

bizkaiako hirugarren
sektorearen behatokia

observatorio del
tercer sector de bizkaia



2008ko martxoa / marzo 2008

www.3sbizkaia.org

Enmarcar la dirección y el desarrollo de personas en las ONL: Política de personal

Las organizaciones del tercer sector afrontan, entre otros, el reto de diseñar procesos de dirección y desarrollo de personas basados en la centralidad de la persona y capaces de articular su gestión y su intervención, desde los valores.

Una organización coherente con sus fines debe desarrollar una política de gestión de personas afín a los valores que refiere en las características de su intervención. Si la participación, el desarrollo comunitario, la colaboración entre agentes, la complementariedad, la atención individualizada, la igualdad de oportunidades..., son valores que orientan la intervención, no podemos, por menos, que generar un sistema de gestión de personas que camine en la misma dirección.

La “**gestión centrada en las personas**” resume, por tanto, el reto de las ONL en su estructuración interna. Esto implica que la organización de los procesos y la elaboración de herramientas relacionadas con este ámbito, se diseñan desde la atención a los **criterios de necesidades de las personas (1)** y **con los objetivos alineados para garantizar su implicación en el proyecto y su participación activa (2)**, desde el convencimiento y la experiencia de que el crecimiento de la persona en la organización provoca el avance de la organización en el desarrollo de sus objetivos.

Política de dirección y desarrollo de personas (política de gestión de personas)

Definir la política de dirección y desarrollo de personas significa comprometerse e identificar el conjunto de apuestas institucionales que, vinculadas a las directrices de la organización, van a regular los sistemas de dirección y desarrollo de personas. La participación de las personas, la apuesta por el desarrollo profesional, la transparencia en la gestión, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación, la incorporación de personas procedentes de colectivos con dificultades especiales para la empleabilidad, la apuesta por la normalización lingüística..., son algunos ejemplos de las opciones que la organización puede adoptar para definir la política de personal. Estas apuestas expresan valores de la organización que proyectados al mismo tiempo, en su dinámica interna y en su intervención, pueden enriquecerse mutuamente. Y adoptar dichas apuestas, compromete la definición posterior de los sistemas y de las estrategias que diseñemos para la gestión de personas.

En la política de dirección y desarrollo de personas resulta clave aproximarse a la identificación de las personas que conforman la organización: la convivencia de voluntariado, profesionales, socios y socias, personal colaborador, etc., es común a las ONL. La gestión de personas debe adaptarse a las características de cada colectivo, diferenciales en cuanto a formación, intensidad de dedicación, responsabilidad en los servicios..., pero comunes y homólogas en cuanto a la vinculación con el proyecto y en relación a la conexión con los servicios y personas usuarias.

Sistemas de dirección y desarrollo de personas (sistemas de gestión de personas)

Las apuestas comprometidas en la política de la organización deben contribuir y hacerse evidentes en la estructuración de los procesos de gestión de personas. El sistema de gestión de personas se refiere a todos aquellos procesos que describen de manera ordenada y sistemática los objetivos, los pasos a dar y las herramientas o soportes.

Desde un modelo de gestión basado en la centralidad de la persona, podemos clasificar los procesos de gestión atendiendo al recorrido de las personas en la organización:

- Procesos iniciales, que se desarrollan ANTES de que la persona esté en la organización:

captación, selección y acogida.

- Procesos que se desarrollan DURANTE la vida de la persona en la organización: **formación, comunicación interna y desarrollo profesional.**
- Procesos finales (DESPUÉS), orientados a la actualización de la acción profesional (evaluación orientada a la mejora): **evaluación de la satisfacción y del clima laboral y evaluación del desempeño.**

Cada uno de ellos, deberán definirse atendiendo a las necesidades de la persona y de la organización. Cada uno de ellos, poseerá indicadores de valor vinculados con las opciones comprometidas en la política de personas.

A modo de ejemplo: si hemos apostado por la transparencia, deberemos preguntarnos cómo desarrollarla en la captación de personas, cómo responderemos a las demandas de información a las personas no seleccionadas, cuáles serán los criterios que determinan la promoción profesional, la participación en el programa de formación interna, con qué indicadores realizaremos la evaluación del desempeño, etcétera.

Si hemos apostado por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres deberemos saber cuántos hombres y cuántas mujeres participan en los procesos de selección, con qué acciones garantizaremos que no son discriminatorios, si recogeremos indicadores segregados por sexos de nuestros espacios de decisión o de participación en la formación o de presencia en equipo directivo, etcétera.

Si somos capaces de diseñar un sistema alineado con los valores de la organización, habremos avanzado, significativamente, en la consecución no sólo de los fines, sino de la intervención al modo de las organizaciones expresivas de valor.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> GASALLA, J.M. La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo. Madrid: Ed. Pirámide. 2005. 376 p.

>> PERETTI, J.M. Todos somos directores de recursos humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2003. 359 p.

>> HANDY, C. La organización por dentro. Barcelona: Ediciones Deusto. 2004. 238 p.

Ikastaroak / Cursos

>> Liderazgo y gestión de equipos en las ONL.

Organiza: Agora Social (colabora Asociación Española de Fundaciones - AEF).

Plataforma de impartición: solucionesong.

Número de horas del curso: 20 horas (12 días).

Precio: 69€ (para alumnos AEF: 55 €).

Fechas de impartición: 31/03 a 11/04 de 2008.

Matriculación: del 03/03 a 29/03 de 2008.

[Informazio gehiago jasotzeko jarraitu esteka honi / Para más información sigue este enlace](#)

>> Habilidades directivas y competencias profesionales en la gestión de ONGs.

Organiza: Respect Refugiados.

Plataforma de impartición: online.

Número de horas del curso: 45 horas.

Precio: 150€.

Fechas de impartición: inicio curso el 01/05/2008.

Matriculación: hasta el 28/04/2008.

[Informazio gehiago jasotzeko jarraitu esteka honi](#) / [Para más información sigue este enlace](#)

Eskertuko genizuke, oraindik egin ezean, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko Liburu Zuriaren prestaketan parte hartzea. Nahi izanez gero, [jarraitu esteka honi](#) [Behatokiaren web guneko Hirugarren Sektoreari buruzko inkestara](#).



Te agradeceríamos que, si no lo has hecho aún, participes en el Estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Si deseas hacerlo, [sigue este enlace a la encuesta sobre el Tercer Sector en la web del Observatorio](#).

Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org