

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG’S Y SUS
EFECTOS EN EL DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO”**
(Área de estudio municipio de Totonicapán)

TESIS

Presentada por la Licenciada:

ILSE LIZETH CHAN SANTISTEBAN

Previo a optar el título profesional que la acredita como:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

Quetzaltenango, diciembre de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG’S Y SUS
EFECTOS EN EL DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO”**
(Área de estudio municipio de Totonicapán)

TESIS

Presentada por la Licenciada:

ILSE LIZETH CHAN SANTISTEBAN

Previo a optar el título profesional que la acredita como:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

Quetzaltenango, diciembre de 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

AUTORIDADES

RECTOR MAGNÍFICO Dr. Carlos Eduardo Gálvez Barrios
SECRETARIO OFICIAL Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

DIRECTOR DEL CUNOC Msc. Eduardo Rafael Vital Peralta
SECRETARIO ADMINISTRATIVO Msc. Jorge Emilio Minera

REPRESENTANTES DE DOCENTES

Msc. Teódulo Cifuentes
Dr. Óscar Arango Benecke

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Ing. José Nimatuj

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Juan Antonio Mendoza Barrios
Br. Eduardo Paúl Navarro Mérida

DIRECTOR DE POSTGRADOS

Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil

COORDINADOR MAESTRÍAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Roberto Estrada López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil
SECRETARIO	Msc. Roberto Estrada López
EXAMINADOR	Msc. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
EXAMINADOR	Msc. Walter Alfredo Santizo López

PADRINOS

Msc. Milton Leonel Chan Santisteban

Msc. Miguel Ángel Oroxom Cobaquil

Nota: Únicamente la autora es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A TREINTA DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Vista el Acta No. 207-10 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis y el Dictamen del Asesor de fecha 30 de Noviembre de dos mil diez, en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones de la terna examinadora; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **"FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG'S Y SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO"**, presentado por la estudiante: ILSE LIZETH CHAN SANTISTEBAN Carné No. 100030518 previo a optar al Título de "MAESTRA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Miguel Ángel Croxom Cobaquil

Director de Postgrados
Centro Universitario de Occidente



Quetzaltenango, 30 de noviembre de 2010.

M.Sc.
Miguel Angel Oroxom Cobaquil
Director de la Escuela de Posgrados
CUNOC, Quetzaltenango
Edificio

Apreciable Mtro. Oroxom Cobaquil:

Por este medio deseo hacer de su conocimiento que he tenido a bien revisar las correcciones planteadas por el honorable tribunal examinador al informe final de investigación de la Licenciada Ilse Lizeth Chan Santisteban, cursante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, cuya tesis se titula: **Flexibilidad laboral en las ONG's y sus efectos en el desarrollo del Recurso Humano**". Debo señalar que dichas correcciones fueron realizadas según lo sugerido por la Licenciada Chan Santisteban, ante lo cual le otorgo el aval respectivo para que proceda a la instancia siguiente dentro del proceso de graduación a nivel de Maestría.

Sin nada más que agregar, le saludo muy cordialmente.


M.Sc. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Profesional Asesor de Tesis

c.c : Escuela de posgrados, maestrante, asesor

Quetzaltenango, Noviembre de 2010.

Señores Profesionales,
Miembros del Consejo Académico,
Departamento de Estudios de Postgrados,
Centro Universitario de Occidente,
Edificio.

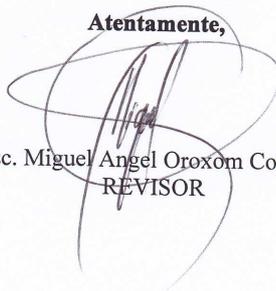
Respetables Profesionales:

Por medio de la presente, me permito informarles que en atención al Nombramiento que se me hiciera en la sesión celebrada por su organismo, con la finalidad de revisar la tesis titulada: "**FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG`S Y SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**", de la maestrante **Licda. Ilse Lizeth Chan Santisteban**, de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

En tal sentido he tenido la oportunidad hacer las observaciones pertinentes; y a mi parecer el trabajo ha sido concluido y por este medio otorgo **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con el trámite correspondiente.

Agradeciéndole la atención prestada me suscribo de Usted,

Atentamente,



Msc. Miguel Angel Oroxom Cobaquil
REVISOR

Quetzaltenango, Noviembre de 2010.

Señores Profesionales,
Miembros del Consejo Académico,
Departamento de Estudios de Postgrados,
Centro Universitario de Occidente,
Edificio.

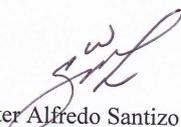
Respetables Profesionales:

Por medio de la presente, me permito informarles que en atención al Nombramiento que se me hiciera en la sesión celebrada por su organismo, con la finalidad de revisar la tesis titulada: "**FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG'S Y SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**", de la maestrante **Licda. Ilse Lizeth Chan Santisteban**, de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

En tal sentido he tenido la oportunidad hacer las observaciones pertinentes; y a mi parecer el trabajo ha sido concluido y por este medio otorgo **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con el trámite correspondiente.

Agradeciéndole la atención prestada me suscribo de Usted,

Atentamente,



Msc. Walter Alfredo Santizo López
REVISOR

DEDICATORIA A:

- DIOS:** El Ser Supremo dador de la vida y la sabiduría.
- MIS PADRES :** Raymundo Cipriano Chan Ajché y
Carmen Santisteban de Chán,
con todo mi amor y respeto.
- MI HIJO** Juan Carlos Morales Chan,
sirva de motivación y agradecimiento por su apoyo
incondicional con infinito amor.
- SONIA MARITZA CHAN SANTISTEBAN (+)**
Con amor a mi recordada hermana querida, por
su apoyo y sacrificio incondicional, ejemplo de
amistad y solidaridad.
- LIZ ANAÍ MOLINA CHAN:** Con especial cariño.
- MIS HERMANOS:** Ericka, Fernando y Milton, por su apoyo brindado
con mucho amor y agradecimiento.
- MIS SOBRINAS (OS):** Con gran afecto.
- LIC. OSCAR WALDEMAR LOPEZ CAAL**
Por su apoyo incondicional con cariño.
- MI TIO:** JOSE CAMILO CHAN AJCHE:
Por su apoyo incondicional desde mi niñez, con
especial cariño.
- MI FAMILIA EN GENERAL:** Con cariño especial.
- UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA:**
Por brindarme la oportunidad de formarme como
profesional.
- COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN:**
Por compartir momentos especiales, y con mucho
afecto a Lilian Godínez Maldonado.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	5
CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL DE LAS ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN	5
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DENTRO DEL MARCO DE LAS ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN	7
CAPITULO II	25
ORIENTACIONES METODOLOGICAS	25
OBJETIVO GENERAL	30
OBJETIVOS ESPECIFICOS	30
HIPOTESIS	30
VARIABLES DE INVESTIGACION	30
ALCANCES Y LIMITANTES	31
DELIMITACION TEORICA	32
APORTE DE LA INVESTIGACION A LA SOCIEDAD	32
CAPITULO III	35
FLEXIBILIDAD LABORAL EN LAS ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN	35
RESULTADOS DE ACUERDO AL OBJETIVO GENERAL	36
BOLETAS DIRECTIVOS ONG's	37
BOLETAS COORDINADORES DE PROGRAMAS	51
BOLETAS DIRECTORES ADMINISTRATIVOS	60
BOLETAS COORDINADOR GENERAL	67
CAPITULO IV	75
OPERACIONALIZACION DEL TRABAJO FINAL	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
PROPUESTA METODOLOGICA DE SOLUCIÓN	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106

Introducción

En las relaciones sociales están incluidas las laborales. En Guatemala como en otros países, el mundo laboral está sometido a transformaciones profundas. La revolución científica-tecnológica, las nuevas dimensiones de la internacionalización de la producción, la globalización de los mercados, etc., ¿asientan en la primera década del siglo XXI una acumulación del capital organizado con flexibilidad? dando lugar a la emergencia de nuevas formas de las relaciones sociales que influyen en lo económico y político.

Generalmente cuando se reflexiona sobre la globalización económica se tiende a destacar los efectos negativos que sobre el agro, la industria o la generación de pobreza forma este proceso. Sin embargo, los efectos que la globalización le depara al trabajo en su dimensión laboral profesional y desarrollo del recurso humano han sido poco explorados; y aún más cuando hablamos de las organizaciones no gubernamentales, en Guatemala que particularmente juegan un rol fundamental en el proceso de desarrollo del país, al ser proveedoras de bienes y servicios; representantes de comunidades, intermediarias y articuladoras de esfuerzos locales, regionales y nacionales, como acompañantes de iniciativas locales, generadoras de conocimiento e información para mencionar algunas de sus responsabilidades, conforman parte importante del capital laboral del país.

Por lo que el presente diseño de investigación se orienta a explicar de manera resumida algunas características y los efectos que están generando las medidas de flexibilidad laboral en la gestión del proceso de desarrollo del recurso humano, y los efectos que sobre la práctica profesional conlleva salarialmente, como también del crecimiento y desarrollo de la flexibilidad laboral en las organizaciones no gubernamentales, reconocer los efectos que están generando las medidas de flexibilidad laboral en la gestión y desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales de Totonicapán.

Sobre este particular, uno de los aspectos más relevantes son las condiciones de contratación laboral, que llegan a flexibilizar a tal grado, que hacen dificultoso una práctica profesional bien remunerada, estimulante.

Es imposible ignorar, como durante los últimos años la globalización ha traído consigo una oleada de cambios que han influido de manera significativa en el mundo laboral. El concepto de organización no es el mismo, el trabajo tiene un significado diferente y la gerencia del talento humano comienza a estar presente. El cambio incide en todos los constructos sociales alrededor del mundo, al igual que lo ha hecho a nivel territorial de acuerdo al modo de producción del país y el régimen político; lo local deja de existir para darle la bienvenida a lo mundial.

Las organizaciones se enfrentan a escenarios impredecibles, requiriendo de una mentalidad abierta y flexible que le exige dinamismo y proyección, no solo a nivel de sistemas de producción sino también en la forma de contratación del personal. La vinculación deja de ser permanente y continua para dar paso a diferentes tipos que se acomodan a la necesidad de la empresa, dejando de lado las garantías ofrecidas al trabajador, influyendo en la motivación, sentido de pertenencia, tranquilidad y seguridad, proporcionándole mayor importancia a los factores productivos de la organización que garantizan su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Teniendo en cuenta dicho contexto y el interés en el recurso humano, surge la interrogante acerca del ser humano al interior de la organización, específicamente en la motivación y la productividad del trabajador y la relación con el tipo de contratación en las organizaciones no gubernamentales. Por lo que surge la interrogante si la implementación de la flexibilidad laboral en las ONG's ocasiona pérdida de identidad y debilitamiento del personal en la organización del trabajo, limitando el desarrollo del Recurso Humano.

El término de organizaciones no gubernamentales (ONG) tiene su génesis en las Naciones Unidas desde hace más de 40 años. Nombra a toda organización de prestación de servicios, promoción humana, de presión y cabildeo que no pertenece a las esferas de gobierno.

En el caso específico de Guatemala, no hay una definición precisa, se han dado varios intentos por establecer una definición común que permita englobar a la tan variada existencia de instituciones que se autodenominan ONG. Ésta auto denominación parte del hecho que las organizaciones surgen como espacios de trabajo humanitario y de desarrollo que tiende a promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones que han establecido como meta.

Para este estudio, se tomará la definición propuesta en el ante-Proyecto de Ley de las ONG (Institucionalización del Sector ONG en Guatemala) que dice se entenderá como ONG toda institución del sector privado de interés público y beneficio social determinados, que con ánimo de permanencia se dedica al servicio, la promoción y el desarrollo, sin fines de lucro, para lo cual moviliza recursos nacionales e internacionales.

Tomando en cuenta la variada gama de objetivos de estas organizaciones, en Guatemala se cuenta con las siguientes denominaciones: ONG de desarrollo, fundaciones privadas de desarrollo, organizaciones pro derechos humanos, organizaciones de/para víctimas, ONG de base comunitaria o local, organizaciones caritativas, etc.¹

¹ Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Trabajo Social, "El Trabajo Social y los procesos de planificación, monitoreo y evaluación" – PME – en las ONG's de Guatemala. ONG's y los Recursos Humanos.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL DE LAS ONG`S DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN

Las ONG`s son entidades de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales, definidos por sus integrantes, creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales, por lo que se esmeran en tener cambios organizacionales, administrativos tecnológicos, como del entorno laboral, procesos que les permite que estén en constante dinámica. Debe considerarse como activo valioso al recurso humano.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Por lo que los directivos de las Organizaciones No Gubernamentales deben de recordar que un personal motivado y que trabaja en equipo, es el pilar fundamental en que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Ya que a través de estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que una empresa

alcance altos niveles de competitividad, son parte fundamental en que se basan los nuevos enfoques laborales.

De acuerdo a la investigación realizada de flexibilización laboral en las ONG's de Tonicapán, se estableció que se debe de fortalecer la gestión del recurso humano ya que las organizaciones se enfrentan a escenarios impredecibles, requiriendo de una mentalidad abierta y flexible que le exige dinamismo y proyección, no solo a nivel de sistemas de producción si no también en la forma de contratación del personal. Por lo que se propone una planificación estratégica que se oriente a exponer actividades que se deben de realizar para responder a las demandas de los trabajadores para mejorar el desempeño y la efectividad laboral. Por medio de las estrategias, el recurso humano y el plan que elabora la organización, sirve para obtener cierta ventaja competitiva en el mercado en el que actúa.

La estrategia permite orientar los fines estratégicos. Los responsables en la organización han de tener en cuenta cómo y de qué manera condicionan las estrategias del recurso humano a la organización. La relación de la política de los recursos humanos con la estrategia ha de ser clara para todos los miembros de la organización.

Se debe de tomar en cuenta que las Organizaciones No Gubernamentales se desarrollan en un contexto de pobreza o carencia de recursos necesarios para satisfacer las necesidades de una población o grupo de personas específicas, sin tener la

capacidad y oportunidad de producir esos recursos. Por lo que se enfocan las organizaciones no gubernamentales a brindar diferentes servicios como: salud, vivienda, agricultura, nutrición, educación entre otros.

Sin duda la pobreza es relativa y se mide de diferentes formas, por eso se debe de brindar la importancia que requiere a los trabajadores y trabajadoras de este tipo de organizaciones para que se sientan motivados y de esa manera brindar un servicio adecuado.

FUNDAMENTOS TEORICOS DENTRO DEL MARCO DE LAS ONG`S DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN

La definición elaborada por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1986) al referirse a la flexibilidad laboral como la capacidad del mercado de trabajo de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, sociales y tecnológicas.²

Qué tanto incide en el desarrollo económico de Totonicapán la Flexibilidad Laboral. El desarrollo económico de los pueblos es considerado un tema de mucha trascendencia, si consideramos que cada uno de los habitantes, debe tener la oportunidad de desarrollar una actividad donde pueda ejercer sus conocimientos o la formación que ha recibido durante la vida, esta formación puede ser empírica o profesional; lo importante en este caso es que, debe obtener una fuente de ingresos económicos, para llevar sustento a la familia.

² Organización Internacional del Trabajo —OIT— (1986). *Labour market flexibility. Report of an experts group meeting*. Ginebra, mayo.

El mercado laboral en nuestro país y en especial de Totonicapán, tiene una demanda de oferta, para cada vacante que existe, fácilmente, podrían presentarse 25 candidatos a ocupar dicho puesto.

En el presente estudio, podríamos abordarlo en dos direcciones: en primera, que al empleador le parecería bien hacer uso de la flexibilidad laboral, debido a que dicha modalidad, le representaría un ahorro en cuanto a prestaciones, como bono 14, aguinaldo, indemnizaciones, seguro social y otras prestaciones. También, estaría asegurando el trabajo que necesita presentar u obtener de parte de los trabajadores, ya que al no haber resultados o producto el empleador no estaría haciendo pago alguno.

El segundo punto sería que, como consecuencia, los trabajadores, estarían perdiendo todo tipo de prestaciones; pero ganarían en relación a poder ocupar dos o tres puesto, ya que podrían estar en dos o tres instituciones, ya que solamente estarían laborando por tiempos cortos, ya sea al día a la semana o mensual.

Con lo acotado anteriormente, la relevancia es aún mayor, al registrar todavía una de las tasas de desempleo más elevadas entre las economías de la región guatemalteca. Además, las perspectivas futuras de protección social en las próximas décadas (pensiones de jubilación y otras prestaciones) coinciden en destacar que será una de las más afectadas.

Por lo anterior, la Flexibilidad Laboral si tiene incidencia en el desarrollo económico de Totonicapán, debido a que es una modalidad no conocida, por empleador y trabajador, que afecta en especial a la clase trabajadora, restándole beneficios, que en varios casos y estando establecido en la normativa legal, no se les hace efectivo, por lo que crearía inestabilidad laboral, y bajaría el rendimiento, los resultados y el desarrollo económico se vería afectado considerablemente, por las siguientes razones:

1. Propicia un ambiente de inestabilidad laboral
2. Resta bondades o beneficios a la clase trabajadora
3. Crearía mayor número de personas desocupadas (desempleo)
4. Los trabajadores no se verían comprometidos con los postulados de la institución al permanecer cortos períodos de tiempo.

El problema principal del mercado laboral es su rigidez, que se refleja en el precio de la mano de obra, las condiciones de empleo y la cantidad y calidad de los recursos humanos. La rigidez del mercado de trabajo es resultado de limitaciones institucionales, políticas sociales, legislación, acuerdos colectivos, negociaciones centralizadas, acción sindical y directrices gubernamentales.

Por lo tanto, para flexibilizar el mercado de trabajo es necesario eliminar una serie de normas y reglamentaciones que impiden absorber la oferta de mano de obra y adaptarse a las exigencias del cambio tecnológico y la competencia externa.

Flexibilidad laboral como la capacidad del mercado de trabajo de adaptarse a las nuevas circunstancias económicas, sociales y tecnológicas.

El concepto de flexibilidad del mercado de trabajo depende de los aspectos específicos utilizados como medio para lograr un mayor grado de flexibilidad. En este sentido, se pueden distinguir tres tipos de flexibilidad: a) flexibilidad de los costos laborales, b) flexibilidad numérica y c) flexibilidad funcional.

Flexibilidad de los costos laborales al grado de sensibilidad de los salarios nominales y los costos no salariales a las variaciones de las condiciones económicas en general y el desempeño de las distintas empresas.³

Conforme a esta definición, la flexibilidad de los costos laborales consta de dos elementos: los costos salariales y los costos no salariales. Los *costos salariales* se refieren a la remuneración bruta pagada a los asalariados, en tanto que los *costos no salariales* son las contribuciones y cargos obligatorios pagados por el empleador.

Según este tipo de flexibilidad, los altos niveles de desempleo responden a la rigidez de los costos salariales hacia la baja. Aunque también los costos no salariales, que han aumentado más rápido que los salarios, influyen en los niveles de desempleo.

El tipo de flexibilidad numérica está compuesta por el ajuste de la fuerza de trabajo y el ajuste de las horas laborales. El primero se refiere a la “flexibilidad numérica externa” que representa la capacidad de las empresas de ajustar la cantidad de trabajadores para responder a las variaciones de la demanda o a los cambios tecnológicos. El segundo, se conoce como “flexibilidad numérica interna”, que se refiere a la libertad que tienen las empresas para modificar el número de horas laborales, sin variar la cantidad de empleados.

³ Lagos, R. (1994). *¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo?* Revista de la CEPAL, 54.

En lo que se refiere a la *flexibilidad numérica interna* o flexibilidad del horario laboral, se le considera como una alternativa posible a los ajustes salariales y ocupacionales en una situación de variación de las condiciones económicas. Esta forma de flexibilidad es considerada como beneficiosa tanto para los trabajadores como para los empresarios y puede contribuir a conciliar sus intereses. La reducción de la jornada de trabajo podría crear puestos de trabajo, al distribuir los puestos disponibles entre un mayor número de trabajadores.

La flexibilidad funcional se refiere a la capacidad de una empresa para utilizar eficazmente su fuerza de trabajo variando la labor que desempeña ante modificaciones en el volumen de trabajo y las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Este tipo de flexibilidad depende de la capacidad de las empresas de reorganizar los puestos de trabajo, así como de la capacidad de los trabajadores para adaptarse a una serie de tareas de diversos niveles de complejidad. Desde el punto de vista de los trabajadores, la flexibilidad funcional es preferible a la flexibilidad de los costos laborales y la flexibilidad numérica, ya que no implica una reducción de salarios o a una restricción de los derechos laborales. Además, les permite utilizar mejor sus conocimientos, involucrarse más en el proceso productivo y jugar un papel más activo dentro de la empresa.

En cuanto a la flexibilidad interna y rigidez externa, los grandes avances tecnológicos y una fuerte competencia externa obligan a realizar una constante renovación y transformación de las empresas, tanto de su gestión como de sus recursos humanos.⁴ Sin embargo, para que una empresa pueda competir en el ámbito internacional necesita flexibilidad, principalmente tener la capacidad de cambiar las características de su producto a las exigencias de los clientes; esto implica para la empresa reorganizar los procesos productivos, que desde el punto de vista laboral significa tener libertad de realizar despidos o nuevas contrataciones, rotación de tareas, adquisición de nuevas destrezas o realización de múltiples funciones.

Otra forma de flexibilidad laboral es la que se refiere a las remuneraciones, en el sentido que una caída en los precios del bien producido por la empresa, representaría menores salarios con el fin de mantener operando a la empresa. A estos tipos de flexibilidad se les conoce como *flexibilidad interna*, que depende de la forma de administración de la empresa y del cuerpo normativo en el que actúa.

Por otra parte, existe *rigidez externa* que repercute directamente en las decisiones de las empresas, tales como las leyes que impiden el despido y controlan los salarios, las cuales son distorsiones que afectan en forma negativa la producción y el empleo; así como

⁴ www.banguat.gob.gt/inveco/.../envolver.asp...

obstaculizan el crecimiento económico mediante la pérdida de incentivos de la inversión.

La flexibilidad laboral es una de las precondiciones para llevar a cabo una dolarización. La implementación de una caja de convertibilidad o dolarización en una economía, implica que el ajuste del tipo de cambio no es el único mecanismo para restaurar automáticamente el equilibrio económico. Otro mecanismo posible es la flexibilidad salarial. Si los salarios son perfectamente flexibles, restaurar el equilibrio mediante la depreciación del tipo de cambio es casi equivalente a lograr este efecto mediante una reducción de salarios. Por el contrario, cuando los salarios son inflexibles hacia la baja, el ajuste mediante reducciones al salario es mucho más lento y costoso, lo cual podría conducir a períodos prolongados de alto desempleo.

La subcontratación laboral. Seminario Internacional sobre el Derecho de Trabajo ante el Nuevo Milenio. República Dominicana, abril, la subcontratación ofrece al empresario grandes ventajas en términos de flexibilidad, ya que es una forma de reducir costos laborales.⁵ La subcontratación conlleva un reemplazo de la mano de obra empleada directamente por la empresa por otra que jurídicamente depende de un tercero. Existen formas tradicionales de subcontratación, entre las cuales se pueden incluir: Contrato de

⁵ Bronstein, A. (1999). *La subcontratación laboral*, www.banguat.gob.gt/inveco/.../envolver.asp?...si

equipo, contratistas de mano de obra, intermediarios y trabajo a domicilio. Mientras que entre las formas más recientes de subcontratación se pueden mencionar a las empresas de trabajo temporal, préstamos entre empresas principales y subordinadas de un mismo grupo, cooperativas laborales, entidades empleadoras y contratación o pseudocontratación de labores personales.

Los actores que integran el sistema de *relaciones de trabajo* están, por un lado, los sindicatos de trabajadores; y, por el otro, los empleadores o sus organizaciones. Sin embargo, derivado del conflicto sociolaboral de estos actores surge un tercero, que es el Estado, quien asume las funciones de regulador, mediador o árbitro.

¿Qué es el Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)? Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) es el marco para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades personales y de organización, los conocimientos y habilidades. Desarrollo de recurso humano incluye oportunidades tales como formación de los empleados, el desarrollo profesional de los empleados, la gestión del rendimiento y desarrollo entrenamiento profesional de los empleados, la gestión del rendimiento y desarrollo, entretenimiento, asesoramiento, planificación de la sucesión, la identificación de los empleados clave, ayuda de matrícula, y el desarrollo de la organización.⁶

⁶ WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 150.

Desarrollo de los recursos humanos y formación el Convenio 175 y la Recomendación 182 de la OIT “Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial” a la luz de la legislación guatemalteca; Convenio 1964; la Recomendación sobre la política del empleo (disposiciones complementarias), Convenio sobre la protección de la maternidad (revisado), 1952 (núm. 103), 1949 (núm. 95), Convenio sobre la política del empleo, 1964 (núm. 122) y Convenio sobre la protección del salario, 1949 (núm. 95).⁷ La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, d) Las Conclusiones sobre la formación y el desarrollo de los recursos humanos, adoptadas por la 88.ª reunión (2000) de la Conferencia Internacional del Trabajo; Después de haber decidido adoptar diversas proposiciones relativas al desarrollo de los recursos humanos y la formación, cuestión que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y Después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de una recomendación, adopta, con fecha de junio de dos mil cuatro la siguiente Recomendación, que podrá ser citada como la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación, 2004. De acuerdo a la Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Desarrollo de los recursos humanos y formación.

⁷ Normas Internacionales del Trabajo, Lista de ratificaciones de convenios internacionales del trabajo, Guatemala. La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

R. Wayne Mondy Robert, "Piensa que la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones".⁸ La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, más

⁸ Idem. R. Wayne Mondy, pág. 7

empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de gusto y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

¿Qué es un equipo de trabajo? No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.⁹

El trabajo en equipo es un concepto al que de acuerdo, Peter Senge le dio una relevancia drástica cuando publicó su libro “La Quinta Disciplina” en la cual el “Trabajo en Equipo” es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.¹⁰ Es una tendencia actual en las organizaciones modernas. Si bien es cierto se ha requerido de éste siempre y en todas las sociedades humanas, pero hoy se evidencia como condición sine-qua-non para avanzar con paso firme y más rápidamente. Por lo que es muy importante tomar en cuenta la motivación para estimular el trabajo en equipo. Ya que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

⁹ De gerencia.com sin fecha, Trabajo en equipo, acceso 08-07-10
www.degerencia.com/.../trabajo_en_equipo

¹⁰ Peter Senge, “La Quinta Disciplina” Ed. Granika, Buenos Aires, 1993

“La motivación se define por lo regular como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta...”

En esencia, el estudio de la motivación es un estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan en la actividad y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar esas metas”.¹¹

Uno de los aspectos importantes es el salario que la organización pueda brindar a sus trabajadores para mantenerlos motivados o la retribución que el patrono haga a sus trabajadores.

Es la retribución que el patrono tiene que pagar al trabajador, como contraprestación al servicio recibido. Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador, en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación laboral de trabajo, vigente entre ambos.

El salario es la fuente única o por lo menos principal de vida para el obrero, por lo que tiene un carácter alimenticio que constantemente le ha reconocido la doctrina y la legislación, ya que constituye el ingreso por el cual el trabajador satisface las necesidades de él y su familia. Según derecho del trabajo de Guatemala.

¹¹ Woolfolk A (1996) Psicología educativa, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, págs. 330

Conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener, estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.¹²

El neoliberalismo ha promovido la flexibilización de la fuerza laboral a fin de reducir los costos e incrementar la eficiencia. Para conseguir el primer objetivo es necesario limitar algunos derechos y beneficios conquistados por los trabajadores a lo largo de años de luchas laborales, como la seguridad en el trabajo, las jubilaciones y los salarios justos. Además, se debe establecer el derecho al despido inmediato según la necesidad de los gestores e instituir sistemas de pago por desempeño, es decir, contratos temporales con remuneraciones y derecho a prestaciones.

Para incrementar la eficiencia es necesario que el gerente tenga el control absoluto de la organización del trabajo. La flexibilidad permite a los gerentes establecer libremente condiciones laborales, por ejemplo, la carga laboral, los horarios, las nuevas actividades a realizar y cambios del lugar de trabajo. Si el empleado no las acepta, el gerente puede despedirlo libremente. Según la doctrina neoliberal, el temor de los trabajadores a perder su empleo aumenta la productividad y mejora la calidad. Por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

¹² Idalberto Chiavenato Administración de RRHH, Edición: 1era 1993 Editora: Mc Graw-Hill de México.

Al iniciar la relación laboral debe formalizarse el contrato de trabajo y registrarlo ante la autoridad de trabajo correspondiente.

Llevar un control de todos los documentos y comprobantes de pago que un trabajador debe extender al patrono, por salarios ordinarios, extraordinarios y bonificaciones legales que se le paguen, así como el comprobante de disfrute de vacaciones.

Llevar los libros de salarios que debe tener el patrono de conformidad con la ley.

Entre más documentos tenga el patrono en su poder, a la hora de un conflicto laboral, tiene mejores posibilidades de ganar ante las autoridades de trabajo o los tribunales, que estarán siempre del lado del trabajador, no del patrono.

El buscar otras formas de contratación para encubrir una relación laboral y así evitar el pago de las prestaciones de ley, a la larga sale más caro, pues no olvidar que la ley protege al trabajador y los jueces de trabajo tienen la facultad legal de declarar que existe una relación laboral y obligar al patrono al pago de todas las prestaciones que se han omitido pagar, más los daños y perjuicios.

Tomar en cuenta todos los aspectos legales de acuerdo a legislación laboral en Guatemala y estructurar formas de contratación flexibles

que estén apegadas a la ley, facilitaría la relación laboral e incrementaría la motivación en el trabajador o trabajadora.¹³

El tema de flexibilidad laboral ha ido cobrando cada vez mayor importancia en los países en desarrollo. La idea de que la forma de funcionamiento del mercado de trabajo representa un obstáculo significativo para el crecimiento económico ha sido respaldada por los encargados de formular las políticas, los empleadores en general y también por los círculos académicos. La falta de efectividad de las políticas tradicionales para reducir el desempleo y mantener un crecimiento económico sostenido, el desempeño económico de los países desarrollados y la fuerte competencia externa, han hecho pensar que uno de los principales problemas es la rigidez del mercado de trabajo, la cual se refleja en el precio de la mano de obra, las condiciones de empleo y la cantidad y calidad de los recursos humanos. Lo que las empresas ven como “obstáculos”, son precisamente los derechos laborales adquiridos y plasmados en las leyes nacionales. De acuerdo con la Constitución Política- Código de Trabajo.¹⁴

En suma, se puede decir, que la flexibilidad laboral tiene su origen en la década de los ochenta, como un elemento que pretendió dar respuesta a las grandes diferencias de empleo, entre las economías

¹³ Bronstein, Arturo (1997), Elementos para un diagnóstico de las relaciones de trabajo en Centroamérica. Primera Conferencia Centroamericana del Trabajo. Parlacen. Guatemala.

¹⁴ Idem. Bronstein, Arturo pág. 11

desarrolladas y de algunas en vías de desarrollo, y en particular a las altas de desempleo presentadas en Europa ya desde los años setenta. También se puede concluir que el mercado laboral ha sufrido modificaciones como respuesta al capital globalizado, gracias al desarrollo de tecnologías de información, así como a la nueva dirección de política económica. Por un lado, la relocalización de actividades así como la flexibilización del proceso productivo requiere de habilidades más flexibles y adaptables por parte de la oferta laboral. Por otro lado, el desarrollo tecnológico propicia cambios constantes en el requerimiento de cualificaciones y habilidades por parte del trabajado.

CAPITULO II

ORIENTACIONES METODOLOGICAS

Planteamiento del Problema: Las crisis recurrentes así como el cambio de modelo económico que ha experimentado la economía mundial, desde los años ochenta del siglo XX, han exigido modificaciones y reformas en los marcos normativos que regulan las relaciones industriales con la finalidad de incrementar la competitividad productiva de las naciones y por ende el crecimiento económico de éstas. En Guatemala el concepto de flexibilidad laboral surgió en los años ochenta después de un desempeño económico deficiente en los países industrializados y algunos países en desarrollo, que se caracterizó por un estancamiento en la producción, alto desempleo e inflación. La idea que se introdujo desde ese entonces fue que la forma de funcionamiento de los mercados de trabajo se ha convertido en un obstáculo significativo para el crecimiento económico.

El problema principal del mercado laboral es su rigidez, que se refleja en el precio de la mano de obra, las condiciones de empleo y la cantidad y calidad de los recursos humanos. La rigidez del mercado de trabajo es resultado de limitaciones institucionales, políticas sociales, legislación, acuerdos colectivos, negociaciones centralizadas, acción sindical y directrices gubernamentales. Para flexibilizar el mercado de trabajo es necesario eliminar una serie de normas y reglamentaciones que impiden absorber la oferta de mano

de obra y adaptarse a las exigencias del cambio tecnológico y la competencia externa.

La conceptualización de flexibilidad del mercado de trabajo conduce a formas diversas y más complejas de flexibilidad. Estas formas se refieren a los diferentes tipos de flexibilidad, así como a los distintos enfoques y/o criterios sobre este tema.

Es de suma importancia considerar que el término es visto desde perspectivas diferentes por un lado en los países desarrollados y por otro en los países en desarrollo.

En los países desarrollados los procesos de flexibilización laboral han respondido a sucesos tecnológicos y en la organización del trabajo que se complementan, es decir se ha dado una coherencia entre las transformaciones en la producción y los cambios en el empleo.

En los países en desarrollo, se caracteriza por su heterogeneidad productiva, técnica y organizacional, el concepto se aplica a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social en cumplimiento al artículo 29 del Decreto 18-2001 del Congreso de la República, con las reformas en este decreto se refieren, entre otras cuestiones, a los

contratos de trabajo por tiempo indeterminado, a los salarios mínimos, a la libertad sindical, a la imposibilidad de despido por participación en la formación de un sindicato, a las penas imponibles a los sindicatos, a los contratos colectivos de trabajo.

Con la flexibilidad, las limitaciones del mercado están sustituidas por la negociación colectiva y la función económica de los sindicatos disminuye.¹⁵

Además la flexibilidad laboral consistirá en permitirles a los dueños del capital (patronos) que les impongan a las trabajadoras y los trabajadores las condiciones laborales que a ellos les parezcan, pagándoles menos por su trabajo y así obtener más ganancias, ignorando los derechos laborales; lo que permitirá que los patronos hagan lo que quieran con la gente trabajadora. Es decir que la flexibilización laboral le permitirá a las empresas y a los patronos: manejar el número de trabajadores, establecer horarios, y fijar las temporadas de trabajo de acuerdo a su conveniencia.

Frente a este panorama nos encontramos entonces con un derecho del trabajo basado en la desigualdad: con mejores condiciones o ventajas para los patronos, pero graves consecuencias para los y las trabajadoras.

¹⁵ Flexibilidad, Marco Social Europeo y Reivindicaciones. www.mundodescargas.com/.../descargar_el-sindicalismo-y-sus-causas.pdf

Por lo que es interesante que podamos entender por dónde es que entra la flexibilización laboral y así, estar atentos en estos cuatro aspectos que son: Contratación, tiempo, salario y organización.

Todos estos aspectos vienen a limitar la actividad de organización sindical y derechos laborales adquiridos, según código de trabajo de Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República.

Modificaciones sustanciales al Código de Trabajo de 1961, varias veces modificado, publicado en la Serie Legislativa, 1961-Gua. 1, que atañen al régimen de licencias, a la terminación de la relación de trabajo, a la discriminación salarial por razones de sexo, al descanso y vacaciones. Nuevas disposiciones relativas a los derechos de las trabajadoras (acceso al empleo, protección de la maternidad) y sobre los derechos sindicales (derechos de los sindicatos, contratos colectivos de trabajo). Se reforma el régimen de sanciones por violación de las disposiciones laborales.

Deberán adoptarse medidas apropiadas a la legislación y la práctica nacional y en las Organizaciones No gubernamentales (ONG`s) para asegurar que los trabajadores a tiempo parcial no perciban, por el solo hecho de trabajar a tiempo parcial, un salario básico que, calculado proporcionalmente sobre una base horaria, por rendimiento o por pieza, sea inferior al salario básico, calculado por el mismo método, de los trabajadores a tiempo completo que se hallen en una situación comparable, como también la flexibilización laboral afecte la

gestión del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales.

En Totonicapán las organizaciones no gubernamentales (ONG's) son cualquier organización no lucrativa de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente, educación o la salud. Como también están sujetas al cumplimiento del código de trabajo, la constitución de la república y convenios internacionales.

Por lo tanto, la presente investigación se centrará en indagar sobre ¿Cuáles son los efectos que genera la flexibilidad laboral en las organizaciones no gubernamentales del municipio de Totonicapán?

Objetivos

Objetivo General:

1-Reconocer los efectos que están generando las medidas de flexibilidad laboral en la gestión y desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales de Totonicapán.

Objetivos Específicos:

1-Identificar el origen y surgimiento de la flexibilidad laboral en las ONG´s en el municipio de Totonicapán.

2-Analizar la viabilidad jurídica de las medidas de flexibilidad laboral según el marco regulatorio guatemalteco.

3-Identificar los efectos salariales y las reformas laborales que genera la flexibilidad laboral en el desarrollo del Recurso Humano de las ONG`s de Totonicapán?

4-Identificar los aspectos de la flexibilidad laboral que permitirán diseñar un instrumento de detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para el personal que labora en las ONG´s.

Hipótesis

“La implementación de la flexibilidad laboral en las ONG´s ocasiona pérdida de identidad y debilitamiento del personal en la organización del trabajo, limitando el desarrollo del Recurso Humano”

Variables de Investigación

Variable Independiente

Flexibilidad Laboral

Variable Dependiente

Desarrollo del Recurso Humano

Alcances y limitantes

La investigación será de suma importancia para las organizaciones ya que recientemente en Guatemala fue presentado ante el Congreso de la República la iniciativa 3416 con la que se espera ratificar el convenio 175 de la OIT sobre el trabajo a tiempo parcial, el cual no ha sido ratificado por ningún país latinoamericano posiblemente porque estos países el tiempo parcial no representa para el trabajador una opción para contar con los ingresos suficientes para la subsistencia familiar debido a las marcadas asimetrías entre ingresos, calificación para el trabajo y otros aspectos, entre estos países y los que lo han ratificado.

De manera que con la investigación se pretende anticipar a las organizaciones para que prevean los efectos que pueda causar la flexibilidad laboral en el desarrollo del recurso humano, atendiendo las necesidades que el recurso humano presente orientándolos a un modelo de competencias laborales.

La investigación se basará en una muestra de cuatro ONG's del municipio de Totonicapán, cubriendo las siguientes organizaciones:

Cooperación para el desarrollo rural de occidente (CDRO), Organización de Desarrollo Integral para la Paz (ODIPAZ), Asociación Toto integrado (ATI), Asociación de Amigos por el desarrollo y la Paz, (ADEPAZ) , mismas que contemplan diferentes programas para el beneficio de Totonicapán.

Delimitación Espacial: El área de estudio se localiza geográficamente en el municipio de Totonicapán, ya que las ONG's que se tomaron en cuenta para la investigación tienen la disponibilidad de colaborar con dicho estudio.

Delimitación Temporal: El estudio iniciara en el mes de agosto de 2010 al mes de noviembre de 2010.

Delimitación Teórica: La investigación tendrá un enfoque particularmente sobre la Flexibilidad Laboral que existe en las ONG's particularmente en la contratación del Recurso Humano que hay en cada una de ellas, como también abarcará teóricamente los Efectos del Desarrollo del Recurso Humano por la Flexibilidad laboral en las ONG's, para su desarrollo se tomara en cuenta la formación vinculada en la materia de recursos humanos.

Aporte de la investigación a la sociedad:

La investigación valorará la gestión actual del recurso humano de las ONG's, bajo el enfoque de la flexibilidad laboral y se diseñará un instrumento de detección de Necesidades de Entrenamiento basado

en el Modelo de Competencia para el personal que labora en las ONG's, según la naturaleza de cada una de ellas.

La comunidad se beneficiara con ello indirectamente, porque al hacer más eficiente la gestión del RRHH de las ONG's, las organizaciones beneficiarias mejorará la promoción y gestión del desarrollo local a través del desarrollo del recurso humano mejorando el índice de producción laboral de las organizaciones.

También se beneficiará directamente a los trabajadores brindándoles la oportunidad de poder laborar por tiempo parcial según la necesidad de cada uno de ellos y así poder utilizar el tiempo libre en otras opciones de trabajo de acuerdo a la especialidad que tenga para cubrir sus diferentes necesidades básicas y secundarias como persona. Por otro lado, con el diseño del instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en competencias se pretende ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el empleado, trascender las exigencias del cargo actual que este ocupa, prepararlo a asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades en su puesto de trabajo.

Además con la investigación las organizaciones asimilarán la importancia de relacionar al desarrollo humano con los planes de desarrollo de carrera con un enfoque longitudinal del crecimiento y desarrollo individual de los empleados (as) al igual con los planes de sucesión de cargos con un propósito de asegurar un suministro

adecuado de talentos en los recursos humanos para las necesidades proyectadas en el futuro según los planes estratégicos de las organizaciones no gubernamentales. Al contemplar todo lo anterior la investigación fortalecerá el desarrollo y administración de la fuerza laboral de las ONG's y del recurso humano, logrando alcanzar un desafío Institucional.

CAPITULO III

FLEXIBILIDAD LABORAL EN ONG´s DEL MUNICIPIO DE TONICAPÁN

De acuerdo a los resultados obtenidos, que indican, en relación a la rigidez del trabajo mencionado en el marco teórico, que las organizaciones no gubernamentales son flexibles en cuanto a las relaciones laborales siempre y cuando se trabaje en base a resultados.

En lo que se refiere a la *flexibilidad numérica interna* o flexibilidad del horario laboral, se le considera como una alternativa posible a los teóricos ajustes salariales y ocupacionales en una situación de variación de las condiciones económicas, en cuanto a los salarios se interpreta que en su mayoría no están de acuerdo con los salarios que devengan, ya que no responden al trabajo que desempeñan en los diferentes puestos. Como también es importante indicar que en su mayoría no tienen prestaciones, ya que dependen del tipo de contrato que tengan y en otros casos por no contar con el presupuesto necesario para pagarlas.

Desarrollo de recurso humano, incluye oportunidades tales como formación de los empleados, el desarrollo profesional de los mismos, la gestión del rendimiento y desarrollo profesional, aspectos que en las organizaciones no gubernamentales se han tomado en cuenta a través de brindarles oportunidades de capacitarse tanto a nivel local como internacional, en algunos casos; se preocupan por tener personal capacitado en sus diferentes áreas para mejoras de la organización y el logro de los objetivos institucionales.

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en la columna vertebral de las organizaciones para que los trabajadores se desempeñen con efectividad en los puestos de trabajo, en su

mayoría las realizan mensualmente, enfocadas a las actividades de los trabajadores, que incluye el entrenamiento en todas las organizaciones, para los trabajadores de nuevo ingreso.

El trabajo en equipo es una tendencia actual en las organizaciones modernas, en este caso respondieron que se trabaja en equipo para el logro de objetivos institucionales, en lo que respecta a la motivación indican que se le da a todos los trabajadores de varias formas, de manera equitativa.

Resultados de acuerdo al Objetivo general

De acuerdo a la flexibilidad laboral: en su mayoría que los efectos han sido positivos ya que han sido flexibles en dar autorización para que los trabajadores puedan estudiar y de esa manera contribuyen en parte a la gestión del recurso humano. Responden que los efectos negativos serán de acuerdo a la flexibilidad laboral que se aplique.

La flexibilidad laboral surge en el momento que los trabajadores presenten necesidades y se les apoye de acuerdo a los resultados que el trabajador brinde en su trabajo.

En cuanto a la viabilidad jurídica en su mayoría no respondieron y en una minoría piensan que si habría viabilidad jurídica dentro del marco regulatorio guatemalteco.

En relación al instrumento de detección de necesidades basado en un modelo de competencias laborales en su totalidad coinciden que es necesario diseñarlo, que permitirá mejorar la gestión del recurso humano de cada organización.

La viabilidad jurídica, según se observa en los resultados, no es posible conseguirla, debido a que esto llevaría tener que elevarlo a instancias que tengan representación e influencia, para poder crear un proyecto de ley, para que pueda incluirse como normativa, dentro del Código de Trabajo.

El efecto que los salarios tienen en el desarrollo del Recurso Humano , de acuerdo a los resultados, indican que en las organizaciones donde no se aplican las prestaciones laborales, afectan enormemente, por lo que los trabajadores, están siempre buscando emigrar, o bien tienen otra ocupación para completar los ingresos que son necesarios para su subsistencia.

Los aspectos de la flexibilidad laboral que permitirán mejorar la gestión del recurso humano de las organizaciones no gubernamentales son: oportunidad de trabajo en relación al acomodamiento de horarios de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, también el incremento de la productividad y el rendimiento de los trabajadores por realizar las actividades que le son encomendadas en relación al puesto que desempeñan, buscando la mejora de la calidad y sentirse a gusto, para cubrir sus necesidades básicas, para el bienestar propio, de su familia y de la organización.

BOLETAS DIRIGIDAS A DIRECTIVOS ONG´S

En la encuesta dirigida a los directivos de las ONG´S se identifico que el 56 % reconocen haberse interesado por tener conocimiento sobre el tema flexibilidad laboral, por lo que explican que en algunos casos no se ha escuchado sobre el tema, también indican que ayuda a mejorar el trabajo de una organización a flexibilizar mecanismos a conocer temas distintos a tener mayores oportunidades de trabajo y tema interesante que toda empresa debe de saber.

Los directivos de las ONG´S se identifico que el 83 % respondieron que gestionan el desarrollo del recurso humano. Por lo que explican que la gestión ha sido a través de talleres, capacitación, ascensos indican que el recurso humano debe de superarse para que toda

organización cuente con personal capacitado en cada una de las áreas o puestos que desempeñen y que tienen el cuidado de seleccionar el personal indicado.

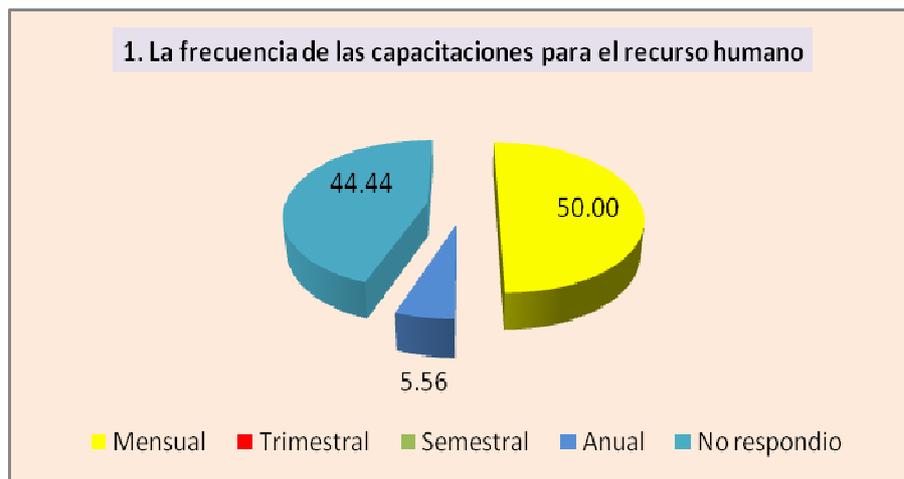
En el instrumento dirigido a los directivos de las ONG's se identifico que el 56 % indicaron que la flexibilidad laboral no provocará efectos positivos o negativos en el desarrollo del recurso humano, creen que la flexibilidad laboral causara inestabilidad o efectos positivos que regulan los derechos laborales, que no afectara si se trabaja con unidad que dependerá del empleado y el tipo de flexibilidad que se dé, para que pueda causar efectos positivos o negativos en el desarrollo del recurso humano.

Indican los directivos de las ONG's que el 94 % respondieron que la flexibilidad laboral modificará el comportamiento y la productividad de sus trabajadores. Explican que disminuirá la productividad del desempeño laboral, que el comportamiento no lo modificara; pero el desempeño de la productividad si, también indican que podría mejorar el rendimiento en los trabajadores creando nuevos incentivos y creando un clima de compañerismo y haciendo responsables a todos los trabajadores.

En la boleta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 78 % han tomado en cuenta las políticas adecuadas para promover el desarrollo del recurso humano. Explican que se programan talleres y capacitaciones a los nuevos empleados para inducirlos al puesto que desempeñen y así contar con personal capacitado y llenar el perfil que el puesto exige.

Los directivos de las ONG's se identifico que el 61 % indican que cuentan con un programa de capacitación para el desarrollo del recurso humano. Explica que existen programas de capacitación según los programas de la organización, como también, algunos no contemplan en su cronograma y su organización programas de capacitación, por tener poco personal y pocos recursos financieros.

Grafica No.1



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas encuestadas indican que realizan las capacitaciones en forma mensual. Explican que dependen de las unidades o programas de la institución que por situaciones de tiempo se capacitan mensualmente para adquirir un mejor control y conocer debilidades de cada una de las áreas o programas y se realizan capacitaciones dependiendo de los proyectos que se ejecuten y del recurso económico para poder realizarlo.

Grafica No.2



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Fecha: Septiembre 2010.

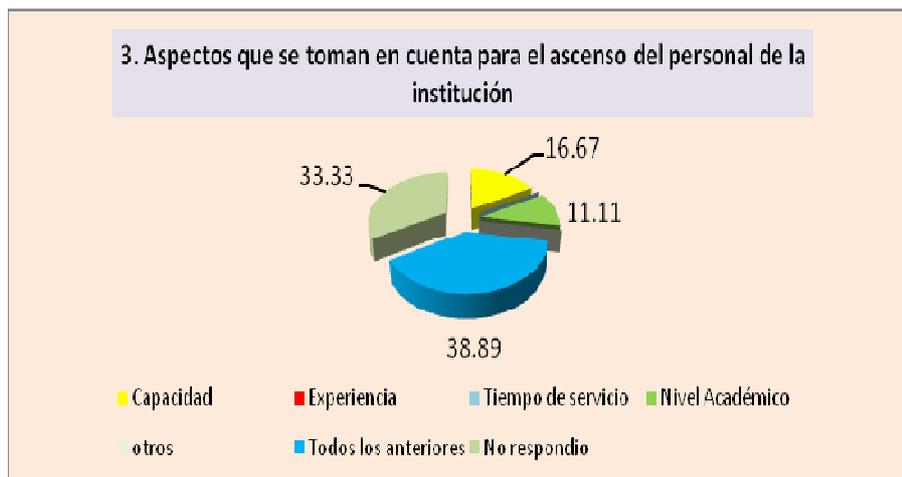
La mayoría de los encuestados indican que cuentan con políticas de flexibilización laboral con relaciones individuales. Explica que cada unidad o programa tiene sus relaciones colectivas que si se trabaja en equipo como también individualmente que mantienen reuniones colectivas en cada uno de los programas, que se facilitan en unas de las organizaciones que los trabajadores sean familiares para mantener y flexibilizar las relaciones colectivas o individuales.

En la encuesta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 94 % indican que las capacitaciones se relacionan con las actividades de los trabajadores. Explica que se realizan las capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeña el trabajador, que en cada programa se reciben las capacitaciones y que esta sirven para mejorar el desempeño de los trabajadores y para un mejor funcionamiento de la organización.

En la boleta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 94 % indican que las capacitaciones mejoran la efectividad laboral. Explica que cada trabajador asume su responsabilidad en el desenvolvimiento del puesto, que permiten que demuestren sus destrezas a través de las mejoras y resultados, que adquieren experiencia en conocimiento para ponerlos en práctica, que da seguridad al personal para que sean eficientes en su puesto.

En el instrumento dirigido a los directivos de las ONG's se identifico que el 56 % indican que no hay políticas de ascensos para el personal con estudios universitarios. Toman en cuenta en su mayoría la capacidad y desempeño, aun no teniendo estudios universitarios, que la persona que tiene estudios universitarios puede recibir ascenso por eficiencia en su trabajo.

Grafica No. 3



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas encuestadas indican que toman en cuenta la capacidad, experiencia, tiempo de servicio y nivel académico. Explican que se les da importancia a todos los indicadores aunque el nivel académico no, que dependerá de la capacidad y conocimiento que tengan para ascender.

Grafica No. 4



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

Las personas que fueron encuestadas respondieron de manera dividida con porcentajes iguales en forma afirmativa y negativa, siendo para cada uno de ellos el 39% que indican que si cuentan con prestaciones y de igual manera para los que no tienen. Por lo que explica que las prestaciones en algunas ocasiones se las dan a sus trabajadores con oportunidades de capacitarse al extranjero, como bono 14, aguinaldo, incentivos que dependen de la administración, que todo dependerá de donde obtienen los fondos de eso dependerá que sean eventuales, mientras que en otra indican que no cuentan con prestaciones por no tener recursos en la organización.

Grafica No.5



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas que respondieron la boleta, indican que cuentan con una forma de contratación para los trabajadores, siendo contrato individual y anual, que dan según el programa, se puede dar contrato laboral, contrato de ejecución, contrato de mano de obra. En otros casos indica que el contrato dependerá de la ejecución del programa de la obra y que pueden ser eventuales.

En la encuesta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 94 % indican que el ambiente es adecuado para sus trabajadores. Que las instalaciones de las instituciones son adecuadas y que brindan un ambiente agradable al trabajador, que cada quien trabaja en su ambiente de oficina y que cambia el ambiente de trabajo cuando van al campo.

En las boletas dirigidas a los directivos de las ONG's se identifico que el 83 % indican que trabajan en equipo. Explican que se trabaja

en equipo en cada uno de los programas que en los proyectos o logros que se tengan se evalúan por semana, que en cada programa mantienen constante comunicación y ayuda mutua, sobre todo se demuestra la solidaridad.

Grafica No. 6



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

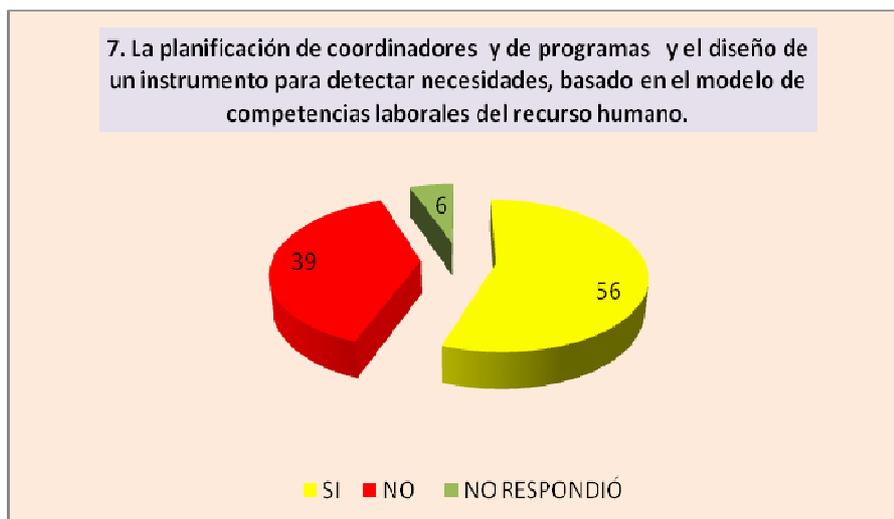
La mayoría de las personas encuestadas indican que motivan al personal. Explican que se llevan a cabo a nivel general cada 15 días y a nivel de programas según lo establecido en su planificación que también se da a través de incentivos o reconocimientos al personal como también se les brinda estabilidad en su trabajo.

En la encuesta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 94 % respondieron que cuentan con entrenamiento para el personal de nuevo ingreso. Explican que son capacitados por uno del personal para que se involucren de mejor forma en el puesto que van a desempeñar, que tienen una inducción por dos o tres meses explicando los procesos y generalidades de la organización.

En el instrumento dirigido a los directivos de las ONG's se identifico que el 100% respondieron en su totalidad que avalan los proyectos que son de beneficio para el desarrollo del recurso humano. Explican que a través de ellos se contribuye al desarrollo del recurso humano permitiendo que la organización mejore y puedan tener acceso a ingresos favorables.

En la encuesta dirigida a los directivos de las ONG's se identifico que el 83 % respondieron que los contratos que tienen brindan seguridad a sus trabajadores. Explican que tienen estabilidad laboral en la organización ya que de 104 trabajadores en una organización se presentan de 1 a 2 renuncias anuales, además que toman en cuenta el cumplimiento y responsabilidad del trabajador como el desempeño en su puesto de trabajo.

Grafica No.7



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que las planificaciones contemplan un diseño de instrumento para la detección de necesidades basado en un modelo de competencias. Explican que, en el caso de la organización que cuenta con recursos humanos tiene a cargo ese tipo de diseños como también el equipo técnico, también indican que cada programa tiene a su cargo ese tipo de diseño para lograr un modelo de competencias laborales.

Grafica No. 8



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

En su mayoría las personas que fueron encuestadas respondieron que no cuentan con un sistema de seguridad social ya que dependiendo el tipo de contrato si es indefinido o por duración del proyecto. Explican que, cuentan con los servicios del IGSS, apoyo económico cuando el caso lo amerite.

Grafica No.9



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

Las personas encuestadas respondieron que si cuentan con formas de motivación para el recurso humano. Explican que, a través de convivios generales a inicio y final de año, llevan a recrear a sus trabajadores, capacitaciones, retiros, actividades deportivas, pancartas, incentivos, confianza, aumento de salario, bonos, cartas de felicitación.

BOLETAS DIRIGIDAS A COORDINADORES DE PROGRAMAS

En la encuesta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 58 % respondió que sí ha escuchado hablar de la flexibilidad laboral, por lo que explican que se trabaja con clima organizacional y democratización, descentralización de la administración y responsabilidad compartida, dado a entender que no hay rigidez en el horario de entradas y salidas, como también opinan que es un tema que se está insertando en el campo laboral.

En la boleta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 100 % respondieron que si gestionan el desarrollo del recurso humano. Que a medida que se le preste atención y se realice gestión adecuada se alcanzan los objetivos organizacionales, permite tener una fluida comunicación, comprensión, entre trabajadores, que es estimulante para los empresarios contribuir al desarrollo, que a mayor superación del personal mayor competencia tendrá la organización y que a través del recurso humano se alcanzan los logros de la organización.

En el instrumento dirigido a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 92 % respondieron que la flexibilidad laboral provocará efectos positivos en el desarrollo del recurso humano. Explican que, a medida que se considera al ser humano este responde en función de los objetivos de la organización, una flexibilidad laboral ordenada y organizada puede afectar positivamente en la superación de los colaboradores, además expresan que se trabajaría con confianza, delegación de responsabilidades asumiendo riesgos y creando habilidades, que dependerá del empleado y el tipo de flexibilidad que se dé para que pueda causar efectos positivos en el desarrollo del recurso humano.

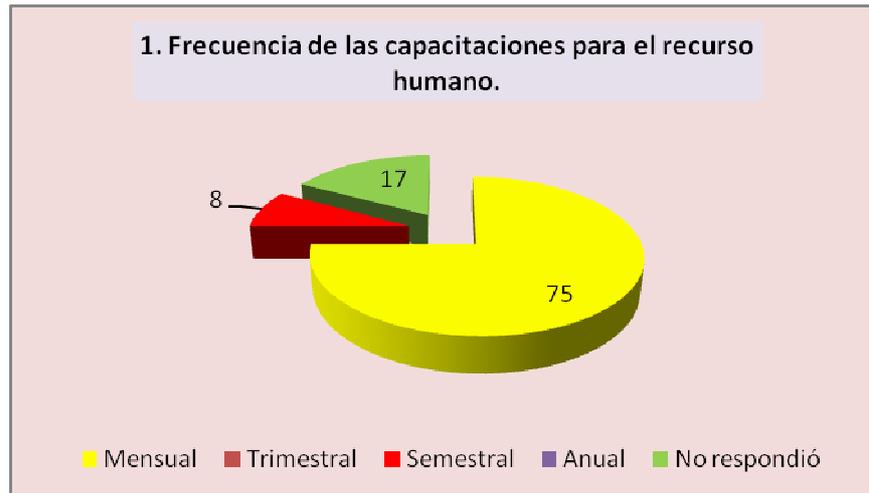
Los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 100% coinciden que la flexibilidad laboral modificará el comportamiento y la productividad en los trabajadores. Explican que,

los trabajadores mejorarían su conducta y rendirían más si hicieran un trabajo más libre con menos presión, siempre y cuando se propicia una flexibilidad dirigida a potencializar y armonizar el espacio de cada empleado para que se identifique en el trabajo asignado.

Indican los Coordinadores de Programas de las ONG's que el 92 % velan por la seguridad laboral del recurso humano. Explican que constantemente se verifica lo necesario para resguardar la seguridad del personal, al igual piensan que se debe de tratar con equidad, respeto al personal humano como también a sus derechos y obligaciones, como también resguardan el trabajo de campo y de oficina de los trabajadores tomando en cuenta las medidas de seguridad laboral.

En la boleta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 83 % respondieron que, existe dentro de su planificación programas de capacitación para el desarrollo del recurso humano. Explican que dentro de las estrategias institucionales uno de los elementos consiste en la formación del personal con absolutos conocimientos y técnicas y fortalecimiento actitudinal, que las capacitaciones sirven para adquirir nuevas habilidades siempre y cuando se relacionen con el trabajo que desempeñan en su puesto.

Grafica No. 1



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de los encuestados responden que realizan mensualmente las capacitaciones dirigidas al recurso humano. Explican que se cuenta con un departamento de recurso humano, que se encarga de llevar a cabo este proceso para todo el personal, se tiene un plan de trabajo que constituye diferentes actividades propias al área.

En el instrumento dirigido a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identificó que el 58 % respondieron que no cuentan con un instrumento para la detección de necesidades de entrenamiento. Explican que no está regulado de forma específica estos aspectos, que solo se tiene un reglamento de trabajo.

Grafica No.2



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de los encuestados respondieron que las medidas de flexibilidad laboral están dando efectos positivos para la gestión del recurso humano. Explica que se realizan las capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeña el trabajador, que en cada programa se reciben las capacitaciones y que esta sirven para mejorar el desempeño de los trabajadores y para un mejor funcionamiento de la organización.

En la encuesta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 92 % responden que las capacitaciones del personal mejoran la efectividad y productividad laboral. Explica que cada trabajador asume su responsabilidad en el desenvolvimiento del puesto que desempeña, que permiten que demuestren sus destrezas a través de las mejoras y los resultados.

En la boleta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 67 % responden que existen políticas de ascensos para los trabajadores que tienen estudios universitarios. Explican que una de las estrategias de la organización es el desarrollo de sus trabajadores por lo que promueven el mismo, que también toman en cuenta en su mayoría la capacidad y desempeño aun no teniendo estudios universitarios, que la persona que tiene estudios universitarios puede recibir ascenso por eficiencia en su trabajo.

Grafica No.3



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de los encuestados coinciden que toman en cuenta la capacitación, experiencia, tiempo de servicio, nivel académico para los ascensos del personal. Explica que se toma en cuenta el desempeño laboral, actitudes personales, identidad, se cuenta con política de selección de personal, el cual considera los criterios descritos.

En la encuesta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identificó que el 83 % respondieron que cuentan con prestaciones los trabajadores. Por lo que explica que contempla todas las prestaciones de ley, que en algunas ocasiones se las dan a sus trabajadores con oportunidades de viajar al extranjero, como bono 14, aguinaldo, incentivos que dependen de la administración.

En la boleta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identificó que el 100 % indican que cuentan con contratos

para los trabajadores. Explican que el contrato es individual y anual, que los contratos se pueden dar según el programa, se puede dar contrato laboral, contrato de ejecución, contrato de mano de obra. En otros casos indica que el contrato dependerá de la ejecución del programa de la obra y que pueden ser eventuales.

En el instrumento dirigido a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identificó que el 92 % cuentan con ambiente agradable y adecuado para los trabajadores. Explican que, siempre se vela con que el equipo cuente con los recursos, el ambiente permita el desarrollo de sus actividades de una manera favorable, las instalaciones de las instituciones son adecuadas.

Indican los Coordinadores de Programas de las ONG's que el 100 % manifestaron que, trabajan en equipo. Explican que, la mayoría aporta y recibe apoyo mutuo realizando un trabajo en conjunto que se trabaja en equipo en cada uno de los programas, como también a nivel de la organización.

Grafica No.4



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

Dentro de la mayoría de los encuestados se pudo observar que utilizan motivación para el recurso humano. Explican que, se realizan actividades socioculturales y de reflexión, se llevan a cabo a nivel general cada 15 días y a nivel de programas, según lo establecido en su planificación que también realizan la motivación a través de incentivos o reconocimientos al personal como también se les brinda estabilidad en su trabajo.

En la encuesta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identificó que el 92 % de los encuestados manifiestan que emplean entrenamiento para el personal de nuevo ingreso. Explican que, se cuenta con un plan de inducción y son capacitados por uno del personal para que se involucren mejor en el puesto que van a desempeñar, que tienen una inducción por dos o 3 meses explicando los procesos y generalidades de la organización.

En el instrumento dirigido a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 100% de los encuestados manifestaron que tienen interes en el trabajo que hacen los trabajadores que tienen bajo su cargo. Explica que son parte de una unidad y que responderán a objetivos institucionales, se valora el aporte que brindan día a día apoyando su gestión y que a través de ellos se contribuye al desarrollo del recurso humano permitiendo que la organización mejore y puedan tener acceso a ingresos favorables.

En la encuesta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 92 % de los encuestados responden que son flexibles en las horas de trabajo del personal. Explican que el compromiso con la institución, los resultados son importantes, para flexibilizar las horas de trabajo, que al personal no se le paga por laborar horas extras ya que es una de las políticas institucionales, que se está dispuesto a cualquier cambio siempre y cuando sea para favorecer los intereses de las comunidades y no particulares de los trabajadores, manteniendo una buena comunicación.

En la boleta dirigida a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 58 % de los encuestados indican que no son adecuados los salarios que reciben los trabajadores. Explican que, realizando una comparación del mercado laboral, son inferiores, que se tienen desequilibrios en lo que asignan que están por debajo a lo que reciben otras organizaciones, pero depende de la asignación que se le dé al programa.

En el instrumento dirigido a los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 75 % de los encuestados manifestó que, los trabajadores trabajan horas extras de acuerdo al trabajo que se les sea requerido. Explican que, por los objetivos organizacionales que consisten en el desarrollo de las comunidades se hace necesario, pero que también las horas extras no se reconocen económicamente, que deben de cumplir con el compromiso, tareas a

nivel externo e interno con responsabilidad ya que se trabaja por productividad.

Los Coordinadores de Programas de las ONG's se identifico que el 75 % de los encuestados respondió de manera positiva, en virtud de que cuentan con estrategias para que no se pierda la identidad del trabajador. Explican que, a través de procesos de concientización e intercambio, creen importante este aspecto y que lo toman en cuenta en su planificación.

BOLETAS DIRIGIDAS A DIRECTORES ADMINISTRATIVOS

Los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % respondieron que han escuchado del tema flexibilidad laboral, indican que es la política o el fin del sistema de recursos humanos, es el equilibrio en la relación laboral desde los derechos humanos, es una forma de atención que algunas instituciones o empresas aplican, que benefician a estas y a sus empleados, requiere de un proceso de desregularización del mercado laboral que usa mantener el sector privado.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % indican que contemplan dentro de su planificación la gestión del recurso humano. A pesar que el presupuesto asignado es limitado.

En la boleta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 100 % indican que la flexibilidad laboral provocará efectos en el desarrollo del recurso humano. Que se visualiza la apertura de la organización y la responsabilidad de los colaboradores, siendo un compromiso de doble vía, efectos más positivos dependiendo de la aplicación de la misma, es decir

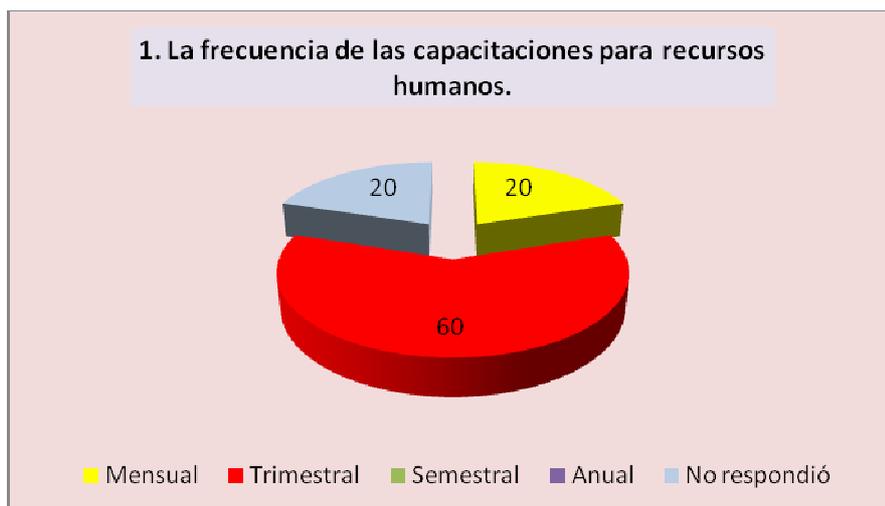
aprovechar aquellos puntos que favorezcan a la organización y colaboradores a través de su desempeño laboral en armonía.

En el instrumento dirigido a los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 100 % indican que la flexibilidad laboral modificará el comportamiento y la productividad de sus trabajadores. Explican que no se cierran a reglas rígidas y a mejorar las relaciones interpersonales con los diferentes mandos, mejora la creatividad dependiendo como aprovechamos aspectos que favorezcan a cambios, si la flexibilidad es tomada con conciencia social y compromiso de ambas partes, permite mejorar y actualizarse e ir de la mano con la tecnología, y poder cumplir a cabalidad la ejecución de los proyectos.

Los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 80 % indican que han tomado en cuenta las políticas adecuadas para promover el desarrollo del recurso humano. Explican que existen políticas pero no se verifican, evalúan y monitorean en todas las unidades de trabajo, se tienen contemplado en la política interna un proceso de crecimiento de personal, lo que ha permitido que varios puedan ascender, dentro del proyecto es una responsabilidad tanto de la empresa como el compromiso de autoformación de los y las trabajadoras, cada organización cuenta con sus propias políticas se realiza evaluación para la contratación de personal.

Indican los Directores Administrativos de las ONG's que el 100 % respondieron que cuentan con un programa de capacitación para el desarrollo del recurso humano. Explican que si están identificando las principales capacitaciones de acuerdo al área o puesto de trabajo, que cuentan con contenido de formación, que existe un sistema de formación institucional lo que hace que no debe olvidarse dentro del POA. Durante todo el año se capacita para que la empresa siga adelante.

Grafica No. 1



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas que se encuestaron respondieron que mensualmente llevan a cabo las capacitaciones para el personal. Explican que el presupuesto para este componente lo contemplan de manera trimestral, desde la planificación es tomada en cuenta y estando institucionalizada se realiza a nivel interno si no también externo, según los programas y producción de la empresa es como se capacita y depende del avance de cada proyecto.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 60 % respondieron que existen políticas de flexibilización laboral de las relaciones individuales. Explican que no está regulado de forma específica estos aspectos, se tiene un reglamento de trabajo, desde la visión, misión y principios; como valores establecidos en la institución se visualiza la flexibilidad con respecto a la auto regulación no ha sido necesario establecerla.

En el instrumento dirigido a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 100 % respondieron en su totalidad que las capacitaciones se relacionan al desempeño laboral de los trabajadores. Indican, que a nivel global las capacitaciones son muy generales, se realiza en base a diagnóstico de necesidades de formación, son innovadoras y en algunos se ha logrado a nivel internacional que son incentivo y motivación para seguir creciendo.

Mencionan los Directores Administrativos de las ONG's que el 100 % respondieron que las capacitaciones mejoran la actividad laboral de los trabajadores. Explican que se da en áreas en particular sí y a nivel general no, siempre contribuyen a mejorar pero implica también un seguimiento permanente.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 60 % respondieron indican que cuentan con políticas para ascensos del personal, donde toman en cuenta el desempeño de los trabajadores en cada puesto de trabajo y la experiencia.

Grafica No. 2



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que la capacidad, experiencia, nivel académico son tomados en cuenta. Explican que no existe una política; que los requerimientos son en base a las funciones y puestos de trabajo, el ascenso permite constantemente cubrir algún puesto por la rotación de personal.

En la boleta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % indican que cuentan con prestaciones sus trabajadores. Explican que no existe una política que son los requerimientos en base a las funciones y puestos de trabajo.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 100 % respondieron que cuentan con formas de contratación para el personal. Explican que hay contratos indefinidos

y por servicios profesionales, que son contratos individuales, algunos eventuales.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 100% indica que si existe un ambiente de trabajo agradable y adecuado para los trabajadores. Explican que las instalaciones de las organizaciones y de las oficinas de trabajo cuentan con muy buena infraestructura.

En el instrumento dirigido a los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 100 % indican en su totalidad que existe trabajo en equipo. Explican que áreas específicas tienen una organización entera en cada área.

En la boleta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identificó que el 80 % que respondieron las entrevistas indican en su mayoría que cuentan con tipos de motivaciones para el personal. Explican que no existe una política o programa de motivación, pero que podría tomarse en cuenta los incentivos, las oportunidades de formación con becas al extranjero, clima laboral favorable, beneficios financieros, prestamos que la organización brinda a los trabajadores en caso necesario y le sirve a los empleados como una forma de incentivos por cumplimientos de metas.

Indican los Directores Administrativos de las ONG's que el 100 % respondieron que cuentan con un modelo de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso. Explican que la inducción y las pruebas son de dos a tres meses, que todos pasan por ese proceso de transición con acompañamiento y asesoría durante el periodo de prueba.

Mencionan los Directores Administrativos de las ONG's que el 60 % respondieron que cuentan con seguridad laboral los trabajadores. Explican que se tiene infraestructura adecuada, condiciones básicas

para ofrecer un ambiente adecuado, equipo, mobiliario, ambiente en buenas condiciones, primeros auxilios.

En el instrumento dirigido a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 60 % respondieron la encuesta, indican en su mayoría que dentro de la planificación contemplan la seguridad social de los trabajadores. Explican que en áreas específicas consideradas de riesgo, prestan seguridad social, cuentan con servicios del IGSS mientras que otros dicen que no cuentan con presupuesto para cubrir dicha prestación.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % respondieron la entrevista dicen en su mayoría que los salarios no son los adecuados para cubrir las necesidades de los trabajadores. Explican que siempre lo que se genera no es suficiente; sin embargo a nivel local y regional se tienen los salarios más bajos, los salarios son en base a la capacidad de pago, por jerarquía o puesto de trabajo; pero por el alto costo de la vida no cubren las necesidades de los trabajadores, depende mucho de los rubros establecidos de la empresa.

En la encuesta dirigida a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % respondieron que la flexibilidad laboral generará efectos en los salarios de los trabajadores. Explican que los salarios no son dependientes de la flexibilidad laboral, se tendría que profundizar sobre el tema, para los trabajadores existen incentivos y estrategias de apoyo para el recurso humano como crédito o inversiones que ofrece la institución a sus empleados, según los derechos de los trabajadores que tiene la empresa con ellos mas los incentivos, que cada trabajador es compensado a la capacidad de su trabajo.

En el instrumento dirigido a los Directores Administrativos de las ONG's se identifico que el 80 % respondieron que es necesario un instrumento de detección de necesidades basado en competencias.

Explican que únicamente en áreas o puestos específicos, que contribuiría a mejorar el desempeño del recurso humano, el crecimiento o preparación sea dinámico y todo apoyo para ser mejores cada vez es importante, basado en este se pueden buscar las estrategias para las personas que se tienen contratadas.

BOLETAS DIRIGIDAS A COORDINADOR GENERAL

En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % respondió, no haberse interesado por saber sobre el tema de Flexibilidad Laboral. Por lo que explican, que desconoce el tema y que para tener perspectivas diferentes en cuanto al desempeño laboral es importante.

El Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % respondieron que es importante gestionar el desarrollo del recurso humano. Por lo que explican, que para tener una idea más clara del personal con el que se cuenta es necesario conocer que se puede emplear para retener al personal que se requiere, que es bueno tener un ambiente agradable entre el personal y que deben de tener claro sus responsabilidades para un buen desempeño.

Indica el Coordinador General de las ONG's que el 100 % considera que la Flexibilidad Laboral sí provocaría efectos positivos en el desarrollo del Recurso Humano. Explican que pues todo depende de la manera que se aplique y el concepto que tenga cada quien sobre el tema, creen que contribuiría positivamente y que consideran que las responsabilidades son productos de los resultados.

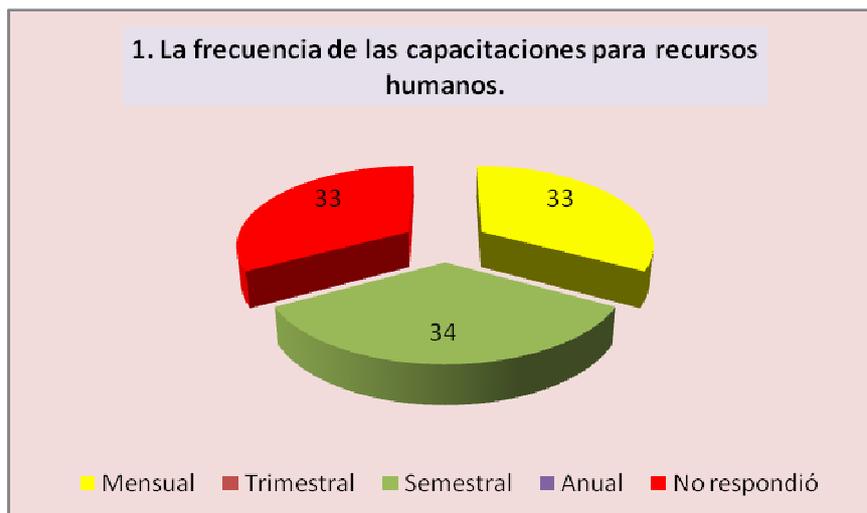
En la boleta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % creen que la Flexibilidad Laboral si modifica el comportamiento y la productividad de los trabajadores. Explican

que cada persona lo tomara a su manera de pensar y dependiendo de la misma puede modificar su comportamiento en forma positiva o negativa, y que trabajarían en base a resultados.

En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67% indican, que no se ha tomando cuenta las políticas adecuadas para promover el desarrollo del recurso humano. Explican que hasta el momento no se ha dado la oportunidad para promover, y que se debe de tomar en cuenta la naturaleza de la asociación y la población objetiva de trabajo, que en 2 organizaciones no se cuenta con el departamento de recursos humanos.

En el instrumento dirigido al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67% , siendo mayoría, las personas indican que no existe dentro de la planificación capacitaciones enfocadas al desarrollo del recurso humano. Explica que actualmente la organización no cuenta con los recursos, los encargados de otra organización son la sección de recursos humanos y el Programa de Monitoreo y Evaluación.

Grafica No. 1



Fuente: investigación de campo. Coordinador General
Fecha: Septiembre 2010.

La frecuencia con que se realizan las capacitaciones el 33.33% indica que mensual, y con el mismo porcentaje indica semestral, así mismo no respondió el 33.33%. Explican que, esto debido a que la organización se auto sostiene, por lo que no cuenta con fondos suficientes para que sea más frecuente, otra organización por tratar de promover el desarrollo integral, cuenta con personal de varios niveles de preparación, pero en promedio se da una capacitación por mes, que depende, de los programas de la institución.

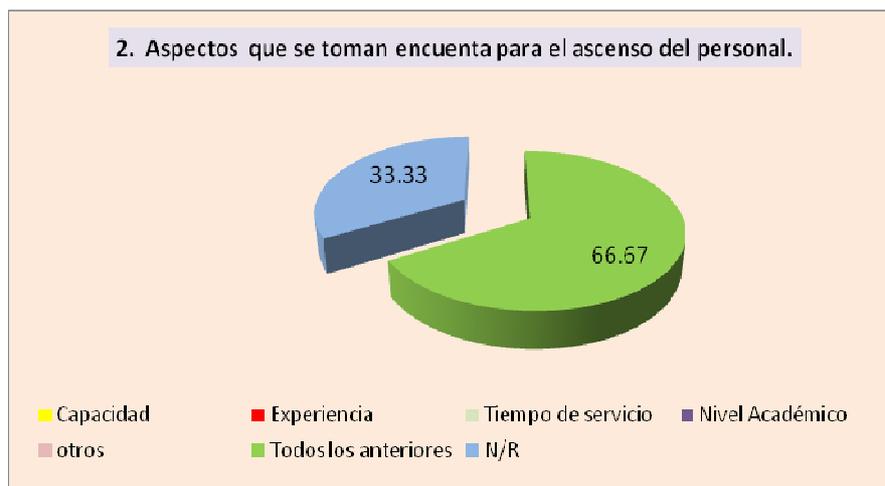
En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identificó que el 67 % indican que no existen políticas de Flexibilización de las relaciones individuales de trabajo y la autoregulación de relaciones colectivas. Explica que porque ha habido necesidad de las mismas, que se entienden por política de flexibilidad no ser riguroso con el personal con los permisos.

En la boleta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % respondieron, indican que consideran que las capacitaciones recibidas si se relacionan al desempeño de las actividades de los trabajadores. Explica que están enfocados a otros temas y aspectos, que primero conocen, porque existe la entidad, si comparte la filosofía, sus objetivos.

En el instrumento dirigido al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % consideran que las capacitaciones para el personal si han mejorado el Resultado de la efectividad laboral.

Menciona el Coordinador General de las ONG's que el 67 % los estudios universitarios si se han tomado en cuenta para ascensos del personal. Explican que por el tipo de organización, le dan oportunidad a las personas que no han tenido la oportunidad de llegar a la universidad, que el conocimiento es importante en cuanto a lo técnico.

Grafica No. 2



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Fecha: Septiembre 2010.

El 67% de las personas toma en cuenta la capacidad, experiencia, nivel académico para los ascensos de puestos para el personal. Explica que su identidad con la organización su honestidad y otros, habilidades en el puesto de trabajo.

En la boleta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % indica que no cuentan con prestaciones para sus trabajadores. Lo que explica el tipo de organización que somos y que depende de lo que la organización maneje, y algunos casos se da, lo que establece la ley laboral.

En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % manifiestan, que si existe forma de contratación para los trabajadores, siendo: contratos por tiempo indefinido, por proyectos, contrato por servicio técnicos y/o profesionales. Explican que los contratos son dependiendo de la

necesidad de los servicios y luego contrato por servicios técnicos y profesionales.

En el instrumento dirigido al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % indican que el ambiente es el adecuado para sus trabajadores. Explican que es necesario para que puedan realizar de manera adecuada su trabajo, cuentan con equipo necesario, lugares agradables y con cierto tiempo de recreación.

El Coordinador General de las ONG's identifico que el 100 % manifiestan que si existe trabajo en equipo. Explican que para que todo se realice mejor, ya que todos tienen el mismo objetivo de hacer las cosas bien, es un estilo del trabajo con equipo, cada uno cumple con sus funciones.

En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % respondieron que si se contempla algún tipo de motivación para el personal que labora. Explican que dependiendo de la necesidad, porque el trabajo con personas siempre es recomendable que se trabaje de una manera dinámica.

En la boleta al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % indican que si emplean algún tipo de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso. Explican que el trabajo que desempeña no lo requiere y si lo llegara a requerir se contratara a alguien que sepa del tema, la sección de recursos humanos tiene un plan de inducción, de evolución y de seguimiento, se orienta sobre la organización y todo lo relacionado a su puesto y funciones.

En el instrumento dirigido al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 100 % manifiestan que si brindan confianza al trabajo que realizan los coordinadores. Explica que porque si están donde están es por algo, es un personal de confianza, pero también puede equivocarse, tenemos la unidad de PME para orientar el trabajo.

Grafica No. 3



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.
Fecha: Septiembre 2010.

Las personas indican de manera dividida (33.33%) que la flexibilidad laboral, si generará efectos negativos para el desarrollo del recurso humano. Explican que dependería del caso y la circunstancia en que se aplique, si, no exageramos en la flexibilidad una parte del personal trabaja por metas, por resultados por lo que se cree que es una forma que permite también el uso del equilibrio como un principio y valor, todas las responsabilidades se tiene bien claras.

En la encuesta dirigida al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % las personas no respondieron, y el 33% considera que habría viabilidad jurídica para implementar la flexibilidad laboral. Explican que se desconoce sobre ese tema.

El Coordinador General de las ONG's identifico que el 100 % respondieron las personas que consideran necesario tener un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento. Explican

que, por ese medio se podría aprovechar de mejor forma el recurso humano, es necesario conocer nuevas formas de trabajo para completar lo que ya existe.

En el instrumento dirigido al Coordinador General de las ONG's se identifico que el 67 % manifiestan que si ha detectado aspectos de Flexibilidad Laboral para la mejora del recurso humano. Explican que, los permisos para realizar las prácticas de estudio, nos ponemos de acuerdo con la persona y no afecta los resultados.

CAPITULO IV

OPERACIONALIZACION DEL TRABAJO FINAL

Comprobación de Hipótesis

“La implementación de la flexibilidad laboral en las ONG’s ocasiona pérdida de identidad y debilitamiento del personal en la organización del trabajo, limitando el desarrollo del Recurso Humano”

De acuerdo a la investigación, se pudo comprobar que en las organizaciones no gubernamentales, limita el desarrollo del recurso humano, y la implementación de la flexibilidad laboral no es aplicable en las ONG’s, ya que se manifestó un desconocimiento general de la esencia que encierra la aplicación de LA FLEXIBILIDAD LABORAL.

Por lo anterior se confirma la hipótesis que indica: “La implementación de la flexibilidad laboral en las ONG’s ocasiona pérdida de identidad y debilitamiento del personal en la organización del trabajo, limitando el desarrollo del Recurso Humano”, dado que la flexibilidad laboral vendría a limitar la organización interna de los trabajadores y permitiría la pérdida de la identidad de los mismos hacia la organización; también afectaría el desarrollo del recurso humano, por no permanecer el tiempo necesario, ya que solamente estaría trabajando algunas horas de la jornada diaria.

En cuanto a los alcances y limitantes se tuvo las limitantes que la organización Toto Integrado no se pudo aplicar el instrumento de investigación ya que actualmente se encuentra suspendida de actividad por situaciones internas y externas por las que se encuentra la organización actual.

En relación al aporte a la sociedad: Realizan gestión para el recurso humano pero es necesario que se enfoquen en mejorar la gestión del mismo para hacer más competitiva a la organización, como también que las organizaciones asimilen la importancia de relacionar al recurso humano con los planes de desarrollo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

► Conclusiones:

1-En las organizaciones no gubernamentales no se brindan los salarios de acuerdo al trabajo que desempeñan los trabajadores.

2-Se debe mejorar la gestión del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales para elevar la efectividad del trabajo.

3- Es necesario diseñar un instrumento para la detección de necesidades laborales, basado en el modelo de competencias laborales.

4- Se desconoce sobre el tema de flexibilidad laboral en las organizaciones no gubernamentales y por el momento no está contemplado en la legislación guatemalteca.

5. En las organizaciones no gubernamentales conocen la flexibilidad laboral como el brindar permisos o licencias para estudios y donde han sido flexibles con estos aspectos han experimentado buenos resultados, ya que los trabajadores se identifican más con la organización.

6. Que existe celo y poco interés, en relación a Directivos de algunas organizaciones, para brindar información, y dedicarle tiempo a los instrumentos de investigación para recabar los datos, considerando que es necesario realizar investigaciones para beneficios de la organización.

7-No se pagan las horas extras a los trabajadores de las organizaciones no gubernamentales tal y como lo indica la legislación laboral guatemalteca en su decreto legislativo No.1441. Ya que los horarios de trabajo son rígidos, y los trabajadores deben de cumplir con el trabajo que se les sea encomendado por el patrono.

8- Existe incumplimiento a la normativa laboral guatemalteca, en especial, a prestaciones.

9-En las organizaciones no gubernamentales le dan más importancia a la capacidad, experiencia y conocimiento que tenga el trabajador para los ascensos, y en menor grado a los estudios universitarios o preparación profesional, según indican los directivos.

► Recomendaciones

1-Es necesario llevar a cabo una evaluación de desempeño laboral para determinar la viabilidad por parte del director financiero para considerar una nivelación salarial.

2-Se requiere realizar un proceso de formación y desarrollo del talento humano y un enfoque de diagnóstico a la formación.

3-Debe diseñarse un instrumento para la detección de las necesidades basadas en las competencias laborales.

4- Se recomienda brindar Capacitación sobre el tema de flexibilidad laboral, ya que es un tema que se debe enfrentar, para evitar la disminución en la productividad laboral.

5-Se necesita solicitar información a la Organización Internacional del Trabajo para conocer más sobre el tema y los acuerdos que se han tenido a nivel legislativo de Guatemala.

6-Es de vital importancia que las organizaciones, a través de su dirigencia, puedan aprovechar los aportes que deja cada investigación, para el beneficio de la institución, trabajadores y el desarrollo de las comunidades a donde dirigen sus acciones.

7- Se hace necesario remunerar las horas extras que el trabajador le dedique a la organización para motivar a los mismos.

8-Se necesita buscar otras fuentes adicionales de financiamiento, para cubrir el presupuesto, en especial, lo relacionado a prestaciones laborales establecidas como también la motivación laboral.

9-Otorgarle la debida importancia a la preparación profesional que tengan los trabajadores, como los estudios universitarios.

PROPUESTA METODOLOGICA DE SOLUCIÒN

**PLAN DE ACCION E INSTRUMENTO (FORMULARIO) PARA LA
DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO BASADO
EN EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA
ORGANIZACIÓN “ONG´S”**

Introducción

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

En las Organizaciones No Gubernamentales se busca alcanzar los objetivos organizacionales establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar los diferentes cambios en el contexto laboral de Guatemala para que puedan estar motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos

humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño.

La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la organización la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que a través de una Planeación Estratégica que este enfocada a la Gestión de Recursos Humanos de las Organizaciones No gubernamentales donde se le dé importancia a la metodología para realizar el entrenamiento se persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos y tiempo para la organización.

La administración de recursos humanos o director general de las organizaciones no gubernamentales serán los responsables de la planificación, coordinación, diseño y ejecución de la planificación estratégica enfocada a la gestión de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de cada una.

**“PLAN DE ACCION E INSTRUMENTO (FORMULARIO) PARA LA
DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO BASADO
EN EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA
ORGANIZACIÓN “ONG´s”**

Diseñar un Plan de Acción enfocado al Fortalecimiento de la Gestión del Recursos Humanos de las Organizaciones No gubernamentales, que contemple lo siguiente. La planeación de los recursos humanos. Debe considerar ante todo, los aspectos de planeación de las diferentes acciones a tomar por las organizaciones a través de la Administración Institucional; sin embargo no es tema de este trabajo la discusión sobre el mismo, debiendo sí al menos hacer una reflexión sobre la base angular de la planeación estratégica, la cual es la Misión Organizacional, que marca una clara dirección para el desarrollo integral de los planes de marketing, de negocios y de recursos humanos entre otros.

Es indiscutible que la estrategia de servicio es la que permite hoy en día diferenciar el fortalecimiento de una gestión administrativa, sin embargo ésta se basa en gente, en "Recursos Humanos", la cual, si se considera bajo estándares de calidad y capacidad en el servicio se convierte en un "recurso" escaso. Si bien es a través de la gente que se genera la estrategia de servicio, es necesario llevar a cabo una adecuada planeación de los Recursos Humanos que nos permita tener laborando al personal más calificado y cualificado en la organización.

La propuesta de solución lograra con el Plan de Acción y el Instrumento para detectar necesidades laborales (formulario) fortalecer el proceso de gestión del desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales como también conseguir la efectividad del recurso humano. El instrumento y del plan de acción servirá como guía de actividades que deberán ejecutarse por los responsables de cada una de las organizaciones.

Los efectos que tendrá la propuesta de solución serán: La identificación del recurso humano con la organización, facilitar conocimiento de las diferentes necesidades laborales de los trabajadores y tener un control del recurso humano.

El fin de la propuesta es; facilitar la gestión del desarrollo del recurso humano como también lograr la efectividad y rendimiento laboral a través de las actividades propuestas en el plan de acción y el instrumento de detección de necesidades laborales basadas en competencias.

Plan de Acción

Las actividades son los pasos que se necesita tomar para obtener los resultados que contribuirán al éxito de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, el punto de inicio es lo que se quiere lograr (el resultado deseado) y esto se descompone en pasos necesarios para conseguir el resultado. Estos pasos necesitan disponerse en una secuencia lógica y alguien debe tomar la responsabilidad de asegurarse que se cumplan. Asimismo, la organización necesita estar seguro de que posee los recursos o las aportaciones que necesita.

Objetivos

Objetivo General

- 1- Incrementar la efectividad laboral a través de la motivación al recurso humano por medio de actividades contempladas en una planificación de acción de las Organizaciones No Gubernamentales de Totonicapán.

Objetivos Específicos

- Proponer actividades para la mejora de la efectividad laboral.
- Presentar una Propuesta de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia para las Organizaciones No Gubernamentales de Totonicapán.
- Destacar la Importancia de la Detección de Necesidades de Entrenamiento con el Enfoque de Competencia.
- Dar a conocer el enfoque de competencias laborales.
- Garantizar que los programas de recursos humanos satisfagan las necesidades de los dirigentes de la entidad.
- Identificar los efectos de la política de recursos humanos en la organización.

RECURSOS HUMANOS

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una organización puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

CRITERIOS ORIENTADORES

- a. Políticas de capital humano que garanticen y desarrollen al máximo su desarrollo.
- b. La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones organizacionales como garantía de la mayor calidad de los servicios.
- c. La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público.

Elementos para recolectar la información.

- 1- Instrumento para detectar necesidades laborales basadas en un modelo de competencias laborales.
- 2- Boletines informativos.
- 3- Reuniones
- 4- Entrevistas
- 5- Convocatorias
- 6- Comunicación interna y externa
- 7- Capacitaciones

8- Entrenamiento

Para saber cómo se llevaran a cabo cada una de estas acciones ver cronograma del plan de acción para las organizaciones no gubernamentales.

OBTENCIÓN DE RECURSOS: Los recursos que se necesita para llevar a cabo el plan de acción incluyen:

- Trabajadores.
- Tiempo.
- Espacio.
- Equipo.
- Recurso Financiero

En base a estos componentes se podrá proyectar el presupuesto para ejecutar el plan de acción. La duración del plan de acción comprende el periodo de 2011 si se cuenta con el presupuesto y la viabilidad por parte de los directivos para llevarlo a la ejecución.

Como una propuesta de las funciones que debe cumplir las Organizaciones No Gubernamentales de Totonicapán se tiene para contemplar en el plan de acción las siguientes actividades.

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN												
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMA	EJECUTADO		RESULTADOS				
						SI	NO					
1. Política y deberes Institucionales	Incorporar la perspectiva de identidad y género en la cultura institucional para que guíe a la organización hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.	Hace referencia al conocimiento de la política organizacional de igualdad entre mujeres y hombres, como también de identidad organizacional.	Implicación del personal por medio de la comunicación interna.	Encargada (o) de Recursos Humanos ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas.	Primera semana de cada mes			La implicación entre los miembros del grupo, aumentará la capacidad total de los individuos.				
			Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador cumpla sus expectativas dentro de la organización.									
			Buscar que los empleados consigan la mayor cultura organizacional.									
			Propiciar cambio de actitudes.			Encargada (o) de Recursos Humanos ó Coordinadores de Programas.	Primera semana de cada mes					
			La dinámica del cambio.									
			La incorporación de las nuevas tecnologías									
			La internacionalización de las empresas y de las nuevas economías.						Primer viernes de cada bimestre			
			Mejora de la productividad.									
			Transmisión de información operativa.									
			Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad organizacional									
									Las habilidades individuales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.			

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
2. Comunicación Incluyente	Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Organización, que promueva la igualdad de género.	Conocer si los mensajes y/o la comunicación que se difunde interior o exterior es incluyente o refuerza roles género.	El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.	Presidente o Gerente	Primera semana de cada semestre			Los primeros resultados tienen su enfoque en la revisión de la estructura organizacional en torno a la gestión de la comunicación,
			Asociar las acciones con las palabras	Presidente o Gerente	Constante			
			Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)	Todo el personal	Constante			
			Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la misma	Presidente, Gerente encargada (o) de Recursos Humanos	Primer lunes de cada mes			
			Dar confianza y valor a los empleados para comunicar noticias	Encargada (o) de Recursos Humanos	En cada reunión			
			Diseñar un medio de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita	Encargada (o) de Recursos Humanos	Primeros 15 días de cada semestre			
			Lograr porque la información fluya continuamente.	Encargada (o) de Recursos Humanos	Cada lunes			
			Anuncie los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes	Encargada (o) de Recursos Humanos	Una mes al mes			
			Explique las decisiones y los comportamientos que podrían parecer	Encargada (o) de Recursos Humanos	Primer lunes de cada mes			

			inconsistentes o secretos.				
			Enfatice las desventajas, y ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros	Presidente, Gerente encargada de Recursos Humanos	Primer viernes de cada bimestre		
			Discuta abiertamente las posibilidades limitantes y las mejoras de la actividad	Encargada (o) de Recursos Humanos	Primer miércoles de cada mes		
			Fortalecer la capacitación y sensibilización y mejorar la comunicación entre el personal de la Institución.	Encargada (o) de Recursos Humanos	En cada sesión de trabajo		

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
3. Selección de Personal	Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación	Se relaciona con la existencia o no de la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción de personal, conforme al criterio de igualdad de género y acciones a favor del personal.	Difundir la normatividad del Servicio Profesional de Carrera para ocupación de puestos.	Encargada (o) de Recursos Humano	Cuando se de una vacante			Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación.
			Aplicar programas integrales de reclutamiento y selección de personal.	Encargada (o) de Recursos Humano	Cuando se de una vacante			
			Utilizar como apoyo los diferentes medios de reclutamiento (prensa, bolsa de trabajo vía internet, grupos de trabajo, boletines internos).	Encargada (o) de Recursos Humano	Cuando se de una vacante			
			Establecimiento de las políticas de reclutamiento.	Coordinador General ó Coordinadores de Programas.	La primera semana o quince del mes de diciembre			

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
4. Salarios y prestaciones	Contar con una organización donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.	Se refiere a la existencia de remuneraciones equitativas entre funciones y actividades desempeñadas y a las prestaciones laborales.	Solicitar informes de avance de elaboración de Perfiles de Puestos,	Encargada (o) de Recursos Humano ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas y Director Financiero.	Primera quince de noviembre			Contar con una organización donde los salarios y prestaciones se otorguen con base a criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.
			Objetivos, Transparentes que no impliquen discriminación por sexo.	Encargada (o) de Recursos Humano ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas y Director Financiero.	Primera semana de cada trimestre			
			Publicación de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño laboral.	Encargada (o) de Recursos Humano ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas y Director Financiero.	Primera quincena de diciembre			

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
5. Capacitación y Formación Profesional	Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios organizacionales	Identificar las acciones de capacitación que realiza la Organización, conforme a criterios de género, necesidades del personal y en temas relacionados con el desarrollo personal.	Detección de Necesidades de Entrenamiento basadas en un modelo de competencias laborales. (Diseño de Instrumento para detectar necesidades laborales)	Encargada de la investigación, Encargada (o) de Recursos Humano.	Primera semana de cada trimestre			Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.
			Capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.	Encargada (o) de Recursos Humano.	Primer lunes de cada mes			
			Implementar sistema de competencias laborales.	Encargada (o) de Recursos Humano.	Primera quincena de enero			
			Adaptar los sistemas de educación y de formación en respuesta a las nuevas exigencias en materia de competencias	Encargada (o) de Recursos Humano.	Primera quince de cada semestre			

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
6. Evaluación de Desempeño	Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral y organizacional	Identificar si existe el balance entre la esfera pública y la esfera privada en el personal de las dependencias, sin reforzar roles o estereotipos.	Implementación de un sistema de evaluación de desempeño.	Encargada (o) de Recursos Humano	Primera quince de enero de cada año			Contar con políticas y planes de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales de cada organización para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros.
			Revisar el proceso de fijación de objetivos	Encargada (o) de Recursos Humano ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas y Director Financiero.	Primera semana de cada trimestre			
			Asociar la posibilidad de realizar un curso sobre una competencia o materia determinada al estar evaluado por debajo del nivel óptimo para la función realizada.	Encargada (o) de recursos humanos	Segunda quince de noviembre de cada año			
			Bloquear cualquier propuesta de cese o salida de personas cuyas últimas valoraciones de resultados y competencias no fuesen claramente bajas	Encargada (o) de recursos humanos	Cuando sea necesario aplicar			
			Incorporar los resultados de los procesos de la evaluación anual a cualquier decisión de selección interna, promoción o evolución profesional y hacerlo saber a toda la organización cada	Encargada (o) de recursos humanos	Final de cada mes de noviembre de cada año			

			vez que se produzca un cambio.					
			Informar al coordinador de dirección de los resultados de cada área, analizando la correlación entre la evaluación y los resultados reales	Encargada (o) de recursos humanos	Ultima semana de cada trimestre			
			Mantener reuniones con los máximos responsables de cada área y trabajar con ellos un plan específico para utilizar la evaluación como palanca real a la hora de mejorar el desempeño de su equipo, haciendo hincapié en el papel del mando intermedio	Encargada (o) de recursos humanos	Segunda semana de cada semestre			
			Promover otro tipo de evaluaciones complementarias que sirvan como test de fiabilidad y contraste	Encargada (o) de recursos humanos	Primera quince de noviembre de cada año			
			Detenemos a valorar la forma de evaluar de cada directivo. Resulta muy significativo y revelador comprobar si nos encontramos con una persona que discrimina para fomentar el crecimiento personal, o si trata de evitar cualquier conflicto, dejando pasar la oportunidad de aprendizaje	Encargada (o) de recursos humanos	Primera semana de cada semestre			

PLAN DE ACCIÓN PARA ONG's DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN								
FACTOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMA	EJECUTADO		RESULTADOS
						SI	NO	
7. Flexibilidad Laboral	Establecer mecanismos para flexibilizar el trabajo en las organizaciones prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la organización.	Conocer si hay necesidad de instrumentar acciones para crear mecanismos de prevención, atención y sanción y difundir información sobre el tema al interior de las instituciones.	Realizar campañas de difusión para fortalecer el conocimiento del procedimiento de denuncia de conductas inapropiadas y sensibilizar el conocimiento de las conductas responsables por medio de capacitaciones.	Encargada (o) de Recursos Humano ó Coordinador General ó Coordinadores de Programas y Director Financiero.	Realizar la actividad a través de campañas internas cada tres meses.			Modificación de escalas salariales. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Federal.

ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: _____

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

(FORMA A-001)

DATOS DEL COORDINADOR (A)				
1. Institución:		2. División de Programa:		
3. Nombres y apellidos:			4. Cargo:	
5. Frecuencia con que evalúa al trabajador:	F	R	E	N

DATOS DEL (A) EMPLEADO (A)				
6. Apellidos y nombres:		7. Cédula de Identidad:		
8. Cargo que desempeña:	9. Nivel del cargo: Adem.		Asis.	Otros
10. Fecha de ingreso:	11. Antigüedad en el cargo:			

12. Nivel educativo

Nivel	Finalizó		Titulo obtenido y/o ha obtener	Estudiando	
	Sí	No		Sí	No
Primaria					
Secundaria					
Técnico Medio					
Técnico Superior					
Universitario					
Post-grado					

13. Su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia:		Sí		No	
Fecha de su última evaluación dd ____ /m ____ /a ____	Resultado obtenido	Exc.	Mb	B.	Reg. Def.

14. Conocimiento sobre la organización:

Aspecto	SI	POCO	NO	Observaciones:
a) Estructura organizativa de la institución				
b) Políticas de la institución				
c) Misión, visión, metas y objetivos de la institución				
d) Normas y Procedimientos de la institución				
e) Reglamentos, Leyes, Convenios de la institución				
f) Conocimiento de las Cláusulas del Convenio				
g) Estructura organizativa de su departamento				
h) Objetivos y metas de su departamento				
i) Programas prioritarios de su departamento				

15 - Entrenamiento recibido desde su ingreso a la institución

Demoninación de la actividad	Instructor y/o Institución	Período	
		Fecha	Duración

16. Principales funciones o tareas que realiza el empleado							
				Nivel de dominio			
17. Competencia							
Competencias	Nivel de desempeño						
	E	B	R	D	NA		
Orientación de Servicio al Usuario. Capacidad para prestar servicio al público en forma cortes y diligente e informar veraz y oportunamente sobre lo solicitud requerida por el usuario.							
Establecimiento de Relaciones. Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización.							
Trabajo en Equipo. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y							
Dirección de Personas. Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.							
Pensamiento Analítico. Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.							
Conocimiento y Experiencia. Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva							
Motivación por el Logro. Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas							
conocimientos de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.							
desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.							
18. Necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias							
Necesidades detectadas:							
19. Entrenamiento sugerido							
Entrenamiento sugerido	Prioridad				Horario		
	1er.	2do.	3ro.	4to.	HT	FT	M
20 Observaciones							

21. Empleado	22. Coordinador	23. Oficina de Recursos Humanos
Firma	Firma	Firma
Fecha: dd ____/m ____/a ____	Fecha: dd ____/m ____/a ____	Fecha: dd ____/m ____/a ____

Guía para aplicar el instrumento basado en el modelo de competencias.

**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
ENTRENAMIENTO
(FORMA A-001)
DATOS DEL COORDINADOR:**

1. Instituto. Indique la organización a la cual está adscrito
2. División o Programa. Indique la División o Departamento a su cargo
3. Apellidos y Nombres. Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo
4. Cargo. Señale la denominación de su cargo

Datos Del Empleado

5. Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F=Frecuentemente, R=Regular, E=Esporádicamente, N= Nunca
6. Apellido y Nombre. Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar
7. Cédula de Identidad. Anote el número de la Cédula de Identidad del empleado
8. Cargo que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado
9. Nivel del Cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Admon. = Administrativo, Asis. = Asistencial, Otros = Explique
10. Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la institución
11. Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual

12. Nivel Educativo. Marque con una (x) el nivel educativo finalizado, título obtenido y/o ha obtener e indicar si está estudiando actualmente el empleado
13. Evaluación de Eficiencia. Marque con una (x) si su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
14. Conocimiento sobre la organización. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la Institución y/o Asociación. Justifique su respuesta en la casilla de Observaciones, en caso de que haya señalado (Poco) o (No).
15. Entrenamiento recibido. Señale la denominación de las actividades de entrenamiento recibido por el empleado en la institución, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad de adiestramiento
16. Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
17. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica
18. Necesidades de Entrenamiento Detectadas. Señale las necesidades de entrenamiento detectadas de acuerdo con las competencias
19. Entrenamiento sugerido. Señale el entrenamiento sugerido en función de las necesidades de entrenamiento detectadas. Marque con una (x) la prioridad 1er = Primer Trimestre, 2do = Segundo Trimestre, 3er = Tercer Trimestre, 4to = Cuarto Trimestre. Marque con una (x) el horario del mismo, HT = Horario de Trabajo, FT = Fuera del Horario, M = Mixto
20. Observaciones. Señale cualquier observación

21. Firma del Empleado. Estampe su firma en señal de muestra de veracidad de los datos suministrados e indique la fecha
22. Firma del Coordinador. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha
23. Firma de la Oficina de Recursos Humanos. Estampe su firma en señal de aprobación y indique la fecha

Referencias Bibliográficas

- 1- Bronstein, A. (1999). *La subcontratación laboral*, www.banguat.gob.gt/inveco/.../envolver.asp?
- 2- Bronstein, Arturo (1997), Elementos para un diagnóstico de las relaciones de trabajo en Centroamérica. Primera Conferencia Centroamericana del Trabajo. Parlacen. Guatemala.
- 3- Casal (2003) Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev. 1: 3-7,
- 4- De gerencia.com sin fecha, Trabajo en equipo, acceso 08-07-10
- 5- Flexibilidad, Marco Social Europeo y Reivindicaciones.
- 6- Idalberto Chiavenato Administración de RRHH, Edición: 1era 1993 Editora: Mc Graw-Hill de México.
- 7- Idem. Bronstein, Arturo 11
- 8- Idem. R. Wayne Mondy, pág. 7
- Lagos, R. (1994). ¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? Revista de la CEPAL, 54.
- 9- Normas Internacionales del Trabajo, Lista de ratificaciones de convenios internacionales del trabajo, Guatemala. La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- 10- Organización Internacional del Trabajo —OIT— (1986). Labour market flexibility. Report of an experts group meeting. Ginebra, mayo.
- 11- Peter Senge, “La Quinta Disciplina” ” Ed. Granika, Buenos Aires, 1993
- 12- Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Trabajo Social, “El Trabajo Social y los procesos de planificación, monitoreo y evaluación” – PME – en las ONG’s de Guatemala. ONG’s y los Recursos Humanos.
- 13- WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 150.
- 14- Woolfolk A (1996) Psicología educativa, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, págs. 330 y los Recursos Humanos.

Documentos en Internet

www.asodefensa.org/portal/?page_id=4
[www.banguat.gob.gt/inveco/.../envolver.asp?...](http://www.banguat.gob.gt/inveco/.../envolver.asp?)
www.degerencia.com/.../trabajo_en_equipo
[www.degerencia.com› Habilidades gerenciales](http://www.degerencia.com/Habilidades_gerenciales)
www.motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm
www.mundodescargas.com/.../decargar_el-sindicalismo-y-sus-causas.pdf
www.rrhh-web.com/capacitacion.html

aguisoft print shop

tarjetas, decoraciones y mas...

Diagonal 4 2-33, zona 1

7761-8102 Quetzaltenango