

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ONGD

SITUACION ACTUAL Y RETOS

CRÉDITOS

La Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE) es una federación sin ánimo de lucro, integrada por más de 100 organizaciones no gubernamentales que buscan la acción conjunta y coordinada en la cooperación con los pueblos del Sur.

Este informe ha sido elaborado por el Grupo Gestión de Recursos Humanos de la CONGDE, integrado por las siguientes ONGD: **Manos Unidas, Fuden, Intermón Oxfam, MPDL, Ayuda en Acción, Médicos del Mundo, Ingeniería sin Fronteras, PTM Mundubat, Paz con Dignidad, Cáritas Española, CODESPA, ADRA, Acción contra el Hambre**

La coordinación de este grupo y la elaboración de este informe estuvo a cargo de Víctor M.Pinto, consultor de Ágora Social.

2007, Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España

Edita: CONGDE

Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España

Calle de la Reina Nº 17, 3º. 28004 Madrid

Tel. 91 521 09 55. Fax 91 521 38 43

www.congde.org

Arte: Gushkä: Cecilia Martin - Anja Kramps

Año de publicación: 2007

■ Introducción	11
■ El carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos en las ONGD	12

PARTE I.

LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS ONGD

■ I.1. Un análisis crítico del Estatuto del Cooperante	19
■ I.2. Un Convenio Colectivo para las ONGD. Ventajas e inconvenientes	26
■ I.3. Creación de un perfil de puesto. Guía práctica	30
■ I.4. Recomendaciones a la contratación laboral	34
■ I.5. Retos y tendencias en el mercado laboral de los/las cooperantes	42

PARTE II.

LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

■ II.1. El papel estratégico de la formación	45
■ II.2. Definición y objetivos de la formación	46
■ II.3. Contexto actual de la formación en el Tercer Sector	47
■ II.4. Identificación de los grupos de interés	50
■ II.5. Fases para la implantación de un plan de formación. Modelo básico	51
■ II.6. Fases para la implantación de un plan de formación. Modelo avanzado	56
■ II.7. Evaluación del proceso de formación y retorno de la inversión	71

■ II.8. Algunos ejemplos de propuestas formativas	81
■ II.9. Un posible papel de la CONGDE en la gestión de los Recursos Humanos	83

PARTE III

■ III.1. Conclusiones del "I Encuentro de las ONGD: Retos de un Sector en Cambio"	85
---	----

ANEXO I

■ Recomendaciones prácticas para conciliar la vida profesional y la familiar	89
--	----

INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta todo el trabajo desarrollado por el Grupo de Reflexión sobre Gestión de los Recursos Humanos de la CONGDE. El Grupo se constituyó en septiembre de 2006 y se dividió en 4 comisiones para estudiar más en profundidad temas fundamentales en Recursos Humanos como: La Conciliación laboral, Las Condiciones laborales, La Formación y Desarrollo y, El Rol de los Recursos Humanos.

Para terminar con todo este proceso de reflexión la CONGDE convocó el "I Encuentro de las ONGD: Retos de un Sector en Cambio" los días 15 y 16 de febrero de 2007. Supuso un momento de encuentro interesante para los/as profesionales del sector, posibilitando el diálogo y la reflexión conjunta sobre los temas que allí se presentaron. El debate y las propuestas que se generaron en el mismo se presentan como conclusión del presente documento.

Propósito del documento

1. Ofrecer una perspectiva global del papel de la gestión de los recursos humanos de las ONGD.
2. Revisar aspectos legales fundamentales en la gestión de las organizaciones, relacionados con los recursos humanos.
3. Realizar recomendaciones que acerquen las políticas concretas de gestión de las personas con los valores y principios que se desprenden de la misión de las ONGD.
4. Aportar una serie de herramientas prácticas para facilitar la gestión de los recursos humanos, independientemente del tamaño de la organización.
5. Ampliar la visión sobre la gestión de las personas que forman parte de la organización, equiparándola con el papel que estas juegan en los logros de sus organizaciones.

CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ONGD

Hoy en día, hay poca gente que discuta que el principal activo de las ONGD es su equipo humano, y en particular, los/las profesionales y voluntarios/as que forman el núcleo central de la organización. En este documento, no obstante, vamos a circunscribirnos a la relación entre organizaciones y profesionales remunerados. Efectivamente, casi todos podemos estar de acuerdo en que una ONGD es principalmente la suma de las personas que trabajan en ella. Sus activos principales son su personal, sus conocimientos, su “saber hacer”, su compromiso.

Sin embargo, lo que no está todavía suficientemente claro es si la gestión de este activo debe tener un carácter estratégico, y por tanto, considerarlo como clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, o si basta con responder ante situaciones concretas, con un carácter más táctico, o por qué no decirlo, más reactivo.

Desde este grupo de reflexión entendemos que la gestión de los recursos humanos de cualquier ONGD debe estar alineada por completo con los objetivos estratégicos de la organización y, a partir de ahí, ser capaz de aportar a la consecución concreta de los objetivos de un carácter más operativo. En este sentido, el objetivo último de la gestión de los recursos humanos es garantizar a la organización la disponibilidad de las personas adecuadas en cada momento y allí donde sea necesario para conseguir los objetivos de la organización.

Si otorgamos exclusivamente un papel reactivo a la gestión de las personas de una organización, reduciremos sus responsabilidades a la ejecución de labores meramente administrativas y a responder ante situaciones de crisis, la mayoría de las veces, sin capacidad efectiva de reacción. Esto es evidente en aquellas organizaciones en las que la gestión de recursos humanos depende directa o indirectamente del departamento de Finanzas o Administración. Implícitamente, esta organización considera a su equipo humano como un gasto, no como una inversión de futuro. Desde ese enfoque, por tanto, lo deseable es que el gasto en personal sea el menor posible. Cuestión distinta es considerar la gestión de recursos humanos como una gestión no sólo del presente, sino también del futuro de la organización, siendo un departamento independiente que deriva directamente de la Dirección General de la

organización. En tal caso, el enfoque es proactivo, adelantándose a las necesidades organizativas no sólo actuales sino también futuras y otorgando a las personas de la organización una consideración de valor a incrementar, no de coste a reducir.

Consecuentemente, el departamento de recursos humanos se responsabilizará de la gestión integrada de las personas, pudiendo encargarse de los siguientes procesos:

- Planificación de las necesidades de personal.
- Elaboración de los perfiles de los puestos, determinados por las diferentes funciones de cada departamento.
- Diseño e implementación de planes de formación y desarrollo profesional.
- Establecimiento de políticas salariales.
- Etc.

Como podemos ver, ambos enfoques son completamente distintos, pero de la elección de uno o de otro dependerán aspectos fundamentales de la organización, teniendo consecuencias de gran alcance para la misma.

¿De qué forma debería entrar el departamento de Recursos Humanos en la planificación estratégica?

De lo comentado anteriormente, se desprende que la consideración de la gestión de recursos humanos tiene cada vez más, un carácter estratégico, al estar relacionado con uno de los principales activos, sino el principal, de la ONGD: su equipo humano. Por tanto, es evidente que la participación del departamento de recursos humanos en la planificación estratégica es totalmente necesaria, debiendo involucrarse en fases muy tempranas de la misma.

¿De qué sirve comprometer la organización a unas intervenciones si no cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo profesional? Los recursos de carácter crítico para la consecución de los objetivos estratégicos deben tenerse en cuenta en la planificación, especialmente si se consideran recursos hoy por hoy inexistentes en

el seno de la organización. Evidentemente, esto supone un reto de primer orden para la organización, pero también para los equipos que gestionan los recursos humanos de las mismas.

La política de recursos humanos. La importancia de tenerla escrita

La “profesionalización” de la gestión de personas - que es lo que exige el/la trabajador/a humanitario/a de hoy, que ya no se satisface solamente con la idea de “participar en el proyecto” o estar “motivado/a por la causa” - requiere una serie de políticas escritas y sobre todo entendidas e implementadas por todos/as los/as directivos/as de la organización. El liderazgo viene desde arriba y es desde donde se deben implementar las políticas que alcanzan a todos los miembros de la organización.

Muchas ONGD han nacido de iniciativas personales pero el modelo del “patrón” y sus preferencias personales, las “ideas que todo el mundo conoce” representan hoy en día un gran obstáculo para la contratación y retención de buenos/as profesionales capaces de asegurar el futuro de la intervención, poniéndose cada vez más en juego la supervivencia misma del proyecto y de la organización. Sin embargo, la existencia de una “hoja de ruta”, escrita y reconocida por todos/as, ayuda enormemente a una gestión “objetiva” de los recursos humanos. La aprecian los/as mismos/as trabajadores/as, y por supuesto, los/as que financian las intervenciones y programas.

Es una garantía de transparencia que tiene que ser sello de nuestro sector. No se busca en ningún caso la burocratización de los procesos sino la elaboración de unas pautas de decisión claras, transparentes y equitativas que le permiten al/a empleado/a (“profesional”) situarse dentro de la organización y desarrollar un sentimiento de “pertinencia” a la misma que es un factor clave en su motivación y fidelización.

El contenido de una política de recursos humanos variará de una organización a otra, dependiendo de su capacidad para afrontar los compromisos que de ella se derivan, de la cultura organizacional, de su evolución histórica, pero, en general, contendrá algunos o todos los elementos siguientes:

- Planificación de recursos.
- Reclutamiento y selección.
- Inducción.
- Administración.

- Formación.
- Evaluación.
- Motivación.
- Desarrollo profesional.
- Salida o reenganche con la organización.

Todos los aspectos de la política se concretarán en una serie de procedimientos debidamente documentados y mantenidos por el departamento de recursos humanos. Así mismo, debería ser un derecho y un deber de los/as integrantes de la organización el estar familiarizados/as con ella, pudiendo manifestar su grado de conformidad o disconformidad con esta “hoja de ruta”, que deberá, a su vez, ser una herramienta activa de la organización.

Posibles incoherencias entre los valores de la organización y sus comportamientos internos

Quizás éste sea uno de los problemas más graves a los que una organización pueda llegar a enfrentarse, debido a las negativas consecuencias que se derivan del mismo. Este problema puede llegar a ser acuciante no tanto entre los/as trabajadores/as en el terreno, sino en las propias sedes de las organizaciones.

Los estudios realizados indican que detrás del factor de valoración de trabajo realizado (“mi jefe/a entiende lo que hago, conoce mi trabajo, reconoce los esfuerzos que hago, me ayuda”) el 2º factor más importante de motivación para el/la empleado/a es su fe en la organización, y su fe se nutre de los valores de la organización. Resulta que estos factores son mucho más importantes que cuestiones relativas a las condiciones de trabajo o de remuneración, o incluso de desarrollo profesional, para trabajadores/as en nuestro sector. Es por tanto, fundamental que los/as profesionales tengan fe en los valores de la organización y que, consecuentemente, estos guíen de manera efectiva los comportamientos de sus miembros, tanto hacia los grupos de interés con los que interactúa como hacia el interior de la misma.

Este problema puede llegar a ser un aspecto central de la problemática de las ONGD por varias razones. En primer lugar, este sector es tremendamente joven en nuestro país y está en franca expansión. Esto supone, entre otras muchas cosas, la incorporación de profesionales procedentes de otros sectores acostumbrados a otras for-

mas de gestionar a las personas, y que no sólo se nutren de la fe en la causa. También plantean otras exigencias a las organizaciones.

Es por tanto, fundamental, que los directivos/as históricos de las ONGD, acostumbrados/as a otros estilos directivos y a unas relaciones trabajador/a-empleador/a diferentes, se adapten a estas nuevas circunstancias, prestando gran atención a las opiniones y motivaciones de las nuevas incorporaciones. Todo esto con la dificultad añadida de que los contextos de intervención son cada día más complejos y las exigencias de los/as trabajadores/as son cada día mayores.

¿Cuáles serían las condiciones de partida para una política de recursos humanos?

Las políticas de recursos humanos no son nuevas. Cada vez más organizaciones, optan por diseñar políticas que vinculen la gestión de sus trabajadores/as a sus objetivos estratégicos. Sin embargo, son pocas las ONGD que cuentan con estas políticas. En esencia, sin embargo, todo el mundo está de acuerdo con sus contenidos - cómo no vamos a estar de acuerdo con la conciliación de la vida profesional y familiar -. Pero se falla cuando se trata de convertir tales políticas en medidas concretas.

En ese sentido, las ONGD deberían, por voluntad propia y en coherencia con los elevados principios y valores que las inspiran, adoptar no sólo el espíritu de tales políticas, sino también su letra, es decir, convertir las opiniones y las recomendaciones en medidas prácticas de las cuales se beneficien sus profesionales y que puedan, en cierto modo, ser tenidas como referente.

La realidad es que cualquier organización, independientemente de su tamaño y complejidad, está en condiciones de desarrollar una política de Recursos Humanos. La voluntad de hacerlo depende fundamentalmente de su contacto con la realidad actual y de su visión del futuro. Lo cierto es que, contra lo que se pueda pensar, el problema no es de carácter técnico, pues en la práctica, las herramientas ya existen y están suficientemente probadas y por otra parte, seguro que hay ONGD dispuestas a colaborar de forma desinteresada con aquellas que, teniendo la voluntad, carecen de medios o conocimientos para hacerlo. Tampoco es un problema de fondos, pues la mayoría de los procesos suponen inversión de tiempo, no tanto desembolso económico. Por tanto, es un problema de actitud, o quizás de miedo al cambio que realmente puede llegar a suponer. Es cierto que el cambio genera incertidumbre, y que no está exento de riesgos, pero no es menos cierto que, por definición, las ONGD buscan cambiar realidades injustas. No obstante, el factor clave para elaborar una po-

lítica de recursos humanos y llevarla a la práctica es compromiso de la dirección. Si ésta no apoya de manera efectiva el proceso, éste está condenado al fracaso.

Para que una política de recursos humanos sea aceptada por los/as integrantes de una organización, es aconsejable que el proceso de elaboración sea participativo, sin olvidar el hecho de que debe ser aprobada, en última instancia, por los órganos de gobierno de la organización.

Es responsabilidad del equipo directivo asegurarse de que hay una buena comunicación para garantizar un proceso verdaderamente participativo, pero sin olvidar el ejercicio de sus responsabilidades. En este sentido, debemos entender que si bien el proceso debe ser participativo, no es en absoluto asambleario, debiendo ser dirigido por el equipo directivo en todo caso.

PARTE I

LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS ONGD

I.1 UN ANÁLISIS CRÍTICO DEL ESTATUTO DEL COOPERANTE

Históricamente, se ha echado de menos desde las organizaciones del sector la existencia de un Estatuto específico que regulara las peculiaridades que caracterizan el trabajo de la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria.

La Ley de Cooperación Internacional al Desarrollo, aprobada el 7 de julio de 1998, establecía en su artículo 38.2 la obligación de aprobar un Estatuto, en el que debían contemplarse una serie de aspectos esenciales de la labor de los/as cooperantes: derechos y obligaciones, régimen de incompatibilidades, formación, homologación de los servicios que prestan y modalidades de previsión social.

Los retrasos en la elaboración del Estatuto hicieron que la CONGDE tomara la iniciativa y emprendiera una estrategia dirigida a incorporar el estatuto a la agenda política así como elaborar un documento consensuado entre sus organizaciones miembro, donde figurasen los aspectos claves que debería contemplar el Estatuto del Cooperante.

Durante más de un año y medio se trabajó sistemáticamente al objeto de facilitar las reflexiones, puesta en común y consenso necesario en torno a los contenidos principales que, al conjunto del colectivo de organizaciones que trabajan en la Cooperación Internacional para el Desarrollo y atendiendo a la distinta índole de las organizaciones del sector, entendían necesario para que la regulación atendiera a las necesidades y realidad del personal cooperante.

Ante el persistente retraso en la elaboración del Estatuto, el 19 de febrero del 2002 y a instancias de la CONGDE se presentó y aprobó en el Congreso de los Diputados una moción en la que se instaba al Gobierno a presentar en el plazo más breve posible un Proyecto de Ley regulador del Estatuto del Cooperante.

Con posterioridad el 20 de noviembre del mismo año la CONGDE organizó un seminario en el Congreso de los Diputados para presentar una propuesta de Estatuto al que asistieron parlamentarios de diferentes partidos. A raíz del seminario, las diferentes fuerzas políticas elaboran diversas propuestas. Sin embargo, unas veces por falta de voluntad política en el seno de las Administraciones competentes, otras por no existir la oportunidad, ninguna de estas iniciativas consiguieron salir adelante.

A finales de 2004 se reanudan las conversaciones con el Gobierno para la elaboración del Estatuto del Cooperante que culminan con la aprobación el 28 de abril del 2006 del Estatuto del Cooperante.

Un Estatuto necesario para el reconocimiento de las especiales circunstancias en las trabajan las personas cooperantes y para la equiparación en derechos con el resto de la población laboral española. El Estatuto del Cooperante aprobado supone un gran avance en el reconocimiento de las especificidades propias de las personas cooperantes, fomentando medidas que permiten un marco de estabilidad, seguridad, no discriminación y garantías en la protección social, laboral y fiscal. Aspectos que sin duda van a favorecer la incorporación de nuevos profesionales y va a redundar en una mayor cualificación y profesionalidad.

Esto va a contribuir a que los programas de las Organizaciones de Cooperación Internacional se lleven a cabo con calidad y eficiencia. En definitiva con un impacto positivo en el desarrollo de las comunidades y diferentes grupos humanos con los que se trabaja en la actualidad.

Ámbito de aplicación

En primer lugar, interesa valorar qué se entiende por cooperante a la luz del nuevo Estatuto del Cooperante, publicado en el BOE a mediados del pasado año.

Según el nuevo Estatuto (artículo 2.1), se considera cooperante “a toda persona que mantenga una relación jurídica con una entidad promotora de la cooperación para el desarrollo de la acción humanitaria”, excluyendo, de manera explícita, a las siguientes:

- Personas cuya relación con la entidad se establezca mediante contratos de prestación de servicios profesionales o personales (es decir, autónomos dados de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, artículo 3.3).
- Becarios y personal en prácticas (artículo 3.3).
- Personal Local, contratado mediante otras modalidades (artículo 2.5).
- Personas Voluntarias, dado que no mantienen relación jurídica laboral con las entidades de cooperación.

En resumen, según el nuevo Estatuto del Cooperante, tienen consideración de personas cooperantes aquellas que hayan suscrito un contrato de carácter laboral con la entidad

promotora de la cooperación, siguiendo lo establecido en la legislación laboral española (artículo 4.1).

Es importante destacar que en nuestras organizaciones consideramos cooperantes, en igualdad de derechos a todas aquellas personas que participan en el terreno en la ejecución de los proyectos, tengan o no contrato laboral bajo legislación española y es deseable que, en futuras redacciones del Estatuto, se amplíe el concepto de cooperantes a perfiles menos restrictivos. Puesto que, por este motivo aquellas personas que se encuentran actualmente contratadas, o lo estén en el futuro, bajo la modalidad de contrato laboral sujeto a normativa de carácter local (país de destino) o internacional (Convenio de Roma), no tienen consideración de cooperantes.

También tiene consecuencias importantes la exclusión de los/as voluntarios/as de la categoría de cooperante, pues supone, en la práctica, la imposibilidad de optar a las indemnizaciones reconocidas en el propio Estatuto, para los/as participantes en proyectos de cooperación.

La relación laboral

Según lo indicado por nuevo el Estatuto, a la hora de elaborar el contrato laboral, se deben indicar en el mismo las causas que justifiquen la temporalidad del mismo, no siendo suficiente reflejar, como hasta ahora, el nombre del proyecto para el que es contratada la persona interesada, sino que deben añadirse el periodo de ejecución del proyecto y la descripción de las labores a realizar. Esto podrá realizarse mediante la redacción de un anexo al contrato cuyo contenido está predefinido en los artículos 5 y 6 del propio Estatuto.

El anexo al contrato de trabajo tiene carácter obligatorio, debe constar por escrito y su contenido mínimo, es el siguiente:

- Identificación del país o territorio y municipio, donde la personas tendrá su centro de trabajo.
- Descripción del proyecto o programa. Esta exigencia obliga a elaborar para cada contrato de trabajo, un breve resumen del proyecto que recoja los aspectos más relevantes, haciendo constar en cualquier caso que el anexo es un breve resumen del documento global que refleja la totalidad del proyecto.

- Fecha de inicio y fecha estimada de finalización. En el caso de finalización por causas no previstas en el proyecto, existirá un preaviso de 30 días. Esta norma supone que, todas las personas afectadas por la interrupción no prevista de su contrato laboral y no imputables a decisiones de la propia persona contratada, deben mantenerse 30 días más en plantilla, o bien incluir en su liquidación, el pago complementario de este período.
- Relación de las precauciones medicas y especialmente de vacunación, que debe adoptar la persona contratada, antes durante y después. En la práctica, se nos obliga a redactar un documento en tal sentido para cada proyecto o zona.
- Régimen de horarios, vacaciones, permisos, etc., así como procedimientos para solicitarlos. Esta exigencia obliga al Dpto. de RR.HH a redactar un documento que formara parte del contrato.
- Normas de seguridad básicas. El Dpto. de Proyectos, deberá redactar un documento al respecto que será anexo al contrato de trabajo.
- Información de las formalidades administrativas a cumplimentar, para obtener en el destino los permisos de residencia y trabajo, indicando los documentos que la organización entrega al cooperante para esta finalidad.
- Indicación de las percepciones que corresponda por dietas, ayudas o cualquier gasto, indicando la moneda en la que se percibirá y en cualquier caso su contravalor en euros.
- Transcripción literal de los artículos 7 al 12 del Estatuto del Cooperante.
- Información de las condiciones del seguro que la entidad contrata como cobertura del cooperante.

Finalmente, la entidad promotora del proyecto de cooperación está obligada a depositar una copia del contrato de trabajo y su anexo, en la Agencia Española de Operación Internacional, según lo establecido en el artículo 5.4 del Estatuto.

Este grupo de trabajo considera que se deben incorporar a este anexo los Códigos de Conducta a los que nuestra asociación esté adherida y que son el propio de la red internacional (que incluye la Carta de Cracovia) y el Código de Conducta de las ONG de Desarrollo de la CONGDE, siguiendo lo indicado en el Artículo 11.a "Deberes de los Cooperantes".

Excedencias

En el artículo 7 del Estatuto se presenta la que posiblemente constituya la única incompatibilidad, o incorrección jurídica del Estatuto y que le viene dada por contradecir a lo legisla-

do por una ley de rango superior como es el Estatuto de los Trabajadores, en su Artículo 46 (excedencias), al considerar que la excedencia solicitada en el puesto de trabajo para contratar con una entidad de cooperación e ir al terreno, es de carácter voluntario, asignándole a continuación la circunstancia de reserva del puesto de trabajo.

Recomendamos a nuestras organizaciones que hagan una interpretación generosa de este artículo y no se circunscriban a lo establecido por el Estatuto de los Trabajadores, facilitando las excedencias voluntarias, con reserva del puesto de trabajo a aquellas personas que opten por participar en proyectos y su candidatura sea aceptada por la organización.

Certificación

El Estatuto, en su artículo 8, obliga a las entidades promotoras de cooperación, a facilitar a las personas cooperantes, al finalizar su contrato laboral, un certificado en el que se haga constar la duración de la relación laboral, el puesto desempeñado y las funciones realizadas. Este Certificado deberá estar refrendado por AECI en el plazo máximo de 40 días una vez finalizada la misión.

Derechos del/la cooperante

El artículo 10 del Estatuto presenta importantes novedades que tienen repercusión económica a las que, por tanto, debemos prestar mucha atención. Son las siguientes:

- **Artículo 10.C.** Las entidades de cooperación deberán cubrir cualquier gasto el en que se incurra para la obtención de permisos necesarios para la residencia y trabajo del/la cooperante en el país de destino, así como para la residencia de sus familiares. También se indica que deben cubrirse igualmente los gastos de traslado con un mínimo de 50 kg. por persona cooperante, más 35 kgs. por cada miembro de su familia que le acompañe.
- **Artículo 10 D.** El Estatuto de Cooperante incluye la obligatoriedad de cubrir los gastos de escolarización de los hijos en el país de destino, así como los gastos, fijos de residencia de la persona contratada, salvo cuando vivan en casa alquilada de la organización, lo que debe constar en el contrato de trabajo. Es discrecional la cantidad para cada concepto por parte de las organizaciones, ya que no se determina en ningún momento. Recomendamos a nuestras organizaciones que establezcan criterios similares de retribución complementaria por estos conceptos, estableciendo bandas cercanas y razonables que eviten la creación de situaciones comparativas de agravio entre cooperantes.

- **Artículo 10 E.** Las coberturas de seguro deberán incluir a partir de ahora, seguro de vida (el de accidentes ya se encuentra incluido actualmente) y atención psicológica, así como la atención sanitaria en situaciones que actualmente no contempla nuestra póliza de seguros (revisiones ginecológicas, embarazo, parto y maternidad). Por otra parte, la inclusión de coberturas en materia de atención psicológica es muy ambigua, hasta el punto de impedir la posibilidad de que las compañías de seguros coticen primas, si no se determina el período exacto de cobertura.

Deberes del/la cooperante

En el artículo 11, se incluye como novedad la obligatoriedad de que el personal cooperante, a su llegada al país de destino, se inscriba en el Consulado (11.B) y se presente ante la OTC (11.C).

Dotación financiera para el aseguramiento colectivo de los/las cooperantes

En el artículo 12.1 se manifiesta el compromiso de AECl para contratar una póliza de seguros colectiva que cubra todos los riesgos que exige el Estatuto del Cooperante. Para ello se da un plazo de 6 meses, si bien para las entidades de cooperación, la obligatoriedad de cumplir lo establecido, rige a partir de la fecha de publicación en el BOE del Estatuto del cooperante, es decir, desde el pasado día 13 de mayo de 2006.

No obstante lo anterior, AECl prevé, (punto 2 de la disposición transitoria primera), la posibilidad de establecer ayudas a las entidades de cooperación por este motivo y durante este año 2006, siempre que los proyectos se enmarquen dentro de las prioridades de la cooperación española.

Reflexión final

El Estatuto fija positivamente aspectos importantes que suponen regulación de los derechos del personal cooperante pero, al mismo tiempo, no incluye aspectos especialmente relevantes, como pueden ser la fiscalidad o el régimen de cotización a la Seguridad Social, por ejemplo, y también crea confusión sobre algunas situaciones, que no son suficientemente aclaradas, como pueden ser:

- personal expatriado sin relación laboral (frecuente en nuestras intervenciones de emergencia) a quien no se concede el estatus de cooperante.
- indefinición de lo que denomina "gastos de residencia", que queda a la determinación de las organizaciones
- Indeterminación cuando establece la obligatoriedad de pagar los gastos de escolarización, quedando igualmente a la determinación de las organizaciones, la fijación de su cuantía.
- Controversias jurídicas acerca de las excedencias voluntarias.
- Obligación de mantener las cotizaciones a la Seguridad Social, sin reglamentar adecuadamente y en paralelo el procedimiento de reembolso ágil de los gastos ocasionados, etc., (grave problema actual).

Sería deseable que el Estatuto contemple una práctica frecuente en nuestras necesidades de contratación, como es la de poder contar con los servicios de personas no españolas ni comunitarias para el trabajo en terreno.

La obligatoriedad de ajustarse a lo establecido en la legislación laboral española, impide la contratación de personas cualificadas a las que no debería ser de aplicación la normativa vigente en materia de contratación de personal extranjero, ya que estas personas, ni van a residir en territorio nacional, ni van a cubrir un puesto de trabajo en España. Esta laguna, comentada con anterioridad a la aprobación del Estatuto, sigue dejando en precario las fórmulas de contratación laboral que actualmente utilizamos algunas organizaciones.

Cabe confiar en que la norma o reglamento que desarrolle este decreto y que se anuncia en el mismo, sea más preciso y sirva efectivamente de soporte y ayuda para definir las relaciones laborales.

I.2. UN CONVENIO COLECTIVO PARA LAS ONGD. VENTAJAS E INCONVENIENTES

No es esta la primera vez, ni mucho menos, que se habla de un convenio colectivo entre nuestras organizaciones. Ha habido otras ocasiones anteriores donde se ha planteado su necesidad. Sin embargo, la realidad actual es que el sector sigue sin tener un convenio colectivo que regule las relaciones laborales de sus trabajadores/as, de modo que nos hemos planteado en el marco de este encuentro analizar brevemente cuáles pueden ser los puntos a favor y cuáles los puntos en contra de su existencia.

En primer lugar, parece pertinente analizar por qué en el pasado no se ha logrado un acuerdo al respecto, este ejercicio, sin duda, aportará luces sobre las dificultades reales de elaborar un convenio colectivo para el sector.

Lo cierto es que la actividad de nuestro sector no tiene comparación con ningún otro. Las complejas relaciones laborales que surgen de la actividad en el terreno, junto con la elevada casuística existente, obligan a realizar, actualizar y revisar continuamente acuerdos extra-estatutarios complementarios a los convenios elegidos por cada organización, que recojan las nuevas realidades a las que, siempre desde el punto de vista laboral, nos enfrentamos.

Por otra parte, la evolución de cada organización a seguido caminos diferentes, de manera que la respuesta a un problema, al menos en apariencia, similar, dista de ser homogénea. Existen en la práctica grandes diferencias en las condiciones ofertadas, no sólo en los aspectos salariales, que, por una parte, dificultan la obtención de acuerdos aunque sea de mínimos, de carácter sectorial, y por otra genera, como efecto negativo, una imagen de falta de madurez en la gestión de las personas por parte de las organizaciones, que parecen reaccionar de manera pasiva ante los retos, más que realizar un análisis de carácter estratégico, propositivo, que permitan anticiparse adecuadamente a los retos y problemas que continuamente se nos plantean.

Uno de los efectos no deseados de esta situación es la creciente competencia por unos recursos humanos escasos existente entre las organizaciones, en un contexto de continuo crecimiento. Este hecho, el crecimiento continuado, obliga a realizar una reflexión de un carácter más estratégico si cabe, sobre la necesidad y las dificultades de abordar la negociación de un convenio colectivo.

La realidad es que el sector está ganando por derecho propio un peso cada vez mayor en el mercado de trabajo, siendo visto como una alternativa profesional por personas proce-

dentos de otros sectores que ofrecen una gran experiencia profesional, pero cuya carga ideológica es menor que la existente en el cooperante tradicional.

A fin de que la oferta profesional del sector sea más atractiva a estos nuevos/as demandantes de trabajo, con un perfil muy distinto al habitual, se empieza a plantear como necesidad el disponer de un marco regulador homogéneo. Por otro lado, la posibilidad de disponer de un marco de mínimos con el que negociar ante las entidades financiadoras de proyectos, sitúa en una mejor posición negociadora a nuestras organizaciones, al obligar a partir de unos mínimos pactados en el seno del sector. Sin embargo, somos conscientes de las dificultades que alcanzar este acuerdo supone, así como de que no está exento de inconvenientes.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE UN CONVENIO COLECTIVO

El Contrato colectivo de trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo (CCT), es un tipo de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores. En caso de que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores/as interesados/as, debidamente elegidos/as y autorizados/as por estos/as últimos/as, de acuerdo con la legislación nacional.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral, entre las cuales podemos destacar:

- Salarios
- Jornada laboral
- Horas y jornadas extras
- Descansos
- Vacaciones
- Licencias
- Condiciones de trabajo
- Capacitación profesional
- Régimen de despidos

- Definición de las categorías profesionales

También suele utilizarse para establecer las reglas que regulan la relación entre los sindicatos y los/as empleadores/as (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los/as dirigentes sindicales, etc.).

Se aplica a todos los/as trabajadores/as del ámbito (organización o actividad) alcanzado, aunque no estén afiliados al sindicato firmante. Suele aplicarse a todas las empresas del ámbito que alcanza el contrato, aun aquellas que no se encuentran afiliadas a las organizaciones de empleadores firmantes del CCT.

Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo. El contrato individual que firme cada trabajador/a puede mejorarlas (más sueldo, más descansos, etc.), pero no puede establecer condiciones más desfavorables para el/la trabajador/a que lo establecido en convenio. El convenio colectivo de trabajo es el resultado de una negociación colectiva entre las partes.

Por último, los Convenios no pueden ser contrarios a normas imperativas establecidas por la ley.

VENTAJAS DE UN CONVENIO COLECTIVO PARA LAS ONGD

- Estaría adaptado a las particularidades del Sector. Actualmente, el convenio más utilizado es el de oficinas y despachos, pero este no recoge las características específicas del Sector.
- Al ser un pacto de mínimos, todo lo que se pacte internamente que represente una mejora sobre el convenio puede ser interpretado positivamente por nuestros/as trabajadores/as, siendo visto como un beneficio adicional.
- Representaría una gran oportunidad para regular legalmente las relaciones laborales y sus efectos en la vida cotidiana de las organizaciones y de sus empleados y empleadas.
- El hecho de que sean las propias organizaciones las interesadas en impulsar el proceso permite reducir el número de intermediarios y controlar mejor el proceso y su resultado final.
- Permite desarrollar el Estatuto del Cooperante, haciéndolo más fácil de comprender y adaptándolo mejor a la realidad de las organizaciones.

- Establece una referencia sobre las condiciones laborales válida para todas las organizaciones.

INCONVENIENTES DE UN CONVENIO COLECTIVO PARA LAS ONGD

- Existe una gran dificultad en crear una comisión de representantes de las organizaciones del sector verdaderamente legitimada para negociar en su nombre.
- La negociación de convenios colectivos implica la involucración de agentes que no siempre conocen las peculiaridades del sector, introduciendo un factor de complejidad añadida.
- Probablemente los contenidos del convenio obligarían a modificar los procedimientos internos actuales.
- Aunque hay muchas organizaciones que realizan proyectos de cooperación y / o ayuda humanitaria, no en todas es la actividad central, lo que obligaría a utilizar diferentes convenios colectivos.
- El colectivo de los trabajadores no está lo suficientemente maduro como para afrontar un proceso de negociación colectiva de estas características.

I.3. CREACIÓN DE UN PERFIL DE PUESTO. GUÍA PRÁCTICA

El primer paso para establecer unas condiciones laborales que verdaderamente se ajusten al trabajo a realizar, es crear unos perfiles de puesto que reflejen debidamente las funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar, así como las características personales y curriculares que los candidatos y candidatas deberán cubrir.

Es evidente que si este trabajo de reflexión previa no se realiza, uno de los efectos será que las condiciones laborales tendrán un carácter arbitrario, fuertemente influidas por cuestiones circunstanciales, lo que generará a medio plazo importantes agravios comparativos en términos salariales y de condiciones contractuales, con las negativas consecuencias que ello supone.

En este caso, nos ha parecido que lo más conveniente es utilizar un ejemplo para conocer, de la manera más práctica posible, cómo se elabora un perfil. La utilidad de este documento es muy variada, debe servirnos, entre otras cosas para:

- Realizar la selección de personal.
- Establecer las funciones y responsabilidades de los/as trabajadores/as.
- Determinar los objetivos de cada persona.
- Evaluar el trabajo realizado.

Los elementos que todo perfil debe tener son los siguientes:

- Descripción del objetivo general del puesto. Es decir, qué debe lograr quien lo desempeñe.
- Descripción de los objetivos operativos asociados. De una manera más concreta y precisa, se detallan los objetivos que dependen del objetivo general.
- Criterios de evaluación del rendimiento. No solamente debemos decir qué debemos conseguir, sino cómo verificamos que lo conseguimos.
- Situación en el organigrama. Es fundamental que cada persona que trabaja en una organización, del tipo que sea, sepa de quién depende y cuál es su situación relativa en la organización.
- Áreas de actividad. Es el ámbito de actuación en el que se va a desenvolver el empleado y empleada, indicando en detalle dónde y cómo debe actuar, en definitiva, se indica lo que se espera de la persona que desempeñe el puesto de referencia.

Ejemplo de un perfil de puesto

Hemos escogido, como no podía ser menos, un puesto que los/as responsables de recursos humanos conocemos a fondo, en concreto, el puesto se refiere a la persona encargada de reclutar personal para la organización.

Nombre del puesto: responsable de empleo.

Dirección: recursos humanos.

Departamento: empleo

Fecha de la descripción: 2 de febrero de 2007

1. Objetivo general del puesto

Facilita que los puestos de trabajo de la organización sean cubiertos por personas con las competencias exigidas por los mismos, así como asesorar en materia de empleo a todos los departamentos que lo requieran.

2. Objetivos operativos

- Reclutar y seleccionar al personal en los plazos previstos y con los costes definidos.
- Evaluar y mejorar de forma permanente los procesos, métodos y técnicas utilizadas en reclutamiento y selección del personal.
- Participará el diseño e implantación de los programas de acogida de personal.
- Participará el diseño e implantación de los planes de carrera tanto organizacionales como individuales.

3. Criterios de evaluación del rendimiento

Anualmente y en función de los objetivos fijados al ocupante del puesto se definen los criterios de medida de evaluación del rendimiento. Algunos ejemplos de posibles criterios podrían ser:

- Número de personas seleccionadas en el ejercicio/ número de contrataciones previstas realizadas en el ejercicio.
- Retrasos en las adscripciones del personal a los puestos de trabajo por demoras en los procesos de reclutamiento y/o selección.

- Desviaciones del presupuesto asignado a la función de empleo.
- Grado de satisfacción de los/as clientes de la función.
- Número de personas rechazadas por los distintos departamentos por no ajustarse a los puestos se trabajo / número de personas que causan baja voluntaria de la organización durante el primer año de contratación por no ajustarse el puesto sus necesidades.
- Mejoras introducidas en los procesos, métodos y técnicas de reclutamiento y selección.
- Etc.

4. Organigrama

El/la ocupante del puesto depende orgánicamente del director/a de recursos humanos y funcionalmente de/la director/a del departamento solicitante de los servicios de la función empleo.

5. Áreas de actividad

Planificación

- Participar en la elaboración de los objetivos de la función empleo.
- Elaborar y proponer para su aprobación el plan anual de reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar y proponer el presupuesto anual del departamento de empleo.

Dirección

- Dirigir los procesos de reclutamiento y selección desarrollados por el departamento.
- Seleccionar y formar al personal, que de forma temporal o permanente, integre la plantilla del departamento.
- Potenciar y facilitar el desarrollo profesional del personal del departamento.
- Autorizar los permisos y ausencias del personal del departamento.

Organización y coordinación

- Definir y asignar responsabilidades, funciones y tareas al personal de su cargo.
- Distribuir los recursos y las tareas a realizar por el personal del departamento en función de las necesidades de servicio y las cargas de trabajo.

- Elaborar el reglamento de funcionamiento interno del departamento.

Control y evaluación

- Controlar y evaluar los resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Evaluar el rendimiento del potencial del personal del departamento.
- Controlar el cumplimiento del reglamento interno del departamento.
- Controlar el presupuesto asignado a la función empleo.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de las consultoras colaboradoras del departamento.

Técnica

- Participar en el diseño variación de instrumentos evaluación del personal.
- Participar en la elaboración y mantenimiento autorizado de los perfiles de exigencias de los puestos y de los perfiles de competencias del personal.
- Participar en las evaluaciones del personal desarrolladas durante los procesos formativos y de promoción.
- Colaborar en el diseño e implantación de los programas de acogida del personal.
- Colaborar en el diseño e implantación de los planes de carrera organizacionales e individuales.
- Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Asesorar en materia de empleo al resto de la organización.
- Elaborar informes técnicos.

Nivel de autonomía

- El/la ocupante del puesto posee autonomía en cuanto los métodos y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como de la organización y coordinación del personal a su cargo, dentro del marco de la política y objetivos de la dirección de recursos humanos.

I.4. RECOMENDACIONES PARA UNA CONTRATACIÓN LABORAL ACORDE CON LOS VALORES DE LAS ONGD

Hemos considerado oportuno recoger en el presente documento una breve descripción de las modalidades de contratación laboral actualmente contempladas en la legislación española, y una serie de recomendaciones en cuanto a los tipos de contrato más adecuados en función de las características de los puestos.

Consideramos igualmente que las ONGD no deben utilizar la legislación vigente como mecanismo para flexibilizar sus plantillas, debiendo ir más allá, buscando ser referencia en las buenas prácticas seguidas en la contratación laboral y en el compromiso con sus trabajadores/as, compromiso que debe estar a la altura de las causas que defienden públicamente, y por las cuales son reconocidas y valoradas positivamente por la sociedad española.

Modalidades de contrato vigentes en la actualidad

En España, actualmente existen las siguientes modalidades de contratación laboral:

- 1 La contratación indefinida.
- 2 La contratación temporal, que contempla las siguientes eventualidades:
 - 2.1 Circunstancias de la producción.
 - 2.2 Sustitución de un/a trabajador/a con reserva de puesto de trabajo.
 - 2.3 Contrato formativo.
 - 2.4 Obra o servicio determinado.
- 3 Contrato a trabajadores/as fijos discontinuos

1. LA CONTRATACIÓN INDEFINIDA

En España los contratos “ordinarios” son indefinidos y los temporales son “causales”. Esto es, un contrato será indefinido salvo que exista una causa reconocida expresamente por la normativa laboral que permita que su duración no sea indefinida.

La contratación indefinida, siendo la considerada por la legislación laboral la ordinaria parece razonable que debería ser la más habitual en cualquier organización, aunque esto no siempre es así.

La contratación indefinida debería ser utilizada para aquéllos puestos que pueden ser considerados como estructurales o fijos por su necesidad y habitualidad.

Ventajas de la contratación indefinida

- Es más coherente con los valores que, en general, guían el comportamiento de las ONGD.
- Es una opción más adecuada teniendo en cuenta la legislación.
- Su utilización permite el acceso a bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social en algunos casos determinados.
- Incrementa la estabilidad laboral de los trabajadores y trabajadoras.

Inconvenientes de la contratación indefinida

- Las cancelaciones de este contrato obligan a ceses voluntarios, que no generan derecho a subsidio de desempleo o a artimañas legales poco coherentes con los valores de nuestras organizaciones.
- La incertidumbre de la financiación o no de los puestos, especialmente los existentes en terreno, dificulta mucho su uso generalizado.
- El coste de la indemnización por despido pasa de 8 días a 20 ó a 33 días por año trabajado, lo que no está contemplado actualmente en las subvenciones concedidas por la Administración, en forma de ampliación de los fondos de las mismas en los apartados de dotaciones o provisiones de fondos a efectos de la finalización de dichos contratos.

2. LA CONTRATACIÓN TEMPORAL

La contratación temporal se basa en diversas causas, siendo las más habituales:

2.1 Los contratos por circunstancias de la producción.

Tienen una duración máxima de seis meses (dentro de un período de 12 meses) y la causa de estos contratos temporales es poder atender incrementos puntuales del trabajo.

Es un tipo de contrato que al tener limitada su duración máxima no suele generar dificultad en cuanto a su gestión y son muy útiles para afrontar aumentos concretos de trabajo y poder responder adecuadamente sin necesidad de incrementar la estructura de manera permanente.

Ventajas de la contratación temporal por circunstancias de la producción

- Es muy útil si hay una correcta definición de las funciones y responsabilidades y se origina verdaderamente por un incremento del trabajo concreto y limitado en el tiempo.
- Su finalización genera derecho a subsidio de desempleo.
- Su posible conversión a contrato indefinido suele estar bonificada.

Inconvenientes de la contratación temporal por circunstancias de la producción

- Es un modelo de contrato muy limitado en el tiempo (hasta 6 meses de duración) y limitado a unas fechas muy concretas (inicio y fin dentro del mismo año natural).
- En la práctica, inútil para puestos en el terreno.

2.2. Los contratos para sustituir a trabajadores con derecho a reserva de puesto de trabajo.

Son utilizados habitualmente para cubrir la falta de asistencia al trabajo por alguna de las siguientes causas:

- baja por enfermedad,
- vacaciones,
- maternidad,
- excedencia forzosa,
- permisos sin sueldo
- otras similares

Permite la contratación por un período de tiempo similar al que la persona con derecho a volver a su puesto de trabajo estará ausente. Son útiles para mantener cubiertos los puestos estructurales cuando la persona que ocupa el mismo está en una situación legal de no asistir al trabajo.

Ventajas de la contratación temporal por sustitución

Es un modelo de contrato muy útil para las sedes centrales.

- Su finalización genera derecho a subsidio de desempleo.
- Su posible conversión a contrato indefinido suele estar bonificada.

Inconvenientes de la contratación temporal por sustitución

- Desde el punto de vista del/a trabajador/a, genera incertidumbre en cuanto a su duración.
- En la práctica, inútil para puestos en el terreno.
- En ocasiones es difícil hacer coincidir los contratos de la persona sustituida y de la sustituta tanto al inicio como al final de la sustitución para hacer un adecuado traspaso.

2.3. Los contratos formativos

Están pensados para la incorporación a la vida profesional de las personas que ya han terminado sus estudios y les falta formación específica teórica y práctica para poder acceder al mercado laboral.

Existen dos modalidades:

- El contrato para la Formación dirigido a personas que no son titulados medios o superiores.
- El contrato en Prácticas dirigido a titulados medios y superiores.

Tienen una duración mínima de seis meses y máxima (salvo negociación colectiva) de dos años. Son contratos muy aconsejables para incorporar trabajadores que no necesiten aportar años de experiencia, por el contrario incorporaremos personas jóvenes que van a aportar sus grandes ganas de aprender, capacitarse y hacerlo bien para tratar de hacerse un hueco en la organización o bien capacitarse para ser contratados por otra entidad.

Son contratos que pueden ser objeto de bonificación en las cuotas de la seguridad social, si a su finalización se transforman en indefinidos.

El período de prueba en el caso de titulados de grado medio es de un mes, siendo de dos meses para titulados/as de grado superior.

Solamente se puede aplicar durante los cuatro primeros años transcurridos desde la finalización de los estudios.

Duración mínima de 6 meses y máxima de 2 años en total por trabajador/a.

Ventajas de la contratación temporal mediante contrato formativo

- Puede ser útil en primeras misiones en terreno o en puestos de sede.
- El primer año, el coste salarial es del 60% de estipulado para el puesto y el segundo año supone un 75%, debiendo estar en todo caso por encima del Salario Mínimo Interprofesional.
- Su posible conversión a contrato indefinido suele estar bonificada.

Inconvenientes de la contratación temporal mediante contrato formativo

- En ocasiones, la duración establecida puede ser un inconveniente.
- El período de prueba es muy reducido.
- No está claro si se puede aplicar a trabajadores/as de nacionalidad distinta de la española, independientemente de si son ciudadanos/as de la Unión Europea o de si tienen o no permiso de trabajo.

2.4 Los contratos por obra o servicio determinado

Estos contratos nos permiten abordar trabajos que tienen autonomía y entidad propia dentro de nuestra organización, por lo que se permite contratar personas mientras dure esta obra o servicio.

Es un tipo de contratación que tiene dificultades de gestión, debido a la habitual falta de fechas exactas de finalización, lo que, junto al hecho real de poder concretar la obra o servicio de manera adecuada hace que sea relativamente sencillo que existan discrepancias tanto sobre la terminación real de la obra o servicio como sobre la autonomía y características propias de la actividad.

Una buena descripción de puestos de trabajo nos ayudará a concretar bien cuándo podemos utilizar este contrato y nos facilitará hacer una buena gestión.

La utilización más habitual es la de vincular los contratos por obra o servicio a proyectos concretos sin necesidad de que contemos con una fecha cierta de finalización del proyecto, pues el contrato finalizará cuando finalice éste.

Ventajas de la contratación temporal por obra o servicio determinado

- Con todas sus deficiencias, es la modalidad de contrato que mejor se adapta a buena parte de las circunstancias del sector.
- Se puede vincular directamente a un proyecto, y por tanto, a una partida concreta de financiación.
- Permite la finalización del contrato al regreso del cooperante, y posibilita el acceso al subsidio de desempleo.

Inconvenientes de la contratación temporal por obra o servicio determinado

- Es fácil utilizarlo de manera fraudulenta, ofreciendo una herramienta sencilla de explotación de los/as trabajadores/as.

3. EL CONTRATO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS FIJOS/AS DISCONTINUOS/AS.

La regulación del contrato a tiempo parcial contiene una previsión conforme a la cual, estos contratos se entienden celebrados por tiempo indefinido cuando se concierte para realizar trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de actividad de la organización.

El contrato por tiempo indefinido de fijos/as-discontinuos/as se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos/as-discontinuos/as y no se repitan en fechas conocidas, dentro del volumen normal de actividad de la organización.

Los puestos de carácter discontinuo que se repitan en fechas concretas, podrán acogerse a la modalidad de contrato a tiempo parcial celebrado por tiempo indefinido.

Los/as trabajadores/as fijos/as-discontinuos/as serán reincorporados al trabajo en el orden y la forma que se determine en los respectivos convenios colectivos. El/a trabajador/a, en caso de no ser reincorporado/a al puesto, puede reclamar ante la jurisdicción.

Este contrato se deberá formalizar por escrito en el modelo que se establezca, y en él se debe indicarse la duración estimada de la actividad, la forma y el orden de reincorporación que establezca el convenio colectivo aplicable, indicando de manera orientativa, la jornada laboral estimada y su distribución horaria.

Los convenios colectivos de ámbito sectorial podrán acordar la utilización en los contratos de fijos/as-discontinuos/as de la modalidad de tiempo parcial, así como los requisitos y especialidades para la conversión de contratos temporales en contratos de fijos/as-discontinuos/as.

RECOMENDACIONES

Sabido es que este sector, que aboga por la abolición de la pobreza, la justicia social y que lucha contra las desigualdades arbitrarias en el Tercer Mundo posee, en la actualidad, una precariedad laboral en España que supera a la del sector privado de los servicios.

Es cierto que la abundancia de puestos vinculados directamente a proyectos de duración limitada aumenta dicha precariedad, pero si eliminamos de la comparativa estos puestos, de naturaleza temporal, los resultados no son mucho mejores.

Por tanto, las recomendaciones de este grupo de trabajo van en el sentido de utilizar adecuadamente las posibilidades contractuales que la legislación proporciona, y, en particular, utilizando los contratos indefinidos en aquellos puestos que no se prevén tengan una duración limitada en el tiempo. Igualmente, se reservarán los contratos por obra o servicio para aquellos puestos vinculados a proyectos o, más en general, vinculados a actividades que finalicen en un plazo más o menos conocido.

Por último, debemos reconocer también las dificultades que las organizaciones tiene para realizar contratos de carácter indefinido en proyectos cuando su financiación depende casi exclusivamente de las Administraciones Públicas, situación especialmente frecuente en las organizaciones que simultanean la Cooperación al Desarrollo con la Acción Social en nuestro territorio, dado que la financiación que sustenta estos proyectos no contempla indemnización alguna por despido.

En este caso se produce una evidente situación de contradicción, pues por una parte la Administración exige, como no puede ser de otra forma, el cumplimiento escrupuloso de la Ley - debiendo por tanto las ONL indemnizar a los/as trabajadores/as por despido al finalizar el proyecto - y sin embargo no provee de los medios necesarios para ello a organizaciones que, por sus propias características, carecen de fondos privados.

I.5. RETOS Y TENDENCIAS EN EL MERCADO LABORAL DEL COOPERANTE

El sector presenta en la actualidad un gran potencial de crecimiento a medio y largo plazo, comenzando a adquirir un peso específico propio en el mercado de trabajo, lo que nos enfrenta ante nuevos retos en la incorporación de profesionales a nuestras organizaciones, con nuevas demandas, propuestas y exigencias.

La creciente incorporación de profesionales procedentes del sector privado que aportan grandes conocimientos técnicos en sus especialidades y un menor compromiso ideológico exige de las organizaciones una reflexión adicional sobre las prestaciones que ofrecemos a los/as cooperantes.

Adicionalmente, en los últimos años hemos podido observar un fenómeno que, si bien al principio era muy novedoso, cada vez más, cobra carta de naturaleza. Se trata de la incorporación de profesionales con cargas familiares, que viajan al terreno acompañados de sus familias. Estos/as profesionales frecuentemente son cooperantes de gran experiencia que, a pesar de haber formado una familia, no quieren renunciar a su profesión. El reto es, en este caso, doble para nuestras organizaciones, pues de no responder adecuadamente a sus demandas, nos exponemos a perder un valioso capital humano, de elevada motivación.

A su vez, las posibilidades de remuneración tienen a adquirir nuevas dimensiones, más allá del salario, el pago de dietas o la provisión de alojamientos, el/la cooperante profesional demanda de las organizaciones otras formas de remunerar su esfuerzo y dedicación.

En este sentido, las organizaciones se verán, tarde o temprano, obligadas a buscar fuera del sector prácticas que las hagan cada vez más interesantes a ojos de los/las profesionales como verdadera alternativa laboral. Quizá vaya siendo hora de buscar en otros sectores e identificar cuáles son las prácticas que, convenientemente adaptadas, pueden reducir la elevada rotación del personal a la que se ven habitualmente sometidas, y aumentar su atractivo ante los/as posibles cooperantes.

Claramente, la formación se está convirtiendo en una de las demandas más frecuentes por parte de los/as profesionales de las organizaciones en general y de los/as cooperantes en particular, que ven en la formación un salvoconducto al estancamiento profesional y personal.

Así, lejos de ser un valor añadido, la formación se convierte cada vez más en una exigencia, una obligación y un reto para las organizaciones que deben buscar formación de calidad, entendiendo por formación de calidad no sólo "buena formación", sino formación que propicie un desarrollo profesional continuado. Esto supone considerar a la formación como una herramienta de carácter estratégico, en su doble vertiente de herramienta de retención del personal y herramienta de capacitación del mismo, vinculada directamente con los objetivos de la organización, pasando a ser uno de los elementos clave de la política de gestión de los recursos humanos de cualquier organización.

Otro reto al que las ONGD deben hacer frente es al carácter cada vez más internacional de sus plantillas. Es cada vez más frecuente incorporar cooperantes de diferentes nacionalidades, procedentes de secciones de distintos países o bien de los propios países donde se desarrollan los proyectos. Al respecto, el reto es doble. Por una parte, la adaptación de la organización a entornos interculturales, con diferentes idiomas, costumbres, etc., y por otra, la ardua tarea de encontrar cabida a estas nuevas realidades en una legislación que no siempre es sensible a ellas, sin ir más lejos, el recientemente aprobado Estatuto del Cooperante no considera como tales a personal cuya nacionalidad no sea la española.

Todos estos nuevos retos sin duda condicionarán las políticas y las prácticas de nuestro sector en los próximos años, pero para dar con las soluciones que mejor se adapten a estos cambios, es recomendable comenzar un proceso de reflexión dentro del propio sector, siendo la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España probablemente el espacio idóneo para propiciar el encuentro entre nuestras organizaciones.

PARTE II

LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ONGD

II.1. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA FORMACIÓN

Si consideramos que el principal recurso con que cuentan las ONGD para conseguir sus objetivos estratégicos es su propio personal, tanto voluntario como remunerado, entenderemos inmediatamente el marcado carácter estratégico que la adecuada gestión de los Recursos Humanos adquiere, y la relevancia de la función de recursos humanos en el seno de cualquier organización.

La responsabilidad de un departamento de recursos humanos se puede resumir en el aseguramiento de la disponibilidad de las personas en las posiciones, lugares y momentos adecuados, con el nivel de competencias, capacidades y conocimientos técnicos precisos para la correcta realización de sus funciones.

Por tanto, un aspecto fundamental será el mantenimiento en el tiempo de las competencias y conocimientos necesarios para asegurar con una elevada probabilidad de éxito que las personas que forman parte de la organización desempeñan sus funciones correctamente.

Dado que los objetivos de las organizaciones suponen un reto para la misma y para sus miembros, que las propias organizaciones evolucionan y que las competencias y conocimientos precisos son diferentes en el tiempo, es razonable pensar que uno de los pilares de una política de recursos humanos que esté vinculada a los objetivos estratégicos de cualquier organización, sea la formación.

En este sentido, podemos entender que la formación adquiere inmediatamente un marcado carácter estratégico, pues es una de las principales herramientas para asegurar que la gestión de recursos humanos en cualquier ONGD está a la altura de los objetivos estratégicos de la misma.

II.2. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Se considera útil y necesaria la correcta definición de qué se considera por formación a fin de establecer el marco de referencia para todas las organizaciones y ofrecer una definición única sobre la cual desarrollar el resto de elementos que conforman el proceso de la formación en sí.

La comisión de formación y desarrollo propone la siguiente definición para la formación:

“Proceso sistemático y continuo llevado a cabo mediante distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la organización a fin de conseguir los siguientes objetivos:”

- Desarrollar las competencias y habilidades de los/as que se van a formar.
- Mantener y mejorar el conocimiento de la organización en sus miembros.
- Facilitar la transmisión de los valores de la organización y su adopción en el comportamiento de sus miembros.
- Realizar un aprendizaje compartido, entendiendo como aprendizaje compartido la habilidad para buscar y compartir información útil para su área de trabajo, así como para la propia Organización. Posee amplios y profundos conocimientos, preocupándose por actualizarlos y ampliarlos. Asimila la experiencia de otros y la propia, propagando el conocimiento adquirido al resto de la Organización.
- Facilitar el proceso de integración de los/as recién incorporados/as a las organizaciones.
- Sentar las bases, junto con otras herramientas de gestión de los recursos humanos, para elaborar los planes de desarrollo del mismo.

Por el contrario, no se considera útil la formación cuando el objetivo último de ésta es la motivación de los/as miembros de una organización, debiendo considerarse ésta como un resultado colateral en todo caso, tampoco se deberá emplear para resolver conflictos explícitos o latentes en el seno de la organización.

II.3. CONTEXTO ACTUAL DE LA FORMACIÓN EN EL TERCER SECTOR

A fin de tener una visión más amplia sobre cuál es el contexto actual y las tendencias de la formación en el Tercer Sector, se ha considerado conveniente analizar la evolución de la formación no sólo en nuestro sector, sino también en otros sectores de actividad, utilizando la información ya recogida al respecto en diversos estudios e investigaciones.

Concretamente, hemos utilizado la información recogida en el informe Cranfield del año 2005, elaborado en España por ESADE, que realiza un análisis comparado de la década 1995-2005. La Cranfield Management School coordina las entidades académicas que colaboran en el estudio a nivel internacional. “Dicho informe se realiza por primera vez en 1990 a fin de analizar la evolución de las prácticas y políticas en recursos humanos a partir de una encuesta homogénea para todos los países participantes en el estudio” (Informe Cranfield ESADE 2004-05). Adicionalmente, y para tener una perspectiva del propio Tercer Sector, se han utilizado los datos contenidos en el Directorio 2005, especial temático de Recursos Humanos de la CONGDE.

Por último, se ha entregado un cuestionario a varias organizaciones miembros de la CONGDE, que, sin tener valor estadístico dado el tamaño de la muestra, ilustra también sobre cómo algunas organizaciones del Tercer Sector consideran la formación en el marco de su gestión de recursos humanos.

Entre los resultados obtenidos, destaca el hecho de que cada vez más se subcontrata la realización de tareas y actividades específicas de la formación, reservándose los departamentos de recursos humanos de las empresas la toma de decisiones que se refieren a la elaboración y a la implementación del plan de formación.

Por otra parte, y dadas las características del trabajo realizado en las organizaciones del Tercer Sector, donde el papel del conocimiento y la información es fundamental para el logro de sus objetivos, se produce un fenómeno que también se encuentra cada vez más en el sector privado.

Es la dirección de línea, los departamentos directamente implicados en la consecución de la misión, “quien determina las necesidades de formación y dirección de RRHH la que diseña y gestiona la formación” (Informe Cranfield ESADE, página 35). Esto complejiza la gestión del proceso de formación, demandando unos conocimientos específicos que el director de línea no posee, pero que sí pueden estar en los Departamentos de recursos humanos.

Resumiendo, podemos decir que:

- La formación en el sector privado gana en importancia, aumentando tanto en horas por persona como en porcentaje de inversión.
- En cuanto a la inversión en formación, desde el año 1995 se asiste a un crecimiento generalizado en la empresa privada, pasando de un 49% de empresas que invertían entre el 1% y 2,9% de su coste bruto de nómina en el año 1995 a un 55% en la actualidad.
- También es más selectiva, orientándose a las necesidades específicas de cada categoría laboral, y aumentando especialmente en cuadros intermedios y mandos directivos.
- Por otra parte, es la dirección de línea quien define las necesidades de su personal, siendo los departamentos de recursos humanos quienes diseñan y gestionan la formación. Esto es un proceso complejo, pues los/as directivos/as de línea no poseen los conocimientos específicos precisos para diseñar e implementar los planes formativos.
- Por último, los departamentos de recursos humanos tienden a subcontratar la ejecución de las tareas asociadas al plan, encargándose por su parte del diseño e implementación de los planes de formación.

Refiriéndonos específicamente al Tercer Sector, podemos decir que, de las organizaciones que formaron parte del estudio publicado por la CONGDE, un 49%, es decir, 33 organizaciones de un total de 68, tenían un plan de formación, porcentaje ligeramente superior al de organizaciones que tienen una estrategia escrita para la gestión de recursos humanos (un 43%).

A pesar de ello, solamente el 32% han desarrollado criterios y normas de formación interna, lo que revela importantes dificultades para, entre otras cosas, establecer un verdadero recorrido profesional en estas organizaciones.

En cuanto al nivel de inversión, entre las organizaciones encuestadas el porcentaje destinado a formación está significativamente por debajo de la media obtenida en el sector empresarial, situándose entre un 0,5% y un 1%, habiendo por tanto un importante margen de mejora.

Respecto de la subcontratación o no de partes del proceso de elaboración, implementación y ejecución de los planes de formación, también existe una tendencia de aumento a la subcontratación de parte del proceso formativo, aunque la formación referente a los aspectos específicos de la organización se imparte casi exclusivamente por personal interno. Esto es lógico teniendo en cuenta la importancia relativa que tiene la formación sobre valores, misión, estrategias, etc., que tienen en el desempeño posterior de sus labores para todos/as los/as empleados/as y el carácter específico de dicha formación.

II.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Se han identificado los siguientes grupos de interés, ordenados jerárquicamente por capacidad de decisión:

- **Órganos de gobierno. Juntas Directiva, Patronatos.** Son los órganos que deciden los objetivos y planes estratégicos, exigiendo a la formación que se alcancen las cotas de eficacia y eficiencia precisas para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Directores/as de departamento, responsables de área.** Dado que son los/as responsables de conseguir los objetivos departamentales, deben velar por la eficacia de las actuaciones de sus subordinados/as y / o colaboradores/as. Deben, por tanto, establecer las necesidades de formación de sus equipos, así como las suyas propias. Adicionalmente, entre sus responsabilidades, y ya de forma transversal, según exista o no un departamento de recursos humanos, se encargará de la elaboración del presupuesto asociado a la formación y de la aprobación de solicitudes de formación por parte de sus subordinados/as.
- **Sindicatos.** Validan y aprueban, o no, el plan de formación de la organización y, en su caso, lo incluyen en el convenio colectivo o acuerdo marco del mismo.
- **Formandos/as.** Pueden ser empleados/as o voluntarios/as. Pueden tener un papel pasivo, de meros receptores/as de formación, debiendo por tanto tener claros los motivos por los cuales acceden a dicha formación, o pueden tener un papel activo, identificando necesidades con su círculo inmediato de participación en la organización e incluso encargándose de la búsqueda de formación que se ajuste a la medida de sus necesidades y proponiéndosela al personal encargado de validar los proveedores de este tipo de servicios.
- **Proveedores de servicios de formación, tanto internos como externos.** Elaboran, conjuntamente con los departamentos o unidades de recursos humanos, la propuesta formativa adaptada a las necesidades reales de la organización, en base a los objetivos del plan de formación.

II.5. FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN. MODELO BÁSICO

En este punto incluimos dos herramientas que sin bien comparten objetivos y metodología, están diseñadas para organizaciones con distinto grado de madurez en el desarrollo de planes de formación. Así, la primera herramienta, que denominaremos “modelo inicial” es más básica y contiene los elementos fundamentales que debe contener cualquier plan de formación.

La segunda, que denominaremos “modelo avanzado”, es un desarrollo más complejo que sólo recomendamos a aquellas organizaciones que ya tienen alguna experiencia en el desarrollo de iniciativas de carácter formativo.

A continuación, se detallan las fases para la implantación de un Plan de formación de poca complejidad.

- Preparación:
 - Analizar el plan estratégico de la organización.
 - Analizar la política de RRHH y Formación
 - Analizar y evaluar la formación desarrollada.
- Diseño:
 - Diagnosticar las necesidades de formación.
 - Determinar los objetivos a cubrir.
 - Definir el Plan de Formación.
 - Analizar el coste/beneficio del Plan de Formación.
- Desarrollo y seguimiento:
 - Desarrollar y apoyar el Plan de Formación.
 - Evaluar el impacto y el éxito del Plan de Formación.

1. ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Existen una serie de aspectos que repercuten directamente en las necesidades de formación y que conviene analizar:

- Análisis del entorno: en éste análisis deben tenerse en cuenta las oportunidades y riesgos que se dan para los entornos geográficos y sociales en los que se mueve la organización.
- Análisis del plan estratégico de la organización: estudiar las políticas, planes y objetivos de la organización a medio y largo plazo resulta útil, pues con sus conclusiones se determinarán las acciones a desarrollar en materia de formación.
- Análisis de la situación interna actual de la organización, de sus fortalezas y debilidades. La formación debe orientarse a cubrir las debilidades y a potenciar las fortalezas.
- Análisis de la política de recursos humanos. ¿Qué importancia tiene la formación y qué papel juega dentro de la política de Recursos Humanos?

2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN DESARROLLADA.

- Análisis de los planes de formación precedentes: hay que estudiar las acciones desarrolladas, su cobertura e impacto, su presupuesto y los resultados obtenidos en los años anteriores.
- Análisis de otras acciones formativas, internas o externas, desarrolladas para comprobar la flexibilidad de los planes aplicados y conocer si ha habido otra formación de la prevista y en qué porcentaje.
- Análisis del Dpto. de RRHH y de los recursos destinados a la formación: conocer el número de personas que lo integran, los recursos materiales, tecnológicos y económicos. Y la metodología de trabajo que se sigue para que el enfoque, el alcance y el desarrollo del plan sean realistas.

3. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DEL PLAN DE FORMACIÓN

Como política del plan de formación se entiende la definición de un marco de referencia y de un principio inspirador de cualquier acción que se aplique a través del nuevo plan. Para esto, deberán seguirse algunos pasos:

- Definición de un lema o principio general de acción, que será el objetivo principal perseguido por el nuevo plan de formación.

- Definición de unos ejes de actuación que delimiten la puesta en práctica del lema.
- Definición de la normativa interna a seguir en la gestión de la formación.

4. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

- Determinación del enfoque de diagnóstico: Se trata de decidir, en función del grupo a analizar, si el diagnóstico se hará individualmente o por muestreo. Si sólo hay una persona, o muy pocas, desempeñando el mismo puesto, el análisis de necesidades sería individual. Sin embargo, si la función del puesto está siendo desempeñada por muchas personas, el diagnóstico de necesidades normalmente se aplicará a una muestra representativa de cada colectivo.
- Selección de las herramientas de diagnóstico utilizadas: en función del tiempo y de los recursos disponibles, así como del enfoque, se puede elegir entre las siguientes técnicas, que no son excluyentes entre sí:
 - Cuestionarios.
 - Entrevistas con los/as afectados/as y/o con sus responsables.
 - Resultados de la evaluación del desempeño y de las descripciones de los puestos de trabajo.
 - Nivel de adecuación persona-puesto.
 - Dinámicas grupales por Áreas funcionales para detectar sus necesidades como grupo.
- Definición de las barreras para ejercer un mejor desempeño diario: determinar cuáles son los problemas o las barreras que afectan a cada grupo, y seleccionar los que sean susceptibles de ser solucionados mediante acciones formativas, es el objetivo del diagnóstico de las necesidades de formación.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS A CUBRIR.

Con la información obtenida en el diagnóstico se pueden fijar, definir y determinar los objetivos operativos siguiendo las siguientes fases:

- Traducción de las carencias en necesidades formativas: todas las carencias que sean realmente subsanables a través de acciones de formación serán consideradas como necesidades formativas.

- Priorización de las necesidades detectadas: ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia. Hay que marcar prioridades altas, medias y bajas.
- Determinación de la acción formativa más adecuada para cada necesidad detectada y cada objetivo a cubrir. Su elección dependerá de varios factores:
- Del objetivo marcado: incrementar conocimientos, cambiar actitudes. . .
- Del presupuesto: medios muy costosos (p.e. Enseñanza Asistida por Ordenador) y otros más baratos (p.e. en el puesto de trabajo). Aquí nos basaremos en el principio de austeridad que orienta la organización
- Número de personas: determinadas acciones o medios requieren un número mínimo de personas y otros necesitan sólo una.
- Concentración geográfica: si la plantilla está en la misma población o hay dispersión geográfica.
- Disposición de formadores/as internos/as.

6. DEFINICIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Con toda la información anterior, se diseña lo que es el Plan de Formación, entendido como un documento elaborado todos los años en el que tiene que aparecer la siguiente información:

- Enfoque del plan de formación: por qué este plan y cómo se ha desarrollado.
- Programa y acciones formativas: se señalan los bloques temáticos y las acciones concretas proporcionadas. Por cada acción formativa habría que indicar los siguientes aspectos
- Objetivos (para qué).
- Tipo de acción (cómo).
- Formadores/as (por quién).
- Lugar (dónde).
- Calendario (cuándo).
- Destinatarios/as (a quiénes).

7. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COSTE/BENEFICIO DEL PLAN DE FORMACIÓN

- Diseño del presupuesto económico: Todas las partidas, tanto de gastos directos como indirectos, deben ser presupuestadas pensando no sólo en el desarrollo del plan de formación, sino en su diseño y seguimiento.
- Cálculo del impacto del plan de formación: el impacto del plan debería traducirse en la obtención de resultados objetivos y cuantificables en la medida de lo posible.

8. DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS Y DESARROLLO DEL PLAN.

Habrá que simultanear el diseño y desarrollo de las primeras acciones formativas con el diseño de las que se vayan a llevar a cabo más tarde.

A la hora de diseñar las acciones formativas, tanto si la formación se subcontrata, como si se lleva a cabo con personal de la organización, es necesario analizar el programa, elaborar manuales que incluyan casos, ejercicios, representaciones, selección de vídeos, fichas y otros materiales adecuados para cada acción formativa.

Una vez diseñadas las acciones, se empezarán a desarrollar en función del calendario elaborado para el plan de formación. De cada acción que se realice sería conveniente registrarla en una base de datos de formación incluyendo aspectos como nombre de la acción, contenidos, objetivos, lugar, duración, fecha, asistentes, resultados según el formador/a, valoración de los/as asistentes, incidencias, los gastos, etc.

9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN.

El desarrollo del plan formativo no termina con su impartición. Se hará un seguimiento de cada acción formativa a través de las valoraciones del monitor y de los/as asistentes.

De los resultados de las evaluaciones se pueden tomar medidas si fueran necesarias. Se trata de analizar qué repercusiones tiene esa transferencia de conocimientos adquiridos sobre el desempeño diario y en la medida de lo posible, medirlo para analizar la rentabilidad de las acciones formativas.

Una vez que los resultados hayan sido evaluados, y se haya logrado determinar el rendimiento del plan y su capacidad de respuesta a las necesidades detectadas se redactará un informe o memoria del plan de formación en el que se presentarán los resultados.

II.6. FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN. MODELO AVANZADO

Un Plan de Formación completo debería dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. Objetivos del plan de formación y contenidos:
 - a. ¿Por qué y para qué formar?
 - b. ¿En qué formar?
2. Destinatarios/as:
 - a. ¿A quién formar?
3. Metodología:
 - a. ¿Cómo formar?
 - b. ¿Cuánto formar?
 - c. ¿Cuándo formar?
 - d. ¿Dónde formar?

El plan de formación se elabora mediante el desarrollo y la conexión de una serie de pasos que se pueden clasificar atendiendo al siguiente esquema de trabajo:

PARTES	FASES	PASOS
1º. Estudio e información de la organización	1. Análisis de la situación actual de la organización 2. Estudio e información por departamentos o áreas de la organización 3. Análisis y valoración de tareas y funciones. Evaluación del desempeño y necesidades formativas. 4. Estudio y adaptación del personal a los proyectos de cambio y priorización de necesidades.	1. Análisis general de la organización y del sector. 2. Análisis de la política y objetivos generales de la organización. 3. Análisis de la cultura de la organización. 4. Últimos cambios implantados en la organización.
2º. Desarrollo y ejecución del Plan de Formación	1º. Objetivos y contenidos de la formación. 2º. Metodología a utilizar y organización de las acciones.	1. Análisis de las políticas y objetivos departamentales o de área. 2. Análisis y estudio de cada departamento. 1. Análisis y valoración de las tareas y funciones. 2. Evaluación del desempeño. 3. Adecuación persona-puesto y necesidades formativas.
3º. Verificación del Plan de Formación	1º. Evaluación y valoración 2º. Auditorías	1. Determinación de los proyectos de cambio. 2. Actitud de la organización y del personal ante el cambio. 3. Necesidades de formación y su priorización. 1º. Evaluación formativa. 2º. Evaluación presupuestaria

Pasemos a ver de forma general el objetivo de cada parte y su contenido:

1ª PARTE: ESTUDIO E INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La formación no es un fin en sí misma, es simplemente un medio para ayudar a la organización a conseguir sus objetivos. Por consiguiente, debe encaminarse a la resolución de problemas concretos, actuales y futuros.

El establecimiento de un plan de formación exige por una parte el conocimiento y la previsión de la evolución interna y externa a la organización y, por otra, el diagnóstico actual de los problemas internos y la proyección de los mismos en el plazo al que se refiera el plan de formación. Por tanto, el objetivo final de esta primera parte, es estudiar la organización para poder detectar las necesidades de ésta que son susceptibles de mejora mediante la formación. Para ello se necesita comenzar con la realización del diagnóstico de la situación actual de la organización y del entorno en que esta se encuentra inmersa, así como de su política y objetivos.

A grandes rasgos será el estudio y análisis de la organización, de las tareas que se llevan a cabo, de los recursos humanos y de las tareas y funciones que incumben a cada departamento o área, los datos que servirán de base para el conocimiento de las necesidades formativas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la formación como apoyo a la mejora de la situación de la organización debe ser coherente con los objetivos marcados por la misma. Es decir, la formación deberá reflejar las políticas y objetivos definidos en el Plan Estratégico de la Organización. Por ello el Plan de Formación debe estar incluido dentro de este Plan Estratégico y estará íntimamente relacionado con la situación de la propia organización, lógicamente influida por el entorno.

Veamos más en detalle las fases y los pasos que habría que dar:

FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Análisis general de la organización y del sector.

El primer paso consiste en un análisis general de la organización. Es posible que este primer paso ya esté muy elaborado por la dirección y por el plan estratégico de la organización. No obstante hemos de comprobar si responde a toda la información que realmente necesitamos.

2. Análisis de la política y objetivos generales de la organización.

El segundo paso consiste en el análisis de la política y objetivos generales de la organización. Necesitamos determinar cuáles son los objetivos de la organización a corto, medio y largo plazo, así como las acciones o medios que se han establecido o pretenden establecerse para llevarlos a cabo.

Estas acciones serán de distintos tipos y tendrán relación con los medios o recursos materiales, humanos, procedimentales, etc. utilizados, por lo que podrán tener influencia en todo el personal de la organización, en colectivos específicos o en tan solo determinados puestos de trabajo.

Al mismo tiempo, estos objetivos se encontrarán en un determinado punto de consecución y tendrán entre sí una importancia relativa, por lo que será necesario establecer prioridades, no solo por su propia importancia, sino por su influencia en la consecución de otros.

Es importante fijarse y detenerse en los objetivos no conseguidos, analizando las posibles causas o medios que se requieren para llevarlos a cabo y los problemas que existen para su consecución. Seguramente encontremos que en alguno de ellos la formación podría ser una herramienta para su consecución futura.

3. Análisis de la cultura de la organización.

En el tercer paso analizamos la cultura de la organización. Ésta va a tener una gran influencia en la forma de afrontar el Plan de Formación y en sus resultados, ya que en ella se incluye la forma en la que todos/as los/as miembros de la organización afrontan los problemas internos y externos, se toman decisiones, se comunican, se comparten intenciones, dando a la organización un aspecto diferencial con respecto a cualquier otra.

La formación podrá igualmente influir en el cambio cultural y, sobre todo en su transmisión, ya que ayuda a comunicar a toda la organización la forma de pensar de la dirección.

4. Últimos cambios implantados en la organización.

El cuarto y último paso de esta fase supone el análisis de los últimos cambios implantados en la organización. Incluimos también el análisis de los motivos o necesidades por los que se han producido estos cambios, qué acciones han sido emprendidas y cuál es la situación

actual de cumplimiento, abarcando tanto los aspectos organizativos como los tecnológicos o económicos.

Técnicas de recabar todas las informaciones que hemos señalado como importantes en esta fase son:

- Revisión crítica del Plan estratégico de la organización, del papel que juega la formación dentro del mismo y de los objetivos que se marcan dentro del mismo.
- Análisis de la política de recursos humanos. ¿Qué importancia tiene la formación y qué papel juega dentro de la política de recursos humanos?
- Entrevista a mandos medios y directivos para el estudio de la cultura organizacional en cuanto a la formación.
- Empleo de cuestionarios de valoración de la motivación y del clima laboral.

FASE 2. ESTUDIO E INFORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS O ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para la consecución de nuestro objetivo de diagnosticar las necesidades de formación de la organización, no sólo es necesario el estudio de la organización en su conjunto, sino que es necesario analizar también las unidades o grupos de trabajo en los que se desarrolla la actividad habitual por cada uno/a de sus integrantes. Para ello daremos los siguientes pasos:

1. Análisis de las políticas y objetivos departamentales o de área.

En un primer paso analizaremos las políticas u objetivos departamentales o de área.

Este análisis exige un estudio pormenorizado de los objetivos departamentales, así como de su organización, desde una perspectiva interna que nos haga conocer la realidad de su funcionamiento y las peculiaridades que los caracteriza.

2. Análisis y estudio de cada departamento.

El análisis profundo de cada departamento tendrá en cuenta su organización interna, el ni-

vel de comunicación y relación existente dentro del mismo, las características de las actividades o tareas que se llevan a cabo y el nivel de motivación individual y de equipo existentes.

Para conseguir estas informaciones podemos utilizar las siguientes herramientas:

- Fichas de análisis de los objetivos de cada departamento y de las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de los mismos.
- La realización de entrevistas estructuradas a los/as responsables de cada departamento en las que se pregunte sobre aspectos organizacionales, de comunicación y relaciones y sobre características de las actividades que se realizan en el mismo.
- Cuestionarios de motivación individual y de detección del grado de motivación en el grupo de trabajo.

FASE 3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES FORMATIVAS.

Una de las finalidades esenciales del Plan de Formación es la determinación de las necesidades formativas. Ya hemos visto en las dos fases anteriores que para ello debemos conocer nuestra organización y los departamentos que la integran. Pero también es necesario hacer un análisis de las personas que la forman. Y más específicamente, estudiar su adecuación al puesto de trabajo y conocer aquellos aspectos para los que no están suficientemente preparados/as o capacitados/as.

Para ello se requerirá, previamente, analizar y evaluar las tareas y funciones que realiza cada persona con la finalidad de evaluar a cada trabajador/a o colectivo en sus respectivos puestos de trabajo, ver su adecuación al puesto y, con ello, determinar en qué aspectos la formación puede influir positivamente.

Una forma de hacer una valoración de las tareas y funciones que componen cada puesto de trabajo, puede ser responderse a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace? (Cuáles son las tareas, funciones y actividades de su puesto).
- ¿Cómo lo hace? (Cuáles son los recursos y métodos aplicados en el puesto).

- ¿Para qué lo hace? (Cuáles son los objetivos que tiene que conseguir en su puesto)

Esta información deberá también darnos contestación sobre el perfil del puesto de trabajo, es decir:

- Requisitos y cualificaciones necesarias:
- Nivel de formación necesaria.
- Experiencia requerida.
- Cualidades necesarias.
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.
- Condiciones físicas y ambientales del medio en que se desarrolla el trabajo.

1. Análisis y valoración de las tareas y funciones.

Este paso es quizás de todos los que veremos el más delicado, sobre todo si no existen con anterioridad descripciones de los puestos de trabajo y/o perfiles de exigencias de los mismos, pues puede crear en los/as trabajadores/as susceptibilidades o expectativas que pueden perjudicar el clima social o la motivación. Su realización, por tanto, debe ser enormemente transparente y dejar muy claro el objetivo que se pretende cuando se solicite la colaboración para su elaboración.

Existen muchos métodos para analizar y valorar las tareas de un puesto de trabajo, siendo conveniente aplicar aquel que se ajuste más a las características de la organización. Es más, es recomendable utilizar varios para poder así contrastar y/o complementar la información resultante de cada uno. Los métodos más comunes para recabar este tipo de información son la observación directa del/a trabajador/a mientras realiza su trabajo; la realización de cuestionarios al trabajador acerca de su puesto de trabajo junto con validaciones por parte de su responsable; y las entrevistas cara a cara.

2. Evaluación del desempeño.

Una vez que ya son conocidas las características de los puestos de trabajo que se desempeñan en la organización, desde la perspectiva de las tareas y funciones que se han de desarrollar, deberemos realizar una evaluación del trabajo realizado por el trabajador. Su finalidad será detectar las necesidades de formación que mejoren el grado de adecuación

persona-puesto de trabajo. Mediante este paso del proceso tendremos información de los puntos fuertes y débiles de los/as trabajadores/as, desde una perspectiva individual o por colectivos.

Al igual que en el paso anterior, la recogida de información ha de ser realizada con gran sensibilidad y transparencia para evitar crear falsas expectativas, tanto positivas como negativas, haciendo entender y comprender que no es un examen a la persona, sino la búsqueda de la mejora en la actuación y el rendimiento. De esta forma conseguiremos la máxima colaboración y apoyo de los trabajadores y trabajadoras.

Existen muchos métodos para la evaluación del desempeño, sin que se pueda recomendar ninguno como ideal, mejor o más perfecto, por lo que la elección ha de realizarse considerando:

- El tipo de puesto de trabajo a evaluar.
- Características que se desean medir.
- La madurez de la organización.
- La cultura de la organización.
- Objetivos que buscamos.
- Tiempo disponible.
- Colaboración de trabajadores/as y mandos. Etc.

Aquí no vamos a reflejar ninguno de ellos, pues profundizar en este tema sería objeto de un nuevo documento. No obstante, sí es conveniente resaltar que todos los métodos existentes se pueden clasificar en dos grandes apartados:

- Métodos basados en el análisis de resultados obtenidos por el trabajador/a y que por lo tanto estarán directamente relacionados con la eficacia en la realización de tareas (cantidad y calidad).
- Métodos basados en el análisis de los rasgos y comportamiento de los/as trabajadores/as, así como de las competencias de éstos/asd, que estarán más relacionados con las actitudes y aptitudes y no solo directamente con la eficacia.

Ambos métodos exigen la definición de indicadores de cumplimiento objetivamente medibles y/o de las competencias exigibles para puesto.

3. Conclusiones a la adecuación persona-puesto y necesidades formativas.

Con la información ya recogida por el/la responsable de formación, al haber analizado las tareas y funciones de los distintos puestos de trabajo y la evaluación de éstos, se podrán establecer criterios de actuación que mejoren la adecuación del trabajador/a al puesto de trabajo mediante la formación.

FASE 4. ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DEL PERSONAL A LOS PROYECTOS DE CAMBIO Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES.

Ya vimos al principio de este documento que los cambios que se producen en las organizaciones son constantes y rápidos, de manera que es necesario tenerlos en cuenta si queremos que nuestra formación tenga una vocación de continuidad para todos sus empleados y empleadas. La tecnología, los procesos, las estructuras, el entorno, etc. están en constante movimiento, por eso, la adaptación del personal de la organización al cambio ha de estar apoyada por la formación.

En esta fase debemos detenernos en el estudio de los siguientes aspectos:

1. Determinación de los proyectos de cambio.

Los cambios en las organizaciones vienen determinados por la necesidad de mejora en su gestión, por su adaptación a los condicionamientos de los entornos sociales, por la necesidad de adaptación a nuevas tecnologías, por la necesidad de un cambio cultural interno, etc., pero siempre, su objetivo final, es la mejora del servicio social mediante una mejor adaptación al entorno, bien sea éste interno o externo.

La clave está en detectar ese proceso de cambio que sabemos que va a afectar a la organización en aspectos tales como los métodos de trabajo, las técnicas aplicadas, las actitudes de los/as empleados/as, las rutinas, las costumbres, etc. Conocerlo y analizarlo nos dará la base para poder detectar áreas susceptibles de ser cambiadas mediante formación.

2. Actitud de la organización y del personal ante el cambio.

Es también importante conocer cómo afronta los cambios nuestra organización, sabiendo, de antemano, que en una situación normal es lógica la resistencia al cambio, aunque la intensidad pueda ser muy variable y las causas que la motivan de muy distinto tipo (resistencias personales y colectivas, inseguridades, temores a lo desconocido, ...).

La puesta en práctica de mecanismos para la superación de estas resistencias variará en función de sus causas, pero todos ellos se resumen en la participación, comunicación y apoyo al personal.

3. Necesidades de formación y su priorización.

Conocidas ya las necesidades formativas de la organización, será necesario priorizarlas atendiendo a distintos criterios, su influencia en la consecución de los objetivos, su mayor o menor plazo, la conveniencia secuencial lógica, el tiempo disponible, la necesidad de recursos y presupuesto disponible, etc.

Para ello será necesario hacer un listado de todas ellas, eligiendo posteriormente el criterio de clasificación que mejor se adapte a nuestra organización. Por ejemplo, pudiera ser por:

- Departamentos o áreas de trabajo.
- Niveles jerárquicos.
- Especialización.
- Su relación con los distintos objetivos o proyectos de la organización.
- Contenido del programa.

2ª PARTE: DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN.

El objetivo final de esta segunda parte es determinar las acciones formativas y conseguir que éstas se ajusten y se desarrollen cumpliendo con los objetivos previstos en la fase anterior.

Para ello se han de determinar desde los objetivos puntuales de cada acción, hasta los/as destinatarios/as, pasando por su diseño, metodología y planificación.

Si como hemos dicho, el Plan de Formación en su conjunto tiene como objetivo mejorar la capacidad y la eficacia de la organización, sobre la base de una estrategia previamente marcada, cada una de las acciones que componen el Plan tendrán como objetivo la aplicación y desarrollo de las distintas tácticas que requiere dicha estrategia.

FASE 1. OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN.

La importancia en la determinación de los objetivos de cada una de las acciones formativas ya se ha establecido en el correspondiente capítulo de este documento. El desarrollo de esta fase la podemos llevar a cabo mediante la ejecución de varios pasos.

1. Objetivos de las acciones formativas y su clasificación.

El primero de ellos, sería determinar los objetivos de las acciones formativas y su clasificación. La formulación de los objetivos permite establecer un orden de prioridades que ha de estar en concordancia con la priorización de las necesidades formativas detectadas con anterioridad.

2. Contenidos de las acciones formativas y su clasificación.

Una vez determinados los objetivos que se pretenden conseguir con la acción formativa, es el momento de determinar qué se puede enseñar y por tanto aprender por los/as trabajadores/as implicados para conseguir en ellos/as las capacidades marcadas. Se trata, de definir los contenidos de las acciones formativas y su clasificación.

Se debe tener en cuenta que los contenidos a transmitir por la formación, podrán ser:

- Conocimientos o conceptos que son los que se aplican directamente al correcto desempeño de las tareas, pudiendo ser de conocimientos o informativos;
- Procedimientos o formas de realizar y ejecutar las tareas que afectan a un conjunto de acciones ordenadas, cuyo objetivo es la consecución de un fin;
- Cambio de actitud frente a situaciones o personas, que agrupan todas aquellas acciones encaminadas a modificar o corregir la tendencia que existe en los/as trabajadores/as a comportarse de una manera determinada (actitudes), los principios que rigen el comportamiento ante situaciones específicas (valores), o bien normas y comportamientos socialmente establecidos.

En función de los objetivos de formación propuestos en el primer paso, se seleccionarán los distintos grupos de contenidos priorizando el dominio de algunos en detrimento de otros.

3. Características de los contenidos de las acciones formativas.

Los contenidos de una acción formativa han de cumplir una serie de requisitos esenciales para el cumplimiento de los objetivos marcados:

- Ser secuenciales y presentados de una forma ordenada e integrada.
- Guardar una relación lógica entre ellos.
- Estar actualizados.
- Estar adaptados a los/as destinatarios/as.
- Estar adaptados a los objetivos generales, específicos y operativos.
- Estar constituidos por una o varias unidades didácticas o temas que a su vez deberían contemplar los siguientes elementos básicos: título, objetivos específicos, sus contenidos, metodología a utilizar, métodos de evaluación y recursos didácticos tanto materiales como técnicos o personales y la temporización de su desarrollo.

FASE 2. METODOLOGÍA A UTILIZAR Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES.

Llegado a este punto y siguiendo el esquema trazado hemos de dar contestación a las siguientes preguntas: ¿cómo, cuándo y dónde formar? Sus respuestas las obtendremos mediante la cumplimentación de los siguientes pasos:

1. Clasificación y elección de la metodología.

La clasificación de las metodologías a utilizar se puede realizar de diversas maneras. Además, la realidad nos dice que en las acciones formativas prácticamente no se da el caso de aplicación de una única metodología, aunque la proporción de cada una de ellas sea muy distinta.

Así, por ejemplo tenemos:

- Clasificación en función de la relación pedagógica, entendiendo ésta en base a la relación que se establece entre el formador/a y el formado/a. Según este criterio de se puede diferenciar entre metodología expositivas, demostrativas, interrogativas o por descubrimiento.
- Clasificación en función de la agrupación de los formados/as, pudiendo ser individual o colectiva.
- Clasificación en función de las técnicas de impartición. Son múltiples las técnicas existentes, aunque la realidad nos hace ver que a lo largo del desarrollo de cualquier acción formativa se aplican varias de ellas. Algunas de éstas son la presentación oral, el estudio de casos, la tormenta de ideas, el debate, los role playing o sociogramas, etc.

2. Apoyos didácticos.

Están constituidos por todos los materiales de ayuda y apoyo que puede utilizar el formador/a para incrementar el interés de los/as participantes y conseguir los objetivos marcados.

Por ejemplo, el material escrito, donde hay que destacar el Manual del curso; los materiales complementarios como libros, folletos o artículos; la pizarra y el rotafolios; las transparencias o diapositivas; los medios informáticos; las proyección de vídeos o imágenes, etc. Lógicamente cada uno de estos apoyos didácticos, tendrá su mayor o menor utilidad dependiendo de la acción formativa y de los objetivos marcados, por lo que su elección ha de ser específica para cada caso concreto.

3. Elección del/a formador/a.

Para cada una de las materias o temas a desarrollar en las acciones formativas será necesaria la elección del/a formador/a. Elección que estará determinada por su experiencia y conocimientos del tema, su capacidad formativa, su motivación hacia el tema y su disponibilidad para la preparación y desarrollo de la acción. El/a formador/a puede ser interno/a o externo/a, pero en todos los casos, deberemos actuar como se indica a continuación:

- Se deberá facilitar al potencial formador, al menos, los objetivos de la acción y, si están elaborados, también los contenidos. En cuanto esto últimos, haciendo referencia a que son

tan sólo indicativos ya que la experiencia que se supone del/la formador/a y los objetivos marcados deberán marcar las materias o contenidos a impartir.

- La entrevista personal entre el/la formador/a y el/la responsable de formación es imprescindible. Durante la misma, el/la formador/a tendrá necesidad de conocer con más detalle los objetivos de la acción, las características y perfiles de los formados/as y, en definitiva, detalles de la organización que sin duda tendrán gran influencia en el diseño y desarrollo de la acción formativa.
- No obstante, habrá ocasiones en las que las acciones formativas detectadas como necesarias, tengan que ser realizadas, principalmente debido al escaso número de personas implicadas, fuera de la organización. En este caso, el/la responsable de formación, deberá recabar información de los distintos programas sobre el tema que hay en el mercado, estudiando los contenidos de cada uno de ellos, los objetivos, la personalidad del/la formador/a y la garantía o prestigio de la organización o institución que la organiza.

4. Destinatarios/as de la formación.

Es necesario conocer para todas las acciones formativas a ejecutar los distintos aspectos del perfil de los/las participantes (edad, antigüedad y trayectoria en la organización, experiencia profesional, formación previa en los temas a desarrollar en la acción formativa, motivación hacia la formación y concretamente en los temas a tratar, disponibilidad de tiempo para la acción formativa, etc.).

Estos datos, que para el/la responsable de formación tienen su utilidad a la hora de formar los grupos de cada una de las acciones formativas, tienen también una gran importancia para el/la formador/a, ya que su conocimiento será decisivo a la hora de determinar los contenidos, la metodología y las técnicas a aplicar.

5. Convocatoria.

La convocatoria del curso siempre se realizará por escrito y se realizará con tiempo suficiente para que el/la trabajador/a pueda programarse, tanto en sus obligaciones laborales como particulares. Los datos básicos que debería contener son:

- El título del curso.
- Los objetivos.
- El contenido o programa.
- Participantes o grupo a quien va dirigido.
- Lugar de celebración.
- Fechas y horario.

En cuanto a la elección del lugar de impartición, presenta en principio dos alternativas: en salas de la organización o fuera de ella. Su elección ha de sopesarse teniendo en cuenta varios factores como el espacio, la disponibilidad presupuestaria, la eliminación de posibles interferencias, la disponibilidad de medios, etc. En todo caso, el objetivo es que dicho espacio, que influye decisivamente en la comunicación y participación, favorezca las necesidades de los/las participantes y del/la formadora así como el aprovechamiento de la formación.

3ª PARTE: VERIFICACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Esta última parte implica la verificación de los resultados obtenidos con la aplicación y desarrollo del Plan de Formación. Desde una perspectiva puntual, cada una de las acciones formativas y desde un punto de vista general, el conjunto del Plan.

Este control y seguimiento permitirá la introducción de determinadas modificaciones o variaciones para corregir a tiempo desviaciones que puedan producirse, sin que afecte a los objetivos generales del Plan, ya que todas las secuencias desarrolladas han de tener cierto grado de flexibilidad.

Como se puede deducir, para esta parte del proceso habrá que definir una serie de criterios para la verificación pues de ellos se obtendrá la información que permitirá medir la eficacia de todo el Plan.

FASE 1. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN

Esta fase se desarrolla en un capítulo aparte del presente documento.

FASE 2. AUDITORÍAS

La auditoría de la formación es un proceso sistemático a través del cual el/la responsable de formación verifica la eficacia y eficiencia de la elaboración del Plan y su ejecución.

La auditoría de la formación ha de cumplir las siguientes características:

- Ha de partir de hechos y datos objetivos que permitan apoyar las conclusiones y aplicar las recomendaciones pertinentes.
- La evaluación ha de ser realizada por los implicados en el Plan, así como participar en todo el proceso de auditoría.
- Ha de estar orientada con objetivos de mejora, tanto en cuanto a la organización como en cuanto al programa.
- Tanto si la auditoría es interna como externa, en ella ha de participar el/la responsable o responsables de la formación.

Por último, las conclusiones generales y finales sobre la valoración-evaluación realizada serán recogidas en un informe final donde queden bien claras las informaciones útiles que será necesario modificar o ajustar en el futuro, es decir:

- Proceso de detección de necesidades.
- Diseño del Plan de Formación.
- Formulación de objetivos.
- Formulación de Contenidos.
- Metodología utilizada.
- Formador.
- Condiciones ambientales.
- Organización temporal.
- Presupuestos.

En definitiva, el objetivo último del proceso de evaluación de la formación es tratar de estudiar sus efectos positivos o negativos en cada uno de sus aspectos más relevantes para tratar de modificar aquellos susceptibles de mejora en los sucesivos Planes de Formación de la organización.

II.7. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

“La formación no finaliza una vez evaluado el programa, una buena formación debe mantenerse operativa durante meses después de terminadas las sesiones”.

La formación es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito organizacional. La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que éstas alcancen sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica.

La inversión que realizan las organizaciones en formación en los últimos años, ha crecido considerablemente. Además, desde el inicio de los años noventa se ha dado un aumento considerable en esta inversión gracias a la aparición de financiación pública para la formación continua de los/as trabajadores/as, en el marco del Acuerdo Nacional para la Formación Continua firmado a finales de 1992.

A su vez, este aumento de inversión en formación ha ido acompañado de importantes desarrollos teóricos y técnicos que permiten una organización y una gestión adecuada de la formación. Así, en la pasada década hemos asistido a importantes mejoras en procesos fundamentales para garantizar la calidad de la formación, como la detección de necesidades formativas, la planificación de la formación, la programación de la formación, el desarrollo de metodologías alternativas, la creación de recursos innovadores, etc.

Sin embargo, estos desarrollos no se han dado en una función de la formación que es de vital importancia para garantizar la calidad de la misma: la evaluación de la formación. Son pocas organizaciones las que evalúan su formación y prácticamente inexistentes las que lo hacen sistemática y rigurosamente.

Hablar de “Evaluación de la Capacitación”, o más aún, de “Evaluación de Impacto de la Capacitación”, no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

La evaluación de la formación es, por tanto, una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando podremos detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

1. Concepto y funciones de la de evaluación

Podemos definir la evaluación de la formación en las organizaciones como «el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos». Ello implica que la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y, en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

En formación-trabajo, la evaluación es una necesidad, constituye, con carácter general, la acción o proceso que estudia la diferencia entre lo ocurrido y lo previsto, determinando, además, en función de los resultados, el grado de eficacia obtenido respecto al conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en la acción. Tiene, por tanto, mayores connotaciones que las que sugiere el hecho de examinar a los/as alumnos/as.

Este enfoque, supone atender a una concepción integral que contemple, si no todas, el máximo número de variables intervinientes en el programa y, desde luego, aquellas que han supuesto inversión o empleo significativo de recursos (humanos, materiales, financieros, ...).

Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.

- Una función social, de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los/as participantes.
- Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.
- Estas tres funciones se dirigen a alcanzar la finalidad última de la evaluación, que le da sentido y determina todo el proceso evaluativo: la aportación de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en la formación.

Desde esta perspectiva, la evaluación de la formación ha de orientarse siempre a la mejora del proceso formativo, y no al control de las personas que intervienen en el mismo. Sólo desde esta óptica se podrá obtener todo el fruto que la evaluación de la formación puede dar, para avanzar así en la optimización de la calidad de la formación.

2. Componentes básicos de la evaluación

Existe un amplísimo espectro de variables que intervienen en la tarea y procesos de la evaluación, no obstante, es aconsejable mencionar cuáles son los componentes básicos que deben estar presentes en su desarrollo:

- El sujeto, objeto, proceso o acción que se evalúa.
- El/la evaluador/a o evaluadores/as.
- Los criterios de evaluación: mínimos y máximos cualitativos (presencia en el ente evaluado de componentes esenciales y otros) y cuantitativos (dimensión de los componentes y/o su conjunto) que deben observarse y medirse.
- La escala de ponderación: segmentación de valores (correspondientes a los distintos niveles cualitativos y cuantitativos) entre el mínimo y el máximo. Ej.: escala de 0 a 10, de nulo a excelente; apto/no apto; etc.
- El instrumento o soporte. Ej.: examen escrito, entrevista oral, cuestionario, role-playing, prueba profesional, prueba tipo test (en sus diversas opciones de ítems), etc.

3. Modalidades de evaluación de la formación

La evaluación de la formación en la organización debe ser una fase más del proceso de pla-

nificación global y, como tal, influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación.

Podemos identificar cinco modalidades de evaluación, entre las cuales se da una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistémica la información que de ellas emerge.

Evaluación diagnóstica.

Centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los/as participantes/as.

Evaluación formativa.

Analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance y dificultades en el logro de los objetivos planteados.

Evaluación sumativa.

Centrada en los resultados finales obtenidos por los/as participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.

Evaluación de la transferencia.

Determina el grado en que los/as participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.

Evaluación del impacto.

Centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

Las últimas dos dimensiones y en concreto la última son las que más complejidad tienen y las que presentan más deficiencias en la mayoría de organizaciones.

Los datos muestran que, a medida que se avanza en los niveles de evaluación, disminuye la frecuencia con que se evalúan y se deteriora la calidad de las evaluaciones.

Así, mientras en un primer nivel (satisfacción del/a participante/a) se evalúa en todas las organizaciones y se aplica a todas las acciones formativas con los instrumentos adecuados, la evaluación del impacto, se da sólo en un tercio de las organizaciones y en menos de un cuarto de la formación que realizan, utilizando además instrumentos poco adecuados.

Esta deficitaria situación choca con el hecho demostrado que la evaluación del impacto y la rentabilidad es uno de los niveles de evaluación que actualmente las organizaciones consideran como más importante y necesario.

4. Modelo integral de evaluación de la formación

Este enfoque, supone atender a una concepción integral que contemple, si no todas, el máximo número de variables intervinientes en el programa y, desde luego, aquellas que han supuesto inversión o empleo significativo de recursos (humanos, materiales, financieros, ...).

El modelo holístico de evaluación parte del concepto de evaluación presentado, para permitir el diseño de un plan de evaluación sistemático, riguroso y coherente que tenga en cuenta las funciones mencionadas y que aplique las diversas modalidades.

Este modelo consiste en responder a los cinco interrogantes básicos que afectan a la evaluación de forma integrada, cruzando las respuestas y elaborando un engranaje de estrategias evaluativas que cubren la totalidad del proceso de formación. Los interrogantes son:

- ¿Para quién evalúo? Es decir, ¿quién es el/a destinatario/a de mis evaluaciones?, ¿quién es mi cliente? La respuesta a este interrogante determina la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que diseñemos. En los contextos organizativos la orientación al cliente es una constante, y en el caso de la evaluación también se hace patente, determinando la finalidad de todo el proceso y por tanto su orientación y los elementos que lo integran. El/a destinatario/a puede ser desde la propia organización hasta el departamento de formación, pasando por el/a formador/a, el/la participante, el cliente interno y/o externo, los agentes sociales, etc.
- ¿Qué evalúo? O sea, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi

evaluación? Aquí identificamos seis niveles básicos de evaluación que se pueden desglosar en subniveles hasta llegar a los elementos específicos; son:

- **Nivel 1:** satisfacción del/a participante con la formación.
 - **Nivel 2:** logro de los objetivos de aprendizaje por los/as participantes.
 - **Nivel 3:** coherencia pedagógica del proceso de formación.
 - **Nivel 4:** transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
 - **Nivel 5:** impacto de la formación en los objetivos de la organización.
 - **Nivel 6:** rentabilidad de la formación para la organización.
- ¿Quién evalúa? Es decir, ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes que emitan juicios sobre la formación deberían ser todos aquéllos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el formador/a, el departamento de formación, el superior del participante, sus compañeros/as, los clientes, etc.
 - ¿Cuándo evaluar? ¿En qué momento es conveniente evaluar? La respuesta a este interrogante son los cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades clásicas de evaluación:
 - Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica.
 - Durante la formación: evaluación procesal o formativa.
 - Al acabar la formación: evaluación final o sumativa.
 - Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.
 - ¿Cómo evaluar? Es decir, ¿con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior? La respuesta aquí es amplia y variada, ya que la posibilidad de instrumentos es ilimitada. Podemos utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc.
 - El modelo holístico de evaluación surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz.
 - El modelo permite analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada, y diseñar procesos evaluativos globales, coherentes y adaptados a cada realidad.

5. Matriz de evaluación de la formación

Cada uno de los posibles elementos a evaluar, tanto para una sola acción como para el conjunto de un plan, puede tener diferentes vías de acceso o instrumentos de medida y contraste.

En cualquiera de los casos, la experiencia demuestra que la fiabilidad de estos instrumentos es a veces relativa y, en ocasiones contradictoria la información que aportan entre sí. Dado que la finalidad última de la evaluación es siempre la mejora, lo que hay que intentar es escoger aquellos instrumentos de medición que mejor se ajusten y valoren la realidad de la organización, para avanzar en el nunca perfecto espacio de la evaluación.

Obviamente, cuanto más fiable queremos que sea la evaluación, tanto más tendremos que haber detallado y planificado la misma. Por ello, hay que poner un cuidado especial en las fases primeras de detección de necesidades y diseño de la acción, dado que de lo contrario, no tendremos forma de contrastar los resultados.

Detección de necesidades previas

- Entrevistas individuales con personas (mandos intermedios y personal de base) que conozcan bien la organización. Determinar el número en función de la plantilla.
- Reuniones con la dirección para conocer su visión.
- Comprobación mediante monitorización de un consultor si los temas aportados se ajustan a la realidad.
- Análisis de la información y propuesta de formación.

Diseño de la formación

Implica un desarrollo exhaustivo y concreto de los objetivos (detalle de conocimientos, habilidades y competencias) que queremos conseguir y la elaboración de indicadores de cumplimiento.

Desarrollo de los indicadores de impacto.

Indicadores duros: Fáciles de medir, cuantificar y traducir a valores monetarios, objetivos, habituales en los datos de las organizaciones, altamente creíbles para la dirección, poco

presentes en formación. Ejemplos: apadrinamientos realizados, volumen de ingresos por CJ, número de clientes de la tienda, número de errores, llamadas recibidas, etc.

Indicadores blandos: Difíciles de medir, más aún de cuantificar y traducir a valores monetarios, subjetivos, poco habituales en los datos de las empresas, escasamente creíbles para la dirección, siempre presentes en formación. Ejemplos: motivación de los colaboradores, sugerencias realizadas, clima de trabajo, etc. Es la única manera de poder contrastar con algo concreto los resultados de la formación.

6. Dificultades de la evaluación

Las organizaciones que conciben la formación como una inversión, consideran que la evaluación del impacto y la rentabilidad es la más importante, ya que permite demostrar los resultados que la inversión realizada ha generado, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico.

A pesar de este reconocimiento generalizado, como demuestran los datos anteriores, son muy pocas las organizaciones que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes son:

- El aislamiento de los efectos de la formación entre el conjunto de procesos y variables que se dan en las organizaciones.
- Los problemas de medida de numerosos efectos y, especialmente, de su traducción a términos económicos.
- La ausencia de instrumentos adecuados y la dificultad de acceso a determinadas informaciones en la organización.
- Los recursos necesarios para diseñar y aplicar este tipo de evaluación, que elevan su coste.
- La falta de preparación de los/as profesionales de la formación, que se sienten limitados para afrontar la complejidad que la evaluación del impacto implica.
- La falta de apoyo de los órganos directivos, que no consideran necesaria la asignación de recursos para detectar el impacto real de la formación, y priorizan la cantidad ante la calidad de la formación.

7. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones españolas

Si analizamos cuáles son los aspectos de la formación que las organizaciones evalúan, se observa que el 100% de las organizaciones evalúa la satisfacción del/la participante con la formación, evaluación que se aplica a casi la totalidad de las acciones formativas (90%), y para la que se utiliza fundamentalmente el cuestionario (95%), junto con los contactos informales (50%) y las entrevistas (23%).

Así, éste es el nivel más evaluado en las organizaciones de nuestro entorno, y los datos demuestran que el cuestionario de satisfacción es el instrumento predominante.

El logro de los objetivos de formación se evalúa en el 87% de organizaciones, pero esta evaluación afecta aproximadamente sólo a la mitad de las acciones formativas que realizan. Los instrumentos que se utilizan con más frecuencia son los cuestionarios y las pruebas escritas (65%), seguidos de la observación (38%), que son aplicados por el/la formador/a o por el departamento de formación en la mayoría de los casos.

La transferencia de la formación al puesto de trabajo se evalúa en el 62% de las organizaciones, pero en la mayoría de los casos afecta a menos del 40% de las acciones formativas. Los instrumentos que se utilizan con más frecuencia son las entrevistas a los/as supervisores/as (70%), seguidas de la observación (60%) y de la evaluación del desempeño (40%), y los agentes que realizan esta evaluación suelen ser el departamento de formación y el supervisor del/a participante. Los motivos que las organizaciones alegan para no realizar este tipo de evaluación son, principalmente, la dificultad para medir determinados factores, seguida de la falta de recursos y de la falta de conocimientos sobre el tema.

En cuanto a la evaluación del impacto o de los resultados de la formación, sólo el 36% de organizaciones afirman realizarla y en la mayoría de los casos afecta a menos del 20% de las acciones formativas que realizan. Se detecta una gran dispersión en el tipo de instrumentos que las organizaciones declaran utilizar para evaluar el impacto, lo que imposibilita la identificación de una o dos herramientas como las más aplicadas en la mayoría de los casos.

Sorprende el hecho que los indicadores de impacto sean utilizados sólo en el 20% de los casos, con la misma frecuencia que instrumentos menos adecuados como las entrevistas a participantes y supervisores/as, los cuestionarios o los contactos informales. En casi todos los casos, es el departamento de formación quien se responsabiliza de este tipo de evaluación.

Las organizaciones indican que los motivos para no evaluar el impacto son, en primer lugar, las dificultades de medida (85%), seguidas de la falta de recursos (65%) y de los pocos conocimientos sobre el tema (45%), junto a la falta de apoyo de los órganos directivos y otros factores menores.

II.8. ALGUNOS EJEMPLOS DE PROPUESTAS FORMATIVAS

Lógicamente, cada organización diseña sus planes de formación a partir de sus capacidades económicas y organizativas. Unas, utilizarán un esquema más parecido al que denominamos básico, otras, probablemente las menos, optarán por algo similar al modelo avanzado, las más, optarán por planes que contendrán características intermedias entre ambos modelos.

No obstante, nos ha parecido ilustrativo incluir algunos de los cursos, seminarios, talleres, etc., que las organizaciones participantes en la elaboración de este documento tienen a disposición de sus empleados y empleadas, por si sirven como referencia a los lectores de este documento.

El contenido es muy variado, pero en casi todas ellas encontramos formación en idiomas, tanto para el trabajo en terreno como para trabajar con las diferentes sedes, lo cual es especialmente frecuente en organizaciones de carácter internacional. Otro tipo de formación que se repite de forma casi constante, con diferentes niveles de complejidad, es la relativa a la informática, tanto en cuanto a aplicaciones más o menos estándar, como aplicaciones ofimáticas, como en cuanto a aplicaciones internas, propias de cada organización.

Otro capítulo que suele aparecer en la formación de las organizaciones es la formación técnica, adaptada al trabajo en terreno. En este sentido, nos encontramos tanto con formación directamente relacionada con las características técnicas de cada puesto, formación financiera, presupuestaria, logística, etc., como más genérica, que sirve de carácter muchas veces introductorio a los valores y la política de acción de cada organización (formación en Ayuda Humanitaria, visión sobre el desarrollo propia de la organización, principios y valores de la misma, etc.). Este tipo de formación suele impartirse cuando se produce la incorporación de los/as nuevos/as trabajadores/as, aunque también suele tener un carácter de especialización destinado a “segundas misiones”, etc.

Un apartado de la formación que tiene cada vez más presencia en los planes formativos de las organizaciones, es el dedicado a las relaciones humanas. Tanto en cuanto al trabajo con los/as trabajadores/as locales, con un cariz intercultural, como en cuanto a la dirección de personas, el liderazgo de equipos, rudimentos de la evaluación del desempeño o la contribución, etc.

Adicionalmente, se presta cada vez más atención a las habilidades sociales y a las capacida-

des de gestión. En este sentido, es cada vez más frecuente encontrar propuestas formativas encaminadas a una correcta gestión del tiempo, planificación estratégica, resolución de conflictos y negociación, mejoras en los procesos de toma de decisiones, capacidades de comunicación (hablar en público, por ejemplo), etc.

Resumiendo, se podría decir que la formación, tradicionalmente centrada en los aspectos más técnicos del trabajo (idiomas, informática) ha evolucionado hasta ir abarcando progresivamente aspectos asociados a la capacidad de trabajar y relacionarse con personas, reconociendo el hecho de que el capital humano, las personas, están cada vez más en el centro de las organizaciones, pues son quienes, al fin y al cabo, ejecutan todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

II.9. UN POSIBLE PAPEL DE LA CONGDE EN EL APOYO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ONGD FEDERADAS

Si bien es evidente que deben ser las propias organizaciones las que avancen en los retos que la gestión de sus equipos les plantean, la CONGDE, desde su posición, puede apoyar el proceso de creación de políticas, asesoramiento en la implantación, etc. En ese sentido, y considerando esto como el principio de un proceso de reflexión que debería desembocar en una propuesta de trabajo a futuro, se plantean las siguientes posibilidades:

- La creación de un foro de gestión de Recursos humanos, donde las organizaciones podrán compartir su visión sobre las diferentes políticas, así como las técnicas y metodologías aplicadas, enfatizando, probablemente, en las dificultades de los procesos de implantación. En el seno de este foro, se puede considerar incluso la realización de prácticas de benchmarking concretas.
- Red de servicios. Desde el apoyo a la elaboración de políticas, hasta la elaboración de códigos de conducta, pasando por la recomendación de buenas prácticas de gestión del personal, hasta el apoyo en los procesos de implementación de dichas políticas, son posibles actuaciones a realizar desde la Coordinadora.
- Formación compartida. En la medida que las organizaciones detecten necesidades formativas, y estas se expliciten en los foros creados al efecto, la Coordinadora podría responsabilizarse de facilitar los mecanismos de formación en tales necesidades, a las diferentes organizaciones, compartiendo espacios, costes, etc.

No obstante, deberían evitarse los siguientes riesgos, que pueden dificultar a la CONGDE una participación verdaderamente eficaz en una posible colaboración con las organizaciones en el desarrollo e implementación de políticas y estrategias de Recursos humanos:

- Que las grandes organizaciones sean únicamente fuentes de información, no obteniendo beneficio aparente alguno de su participación, en el ámbito de los recursos humanos.

- Que se cree una cierta competencia entre la CONGDE y sus miembros, debido a la necesidad de la CONGDE de disponer de su propio “espacio de actuación”.
- Que la proliferación de diferentes foros sobre la gestión de los recursos humanos por una parte, dificulte la asistencia a los mismos, por otra, compartimente excesivamente la información, al no compartir entre ellos los resultados de su trabajo, realizado habitualmente con enfoques distintos.

PARTE III

CONCLUSIONES OBTENIDAS EN EL
“I ENCUENTRO DE LAS ONGD: RETOS
DE UN SECTOR EN CAMBIO”
CELEBRADO EL 15 Y 16 DE FEBRERO DE 2007

III.1. CONCLUSIONES OBTENIDAS EN EL “I ENCUENTRO DE LAS ONGD: RETOS DE UN SECTOR EN CAMBIO” CELEBRADO EL 15 Y 16 DE FEBRERO DE 2007

Si juzgamos el interés generado en las organizaciones participantes por la variedad y el número de preguntas realizadas tras las ponencias, podemos estar satisfechos. Sin duda, el interés y las expectativas eran elevadas, acorde con la importancia de la materia. A continuación, se recogen los principales comentarios:

1. El grupo decidió centrarse en los/as profesionales remunerados.

El trabajo del grupo se ha centrado exclusivamente en los/as profesionales remunerados/as, excluyendo a los profesionales voluntarios, de importancia capital en la mayoría de las organizaciones.

La decisión se tomó debido a que la valoración que realiza un/a profesional remunerado/a respecto del desarrollo de su carrera profesional es completamente diferente que la que realiza una persona que colabora de manera voluntaria.

Las problemáticas que surgen son, por otra parte, completamente diferentes y el análisis hubiera resultado con seguridad incompleto, ante la imposibilidad de abordar aspectos fundamentales como son las políticas salariales o de retención del personal, por poner dos ejemplos claros.

2. Motivación, como resultado de políticas de RRHH concretas.

El grupo de trabajo considera que la motivación es el motor de las personas que trabajan en las ONL. Sin embargo, para mantenerlo elevado, deben elaborarse políticas como las propuestas que, si bien tienen otros objetivos, tienen un efecto positivo en la motivación a corto y largo plazo.

La alta motivación es, pues, vista como una consecuencia de una adecuada gestión de las personas en el seno de una organización, más que un objetivo en sí mismo.

3. Importancia de la involucración y compromiso de los Órganos de Gobierno y equipos directivos para el éxito de la gestión de los recursos humanos.

Se resaltó la importancia de la involucración y compromiso de los Órganos de Gobierno y equipos directivos para el éxito de la gestión de los recursos humanos. Si éstos no colaboran, las políticas fracasarán. En caso de desconocimiento, lo cual es posible pues no tienen por qué ser expertos en la materia, es labor del equipo de profesionales remunerados y del equipo directivo hacerles ver la importancia de una adecuada gestión de personas para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

4. Pérdida de “ideología” como resultado de la tecnificación.

Perder el principal elemento diferenciador de las ONGD respecto de las organizaciones con ánimo de lucro, su capacidad para aplicar una visión humana, nacida desde una perspectiva ética y solidaria, debido al uso de herramientas de gestión procedentes del sector con ánimo de lucro.

El grupo de trabajo tuvo desde el primer momento el convencimiento de que las herramientas no son buenas o malas por sí mismas. El objetivo que nos lleve a utilizarlas y el uso que las demos las harán más o menos eficaces. La realidad es que estas herramientas, bien utilizadas y articuladas a partir de políticas de gestión de personas coherentes con la misión, los principios y los valores de la organización, son sumamente eficaces y aportan un papel a las personas acorde con su verdadera importancia.

Las organizaciones son conscientes de la pérdida de personas muy cualificadas debido a la falta de respuesta mediante políticas adecuadas, a las necesidades cambiantes de las mismas. Pérdidas ocurridas en tiempos en los que las herramientas propuestas no eran siquiera conocidas en el sector.

Por tanto, el grupo de trabajo aboga por buscar la aportación efectiva mediante el adecuado ajuste, totalmente necesario, por otra parte, de tales herramientas a las culturas específicas del sector. En este sentido, se recuerda que, a la hora de elaborar las políticas de gestión de personas, deben tenerse siempre presente los

principios y valores que distinguen a cada organización, plasmándose en propuestas concretas que aporten coherencia a la ONGD.

No debemos olvidar, al fin y al cabo, que estamos trabajando CON personas, PARA las personas.

5. Mayor énfasis en la gestión de las personas de terreno.

Las ponencias también pusieron de manifiesto que existe una brecha de comunicación muy importante entre el personal que trabaja en el terreno y las sedes centrales. El grupo aboga, por tanto, por elaborar canales de comunicación más efectivos en los que los departamentos de RRHH deberán tener un papel muy relevante, tanto en su diseño, como en su implementación y explotación.

6. Uso de terminología. ¿Personas como activo, como recurso?

Este es, igualmente, un debate interesante. Existe la opinión, no carente de sentido, que las propias palabras condicionan el discurso y el razonamiento. Así, expresiones como "Recursos Humanos" o "Capital Humano" denotan una visión utilitaria y reduccionista de las personas.

El grupo de trabajo ha decidido, sin embargo, utilizar los términos existentes, entendiendo que debe ser el propio sector de las ONGD, en tanto que futuro referente de las buenas prácticas de gestión de las personas, el que cree un lenguaje acorde con las intenciones contenidas en las políticas que el propio sector elabore.

Se consideró más importante que cambiar el término "Recursos humanos" por otro como "Personas"; el que el propio sector aborde el formidable reto que supone la creación de tales políticas. De otra manera, se corre el riesgo de que el reto quede resuelto artificialmente, mediante el simple uso de palabras más "políticamente correctas".

ANEXO I

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LA CONCILIACIÓN PROFESIONAL Y FAMILIAR

Por último, hemos recogido en este documento un catálogo que pretende reunir las medidas que se pueden aplicar para facilitar la conciliación de la vida personal y profesional de los/as empleados/as de nuestras organizaciones.

Pretendemos que estas medidas favorezcan la conciliación para todas las personas, hombres y mujeres. Esto significa que deben ir acompañadas de políticas de igualdad, ya que, de lo contrario, estaríamos fomentando sólo la conciliación familiar de la mujer y tal vez su alejamiento de la vida laboral a través de las excedencias, cuidado de hijos o mayores, etc.

Entre las políticas de igualdad que deben acompañar a las de conciliación podemos considerar las de igualdad retributiva, pues como indica el Directorio 2005, especial temático recursos humanos de la CONGDE, el 74% del personal remunerado son mujeres y las de igualdad de acceso, pues sólo el 31% de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

Las organizaciones cumplen un doble objetivo al implantar estas prácticas: ser coherentes con los principios y valores de la organización y atraer o retener el talento. Según algunos estudios realizados en el sector privado, la implantación de políticas de conciliación debidamente diseñadas y correctamente implantadas, reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en los/as empleados/as. Los beneficios que aporta son el aumento de la productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral en los/as empleados/as y, en general, mejora las relaciones laborales.

Por otra parte, es una demanda cada vez mayor de las personas trabajadoras. Las nuevas generaciones valoran cada vez más el equilibrio entre la vida profesional y su vida privada. Los/as profesionales más cualificados eligen el tipo de organización donde quieren trabajar y entre los aspectos que tienen en cuenta está la política de conciliación de la vida personal y profesional. Estas personas no aceptarían trabajar en una organización que no les garantice poder cubrir sus necesidades personales.

En definitiva, se trata de no dedicar más tiempo de lo necesario al trabajo pero de forma que ese tiempo sea productivo al cien por cien, ayudando a los/as trabajadores/as en los momentos en que lo necesiten y contando con trabajadores/as motivados que deseen superarse en el día a día.

Las políticas de Conciliación y de Igualdad deben adaptarse al modelo de gestión, estrategia, misión, valores, cultura y plan estratégico de cada organización. No obstante, vamos a proponer un listado de medidas que podemos considerar para cualquier organización. Hemos recogido algunas de las medidas propuestas en el Plan Integral para la conciliación de la vida personal y laboral en la Administración.

1. Cumplimiento de la ley

- Incluir de forma explícita en la descripción de funciones del puesto, la responsabilidad de actualizar las condiciones laborales en las organizaciones, asegurándose de que se cumplen los requisitos obligatorios (LEY 39/1999, de 5 de noviembre) para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas. Se tendrá en cuenta la adaptación de la legislación a las condiciones laborales de los/as cooperantes.
- Crear una comisión desde la CONGDE que elabore un informe periódico sobre el cumplimiento de estas medidas. Las organizaciones se comprometerán a proporcionar los datos según se acuerde en esta comisión.
- Divulgar el catálogo de buenas prácticas entre los/as responsables de la gestión del personal.
- Informar al personal remunerado de sus derechos, obligaciones y la normativa de la organización sobre conciliación de la vida personal y laboral. Esta información se dará por escrito a todas las personas en plantilla y a las personas de nueva incorporación en el proceso de acogida.

2. Períodos de ausencia

Muchas de las ausencias del personal se pueden planificar de manera que se minimicen los efectos negativos tanto para la persona como para la organización.

- Establecer días libres para la realización de asuntos propios, aspecto éste no contemplado en el Convenio de Oficinas y Despachos.
- Planificar los períodos de vacaciones, bajas, excedencias, etc., que se pueden prever con antelación, de forma que la ausencia de los/as trabajadores/as no suponga una sobrecarga de trabajo para los/as compañeros/as o para el propio trabajador/a cuando se reincorpora al puesto.
- Ofrecer la opción de acumular el periodo de vacaciones al permiso de maternidad, lactancia y paternidad aunque haya expirado ya el año natural. En este punto, es especialmente importante la flexibilización del período de vacaciones.
- Permisos de paternidad. Conceder entre seis y diez días de permiso de paternidad por nacimiento, acogimiento o adopción de un hijo.
- Permisos de maternidad. Ofrecer la opción de sustituir el permiso de lactancia de los hijos menores de 12 meses por un permiso adicional de hasta cuatro semanas, o bien ampliar el período de maternidad.
- Las faltas de asistencia, totales o parciales al puesto de trabajo, en los casos de empleadas víctimas de violencia de género que fueran consecuencia de ésta causa, tendrán la consideración de justificadas por el tiempo y en las condiciones que así lo determinen los servicios sociales de atención o salud, según proceda.
- Los/as empleados/as que tengan hijos con discapacidad física, psíquica o sensorial tendrán derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para asistir a reuniones de coordinación de su centro de educación especial, donde reciba tratamiento o para acompañarlo si ha de recibir apoyo adicional en el ámbito sanitario.
- Los/as empleados/as tendrán derecho a ausentarse del trabajo para someterse a técnicas de fecundación asistida por el tiempo necesario para su realización y previa justificación de la necesidad de realizarse dentro de la jornada de trabajo.
- Los/as empleados/as podrán disfrutar de un permiso de hasta dos meses de duración, percibiendo durante ese periodo exclusivamente las retribuciones

básicas, en los supuestos de adopción internacional, cuando sea necesario el desplazamiento previo de los padres al país de origen del adoptado.

- Contemplar, en el caso de adopción nacional, la disponibilidad de permisos retribuidos no superiores a una semana o bien días alternos a fin de poder realizar trámites administrativos.

3. Jornada Laboral

- Introducir el concepto de “cómputo general de horas anuales”, sustituyendo o complementando al concepto de “jornada laboral”, más rígido. En este caso, al trabajador/a se le contrata por un número de horas al año (también es válido para meses o semanas), en lugar de por 8 horas al día.
- Se plantea la posibilidad de crear “jornadas comprimidas”, o bien de ampliar la jornada intensiva a todo el año.
- Potenciar la utilización de jornadas parciales.
- Reducción de jornada para padres y madres que tengan a su cuidado directo hijos menores de 10 años.
- Reducciones de jornada por un período limitado (máximo de un mes), retribuido para el cuidado de un familiar de primer grado de consanguinidad o afinidad por razón de enfermedad muy grave.
- Los directivos y directivas deben ser los primeros en dar ejemplo, no alargando innecesariamente las jornadas o convocando reuniones fuera del horario fijo.
- Establecer la prohibición expresa de concertar reuniones a partir de un horario concreto.

4. Horarios flexibles

- Establecer una parte fija y una parte flexible del horario. El horario se establecerá en función de los puestos concretos. Siempre que sea posible, la parte flexible del horario no rebasará las 18:00 horas.
- Opción a flexibilizar en una hora el horario fijo de jornada para quienes tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad.

- Concesión con carácter excepcional, personal y temporal, de la modificación del horario fijo en dos horas por motivos relacionados con la conciliación de la vida personal y en los casos de familias mono parentales.

5. Teletrabajo

Este sistema de trabajo aporta una serie de ventajas para la organización y para la persona trabajadora. La organización se beneficia de un aumento de la motivación, la responsabilidad y el rendimiento de los/as trabajadores/as. Éstos, a su vez, pueden adaptar sus horarios laborales a sus preferencias personales.

La principal desventaja de este sistema es la sobrecarga de trabajo que supone para los/as responsables mantener un flujo adecuado de comunicación con los/as trabajadores/as y las inversiones en tecnología que supone, que pueden ser cuantiosas. No obstante, hay una gran cantidad de facilidades y de fórmulas crediticias específicas, que facilitan notablemente el acceso a fondos para financiar la tecnología necesaria.

Una fórmula mixta puede minimizar estos problemas y mejorar la conciliación. Por lo tanto, la organización debe considerar esta posibilidad asegurándose de que cumple con los requisitos necesarios.

Se proponen las siguientes medidas concretas:

- Definir qué puestos y tareas tienen posibilidad de tele trabajar. Para ello se tendrán en cuenta las condiciones de trabajo que se necesitan, los requisitos que debe cumplir la organización para implantar este sistema y los recursos necesarios.
- Se deben clarificar la duración de la jornada de teletrabajo, los recursos que aportará la organización, los sistemas de comunicación, los/as responsables de la supervisión y la forma en que van a realizarla.
- Además, se tendrá que diseñar y reestructurar la circulación de la información, los ritmos y los flujos de trabajo.
- Criterios de selección.

- El cambio a la fórmula de teletrabajo debe pactarse, en ningún caso imponerse. Una buena práctica será establecer turnos para las personas que soliciten esta opción, ya que permite la conciliación personal y laboral a todo el personal, independientemente de su situación familiar.
- No nos parece recomendable utilizar criterios de selección como la maternidad, antigüedad, etc., ya que pueden generar polémicas internas.

6. Formación

- Los trabajadores y las trabajadoras podrán recibir y participar en cursos de formación durante los permisos de maternidad, paternidad y durante las excedencias por motivos familiares.
- Proporcionar formación que ayude a gestionar bien el tiempo.
- Evaluación de la rentabilidad de las medidas adoptadas y de las necesidades detectadas
- Desarrollar nuevos canales de comunicación que le sirvan al personal para expresarse de forma clara y sincera, sin pudores ni discriminaciones de ningún tipo.
- Un buzón específico para canalizar temas relacionados con las necesidades personales de conciliación es una herramienta valiosa para medir la rentabilidad de las medidas implantadas y para detectar nuevas necesidades. Éstas van cambiando a lo largo de la vida de la persona y la organización debe acompañar estos cambios.
- Realizar reuniones específicas para charlar del tema con los/as empleados/as. Se puede organizar un comité de conciliación que vigile la correcta aplicación de las políticas de conciliación, que evalúe sus resultados y que detecte nuevas necesidades. De esta forma la organización muestra su interés y apoyo por las personas.
- Contar con los/as representantes de los/as trabajadores/as para diseñar los proyectos de conciliación que se pongan en marcha.

7. Tratamiento de las excedencias

- Derecho a Excedencia para situaciones personales o familiares graves no necesariamente enfermedad, con una duración máxima de dos meses a 1 año, con la reserva del puesto y manteniendo antigüedad.
- Aumento del permiso retribuido en los casos de muerte de hijo/a, padres, cónyuges o hermanos/as o Permisos especiales por enfermedad de hijos/as, cónyuges, padres y convivientes, además de los previstos por Ley.

8. Servicios de apoyo al empleado/a

Se pretenden ofrecer servicios que van más allá del ámbito laboral, de coste bajo para la entidad pero de gran impacto en la conciliación. Entre otros, se cuentan, a modo de ejemplo, los siguientes:

- Servicios de guardería, mediante descuentos, gratuidad o prioridad de reserva en guarderías cercanas al centro de trabajo.
- Establecimiento de procedimientos de adaptación a los puestos de trabajo, de aplicación cuando se producen cambios temporales que puedan afectar al trabajador/a (separaciones, nacimientos, etc.), mediante la asignación temporal de puestos con menor responsabilidad, carga de trabajo o jornada.
- Servicios de asesoramiento personal, en ámbitos como:
 - Finanzas.
 - Fiscalidad.
 - Desarrollo profesional.
 - Servicios legales.
- Otros servicios.
 - Seguros de vida.
 - Planes de pensiones.
 - Seguros médicos.