y cultura. (Martinez, 2013, p. 11)<sup>1</sup>

La estrategia de RRHH resultante estará alineada verticalmente con la estrategia de la organización y horizontalmente con todos los componentes propios del área.

Expresado lo anterior, en el presente trabajo se desarrollarán herramientas de recursos humanos utilizadas en pymes y empresas con fines de lucro, adaptadas a la ONG familiar, con el fin de bajar la alta rotación de voluntarios y encontrar la eficiencia y eficacia máxima en los empleados de la ONG. Desarrollaremos la manera en la cual la ONG puede formar a los voluntarios, reconocer sus necesidades y aplicar las herramientas en base a ellos. La organización requiere una mejor descripción de los puestos y roles, con características mejor detalladas para evitar el contrato equívoco. También analizaremos la manera en la cual la ONG debe hacer la evaluación de desempeño, tarea fundamental para responder al cumplimiento de objetivos. Y por último detallaremos las correctas compensaciones y que a tener en cuenta para ser justo con cada uno de los empleados/voluntarios.

---

<sup>1</sup> Martinez, I. (2013) *Planteamiento Estratégico y RR.HH* (P. 11). FCE UBA.



## Capítulo 1

### Gestión de los RRHH

#### 1.1 Gestión de los RRHH en la ONG

¿En qué consiste la función de los RRHH?<sup>2</sup> Es aquella que en una organización se ocupa de seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los trabajadores de la misma. Como veremos, puede ser ejercida por un departamento concreto y/o los responsables de equipos. La función RRHH ha evolucionado en las últimas décadas. Cada vez es menos frecuente el antiguo modelo de “jefe de personal”, cuando el que asumía la función de RRHH hacía las nóminas, contratos y también gestionaba los conflictos y despidos. Este perfil duro evoluciona –afortunadamente- orientando el interés hacia la persona, dado que hemos cambiado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador. La tendencia es que la función de RRHH sea cómplice y apoyo de la actividad, asesorando a los responsables de equipos puesto que serán ellos los que gestionen directamente las personas.

Función RRHH: antecedentes <sup>3</sup>

Función RRHH: antecedentes

AÑOS	50 - 60 Jefe de Personal	70 Director de Relaciones Laborales	80 Director de Recursos Humanos	90 Responsable de la Dirección de Personas
Papel	Administrativo	Social	Estratégico	Holístico
Objetivo	Salarios y Códigos de Conducta	Clima Laboral	Eficiencia Organizativa	Desarrollo de la Organización y de las Personas
Contenido	Normativista	Negociador de las condiciones de trabajo	Formación y Comunicación	Desarrollo y potenciación de competencias

Gráfico 1

<sup>2</sup> ¿En qué consiste la función de los RRHH? - Dolan, Simon L.; Jackson, Susan E.; Schuter, Randall S. *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mac Graw Hill. 2003

<sup>3</sup> Función RRHH: antecedentes - Córdova, P. *La formación en las empresas españolas. Situación y expectativas*, AEDIPE, n 17. 2001



Pero esto no significa que Fénix tenga que incorporar un departamento de RRHH en la estructura de la organización. Como explica Javier López<sup>4</sup>, en función del tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de hacerlo. Lo que significa es que la función RRHH 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, nuestra razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan.” Para ir incorporando la función RRHH a nuestra entidad tenemos que distinguir por un lado la función genérica, que corresponde a los responsables de los equipos, que deben favorecer el desarrollo de sus equipos, orientarles en su trabajo y evaluar su rendimiento. Al lado se ejerce la función específica considerada como apoyo técnico a los responsables para que cumplan esa función correctamente y que será asumida por el departamento de RRHH o la persona que, dentro de nuestra entidad, tenga asignada esta función específica.

Probablemente, la persona que se hará cargo de la función específica, es decir, la responsabilidad de RRHH de toda la entidad, también se encargue de otras áreas cuando no es el propio gerente. Efectivamente, si esto es así, cabe presumir que no tendrá la misma formación técnica que un responsable de RRHH experto salvo lo aprendido por el mero ejercicio y práctica del día a día. Por lo tanto, para lograr ese refuerzo lo primero que tenemos que potenciar y facilitar es la capacidad técnica de quien asuma la función RRHH de la entidad. Esta persona será la que tenga que diseñar la estrategia y políticas y a quien corresponde la visión y responsabilidad transversal en materia de personas.

En paralelo, los responsables de equipos también deberán adquirir habilidades directivas genéricas y capacidades técnicas de RRHH para poder desarrollar adecuadamente su función genérica.

---

<sup>4</sup> Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.  
Fuente: Elaboración Propia



## 1.2 Sistema Integral de Gestión de los RRHH

- **Cultura:** es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común y que guían la toma de decisiones de las personas que integran la organización. La cultura permite transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización y facilitar el compromiso común. Según Martha Alles<sup>5</sup>, la cultura está totalmente dentro de la gestión de RRHH, así, cuando adoptamos criterios de decisión en materia de selección o retribución, estamos transmitiendo un mensaje del tipo de conductas y actitudes que la organización desea y los que no.
- **Comunicación interna:** en muchas ONG está ubicada dentro del departamento de RRHH ya que una buena comunicación favorece un buen desempeño y aumenta la motivación de los trabajadores. Y es así porque haremos un adecuado uso de la comunicación cuando tenga coherencia con las políticas de RRHH. Podemos decidir estratégicamente en nuestra estructura organizativa que debe estar dentro de la función RRHH.
- **Desarrollo organizativo:** Bonache & Cabrera<sup>6</sup> aseguran que en una ONG “una mejora de la eficacia, la eficiencia, la calidad de gestión y la coherencia organizativa hacen de la ONG a lo largo del tiempo”. En este sentido, la estructura organizativa, la lógica evolución de la misma y la distribución de funciones, se vincula inevitablemente con las estrategias y políticas de RRHH, por lo que es otro aspecto que en la visión más moderna de desarrollo de personas debería estar incluida en la función RRHH.
- **Gestión del conocimiento:** lo atesoran las personas. Debemos apostar por el aprendizaje organizativo, elemento estratégico que nos distinguirá del resto de organizaciones de nuestra actividad y del sector. Incluir en la gestión de las personas y su desarrollo el aprendizaje, como organización en su conjunto y como individuos, amplía el modelo de manera extraordinaria.

---

<sup>5</sup> Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ed Granica, 2006.

<sup>6</sup> Bonache y Cabrera. *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Ed Prentice Hall, Pearson Education, 2006.



### 1.3 Estrategia de los RRHH

Para pensar nuestra estrategia de recursos humanos partiremos de la misión de nuestra entidad, nuestra razón de ser. En el análisis de la realidad estudiaremos el entorno del Tercer Sector, actualmente dinámico y complejo y con múltiples actores, y el entorno interno, como el momento de la organización, disponibilidad de recursos, expectativa de crecimiento, entre otros. La estrategia de RRHH se derivará de la global de la organización, con objetivos operativos que coadyuven al cumplimiento de los globales. Estableceremos un plan de acción para un periodo de tiempo con actividades concretas que den como resultado el cumplimiento de dichos objetivos. A la hora del análisis y diseño de la estrategia y plan de acción, no olvidemos que dentro del sector no lucrativo las personas son el principal valor de la organización. Con equipos preparados y comprometidos llegaremos a cumplir mejor nuestros objetivos. Y estamos ante una gestión de personas con peculiaridades. Así, Javier Fernández López<sup>7</sup> identifica las siguientes:

- las ONG nacen desde los valores y ahí radica la principal motivación de las personas que se unen al proyecto, el compromiso con la misión y los valores
- Trabajando en el ámbito social, se hace difícil la evaluación del impacto y medición de resultados
- Diversidad y heterogeneidad de colectivos: personal remunerado, voluntarios, promotores, expatriados
- Normalmente suele existir un alto nivel de expectativas respecto al ambiente de trabajo y las posibilidades de participación; es probable que en general alguno de estos aspectos pueda ser distinto a otros sectores
- El trabajo a veces requiere tal implicación que se producen mayores tensiones o desgastes en la motivación ante la dificultad de lograr objetivos

---

<sup>7</sup>Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.



- Para no romper la continuidad del trabajo de los profesionales con los beneficiarios, cuya relación tiene como pilar fundamental la confianza (por ejemplo, mujeres que han sufrido violencia de género o el trabajo con las comunidades del Sur en proyectos de cooperación), es preciso abordar cambios de equipos de manera paulatina y buscar en lo posible su estabilidad, lo que tiene importante impacto en los sistemas de gestión de RRHH
- Mayor horizontalidad en los estilos de dirección que en otros sectores
- Alto grado de interrelación con el entorno social en el que se quiere impactar con cada vez más interlocutores y agentes implicados; ello requiere una gestión del cambio más ágil para la supervivencia y adecuación de la entidad –sus equipos- a dicho entorno.

Por último, es recomendable establecer instrumentos de medida de la estrategia y los planes de acción. Para saber si estamos cumpliendo los objetivos planteados en el medio y largo plazo y así asegurar que las estrategias están dando resultado, la herramienta más útil es el tablero de control.

## 1.4 Control de la Estrategia

Según Javier Fernández López<sup>8</sup>: es natural que no cumplamos completamente el plan de acción o que por la propia evolución de la organización (causas internas) y del sector social u otros sectores (causas externas) tengamos que trabajar sobre diferentes escenarios. Por eso tenemos que estar preparados para identificar estas desviaciones y sus causas. Así decidiremos, con suficiente flexibilidad, continuar con determinadas líneas estratégicas o variarlas.

---

<sup>8</sup> Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.



Gan & Triginé<sup>9</sup> ven el tablero de control de RRHH como un conjunto de indicadores y ratios que nos permite medir y hacer seguimiento de nuestra estrategia, indicándonos si seguimos la dirección adecuada o debemos corregir algunos parámetros. Mide también el impacto que están teniendo las políticas de RRHH en la entidad. Así, si nos proponemos una organización con equipos muy especializados, preparados y con alto compromiso, para conseguir ese objetivo tendremos que medir, entre otros indicadores, las acciones formativas y la fidelización manifestada con una baja rotación. Si la rotación aumenta puede indicar que estamos alejándonos de equipos comprometidos y perdiendo el esfuerzo de inversión en formación. En este ejemplo, corregiremos y adoptaremos medidas para reducir la rotación, identificando por qué sucede y con qué estrategias lo conseguiremos. Para tener nuestro tablero de control debemos:

1. Identificar los elementos de la estrategia y objetivos que queremos medir; es aconsejable no hacerlo con todos sino solamente con los más críticos
2. Definir los indicadores, a través de ratios normalmente. Pueden tener distinta periodicidad según lo que estemos midiendo
3. Disponer de los sistemas de información con la agilidad y eficiencia adecuadas para disponer de los datos que necesito para los indicadores

Para medir durante y después de la ejecución de la estrategia y conocer el impacto es preciso medir al principio, es decir, nada más comenzar. Para saber si hemos avanzado tendremos que saber cuál era el punto de partida. Por ejemplo, si medimos la rotación el primer año, no sabremos si aumentó o no respecto al momento de partida, por lo que las acciones encaminadas a reducirla no se podrán medir.

---

<sup>9</sup> Gan y Triginé. *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ed Díaz de Santos, 2006.



Una buena herramienta de medición es el estudio del clima laboral<sup>10</sup>. Para ello, nos aseguraremos del apoyo inequívoco de la dirección para tener posibilidad de responder a las expectativas que crea el estudio del clima laboral. Abordaremos aspectos de todos los módulos que estén en nuestra estrategia. Por ejemplo: cultura de trabajo, condiciones laborales, retribución, condiciones “ambientales” de trabajo (ergonomía o psicología, más propias de prevención de riesgos laborales), relación con los compañeros de trabajo y con los responsables, grado de satisfacción, nivel de compromiso, conocimiento e identificación con los valores de la entidad, comunicación interna, entre otros.

➤ Cuándo y cómo hacer un estudio de clima laboral:

- Al principio de una nueva política o estrategia de RRHH
- Al incorporarse un nuevo responsable de RRHH o con una nueva estructuración del departamento
- Con carácter preventivo
- De manera periódica

➤ Cuándo y cómo NO hacer un estudio de clima laboral:

- En momentos de conflictividad laboral
- En momentos de importante cambio de contexto
- De manera reactiva
- Como solución única, puntual y aislada

---

<sup>10</sup> Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*, Ed. Prentice Hall., 1982.



## 1.5 La Profesionalización de los RRHH como Factor Clave

Joaquín Gairín<sup>11</sup> asegura que la diferencia entre una organización que tiene el área de RRHH profesionalizada y una que no, radica en la manera que se toman decisiones, dejando de ser intuitivas para pasar a basarse en datos y resultados, objetivos, presupuestos, etc. Es común observar durante el desarrollo de toda organización familiar que el dueño se satura y al intentar seguir manejando todo lo referente a la organización solo (RRHH, coordinación de equipos, asistencia legal, etc.) deja de hacer un uso efectivo de su tiempo.

La profesionalización es clave para el desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones familiares y para su supervivencia. La principal razón para llevarla a cabo se basa en la necesidad de mantener su capacidad de asistencia humana y legal al máximo, e implica un proceso de cambio que no solo abarca la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares, sino que también incluya un cambio y mejora de tecnologías y procesos.

La elección de un perfil adecuado y en consecuencia a las personas adecuadas para cumplir con el voluntariado, le darán una ventaja respecto a la competencia, y puede ser un elemento clave en la recaudación de fondos de la organización. Es así como lo vemos en el texto de Gómez-Mejía<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Gairín, Joaquín (et al.) *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis, Barcelona, 2004.

<sup>12</sup> Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid, 2001.



## Capítulo 2

### Fenix Humanitarian Legal Aid y la Teoría del Cambio

#### 2.1 Visión y Existencia de la ONG

Fenix<sup>13</sup> es una ONG familiar ubicada en la isla de Lesbos, Grecia. Busca promover y defender un proceso de asilo europeo más equitativo que trate a las personas con dignidad, defienda sus derechos y les ofrezca el conocimiento para navegar sus propias vidas. Con el enfoque holístico, considera las necesidades y habilidades particulares de cada cliente, los empodera reconociendo su individualidad y les ofrece herramientas para navegar por un procedimiento muy complicado y construir una nueva vida en un país seguro.

El equipo de campo tiene su base en la isla y combina abogados, psicólogos, traductores y embajadores comunitarios, que trabajan juntos para brindar información general y asistencia a los refugiados. Brinda información a los refugiados sobre sus derechos bajo el derecho internacional, ayuda a presentar reclamos de reunificación familiar, asiste con la preparación de entrevistas y facilita la adquisición de documentos y evaluaciones médicas y psicológicas.

Como parte del trabajo diario de la ONG sobre el terreno, Fenix ayuda a los refugiados a superar las frustraciones cotidianas que forman parte del proceso de asilo, que a menudo cambia. Los equipos de investigación remota y de derechos humanos ayudan a los voluntarios de campo proporcionando informes de investigación de alta calidad sobre los países de origen y la situación sobre el terreno. Redactan informes legales y de políticas sobre instrumentos y obligaciones de derechos humanos e involucran a una red de ONG asociadas para estar al tanto de los cambios en las leyes y regulaciones y para brindar apoyo a los clientes.

---

<sup>13</sup> Fenix Humanitarian Legal Aid – Theory of Change 2019



## 2.2 Asistencia Jurídica Integral

A menudo, las ONG legales solo se enfocan en el procedimiento de asilo sin brindar apoyo a los demás aspectos cruciales del bienestar de un refugiado<sup>14</sup>. Dirigirse a la persona en su totalidad, incluido sus necesidades psicológicas, emocionales, sociales y legales: es una parte esencial para lograr una vida justa y equitativa, resultado en el proceso de asilo.

Este enfoque tiene en cuenta las identidades específicas y que se cruzan de los clientes, incluida su edad, etnia, identidad de género y orientación sexual. Fénix brinda asistencia legal integral a través de estas actividades generales:

- 1) Manejo de casos, que involucra el aporte de un oficial de protección y un psicólogo, y cubre necesidades no legales como la identificación de vulnerabilidades, distribución dirigida, acceso a vivienda segura, acceso y seguimiento de servicios médicos, tratamiento y medicación.
- 2) Servicios de información jurídica, que incluye información sobre el procedimiento de asilo y preparación de la entrevista de asilo y reunificación familiar, que es la continuación del proceso legal para reunir personas con sus familiares en otros países europeos.
- 3) Apoyo a la salud mental, que incluye estabilización, primeros auxilios psicológicos, y sesiones de grupo, valoraciones, evaluación y presentación de informes.

Fénix trabaja para aumentar el conocimiento de la comunidad sobre el proceso de asilo. La vía de promoción y participación comunitaria incluye: proporcionar sesiones de información y formación sobre el proceso de asilo, en contacto con otras organizaciones y desarrollar asociaciones sólidas para la referencia de casos y la colaboración, participar en conferencias y mesas redondas, desarrollando una presencia en las redes sociales e interactuando con los periodistas para aumentar la conciencia sobre la crisis de los refugiados, y la participación de miembros del Parlamento Europeo y otros actores relevantes en la defensa de cambios en el proceso de asilo.

---

<sup>14</sup> Fenix Humanitarian Legal Aid – Holistic Legal Aid 2019



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



La vía de promoción y participación comunitaria incluye las siguientes actividades generales:

1. Capacitación.
2. Comunicaciones externas al público.
3. Informará las autoridades e instituciones encargadas de la formulación de políticas.



## 2.3 Estructura Organizacional de Fénix

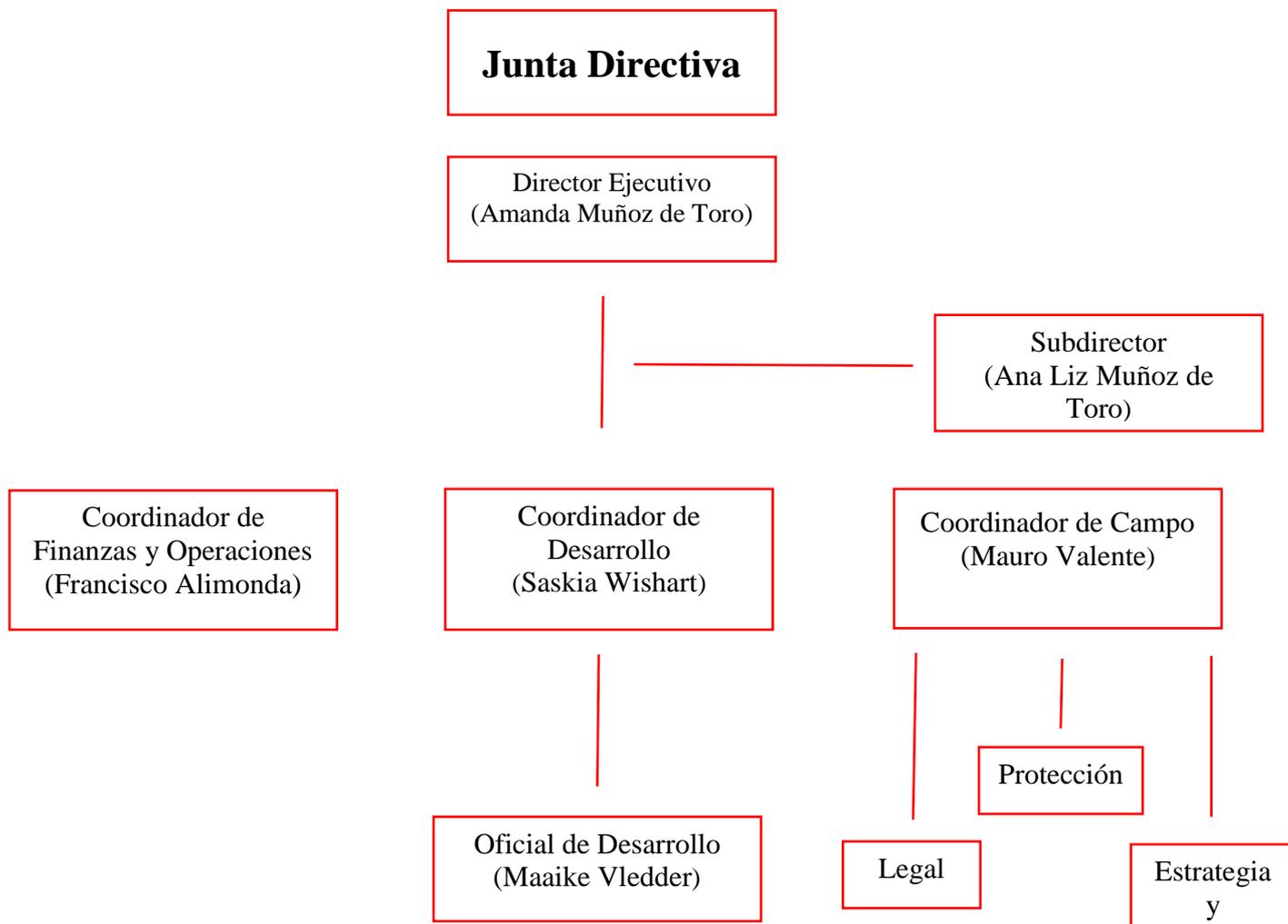


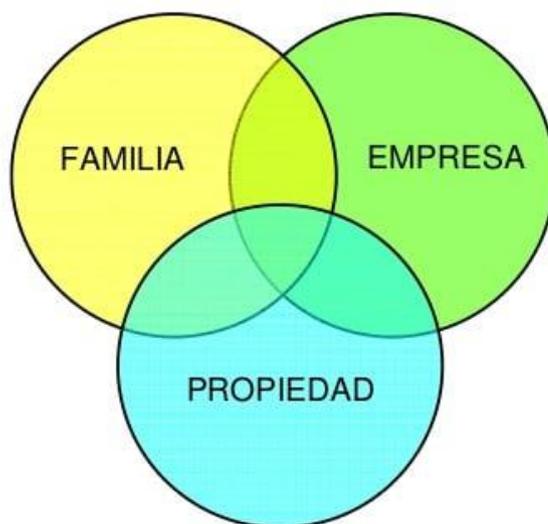
Gráfico 2

Molina (2012)<sup>15</sup> afirma lo siguiente:

“El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. (p. 4)”

<sup>15</sup> Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, Volumen I

## EMPRESA FAMILIAR



**Modelo de tres círculos de la empresa familiar.  
Tagiuri y Davis, 1982**

Gráfico 3

Desde el eje de la Propiedad podemos distinguir: Socio fundador, Sociedad de hermanos y Consorcio de Primos. Desde el eje de la Familia podemos distinguir cuatro etapas de acuerdo con la edad de los miembros de cada generación que participan activamente en la empresa. Y así consideraremos: Familias jóvenes en la empresa, Entrada en la empresa familiar, Trabajo en Conjunto, Traspaso del bastón de mando. Desde el eje de la Empresa distinguiremos tres etapas: Iniciación, Expansión-Formalización, Madurez. El uso de este modelo como marco de referencia nos permitirá reconocer la etapa actual de desarrollo de una Empresa Familiar. Y la combinación de las etapas a través de los ejes Propiedad, Familia y Empresa nos ayudara a analizar la dinámica de cualquier Empresa Familiar. (Stuhlman, 1997)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Stuhlman, S. E. (1997). *Empresa Familiar: Un modelo tridimensional de abordaje* (P. 2).

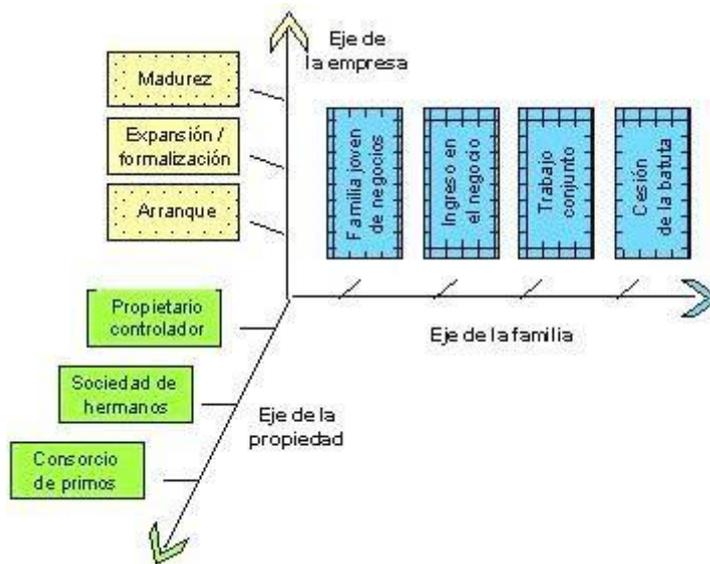


Gráfico 5

El Modelo Evolutivo Tridimensional<sup>17</sup> contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

En este caso sería la sociedad de hermanas entre Amanda Muñoz de Toro y Ana Liz Muñoz de toro. Donde Amanda es la directora ejecutiva y Ana la subdirectora. Ambas trabajan codo a codo y tienen el control de la ONG. Tienen sus funciones bien diferenciadas, y las respetan a rajatabla, pero ambas participan una con otra de sus responsabilidades.

En el eje de la familia estaríamos hablando de una Familia joven de negocios, ya que ambas hermanas socias fundadoras no pasan los 35 años de edad, a pesar de la vasta experiencia que poseen en el campo.

En el eje de la empresa, la ONG está en plena expansión. Ya que es una estructura cada vez más funcional. La administración está creciendo y por eso cambiando, áreas nuevas profesionalizándose, y como si fuese poco, cada semestre tienen más financiación.

<sup>17</sup> Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)



Aplicando este concepto a la organización a tratar, el círculo familia estaría conformado por las dos fundadoras y primas hermanas: Amanda Muñoz de Toro (Director Ejecutivo) y Ana Liz Muñoz de Toro (Subdirector); un coordinador de campo llamado Mauro Valente marido de Ana Liz y un coordinador de finanzas llamado Francisco Alimonda quien es primo hermano de las fundadoras. A su vez, el círculo empresa está compuesto por los voluntarios y empleados y, el círculo propiedad, conformado por las fundadoras y la junta directiva.

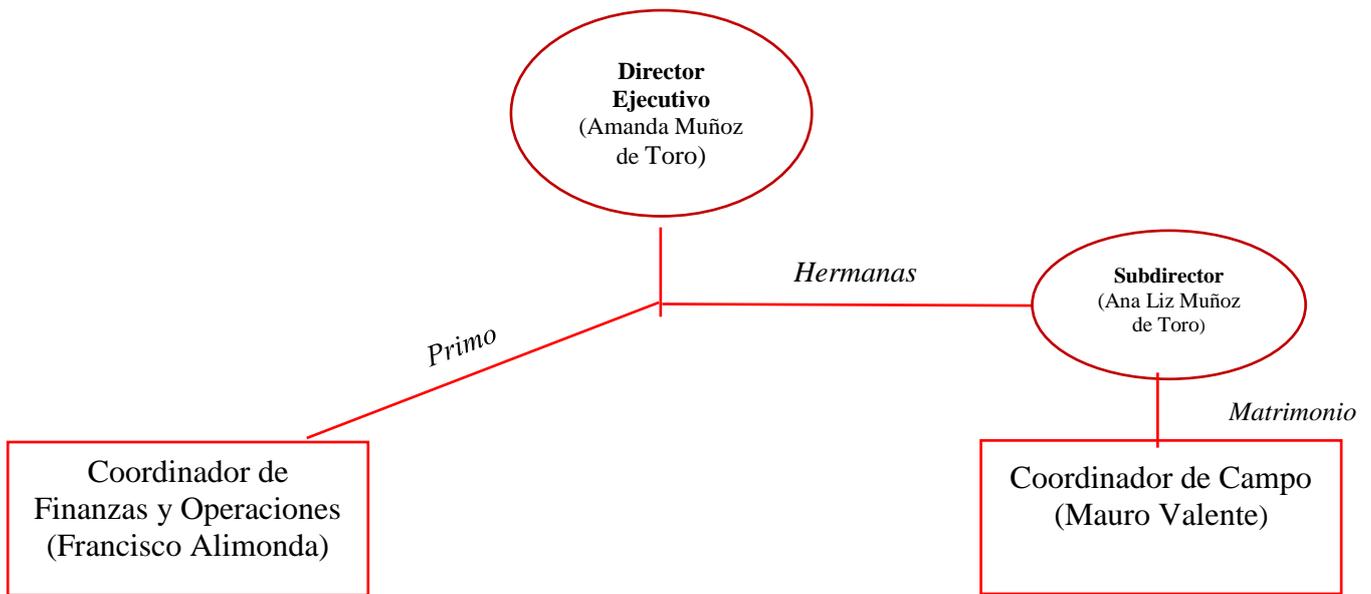


Gráfico 5



## Capítulo 3

### La ONG como pyme familiar

#### 3.1 Definición de ONG y relación con pyme familiar

La sigla ONG viene de organización no gubernamental<sup>17</sup>, institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Las ONG suelen financiarse a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos (mediante la venta de vestimenta o la realización de eventos, por ejemplo). Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización).

En opinión de quién redacta, será de suma importancia establecer estructuras de gobierno en la ONG familiar, ya que una estructura sólida permite separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia. Además, esto regulará la participación por los asuntos de la empresa y de la familia dueña.

La forma en la que la ONG familiar es gobernada, dirigida y controlada<sup>18</sup>, es crucial en la contribución de la organización hacia con los refugiados y la isla. Para la familia, el mayor reto es establecer una estructura de gobierno empresarial. Para la junta directiva de la organización, su mayor desafío es transformar una organización no formal en una de carácter formal. Superar ambos objetivos oportunamente, es la mejor garantía para asegurar, en el tiempo la continuidad y la estabilidad de la empresa de familia.

---

<sup>17</sup> <https://unaong.com/>

<sup>18</sup> Lopez, G. A. (noviembre de 2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*(11), 91-100.



Teniendo en cuenta las definiciones de diversos autores<sup>19</sup>, para que una empresa sea considerada familiar debe cumplir tres condiciones: la familia tiene la propiedad o el control de la empresa, la familia desempeña labores directivas y ejecutivas y existe la intención de transferir la empresa a generaciones venideras. La complejidad de las pymes familiares radica en que no sólo se deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, (rentabilidad, competitividad etc.), sino que además persiguen objetivos de trasmisión exitosa hacia las nuevas generaciones y nuevos voluntarios. Este es el gran desafío al que se enfrenta la ONG familiar.

### 3.2 Concepto y Características de una Pyme Familiar

La empresa familiar es un sistema social de gran complejidad<sup>20</sup>, pues en ella conviven la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas en sí mismas. La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de los gestores de la misma, son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Se trata, de lazos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad familiar, no solamente relaciones comerciales o económicas. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas.

Encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas (Tapies, 2011). Miguel Ángel Gallo (1989)<sup>21</sup> señala que lo que define una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

---

<sup>19</sup> Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, Volumen 1 (3), 1-12. <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/113>

<sup>20</sup> Amat, J. M. (2000). La continuidad de la empresa familiar (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000

<sup>21</sup> Miguel Ángel Gallo (1989) – “La empresa familiar” pag. 13 – Consejo Familiar



Según Neubauer & Lank (1999)<sup>22</sup> la empresa familiar es una organización de carácter económico cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar.

Para Dodero (2002)<sup>23</sup>, la empresa familiar se distingue por sus propietarios que son los mismos que la dirigen, es decir que la cultura de la empresa deriva de la cultura de la familia. Soto Maciel (2013)<sup>24</sup>, la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

### 3.3 Importancia de la Empresa Familiar

Las empresas familiares son responsables de la creación entre el 50 y el 80% de los empleos en la mayoría de países y suponen el 75% de la creación neta de empleo. Además, la patronal europea del sector, *European Family Businesses*<sup>25</sup>, calcula que por cada 4.000 nuevas empresas de este tipo que se creen las ventas globales subirían en alrededor de 1.000 millones de dólares en 2025. Por otra parte, no se debe desconocer que:

- El 90% de los fundadores pretenden que la propiedad y dirección permanezca en manos de la familia.
- Las empresas familiares tienen una vida media de 35 años.
- El proceso sucesorio solo culmina con éxito entre un 10 y un 15% de los casos.
- El 61% de las empresas familiares se encuentran controladas por la primera generación, el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera y el 6% por la cuarta y siguientes generaciones.

---

<sup>22</sup>Neubauer & Lank (1999) – “La empresa familiar”

<sup>23</sup>Dodero (2002) – “El ciclo de la vida de las Empresas Familiares” -

<sup>24</sup>Soto Maciel (2013) – Conceptos, Teorías y estructuras de las Empresas Familiares

<sup>25</sup> NUÑEZ, M., «Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España», *ABC*, 10 de febrero de 2016: [http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html)



Además del impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, las empresas de este tipo tienen unas fortalezas muy marcadas:

- Elevado compromiso, dedicación y orgullo familiar
- Identidad de valores familiares
- Transmisión de la cultura familiar al entorno laboral
- Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones
- Cercanía con el cliente y atención personalizada

También por su alto componente emocional se les confiere las siguientes debilidades:

- La falta de conocimientos o preparación de los sucesores para gestionarla de forma eficiente limita su capacidad de crecimiento
- La estructura del organigrama no es clara
- Falta de profesionalidad y enfoque estratégico
- Mayor tendencia a la autofinanciación y menos acceso a otras fuentes de ingreso
- Miedo a asumir riesgos por el propio patrimonio



## Capítulo 4

### Herramientas de Gestión de los RRHH en la ONG familiar

#### 4.1 Formación de los empleados/voluntarios

Un Plan de Formación<sup>26</sup> es un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período determinado de tiempo –normalmente coincidiendo con el año natural- y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados.

El Plan de Formación tiene que ser:

- Dinámico y flexible, que permita a lo largo del año cambios en las acciones formativas;
- Realista, dimensionada y eficaz, ajustándose de verdad a las necesidades formativas y recursos disponibles de la organización;
- Estar coordinada con el resto de políticas de los Recursos Humanos;
- Eficiente y motivador, promover desarrollo personal y profesional.

Debemos al mismo tiempo elaborar el presupuesto del Plan de Formación diseñado, tanto gastos directos de las acciones formativas como los indirectos. Así, la formación supone gastos tanto de la propia acción formativa (formador, aula o materiales) como viajes, alojamiento o sustitución del puesto si fuese preciso. Este sería el caso de las reunificaciones familiares, por ejemplo, dónde un empleado de la ONG acompañará al refugiado en caso, desde la isla hasta su nueva ubicación en Europa y su reunificación con su familia.

---

<sup>26</sup> Cortés, Carlos. La gestión de recursos humanos en las Fundaciones: una gestión desde los valores. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, nº 10, Madrid, marzo 2007



Este es el momento en que podremos buscar los proveedores de formación al conocer las acciones formativas que tenemos previsto realizar a lo largo del año y así disponer de más capacidad para negociar. Es posible que el mismo proveedor pueda ejecutar más de una acción formativa, o repetir un curso porque tengamos más personas que quieran o necesiten formarse al respecto. De esta manera se conseguirán mejores precios y fortaleceremos la relación con nuestros proveedores.

En relación a los proveedores hay un tema importante que es preciso destacar. Si estamos buscando formación técnica de nuestra actividad tendrán que ser especializados del sector: inmigración, personas sin hogar, drogodependencia, atención psicosocial, violencia de género, cooperación al desarrollo. Es importante, que busquemos y nos aseguremos de la capacidad técnica en el ámbito de lo social, donde además no es raro que haya distintos enfoques de la intervención. Si buscamos, por otro lado, formación genérica como pueda ser gestión de equipos, la búsqueda del proveedor de formación tampoco es irrelevante. El enfoque de gestión de equipos en nuestra entidad difiere de los genéricos del sector privado: orientación a resultados, evaluaciones por objetivos, por ejemplo, que en el ámbito de lo social es más complejo. Esto quiere decir que lo deseable es contar con proveedores de formación que conozcan nuestra realidad y nuestro sector, ya sea porque trabajen con otras ONG o bien porque vengan trabajando tiempo con nosotros. La fidelización de nuestros proveedores de formación, al igual que antes comentamos con los de selección, es importante para mantener nuestra especificidad y cultura alineadas con nuestros colaboradores.

La detección de necesidades es fundamental para el desarrollo del plan de Formación. Puede ser individual o grupal<sup>27</sup>. Si el número de personas no es elevado podremos hacerlo a nivel individual aunque si son muchas las personas que desempeñan un mismo puesto podrá hacerse por una muestra representativa. Puede haber varias formas de recoger esta información. Podemos utilizar cuestionarios de detección de necesidades individuales, entrevistas con los interesados o recoger esa información de las herramientas de evaluación del desempeño.

---

<sup>27</sup> Cortés, Carlos. La gestión de recursos humanos en las Fundaciones: una gestión desde los valores. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, nº 10, Madrid, marzo 2007



Detrás de la detección de necesidades individuales está el modelo denominado directivo o normativo<sup>28</sup>, es decir, de arriba a abajo, basado en la discrepancia entre lo que es y lo que debería ser, y en las grupales por el contrario se refleja el modelo llamado colaborativo, de abajo a arriba, al ser de consulta a grupos de personas. Precisamente por el carácter de entidades no lucrativas y por la misión y valores que acreditamos estamos verdaderamente más cerca de culturas participativas que normativas, por lo que adoptaremos un sistema mixto que permitirá identificar necesidades desde otra perspectiva menos frecuente en las empresas privadas y porque son metodologías más motivadoras por la implicación de los equipos en su propia identificación de necesidades.

Una vez recogidas todas las necesidades formativas por todos o alguno de los métodos antes señalados, tenemos que priorizar los resultados<sup>29</sup>. Para ello es importante recordar que en los cuestionarios, entrevistas individuales o dinámicas grupales, al preguntar por las necesidades de cada persona, pidamos que prioricen las que hayan identificado. A esta priorización debemos añadir la perspectiva más transversal que acreditamos desde el ejercicio de la función RRHH. Aunque muchas de las entidades del Tercer Sector son medianas o pequeñas, posiblemente sin contar con departamento de RRHH, siempre alguien va a desempeñar la función RRHH y es importante porque aportaremos esa visión transversal que no existe en otras áreas de la organización. Así, hay elementos que desde esa transversalidad nosotros conocemos bien y que pueden determinar más o menos prioridad en las necesidades detectadas.

---

<sup>28</sup> Fajardo S., Pineda P., Vilarroig M. Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin fronteras. *Bordón Revista de Pedagogía*. volumen 58. n° 1

<sup>29</sup> Fajardo S., Pineda P., Vilarroig M. Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin fronteras. *Bordón Revista de Pedagogía*. volumen 58. n° 1



## 4.2 Descripción de los Puestos de Trabajo

Esta es una necesidad frecuente en un escenario de pequeñas y medianas organizaciones donde se suele decir: “aquí todos hacemos de todo”. Esta afirmación es clásica. La lista de tareas es tan variada como interminable y además no hay responsables claramente asignados para cada una de ellas. Puede ser incluso fuente de conflictos<sup>30</sup>. ¿Cómo abordaremos esta situación? La respuesta es, desde la perspectiva de RRHH, clarificando funciones y responsabilidades. Para clarificar las funciones la herramienta de recursos humanos más poderosa es la descripción y análisis de puestos de trabajo. La descripción de puestos tiene como finalidad principal identificar, describir y definir no sólo el trabajo, sino también las exigencias (formativas o de experiencia del ocupante del puesto), responsabilidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto adecuadamente. La descripción del puesto de trabajo debe ser lo más completa posible, pero teniendo en cuenta un principio de síntesis valorando lo esencial de cada puesto. Por ejemplo: no sería lógico reflejar todos y cada uno de los procesos o tareas que componen cada función; esto aumentaría la complejidad de la descripción y haría perder la visión auténtica del puesto. La principal función de la descripción del puesto de trabajo es representar lo más objetivamente posible y de una forma clara, concisa y ordenada las responsabilidades del puesto y servir de base para el diseño de los demás sistemas de Recursos Humanos.

Lo más importante es que consideremos que estamos definiendo un puesto en abstracto y no a la persona ocupante del puesto. Con el tiempo y la evolución de los puestos es habitual que tendamos a identificarlos y aunar características del puesto a las habilidades o aptitudes de la persona que lo ocupaba. Por ejemplo, un trabajador social de Fénix que también tiene experiencia y formación en sistemas de la información es el encargado, además de sus funciones como trabajador social, de solucionar los problemas informáticos de los compañeros ya que nadie se hace cargo de esto. Si esta persona deja la organización y buscamos su sustituto, es evidente que no es preciso que tenga dicha formación o experiencia informática, sino que tendrá que ser trabajador social.

---

<sup>30</sup> Ott, J. Steven. *Understanding Nonprofit Organizations*. Westview Press, 2001



Pongamos otro ejemplo: tenemos un trabajador con perfil de abogado experto en inmigración que habla persa, por lo que la atención a inmigrantes sirios la acabará haciendo él; esa función se acabará asimilando a su puesto sólo por el hecho de que esa persona habla persa, no porque el puesto estuviera pensado para persas, sino que lo estaba para un abogado experto en extranjería. Aunque parece evidente en estos ejemplos, en otras ocasiones las funciones del puesto resultan muy condicionadas por las características de quien lo ocupaba y no siempre es tan evidente.

Se trata de conocer no las responsabilidades que el puesto teóricamente debería desempeñar sino las que realmente desempeña<sup>31</sup>.

1. Identificación del Puesto
2. Misión: Qué hace; Dónde; Para qué;
3. Funciones del Puesto
4. Formación Requerida
5. Organigrama
6. Competencias
7. Dimensiones
8. Relaciones principales del Puesto
9. Naturaleza de los Problemas
10. Grado de Responsabilidad

---

<sup>31</sup> Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección de personal. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

### 4.3 Evaluación del Desempeño

Es cierto que los sistemas de evaluación nacen en el sector privado y están muy vinculados al ámbito empresarial. Esto no impide sin embargo que puedan resultar útiles para las organizaciones del Tercer Sector. La clave será adaptarlos a la cultura y valores de nuestra organización extrayendo los aspectos más acordes con la naturaleza del sector, como la transparencia, y obviando otros más propios del ámbito empresarial, como la competitividad.

La evaluación del trabajo<sup>32</sup> en el ámbito social resulta especialmente difícil por la complejidad de las causas y por lo tanto la medición del impacto social. No obstante, hay que considerar que estamos evaluando el desempeño de las personas y no el impacto o resultados del proyecto en general, que, si bien están muy vinculados, no son exactamente lo mismo. En definitiva, dado que resultará de más difícil medición, nos esforzaremos en pensar sistemas más objetivos y cuantitativos y más centrados en el desempeño real de los equipos y no tanto de los proyectos en su conjunto.



Gráfico 6

<sup>32</sup> Pérez Campaña, M. (19 de julio de 2019). El sistema de control de gestión, conceptos básicos para su diseño. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/07/19/el-sistema-de-control-de-gestionconceptos-basicos-para-su-disenio-4/>



Según Santiago Pereda<sup>33</sup> las ventajas de Evaluar el Desempeño son:

- Conseguir objetivos y Desarrollar competencias
- Sirve de guía y orientación para la fijación de objetivos
- Facilita momentos de feedback
- Identifica la cultura, valores y estrategias de la organización en las personas
- Motivación y fidelización, se sabe que esperar de los empleados/voluntarios

Tiene especial importancia la comunicación de la puesta en marcha del sistema y de los objetivos que se pretenden alcanzar con él. Implicar a los representantes legales de los trabajadores puede ser ventajoso para hacerles comprender que no es un sistema de control y competitividad sino de motivación y desarrollo de los equipos, dotando de mayor objetividad las evaluaciones.

Para llevar a cabo este plan de evaluación de desempeño, en Fénix mediante la integración de los RRHH, se gestionará al personal por competencias. La gestión por competencias es un modelo de gestión de recursos humanos que se centra en la idea de que el desarrollo de las organizaciones se basa en desarrollo de las personas. Las competencias son un conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo. Ejemplos de competencias serían: trabajo en equipo, capacidad de planificación, orientación a resultados, capacidad de comunicación, toma de decisiones, construcción de relaciones o compromiso/identificación con la organización, entre muchas otras.

Para gestionar por competencias, hay que dividir el trabajo en etapas. La primera, es el análisis de nuestro modelo de gestión de RRHH para saber en qué módulos impacta y hasta qué punto. Decidiremos el colectivo al que vaya a aplicar. Elegiremos el modelo que vayamos a adoptar. No hay tiempo ahora para explicar los posibles modelos (lineal o estratificado, evidencial o conceptual, micro o macro). Finalmente, viene la fase de sensibilización sobre el modelo que pretendemos poner en marcha.

---

<sup>33</sup> Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca. Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid, 2005.



La segunda fase será la elaboración de nuestro propio diccionario de competencias. Para ello, recabaremos información como sigue:

- Paneles de expertos<sup>34</sup>: son “expertos” en nuestra organización y en el puesto que estemos analizando. Nos ayudarán a identificar las características personales que propician el desempeño exitoso y excelente del puesto.
- Estudio de perfiles anteriores, tanto de nuestros procesos de selección como de nuestro mapa de puestos, si ya disponemos de él.
- Entrevistas de incidentes críticos. Es una técnica muy elaborada que permite identificar y nivelar con alto grado de fiabilidad las competencias de una persona en el puesto que desempeña.
- Cuestionarios de identificación de competencias. Se pueden hacer por puestos o por áreas funcionales.

Del resultado de las competencias identificadas<sup>35</sup> y sus niveles, podremos elaborar este diccionario de competencias:

- Comprende el listado de competencias de nuestra entidad
- Podrá agruparlas por puestos, áreas funcionales y genéricas o institucionales; existen otras clasificaciones por el tipo de competencia: técnicas, personales.
- Cada competencia tendrá una definición; es importante que, aunque podamos utilizar como referencia otros diccionarios, la definición sea propia, precisamente eso es lo que distinguirá nuestro modelo de los demás y hará que la herramienta sea absolutamente útil, al alinear todos los comportamientos de nuestra organización en la dirección que nosotros mismos hemos definido
- Niveles por cada competencia, suelen ponerse de 1 a 4, a veces 5, a veces un nivel 0 cuando no se tiene la competencia; cada nivel detalla las conductas asociadas o comportamientos observables medibles que corresponden a ese nivel
- Interrelaciones entre las distintas competencias

---

<sup>34</sup> Porret, Miquel. Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ed. ESIC, Madrid, 2006

<sup>35</sup> Senge, P. The fifth discipline. Doubleday, New York, 1991



La tercera fase<sup>36</sup>, una vez que disponemos del diccionario, es incorporar al modelo de gestión de RRHH el enfoque por competencias a través de distintas herramientas. Por último, la evaluación y seguimiento del modelo, así como su actualización y mejora constante. ¿Se cumplen las expectativas previstas? ¿Se aplica en la realidad o existen resistencias? ¿Está actualizado el modelo? ¿Existen más posibilidades de interacción con otro módulo del modelo?

#### 4.4 Compensación

Cuando comenzamos a hablar de retribución tenemos que pensar cada vez más en un concepto más amplio que se denomina compensación total y que incluye, además de la compensación económica, otros aspectos de condiciones laborales. Esto es especialmente relevante en organizaciones no lucrativas donde lo limitado de sus recursos o el origen público de la mayoría de sus fondos no permite muchas veces márgenes económicos para mejorar las condiciones salariales más allá de los contratos con la administración.

El modelo de compensación total<sup>37</sup> engloba todo aquello que un trabajador percibe como contraprestación a su aportación personal a la entidad. Incluye componentes intrínsecos y no sólo extrínsecos, es decir, no sólo retribuciones dinerarias sino beneficios sociales, flexibilidad en el trabajo, formación, participación o reconocimiento. En otra pregunta veremos otras posibilidades de compensación que no suponen un coste directo en la masa salarial.

El aspecto económico como motivación extrínseca<sup>38</sup> es uno de los que primero tenemos que abordar en la gestión de RRHH. Si no tenemos salarios adecuados de poco servirá hablar de planes de carrera o desarrollo personal. Primero tenemos que satisfacer, en la medida que podamos, este aspecto. Y para ello, disponer de una política retributiva es de gran ayuda. La retribución es un mensaje que, a través de la política, la organización pasa a sus trabajadores respecto a su posicionamiento salarial respecto al sector, su voluntad de equidad salarial, actualizaciones anuales, variable, entre muchos otros aspectos.

---

<sup>36</sup> Porret, Miquel. Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ed. ESIC, Madrid, 2006

<sup>37</sup> St-Onge; Haines; Klarsfeld. La rémunération basée sur les compétences. Déterminants et incidences. Relations industrielles/industrial relations. RI/IR, 2004, vol. 59, n° 4, New York

<sup>38</sup> Wolf, Thomas. Managing a nonprofit organization in the twenty-first century. Fireside, 1999



El hecho de que se cuente con recursos limitados en las organizaciones es más evidente en las del Tercer Sector, tanto por su naturaleza de no lucro como quizá y sobre todo por su empeño en destinar el máximo de ellos al cumplimiento de la misión. Consecuencia de ello es el poco margen para la compensación y beneficios en términos puramente monetarios, por lo que la búsqueda de la motivación en estos aspectos tiene que venir a través de medidas que no supongan alto coste directo y desde la mayor flexibilidad organizativa. Por eso probablemente es habitual encontrarse con entidades del sector que adoptan este modelo para con sus trabajadores con la principal intención de mejorar sus condiciones laborales.

Estamos hablando de poner en marcha medidas de flexibilidad que mejoren directamente las condiciones laborales y que no conlleven un coste directo para las entidades. Debemos aclarar que estamos dentro del módulo de retribución, o, para ser más exactos, de lo que se denomina compensación total, es decir, un concepto más amplio que incluye más allá de las retribuciones monetarias, cualquier otro concepto de compensación por el trabajo, como medidas de flexibilidad, beneficios sociales e incluso formación.

Al contar con personal mayoritariamente voluntariados, la compensación total tiene un papel fundamental, ya que la formación y ganar experiencia es lo que buscan principalmente. Para lograr esto el plan deberá estar integrado en la estrategia de la organización y de los RRHH y coherente con las políticas y modelo de gestión de personas que posee Fénix.

Se deberá hacer un diagnóstico de la entidad, donde se analizarán los perfiles profesionales (titulaciones), perfiles demográficos (edad, sexo, nacionalidad), características del trabajo (ámbito espacial, temporal), ritmo de trabajo y estrés, absentismo. Podríamos añadir un diagnóstico de la cultura de la entidad. Luego un diagnóstico de medidas actuales, donde analizaremos las medidas de que ya disponemos. Algunas puede que ni las tengamos identificadas, que no sean visibles, pero son medidas de flexibilidad: pensemos en la flexibilidad para abandonar el puesto de trabajo por alguna emergencia o flexibilidad horaria, que pueden estar tan consolidadas y ser tan “naturales” que no las vemos, pero existen y son medidas que ya adoptamos en nuestra entidad y que podremos incluir en el listado de medidas.



Como por ejemplo los horarios que poseen los voluntarios para ir a terapia, o realizar cualquier actividad sanadora en horario laboral. También tenemos que preguntar cuál es el grado de conocimiento y de uso por parte de nuestra plantilla de las medidas que ofrecemos.

Preguntaremos al personal que medidas son las que mas valoran para saber así cuáles son las medidas mas solicitadas. Coherencia entre las medidas que ofrecemos y las que nos piden. Y también compatibilidad entre cada medida propuesta y la realidad del trabajo o de los puestos implicados. El plan de acción acerca de las medidas a poner en marcha, plazos y responsables. Puede ser aconsejable designar una persona como “responsable de conciliación” que asegure su ejecución y asuma la comunicación.

Se adoptarán medidas de flexibilidad laboral, donde se establecerán formas de organización flexibles del trabajo en cuanto a tiempo o espacio. Reducción de jornadas, libre elección de horario (dependiendo la tarea), semana laboral reducida o comprimida, puestos de trabajo compartidos, terapias, tiempo de consultas y autoayuda, actividades grupales extralaborales.



## Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha expuesto un marco conceptual teórico de la gestión y control de los Recursos Humanos. Se han investigado los atributos de implementar herramientas de utilidad en las pymes y analizado su aplicación en la ONG familiar.

El objetivo general de esta investigación se ha centrado en profesionalizar los Recursos Humanos en la organización, con el fin de evitar la alta rotación y maximizar la eficiencia y eficacia de los voluntarios.

Al profesionalizar los RRHH en la organización uno pensaría que viene con el armado completo de un área de RRHH, con su gerencia, presupuesto y finalidad. Pero muchas veces la diferencia entre una organización que tiene el área de RRHH profesionalizada y una que no, radica en la manera que se toman decisiones, dejando de ser intuitivas para pasar a basarse en datos y resultados, objetivos, presupuestos, etc. Es común observar durante el desarrollo de toda organización familiar que el dueño se satura y al intentar seguir manejando todo lo referente a la organización solo (RRHH, coordinación de equipos, asistencia legal, etc.) deja de hacer un uso efectivo de su tiempo.

Profesionalizar los RRHH no significa que tengamos que ir incorporando, creando o reforzando departamentos de RRHH en la ONG. En función del tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de hacerlo. Lo que significa es que la función RRHH 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, nuestra razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan.” Para ir incorporando la función RRHH a nuestra entidad tenemos que distinguir por un lado la función genérica, que corresponde a los responsables de los equipos, que deben favorecer el desarrollo de sus equipos, orientarles en su trabajo y evaluar su rendimiento. Al lado se ejerce la función específica considerada como apoyo técnico a los responsables para que cumplan esa función correctamente y que será asumida por el departamento de RRHH o la persona que, dentro de nuestra entidad, tenga asignada esta función específica.



Así, es importante reforzar las capacidades según la función que se desarrolla. Como hemos visto en la parte de formación y evaluación, es frecuente que la persona que se hace cargo de la función específica, es decir, la responsabilidad de RRHH de toda la entidad, o de su equipo de trabajo, también se encargue de otras áreas cuando no es el propio gerente. Efectivamente, si esto es así, cabe presumir que no tendrá la misma formación técnica que un responsable de RRHH experto salvo lo aprendido por el mero ejercicio y práctica del día a día. Por lo tanto, para lograr ese refuerzo lo primero que tenemos que potenciar y facilitar es la capacidad técnica de quien asuma la función RRHH de la entidad. Con ello los planes de formación explicados, no solo para voluntarios más preparados, sino para líderes de equipos mejores capacitados en los recursos humanos. Esta persona será la que tenga que diseñar la estrategia y políticas y a quien corresponde la visión y responsabilidad transversal en materia de personas.

Para facilitar el camino a la comprensión y la disminución de la rotación de voluntarios, Fénix encontró un perfil de personas mayormente comprometidas y con la cultura de la isla en la sangre. ¿Por qué? ¿Cómo? Simple, contratar griegos. Jóvenes griegos con perfil humanístico. Son personas que se deberían reubicar, pero siguiendo en su mismo país. Su comida, su idioma, su moneda, en fin, su cultura. La ONG contratando voluntarios que ya posean la dinámica de la zona y estén más familiarizados con la situación con los refugiados, se les facilitará no solo el voluntariado para ellos mismos, sino contagiar a sus compañeros y ser un pilar más en el sostén de la psiquis del resto del personal. Ya está de más decir, que estos mismos voluntarios, griegos, no desertan el voluntariado, es decir, lo terminan. Llegan a la isla con el objetivo de cursar el voluntariado en la ONG, y lo cumplen firmemente los 6 meses. Esto les da una vasta experiencia en el campo humanitario y logran su cometido de saltar a las ONG más importante del país y de Europa.

Para saber si estamos en el camino podemos hacernos una serie de preguntas: ¿Tenemos departamento de RRHH? ¿Contamos con una política general escrita de RRHH? ¿Tenemos sistematizados procesos y herramientas en gestión de personas? ¿Seguimos estrategias definidas alineadas con la de la entidad? ¿Somos reactivos o proactivos? Por último, ¿cómo ha de ser el responsable de RRHH de una entidad? Será una persona que gestione el cambio,



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



actuando de socio estratégico, con visión de futuro, impulsor y defensor de la cultura y valores de la entidad como transmisor y ejemplo de ellos, alineando todas las políticas de RRHH con los objetivos y visión de la entidad y, sobre todo, un excelente conocedor de la entidad y de su actividad, sus proyectos y desde luego, sus equipos.



## Anexo Gráficos

1. Gráfico 1: Evolución de la Función RRHH  
Papel, Objetivo y Contenido en los años 1950 a los años 1990.  
Fuente: Elaboración Propia
2. Gráfico 2: Estructura Organizacional de Fenix  
Fuente: Fenix Structure presented by Amanda Muñoz de Toro
3. Gráfico 3: Modelo tridimensional de la empresa familiar  
Fuente: Tagiuri y Davis 1982
4. Gráfico 4: Modelo Evolutivo Tridimensional
5. Gráfico 5: Genograma familiar de la ONG. Sociedad de hermanas, el marido de una de ellas y el primo de ambas.
6. Gráfico 6: Esquema de la evaluación del Desempeño  
Fuente: Elaboración Propia



## Bibliografía

1. Martínez, I. (2013) *Planteamiento Estratégico y RR.HH* (P. 11). FCE UBA.
2. ¿En qué consiste la función de los RRHH? - Dolan, Simon L.; Jackson, Susan E.; Schuter, Randall S. *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mac Graw Hill. 2003
3. Función RRHH: antecedentes - Córdova, P. *La formación en las empresas españolas. Situación y expectativas*, AEDIPE, n 17. 2001
4. Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.
5. Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ed Granica, 2006.
6. Bonache y Cabrera. *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Ed Prentice Hall, Pearson Education, 2006.
7. Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.
8. Fernández López, Javier. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times, 2005.
9. Gan y Triginé. *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ed Díaz de Santos, 2006.
10. Kolb, David A.; Rubin, Irwin M.; McIntyre, James M. *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*, Ed. Prentice Hall., 1982.
11. Gairín, Joaquín (et al.) *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis, Barcelona, 2004.
12. Gómez-Mejía, L.R; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid, 2001.
13. Fenix Humanitarian Legal Aid – Theory of Change 2019
14. Fenix Humanitarian Legal Aid – Holistic Legal Aid 2019
15. Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico*, Volumen 1
16. Stuhlman, S. E. (1997). *Empresa Familiar: Un modelo tridimensional de abordaje* (P. 2).
17. Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)
18. <https://unaong.com/>
19. Lopez, G. A. (noviembre de 2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*(11), 91-100.
20. Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000
21. Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000
22. Miguel Ángel Gallo (1989) – “La empresa familiar” pag. 13 – Consejo Familiar



23. Neubauer & Lank (1999) – “La empresa familiar”
24. Dodero (2002) – “El ciclo de la vida de las Empresas Familiares” -
25. Soto Maciel (2013) – Conceptos, Teorías y estructuras de las Empresas Familiares
26. NUÑEZ, M., «Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España», *ABC*, 10 de febrero de 2016: [http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html)
27. Cortés, Carlos. La gestión de recursos humanos en las Fundaciones: una gestión desde los valores. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, nº 10, Madrid, marzo 2007
28. Cortés, Carlos. La gestión de recursos humanos en las Fundaciones: una gestión desde los valores. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, nº 10, Madrid, marzo 2007
29. Fajardo S., Pineda P., Vilarroig M. Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin fronteras. *Bordón Revista de Pedagogía*. volumen 58. nº 1
30. Fajardo S., Pineda P., Vilarroig M. Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin fronteras. *Bordón Revista de Pedagogía*. volumen 58. nº 1
31. Ott, J. Steven. *Understanding Nonprofit Organizations*. Westview Press, 2001
32. Olleros, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
33. Pérez Campaña, M. (19 de julio de 2019). El sistema de control de gestión, conceptos básicos para su diseño. Obtenido de *Grandes Pymes*: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/07/19/el-sistema-de-control-de-gestionconceptos-basicos-para-su-diseno-4/>
34. Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid, 2005.
35. Porret, Miquel. *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ed. ESIC, Madrid, 2006
36. Senge, P. *The fifth discipline*. Doubleday, New York, 1991
37. Porret, Miquel. *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ed. ESIC, Madrid, 2006
38. St-Onge; Haines; Klarsfeld. *La rémunération basée sur les compétences. Déterminants et incidences*. *Relations industrielles/industrial relations*. RI/IR, 2004, vol. 59, nº 4, New York
39. Wolf, Thomas. *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century*. Fireside, 1999