

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO
EN EL VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA
PUCE

DANNY PAÚL USCA BENAVIDES

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, AGOSTO – 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

(Adjuntar la aprobación del tutor)

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

(Adjuntar la aprobación del tribunal)

DEDICATORIA

A Dios,

A mi padre en el cielo,

A mi madre,

A mi familia,

Y a los cientos de jóvenes que han confiado en el trabajo de VUI PUCE,

AGRADECIMIENTO

En estas pocas líneas quisiera agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de manera especial a la Dirección de Pastoral Universitaria por haber confiado en mí para dirigir el programa VUI PUCE.

También quisiera agradecer a la Compañía de Jesús en el Ecuador por educarme desde niño en valores como la solidaridad y la alegría que da el servicio a los demás.

A mi familia por apoyarme en cada paso que he dado y por aceptar que me alejara de casa y de ellos, por buscar un futuro que hasta ahora ha sido lleno de felicidad y de grandes enseñanzas.

A Carlos, Javier, Fernanda, Vilma, Lolo, Camila, Doménica, Domenica Camila, Cris por no dejar jamás de confiar en mí y darme su apoyo incondicional.

A todas las personas que han confiado en mí y que han permitido que el día de hoy pueda escribir estas líneas.

A los amigos que han sabido llenar ese vacío que deja el vivir alejado de la familia y al amor que se encuentra en cada persona que nos toca el corazón y nos enseña a ser feliz con tan poco.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO 1	1
EL VOLUNTARIADO	1
1.1 Revisión conceptual del voluntariado	1
1.2 Características del voluntariado	4
1.3 Evolución histórica del voluntariado	10
1.4 Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE	12
1.4.1 Misión de VUI PUCE	13
1.4.2 La Visión de VUI PUCE	13
1.4.3 Valores de VUI PUCE	13
CAPÍTULO 2	15
DIAGNÓSTICO	15
2.1 Diagnóstico VUI PUCE	15
2.1.1 Organigrama VUI PUCE	15
2.1.2 Áreas de Trabajo	17
2.1.2.1 Área de Asistencia	17
2.1.2.1 Área de Educación	17
2.1.2.1 Área Ecológica	17
2.1.3 Proyectos por Áreas	18
2.2 Integración de Recursos Humanos	21
2.2.1 Investigación del mercado de recursos humanos	21
2.1.2.2 Reclutamiento	22
2.1.2.3 Selección	22
2.1.2.3 Socialización	23
2.3 Organización de Recursos Humanos	24
2.3.1 Análisis y descripción de puestos	24
2.3.2 Planeación y ubicación de recursos humanos.	25
2.3.3 Plan de vida y carrera	25

2.3.4 Evaluación de desempeño	27
2.4 Desarrollo de Recursos Humanos	29
2.4.1 Capacitación	29
2.4.2 Desarrollo	31
2.4.2 Desarrollo Organizacional	32
2.5 Auditoría de recursos humanos	32
2.5.1 Banco de Datos	33
2.5.2 Sistemas de Información	36
CAPÍTULO 3	38
PROPUESTA	38
3.1 Presentación de la propuesta de Gestión del Talento Humano	38
3.2 Propuesta para la integración de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE	39
3.3 Propuesta para la Organización de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE	48
3.4 Propuesta para el Desarrollo de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE	57
3.5 Propuesta para la Auditoría de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE	64
CAPÍTULO 4	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
4.1 CONCLUSIONES	71
4.2 RECOMENDACIONES	73
Bibliografía	74
Anexos	76

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO EN EL VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE

RESUMEN

El presente trabajo de titulación busca contribuir a la gestión del personal voluntario dentro del programa de Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE (VUI PUCE). Tanto el contenido teórico como práctico de esta investigación son el resultado de cuatro años de experiencia del trabajo realizado con el voluntariado VUI PUCE. En cuanto a la metodología se han utilizado herramientas como la entrevista y el registro de archivos para poder contar con toda la información necesaria, con el fin de conocer a ciencia cierta el funcionamiento actual de VUI PUCE.

Se contó con el aporte de diferentes colaboradores lo que permitió obtener información real y actualizada de la organización.

El resultado final de esta investigación es una propuesta de modelo de gestión de recursos humanos para el programa VUI PUCE. Considerando a las personas como el recurso más importante en una organización que trabaja principalmente con voluntarios. Con la finalidad de facilitar el trabajo de los encargados de recursos humanos dentro de la organización, se han elaborado 14 fichas de trabajo de acuerdo a cada uno de los sistemas y subsistemas encontrados dentro de la entidad. Se han elaborado la misma cantidad de instructivos para garantizar el correcto manejo de estos instrumentos de gestión.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Voluntariado, Universidad.

PROPOSAL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT APPLIED IN THE “VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO AT PUCE”

ABSTRACT

The present degree work seeks to contribute the management of the volunteer staff inside the VUI PUCE (Voluntariado Universitario Ignaciano PUCE). Both, the theoretical and practical content of this research are the result of four years of experience working at VUI PUCE. Methodologically, tools such as interview and file registration have been used to be able to have all the necessary information, in order to know for sure the current operation of VUI PUCE. It was counted with the contribution of different collaborators that allowed obtaining real and updated information of the organization.

The proposal of a model for human resources management is the result of this investigation, and we suggested this to be applied to VUI PUCE. It is always important to mention that people is the most important resource in any organization, especially the ones who works mainly with volunteers. In order of facilitating the work of those in charge of human resources within the organization, 14 work sheets have been prepared according to each of the systems and subsystems found within entity. Each work sheet is set with individuals instructive guides so a correct process is guaranteed.

Keywords: Human talent management, volunteering, University.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es analizada en todo el mundo debido a su importancia. Cada compañía adapta su modelo de gestión dependiendo del país, la cultura, las tradiciones y su economía. Con el paso del tiempo es evidente que la consecución de los objetivos de una organización va de la mano con las condiciones de trabajo de los empleados, los salarios y los beneficios percibidos como la seguridad laboral y el clima organizacional.

Es por esta razón que la gestión del talento humano ha ido evolucionando y esto ha permitido tener organizaciones más ágiles en su forma de trabajar y que se han ido adaptando mejor que otras ante el reto de la globalización y la especialización.

Sin embargo, en organizaciones que trabajan con voluntarios, aún hace falta profundizar el estudio del cómo gestionar óptimamente el talento humano. Si bien no existe un “modelo perfecto” de gestión, en el presente trabajo de titulación se propondrá una alternativa en lo concerniente a la gestión del talento humano para el Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE que trabaja casi en su totalidad con estudiantes universitarios voluntarios.

Se puede percibir como el voluntariado en Ecuador ha ido creciendo con el paso del tiempo y hoy en día se tienen muchas organizaciones que han visto en esta actividad una vía válida para ejercer una participación ciudadana constante.

CAPÍTULO 1

EL VOLUNTARIADO

Para hablar de la gestión del talento humano dentro de un programa de voluntariado se debe empezar por una aproximación a los conceptos existentes sobre este, así como una presentación a los inicios históricos del voluntariado, para adentrarse en la realidad del voluntariado en América Latina y en especial en Ecuador, por último se culminará con la presentación del Voluntariado Universitario Ignaciano que es el principal objeto de análisis para el siguiente trabajo de titulación.

1.1 Revisión conceptual del voluntariado

El voluntariado alrededor del mundo por muchos años se lo ha asociado a la caridad y a la filantropía; sin embargo, gracias al trabajo de muchos voluntarios alrededor del mundo esta asociación de términos ha ido quedando olvidada.

A criterio de Patricia Soler Javaloy, existen varias precisiones conceptuales que se deben realizar a la hora de revisar una definición del voluntariado, como por ejemplo “el voluntariado con el conjunto de personas que realizan las tareas voluntarias” (Soler, 2017), la misma autora recopila varias definiciones de acuerdo a diferentes autores, como por ejemplo la de Gutierrez Resa (1997), en donde señala que es una serie de personas que, voluntariamente deciden dedicar parte del tiempo que tienen y de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos, lo hacen dentro de organizaciones y no perciben contraprestaciones habituales en el mercado.

Se puede identificar el deseo concreto de contribuir a los problemas sociales cuando se menciona el “beneficiar a otros ciudadanos que lo necesitan”, en una relación libre y sin que exista una contraprestación.

Por otra parte, la mencionada autora, hace referencia también a la definición a partir de la “acción” de un individuo en beneficio de otra u otras personas.

Para esto utiliza lo dicho por Renes (1986), respecto a las tareas sociales que son asumidas voluntariamente, sin ánimo de lucro y sin compensación económica, con un propósito socialmente útil. (Citado en Soler, 2017)

Se puede notar la reiteración del carácter libre y sin relación laboral alguna, también en ambos casos se echa de menos los beneficios que tanto a nivel individual o como organización se reciben por la acción voluntaria realizada.

En este recorrido por las definiciones existentes se encuentra el distanciamiento de lo laico y de lo religiosos. Para Soler (2017), “la dimensión laica se encuentra representada por los principios democráticos de la ciudadanía y la participación”. Se puede interpretar que el voluntariado se convierte en un derecho de la persona que realiza la acción voluntaria y también es un deber con la sociedad en la que se desenvuelve.

Encontramos que en el voluntariado religioso la motivación es la del deber hacia los demás y el principio fundamental es la voluntad divina, por otro lado, la participación se convierte en una acción piadosa en favor de otros.

Para que estas definiciones tengan sentido se basan en valores universales como el respeto, el amor y la solidaridad, todos estos valores juntos permitirán tener una convivencia respetuosa con los demás y a su vez con la puesta en práctica de estos valores. El voluntariado se convierte en una forma diferente de habitar el mundo.

Acercándonos a la realidad ecuatoriana, si alguna persona se detiene en cierta calle transitada de cualquier parte del país y pregunta ¿qué es voluntariado? o ¿qué es acción voluntaria? seguramente recibirá la misma respuesta que evidenció Benítez (2008), en el estudio “El voluntariado en el Ecuador y su inserción en las Políticas Públicas”, la mayoría de personas se referirán a una actividad gratuita, de buena voluntad, que por lo general se basa en una motivación filantrópica o religiosa y que no cuentan con mayor grado de profesionalización.

Y es que llegar a conceptualizar la acción voluntaria será difícil en especial en Ecuador donde la bibliografía sobre voluntariado resulta escasa y la investigación del tema no se ha generalizado, a pesar de que existen diferentes iniciativas de voluntariado en todo el país.

Es necesario indicar que una de las definiciones de voluntariado que goza de mayor aceptación a nivel mundial, es la concebida en la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2001, la cual menciona que el voluntariado es una expresión de la participación del individuo y son valores como la participación, la confianza, la solidaridad y la reciprocidad, un sentimiento de deber común. El voluntariado es una primera línea de defensa contra la atomización social en un mundo que cada vez se vuelve más globalizado. El voluntariado ya no es un acto de caridad sino una necesidad de compartir y preocuparse por otros según lo indica el Programa de Voluntariado de Naciones Unidas (desde ahora VNU).

Al igual que Naciones Unidas, muchas otras entidades que acogen voluntarios han editado textos en donde plasman lo que para cada una de ellas es el voluntariado, sin embargo, para la presente investigación cada vez que se nombre la palabra voluntariado se entenderá según lo expuesto por Tavazza (1995), que a pesar de que es una definición con un poco más de dos décadas, se la puede considerar de la más completas y que goza de vigencia en estos tiempos:

un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical) se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad. Para ello ofrece energías, capacidades, su tiempo y, eventualmente, los medios de que dispone, como respuesta creativa a las necesidades emergentes del territorio y, prioritariamente a aquéllas que corresponden a los marginados. Todo ello, preferiblemente, mediante la acción de un grupo que suministre la formación permanente y la continuidad del servicio en colaboración con las instituciones públicas y las fuerzas sociales. (p. 31)

Al ser la universidad el centro de convocatoria para los voluntarios es preciso revisar la definición de la Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid que menciona que el voluntariado universitario “es un concepto amplio que hace alusión no sólo al voluntariado que tiene como protagonistas de la acción a los

jóvenes universitarios, sino también a toda la política universitaria y a todo el conjunto de actividades llevadas a cabo desde la comunidad universitaria, y orientadas hacia este campo” (2008, p. 28).

1.2 Características del voluntariado

Al ser VUI PUCE un programa de voluntariado, cumple con ciertas características, como la gratuidad y el desinterés (García Roca, 2004). Todas las actividades planificadas se realizan de forma grupal, con jóvenes que tienen los mismos intereses y motivaciones para trabajar. Esto permite que se suministre la formación permanente y se asegure la continuidad del servicio (Tavazza,1995).

Según Soler (2017), existen diferentes elementos comunes que caracterizan al voluntariado, como, por ejemplo:

- La elección libre

- El carácter altruista

- La acción solidaria

- El marco organizativo

Con lo expuesto se puede entender que existen varios componentes que se deben revisar antes de poder nombrar a una institución como organización de “voluntariado”.

De acuerdo con esta autora, se entiende que la elección libre tiene que entenderse como un proceso profundo de análisis y reflexión acerca del porqué tomar la decisión de aportar a una organización que acoge a voluntarios. Si bien es una elección libre esto no debe significar en ningún momento el desconocimiento al compromiso autoimpuesto. La idea equivocada de que la libertad se traduce en la facilidad para escoger el momento que ingreso o salgo de una institución de voluntariado, se debe erradicar de a poco del imaginario colectivo.

Para ser más precisos, esta elección libre para hacer voluntariado no debe entenderse como una evasión al compromiso adquirido por la persona y por tal motivo tampoco puede llamarse voluntaria a una persona que realiza una actividad en contra de su voluntad.

Continuando con la revisión de la autora, el carácter altruista se puede encontrar en la capacidad para vivir de acuerdo a valores universales, y de esta forma procurar el bien de las personas de manera desinteresada, aunque de lo último se puede generar varias discusiones al respecto ya que se sabe que dentro del voluntariado existen recompensas no materiales que se evidencian en la actitud del voluntario y que repercute en el estado de ánimo de la persona y por ende en su vida diaria.

Se entiende entonces que el carácter altruista como este afán de servicio desinteresado, en donde el interés principal es buscar el bienestar del “otro” y no el propio.

Por otra parte, la acción solidaria responde a problemas comunitarios que pueden ser resueltos desde la propia comunidad o con la ayuda de agentes externos, en este caso con la ayuda de voluntarios. Esto conduce a un involucramiento en la problemática comunitaria, es decir reafirma la necesidad de pasar de ser un mero observador a ser un partícipe de transformaciones sociales. Pero sin duda estas transformaciones sociales deben ser humanas y parafraseando a Cabezas (2007), para que sean humanas tienen que planificarse teniendo en cuenta a las personas más despojadas de la sociedad, pero no estableciendo relaciones jerárquicas sino de igual a igual. Se trata de saber reconocer lo que dignifica al otro, no sólo enseñar sino también aprender.

Para Soler (2007), todo esto se lo puede realizar de forma individual, pero para que pueda considerarse como una actividad estrictamente de voluntariado, debe necesariamente contar con un marco guía, y este a su vez debe ser capaz de atender a las necesidades concretas en favor de personas también concretas. El tener una organización que respalde el trabajo individual permite potenciar también el trabajo de la institución y rompe de alguna forma los esquemas asistencialistas a los cuales se ha estado acostumbrado.

En cuanto a lo referente a planificación y organización, Cabezas (2007), señala claramente que cualquier acción que se desee hacer en favor de otros debe estar

organizada, si lo que buscamos es obtener una mínima eficacia “...porque la marginación, la exclusión, la pobreza, la injusticia, etc., también están organizadas” y también dentro del mismo texto nos sugiere estar atentos a que la organización no debe suponer burocratizar ni institucionalizar.

Por otro lado, Soler (2007), recomienda que la organización receptora de voluntarios debe tener la capacidad para canalizar las necesidades de los grupos de interés y respetando su autonomía, plantear planes de acción conjuntos con el fin de buscar soluciones a problemas percibidos desde la comunidad.

En el marco organizativo también hace referencia a la calidad de formación que debe tener una persona voluntaria para enfrentar los desafíos que conllevan un trabajo sin ánimo de lucro, por ejemplo, se debe priorizar el proceso formativo para alcanzar diferentes aprendizajes que a posterior le servirán en el cumplimiento de sus actividades.

Para Cabezas (2007), esto se traduce en que la acción voluntaria debe servir para que los agentes de esta (los voluntarios sociales) crezcan como personas y como voluntarios; para que los destinatarios despierten sus potencialidades y se incorporen e integren en su propio desarrollo.

Esta revisión coincide con lo expuesto en España dentro de la Ley Estatal de Voluntariado que, tanto en 1996 como en 2015 se convierten en referentes a nivel mundial al realizar un reconocimiento formal a la actividad voluntaria y que velan por el cumplimiento de varios deberes y derechos de quienes realizan dicha actividad.

La Ley española presentada el 14 de octubre de 2015, no habla precisamente de características del voluntariado sino de requisitos de cumplimiento. La reformada ley entiende al voluntariado como:

...el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Que tengan carácter solidario.
- b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente.

c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables que el desempeño de la acción voluntaria ocasione a los voluntarios...

d) Que se desarrollen a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro o fuera del territorio español...” (Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia y para las administraciones territoriales, 2017).

En esencia, la ley española de 1996 coincide con su actualización promulgada el 14 de octubre de 2015, aunque toma en cuenta las nuevas formas de voluntariado, refiriéndose al uso de la tecnología para suplir la presencia física del voluntario. También suma espacios en donde se puede realizar actividades de voluntariado, como en el caso de las ONG, universidades, empresas o la administración pública y a su vez comprende y respeta los diferentes motivos por los cuales las personas deciden dedicar su tiempo a actividades de índole voluntaria, como, por ejemplo, creencias, valores e intereses individuales.

A su vez separa aquellas actividades que no son consideradas como voluntariado, como, por ejemplo: las aisladas o esporádicas o ejecutadas por razones familiares, así como las becas con o sin prestación de servicios y las prácticas académicas externas. (Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia y para las administraciones territoriales, 2017)

Es importante tomar en cuenta cada una de las actividades que no son consideradas como voluntariado, debido a que nos ubican en un rango de acción limitado y que se lo debe considerar para no perder de vista las diferentes formas de colaboración que pueden malinterpretarse como propias de un programa de voluntariado.

En Ecuador no se puede hablar de una regulación propia para temas de voluntariado, sin embargo, han existido varias menciones dentro de leyes y de documentos de planificación territorial, pero se puede decir que no gozan de la misma profundidad que los aspectos señalados en la ley española.

Se puede también observar que en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en su sección primera, sobre los principios de la Participación, en su artículo 97 “reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social”.

Dos años después de la Constitución de Montecristi, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana en el artículo 37 señalaba que el Estado reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social, y no dejaba de lado las actividades de servicio social y participación libre de la ciudadanía y las organizaciones sociales en diversos temas de interés público, aunque hace una aclaración al decir que estas entidades trabajarán con independencia y autonomía del Estado.

Es necesario indicar que es esta constitución, la del 2008, la que deja un referente histórico para lo que será el voluntariado en nuestro país debido a que es la primera constitución que trata de forma explícita el tema de voluntariado y lo reconoce como una actividad de participación social.

En cuanto a materia laboral ecuatoriana se puede destacar el decreto número 739 por parte del Ejecutivo en donde se manifiesta lo siguiente:

QUINTA. - Verificación. El Ministerio de Relaciones Laborales controlará que las organizaciones de voluntariado de acción social y desarrollo o programas de voluntariado, no se constituyan en mecanismos ocultos de precarización laboral, en el marco de las disposiciones legales vigentes y del presente Reglamento. Sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar, de conformidad con las normas laborales vigentes, si el Ministerio de Relaciones Laborales verificare que las actividades que lleva a cabo la organización, entidad o institución, que tenga entre sus fines la realización de actividades de voluntariado, a través de la acción de los voluntarios, se encuadran en lo determinado en el inciso anterior, notificará a la cartera de Estado que le otorgó personalidad jurídica, a fin de iniciar el proceso de disolución de la organización con la observancia de las garantías del debido proceso. (2015, p 10)

Este decreto se convierte en un esfuerzo por velar en favor de los derechos de los voluntarios sin embargo también es notorio que hay muy poco respaldo legal para actividades de voluntariado en nuestro país.

Con todo lo antes mencionado se puede venir a la mente la pregunta ¿quiénes son los voluntarios? Según el “Informe Sobre el Estado del Voluntariado en el Mundo, transformar la gobernanza”, publicado por Naciones Unidas en el año 2015, se distingue varias clasificaciones, pero en lo concerniente a América Latina el voluntariado ha ganado mucho espacio entre los jóvenes por lo cual se puede hablar de un voluntariado más bien

juvenil, esto responde a que gran parte de la población de los países de la región tienen mayor cantidad de jóvenes en edades productivas, una realidad distinta con respecto a países europeos donde se encuentra mayor cantidad de adultos mayores que de jóvenes.

Los jóvenes latinoamericanos, según el informe antes citado, “ofrecen su tiempo y capacidades por razones muy diversas: idealismo, esperanza de un mundo mejor, interés de adquirir conocimientos para su futuro laboral, deseo de mantenerse ocupados y de aportar algo a la sociedad”. Por esta razón muchas organizaciones de la sociedad civil han querido canalizar el deseo de aportar de los jóvenes y han diseñado diferentes programas y proyectos que involucren a este sector de la sociedad, este tipo de iniciativas han sido bien recibidas en los países donde han nacido estas actividades y en muchos casos, si se trata de iniciativas provenientes de organizaciones religiosas han considerado las actividades de voluntariado como una obligación moral, según lo expuesto en el Informe Sobre el Estado del Voluntariado en el Mundo.

Pero existen otros rostros que matizan el panorama del voluntariado en América Latina, por esta razón es importante referirse al rostro femenino, “la participación de las mujeres se inscribe principalmente en contextos no oficiales; millones ofrecen su tiempo, destrezas y energía como voluntarias en todo el mundo”, a su vez esta participación activa de las mujeres en actividades de voluntariado ayuda a superar y cuestionar la desigualdad social de la que son víctimas y contribuye en la confianza en sí mismas y aporta a la promoción de políticas nuevas que beneficien a las mujeres (VNU, 2015).

Para finalizar, los voluntarios son personas fundamentales dentro de la sociedad civil y su trabajo tendría mucho más sentido si se brinda la capacidad de implicarse en las decisiones formales de los organismos de administración pública, esto de alguna forma puede significar escuchar las voces de los que han sido marginados.

Por su parte es necesario que las instituciones que trabajan con voluntarios puedan prepararlos para adquirir una serie de conocimientos que les ayudarán en sus actividades del día a día y que a su vez esta preparación pueda reafirmar el compromiso establecido con la entidad que lo acoge como voluntario y pueda de a poco ir tomando en cuenta las repercusiones que su accionar puede causar en el bienestar de la comunidad.

1.3 Evolución histórica del voluntariado

La evolución histórica del voluntariado tiene mucho que ver con la separación de los conceptos de caridad y filantropía.

La historia del voluntariado, lo que en sus orígenes se denominó como caridad, al igual que otras actividades como por ejemplo la donación, pero que ahora se desvincula del significado de este término y de lo que pueda conllevar, ha estado íntimamente unida a la evolución de la acción social. (Dávila, 2002, p2)

No existe una historia única acerca del nacimiento del voluntariado como hoy se lo conoce y como se ha intentado definir según varios autores. Sin embargo, en lo que se puede coincidir con Soler (2017), es que en todas las épocas las personas se han ayudado las unas a las otras, ya sea de modo informal o formal, bien basada en normas sociales de convivencia o por la existencia de organizaciones sociales.

La presente revisión histórica es tomada de la tesis doctoral de Dávila de León (2002), y tiene una de las mejores síntesis de la evolución del voluntariado a nivel general, aunque su texto a su vez tiene varias citas al texto de López (1988).

Desde finales del siglo XI, para Dávila de León (2002), es cuando se produce una cierta institucionalización de la caridad y empiezan a surgir fundaciones hospitalarias, en el siglo XIII se puede apreciar una evolución de la caridad pura y simple a la asistencia religioso-caritativa.

Siguiendo con lo dicho por Dávila de León (2002) en el siglo XVI existe un proceso de secularización y se da una proliferación de centros hospitalarios y de beneficencia, el autor del texto señala que no existe una planificación coherente y racional que pusiera un poco de orden y sistematización en la gran cantidad de fundaciones que surgían lo que nos lleva a pensar que carecían de una organización efectiva, uno de los aspectos importantes por lo que hoy en día el voluntariado es reconocido a nivel mundial. Por su parte en el siglo XVIII es cuando la asistencia social se concibe como una cuestión política, y se comienza un proceso de racionalización y reorganización de la administración (López, 1988), es aquí cuando el autor señala que la asistencia y la

previsión social que tradicionalmente habían estado monopolizadas por la iglesia pasarán a depender del Estado o iniciativas privadas.

Y es que la acción social privada ha surgido siempre como una respuesta a la falta de involucramiento del Estado, son fuerzas que tratan de equilibrarse y en el caso de la acción social privada busca generar conciencia y de alguna manera visibilizar problemas existentes en la sociedad (Dávila de León, 2002).

Son las acciones sociales, la buena voluntad y la solidaridad los primeros motores del voluntariado, sin tener una recopilación histórica clara de este fenómeno se pueden tomar en cuenta formas tangibles de ayuda mutua, vecinales o familiares tales como la minga y el Randi Randi que aunque en la actualidad no podrían ser consideradas como actividades de voluntariado constituyen en referentes históricos antes de la conquista española y que aún conservan su importancia principalmente en la zona andina de Ecuador. No es para nada extraño mencionar que estas actividades nacen debido a este afán de cooperar con el otro, en un principio con el más cercano para luego extenderse y traspasar la barrera de la distancia siendo cualquier ser viviente que necesite ayuda o que se encuentre desprotegido el beneficiario de la acción voluntaria.

Para Benítez (2008), el voluntariado se inicia formalmente en Ecuador desde una visión secular en Guayaquil. El Cuerpo de Bomberos, cuna del voluntariado en occidente, en Ecuador ha tenido mayor o menor relación con el origen del voluntariado. Esto se produce a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX, mucho más secular pero aún con una fuerte base en el voluntariado caridad.

Continuando con el repaso histórico, se evidencia como las iniciativas del voluntariado se vuelven grupales y en torno a una institución, dejando de lado las iniciativas que provenían en su mayoría de sacerdotes y parroquias.

Ya en el siglo XX con el año internacional del voluntariado declarado por las Naciones Unidas y lo que da paso a un voluntariado entendido como herramienta de desarrollo debido a todo el auge que esta declaración tuvo en el mundo.

También este fenómeno se da gracias a la aparición de diferentes ONG's, que proveen a los países visiones más técnicas y que tienen mayor experiencia debido a que muchas de ellas actúan en diferentes países de la región y por supuesto alrededor del mundo.

1.4 Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE

El Voluntariado Universitario Ignaciano de la PUCE (desde ahora VUI PUCE) nace en el año 2014 con el afán de dar respuesta a un espacio solicitado por los jóvenes universitarios con la convicción de que la acción voluntaria es un camino válido para ejercer una ciudadanía responsable y consciente de los males que vivimos a diario.

Son miles de jóvenes los que han disfrutado la experiencia del voluntariado ignaciano, y ha sido tal el éxito de este programa que actualmente cuenta con cerca de 300 voluntarios activos y un grupo de 30 colaboradores directos que ejercen diferentes tareas dentro de VUI PUCE.

Las actividades de VUI PUCE se coordinan desde la Dirección de Pastoral de la PUCE en donde el equipo de Servicios Pastorales tiene a su cargo, entre otras, la organización y planificación de las actividades que se realizan dentro del voluntariado. La organización como tal tiene a un Coordinador General de planta el cual trabaja en conjunto con acompañantes y coordinadores.

Se describe cada una de los roles antes expuestos, en primer lugar, los acompañantes son pieza clave en la estructura de VUI PUCE, debido a que son jóvenes que en su mayoría han estado un año y medio dentro de la organización al principio como voluntarios y después como coordinadores de proyecto.

Prosiguiendo con la descripción, los coordinadores de proyecto son la cara visible del voluntariado debido a que son ellos quienes organizan las tareas semanales que cumplen los voluntarios. Estos últimos en su gran mayoría son estudiantes universitarios de la PUCE matriz, que dedican tres horas de su tiempo a la semana para colaborar en 18 proyectos divididos en tres grandes líneas de acción que son: Educación, Asistencia y Ecología.

VUI es, también, un espacio donde se promueve la forja de capacidades ciudadanas necesarias para la vida en democracia, como la solidaridad y generosidad desinteresada. En definitiva, desde la consigna de dar gratuitamente, VUI PUCE es una propuesta comprometida con hacer del nuestro un país mejor (VUI, 2016).

1.4.1 Misión de VUI PUCE

En el año 2017 VUI PUCE se planteó sistematizar todas sus actividades y para cumplir con este objetivo realizó un plan estratégico del cual se ha extraído la información aquí presentada:

“VUI PUCE, es un espacio para que jóvenes universitarios, a través de la metodología ignaciana, cultiven actitudes de solidaridad cristiana, compromiso, participación desinteresada y responsabilidad social y ambiental a través del contacto con situaciones y personas en vulnerabilidad, nuestro servicio lo enmarcamos en tres ejes de acción que son: educación, asistencia y ecología” (VUI, 2017, p 01).

1.4.2 La Visión de VUI PUCE

Como parte de la filosofía corporativa del programa de voluntariado se propuso una revisión a la visión de la organización, dando como resultado el siguiente horizonte:

“Aportar a la construcción de ciudadanos que buscan la transformación social del país y la edificación de un mundo más justo, fraterno y sustentable y así, constituirnos como un referente positivo nacional de voluntariado universitario” (VUI, 2017, p 01).

1.4.3 Valores de VUI PUCE

Dentro de la filosofía corporativa, la organización trabajó en identificar sus valores institucionales que se encuentran en su “Modelo de Gestión VUI PUCE”:

Gratuidad y Constancia: nuestro voluntariado es libre y totalmente desinteresado, con más razón, nuestro compromiso es perseverante, porque buscamos resultados de mantenimiento a largo plazo.

Respeto: Respetamos a quienes piensan diferente a nosotros

Positivismo: nuestra filosofía se basa en el amor y la alegría para los demás, de tal forma, decidimos pensar de forma constructiva y visualizar soluciones siempre.

Honestos: Gestionamos nuestros recursos con honradez.

Impacto local: trabajamos en el ámbito local para lograr cambios que empiecen desde las personas de nuestra comunidad y se extiendan en toda la sociedad (2017, p 01).

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

En este capítulo se busca dar a conocer la situación actual de VUI PUCE, describiendo cada uno de los sistemas y subsistemas existentes dentro de la organización y determinar aquellos apartados en los que se deberá trabajar.

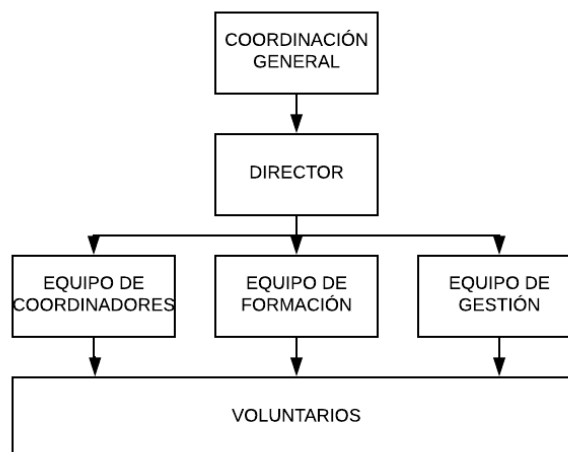
2.1 Diagnóstico VUI PUCE

Para poder conocer la situación actual de VUI PUCE, se recurrió a varias herramientas y técnicas de recolección de información como son; entrevistas, fichas de observación y la revisión de documentos ya existentes que reposan en archivos físicos o digitales de la organización.

2.1.1 Organigrama VUI PUCE

El primer paso fue conocer la actual estructura organizacional de VUI PUCE, la cual fue adoptada desde mediados del año 2017 y que se presenta en la Figura N°1.

Figura N°1



Nota: Tomado del modelo de Gestión VUI PUCE, abril 2017.

Cabe mencionar que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desde ahora PUCE, financia el programa y cubre el sueldo del director de VUI PUCE. El director del programa es responsable de organizar y llevar adelante las actividades de los casi 350 voluntarios que se inscriben cada semestre, todo esto con la ayuda de un equipo de alrededor de 30 jóvenes, en su mayoría universitarios, que cursan diferentes carreras dentro de la PUCE y en otras instituciones de educación superior de la ciudad de Quito y sus alrededores. Vale la pena mencionar que este número de inscritos varía de semestre a semestre y no necesariamente corresponde a los voluntarios que cumplen las cerca de 12 sesiones que tiene el programa.

Para tener una mejor organización se divide a todos los colaboradores en tres grandes equipos de trabajo: equipo de coordinadores, equipo de formación y equipo de gestión.

Es el encargado de la planificación de las actividades a realizarse con los voluntarios en cada uno de los proyectos y también busca motivar constantemente a su grupo de trabajo. En segundo lugar, encontramos el equipo de formación, que se encarga de brindar las herramientas necesarias para que las metas planteadas en conjunto, con las autoridades de los diferentes proyectos, se cumplan. Por último, se encuentra al equipo de gestión encargado de la parte logística-financiera del programa y de la comunicación de todas las actividades que se realizan dentro de VUI PUCE por medio de los canales creados por la organización para su difusión.

Los voluntarios universitarios responden a la convocatoria de VUI PUCE, que consiste en dar 3 horas de su tiempo a la semana para realizar diferentes actividades voluntarias, la convocatoria del programa se difunde mediante diferentes redes sociales y gracias a la información que se brinda de forma presencial en varios centros de educación superior. Los estudiantes universitarios, se inscriben de acuerdo a diferentes aspectos (horario, ubicación, población de interés, entre otras) en los 15 proyectos de voluntariado que en promedio se ofrecen cada semestre.

Estos proyectos se dividen en tres áreas de trabajo que son: Asistencia, Educación y Ecología los cuales se detallan a continuación:

2.1.2 Áreas de Trabajo

2.1.2.1 Área de Asistencia

Los proyectos de asistencia en VUI PUCE, se realizan con personas que por diferentes situaciones se hallan en un estado en el que lo imperioso es asistirlos de alguna manera y ayudar a que puedan desarrollar actividades específicas (VUI PUCE, 2016).

Dentro de los proyectos de asistencia se realizan actividades de sano esparcimiento y de terapia ocupacional, así como aquellas actividades en las que las instituciones que reciben a los voluntarios precisan colaboración.

Es el área en dónde se encuentran el mayor número de voluntarios en relación a las dos otras áreas de trabajo.

2.1.2.1 Área de Educación

En los proyectos de educación, se busca colaborar a los estudiantes de primaria y secundaria de diferentes instituciones educativas en tareas y en el refuerzo escolar.

Estas actividades permiten a los voluntarios compartir sus conocimientos aprendidos dentro de sus carreras universitarias, pero sobre todo les permite descubrir que el conocimiento puesto al servicio de los demás, y su democratización es una herramienta poderosa para luchar contra la pobreza (VUI PUCE, 2016).

2.1.2.1 Área Ecológica

Es el área que alberga a un solo proyecto sin embargo es transversal a todos los restantes debido a la importancia que tiene en el cuidado de nuestra casa común. Esta área ecológica cuenta con el proyecto que lleva por nombre ECO VUI, el objetivo principal de este proyecto es la promoción del cuidado del medio ambiente. Para conseguir este fin, se trata de fomentar una conciencia universitaria enterada de lo que pasa a su alrededor. Se busca realizar acciones concretas que incentiven el cuidado de nuestra casa común (VUI PUCE, 2016).

Es importante mencionar que todos los semestres se ha trabajado con una actividad de alto impacto dentro de la universidad, que nace gracias a las propuestas realizadas por los propios estudiantes voluntarios. En años anteriores se ha trabajado iniciativas tales como: “el día sin auto”, “cicleadas nocturnas”, “la semana sin auto”, entre otras.

2.1.3 Proyectos por Áreas

Programas de Asistencia:

- Hospital Psiquiátrico "Sagrados Corazones"
- Ancianato "San José"
- Toca de Asís
- Fundación TASE
- Centro de Salud La Vicentina (Ex Hospital Dermatológico)
- Acompañamiento a Jóvenes Infractores
- Casa de la caridad
- Clínica Nuestra señora de Guadalupe

Programas de Educación

- Unidad Educativa Emaús (Fe y Alegría)
- Unidad Educativa José María Vélaz (Fe y Alegría)
- Centro Infantil del Buen Vivir “La Primavera”
- Centro de Apoyo Escolar “La Comuna”
- Centro de Apoyo Escolar “El Trigal”

- Fundación Villa Ticca

Programa Ecológico

- ECO-VUI

Para contar con una metodología clara de trabajo y que permita identificar la situación actual de VUI PUCE en materia de recursos humanos se procedió a elaborar un cuadro rector del trabajo a realizar. Todo esto de acuerdo con cada uno de los sistemas y subsistemas sugeridos por Chiavenato (2011), dejando de lado aquellos sistemas y subsistemas que no se visibilizan en el normal desarrollo de actividades dentro de la organización.

Esta metodología permitió tener un trabajo ordenado y a posterior servirá para poder identificar aquellos aspectos que se pueden mejorar en materia de recursos humanos dentro de la organización.

A continuación, en la Tabla N°1 se presenta el cuadro rector que fue realizado para la realización del trabajo de titulación.

Tabla N° 1

INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Investigación del mercado de recursos humanos
	Reclutamiento
	Selección
	Socialización
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Análisis y descripción de puestos
	Planeación y ubicación de recursos humanos
	Plan de vida y carrera
	Evaluación de desempeño
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación
	Desarrollo de Recursos Humanos
	Desarrollo Organizacional
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	Banco de datos
	Sistemas de Información
	Auditoría de Recursos humanos

Nota: modificación realizada del libro de Chiavenato (2007).

Es preciso acotar que no se ha tomado en cuenta el subsistema de retención de recursos humanos por la naturaleza de la organización investigada y porque la misma no cuenta con personal remunerado, a excepción del director del programa.

2.2 Integración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007), en la integración de recursos humanos deben existir procesos capaces de suministrar de personas a la organización. Este subsistema incluye todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección del personal, no dejando de lado la integración a las diferentes tareas del personal incorporado.

Dentro de VUI PUCE, el proceso de integración de recursos humanos es un proceso que busca captar la atención de los mejores prospectos para cubrir sus vacantes

2.2.1 Investigación del mercado de recursos humanos

A criterio de Chiavenato (2007), el mercado de recursos humanos se ha de constituir por el conjunto de personas que se encuentran aptas para desarrollar un trabajo en un lugar y con un tiempo determinado.

Al ser una organización voluntaria y universitaria, se debe precisar que no existe ningún tipo de remuneración económica por desarrollar este trabajo y por otra parte al ser una organización universitaria se delimita el público objetivo de cada una de las convocatorias que realiza la institución.

Según las entrevistas realizadas a miembros del equipo de VUI PUCE, y cuyos resultados constan en los anexos del presente trabajo de titulación, cada semestre se necesitan cubrir diferentes plazas, siendo el puesto de coordinador de programa, el más recurrente. Esto debido a que el compromiso de los coordinadores de programa tiende a decaer a medida que avanzan en sus estudios profesionales. Este tiempo de permanencia oscila entre los dos y cuatro semestres de voluntariado.

2.1.2.2 Reclutamiento

Para Chiavenato (2007), el reclutamiento se compone de un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan, como objetivo principal, atraer a candidatos potenciales que sean capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Dentro de VUI PUCE la principal fuente de reclutamiento es interna, esto quiere decir que para cubrir las diferentes vacantes se recurre a los voluntarios que ya han tenido al menos un semestre dentro de la organización. Esto responde a la necesidad de contar con colaboradores que conozcan acerca de las actividades que se desarrollan a lo largo del semestre.

Para este proceso de reclutamiento VUI PUCE cuenta con una base de datos de todos sus voluntarios, en la cual se puede encontrar información básica de cada uno de ellos, así como su registro de asistencia, parámetro que se toma muy en cuenta debido a que se traduce en compromiso con el programa de voluntariado. Esta base de datos se encuentra en formato digital y es actualizada semestralmente.

Entre las ventajas del reclutamiento interno se destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Entre las desventajas resalta que se puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

2.1.2.3 Selección

Lo que se busca en esta fase es seleccionar a los mejores candidatos para el trabajo a realizar. Esto significa reducir la reserva de aspirantes usando las herramientas de selección escogidas por la organización (Dessler & Varela, 2011).

Una vez terminada la convocatoria y el proceso de reclutamiento, se pide a los interesados acudir a una entrevista que es ser realizada por el director del programa o por un miembro del equipo de formación en caso de que el director no pueda asistir.

La entrevista de selección “consiste en una observación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto” (Werther, Davis, & Guzmán, 2008). Una de las

ventajas de la entrevista es que permite tener una comunicación bidireccional permitiendo al entrevistador obtener información del candidato y a este le permite tener una idea más clara de la organización.

La entrevista es la técnica utilizada para el proceso de selección del personal dentro de VUI PUCE. Esta entrevista, según lo observado, es estructurada y busca enfocarse en encontrar al candidato que más se adapte al perfil requerido para el puesto. Esta entrevista tiene una duración en promedio de 40 minutos y en la que se mezcla preguntas abiertas como casos prácticos que son resueltos por los aspirantes y que reciben una retroalimentación por parte del entrevistador. Se convierte en una prioridad del entrevistador, reconocer el estado psíquico y físico del participante, todo esto para precautelar su propio bienestar como el de su equipo de trabajo.

En palabras de Hernández y Grávalos (2007), la selección de los voluntarios es necesaria pues no basta la buena voluntad, sino que es necesaria una capacidad mínima para realizar las labores que se necesitan dentro de la organización. No se puede dar el lujo de contar con profesionales que puedan dificultar las tareas de la organización sólo por el hecho de que tienen experiencia.

2.1.2.3 Socialización

Entendemos a la socialización como “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (Werther & Davis, 2008). Dentro de VUI PUCE este proceso de socialización, inicia una vez terminado el proceso de selección, se notifica inmediatamente vía telefónica al candidato seleccionado y se le invita a participar de una reunión de inducción en la cual se especifica el rol que va a cumplir, la estructura del voluntariado y se le pide asistir a un primer taller de formación, que es impartido tanto para los nuevos integrantes de VUI PUCE como para miembros antiguos.

Este taller de formación tiene una duración de tres días y es en este espacio de formación dónde el nuevo colaborador recibe herramientas para la realización de su trabajo y es presentado al resto del grupo de trabajo. A su vez se comparte la misión, visión y los objetivos básicos de la organización. Sin embargo, vale la pena mencionar que no existe un proceso de notificación formal de los elementos que se tomaran en cuenta en la

evaluación de su desempeño y que se realiza de forma semestral, coincidiendo con el fin de las casi 12 sesiones de voluntariado.

Con el taller de formación para nuevos colaboradores se da por finalizado el subsistema de integración de recursos humanos.

2.3 Organización de Recursos Humanos

En palabras de Dessler & Varela (2011), el proceso de organización de recursos humanos empieza por la planeación del empleo que debe formar una parte integral de los procesos de planeación estratégica de cualquier organización.

2.3.1 Análisis y descripción de puestos

Es preciso que cada uno de los miembros de la organización contribuyan desde su rol en la consecución de las diferentes metas propuestas desde la dirección, para que este propósito se cumpla es necesario organizar al personal de la mejor manera y ubicarlo de tal forma que pueda cumplir con cada una de las tareas asignadas, así como las obligaciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo (Chiavenato, 2007).

Es necesario para cualquier organización conocer toda la información posible sobre el capital humano disponible y también el que necesita en un futuro. En organizaciones pequeñas como el caso de VUI PUCE, la información se puede obtener mediante una base de datos sencilla a medida que la organización se vuelva más grande este mecanismo se debe ir mejorando.

Uno de los elementos que ayuda a este análisis de puestos es el organigrama que posee la organización, “este permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación” (Werther & Davis, 2008, p 91)

Para Werther y Davis (2008), las principales ventajas del análisis y ubicación de puestos son:

- Ubicar al personal en puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales
- Planificar las necesidades de capacitación y desarrollo
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa

2.3.2 Planeación y ubicación de recursos humanos.

Para Werther & Davis, “la planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización” (2008, p 124). Para los mismos autores se pueden distinguir varias ventajas de realizar una óptima planeación y ubicación de recursos humanos:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo
- Permite una mejor identificación y selección de talento
- Facilita la mejor utilización del capital humano

Vale la pena recalcar que esta mejora es una relación directamente proporcional tamaño de la organización ya que entre más grande sea esta, más notorio serán los resultados. Al ser VUI PUCE una organización con un presupuesto pequeño es difícil poder analizar los costos referentes a este apartado.

2.3.3 Plan de vida y carrera

Tener un plan de vida y carrera es sumamente importante porque denota la capacidad de liderazgo de la persona y su voluntad para poder permitir que los planes se cumplan. Se

busca que las personas primero puedan soñar su futuro y después poder hacerlo realidad todo esto con la ayuda de un plan de acción y unas metas específicas.

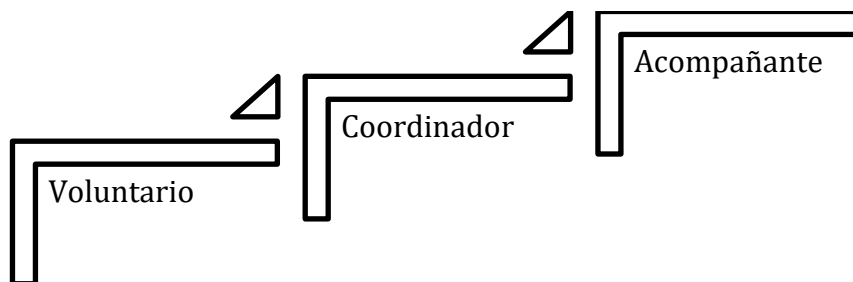
Por parte de la organización se debe buscar formas para que el colaborador desee permanecer durante algún tiempo y darle un plan de carrera capaz de captar su atención y que esto pueda ser determinante al momento de decidir entre continuar en la constitución o dar un paso al costado.

Dentro de la estructura organizacional de VUI PUCE existe un plan de carrera que, si bien es corto, ya que tiene una duración de dos años y medio, permite que los colaboradores puedan ir adquiriendo nuevas herramientas que les permitan enfrentarse a problemas de la vida cotidiana y al asumir nuevas responsabilidades dentro del programa aprende a relacionarse con otras personas y fortalece su liderazgo.

Al ser personal no remunerado el que colabora dentro de VUI PUCE, se trata de suplir este apartado con acceso a fuentes de capacitación y el involucramiento en otro tipo de actividades de carácter nacional e internacional como el acudir a foros y seminarios tanto dentro como fuera del país. El principal desafío en este sentido es la limitación presupuestaria que existe dentro del programa, lo cual impide contratar a más personal que pueda colaborar en los diferentes equipos de trabajo propuestos por la alta dirección.

A continuación, se presenta la propuesta de plan de carrera dentro de VUI PUCE la cual se enmarca en la formación del estudiante en diferentes áreas y que se apoya en diferentes equipos de trabajo, como el equipo de coordinadores y el equipo de gestión

Figura N°1



Nota: la presente gráfica ha sido realizada en base al resultado de la entrevista a diferentes voluntarios.

Para que un voluntario pueda ser coordinador del programa VUI PUCE, debe pasar al menos un semestre como voluntario de alguno de los proyectos ofrecidos. A su vez para que un coordinador pueda ser acompañante debe haber estado al menos un año y medio dentro de la organización, esto se traduce en haber tenido la experiencia como voluntario y al menos dos semestres como coordinador de algún proyecto.

Cada semestre se realiza una evaluación del desempeño de cada uno de los integrantes del equipo de coordinadores y de los acompañantes del programa. Esta evaluación permite ir reconociendo aquellas fortalezas y debilidades que se han tenido en el transcurso del semestre.

2.3.4 Evaluación de desempeño

Es necesario a su vez brindar una retroalimentación sobre el trabajo que se ha realizado y que le permita al colaborador reconocer sus aciertos y errores en el desarrollo de su función dentro de la organización.

En el caso de VUI PUCE, aunque es el director quien decide los puestos en los que los voluntarios van a desarrollar su actividad, se toma en cuenta el deseo de la persona en base a su discernimiento, escribe Pascual Cebollada SJ en el año 2011, “entendemos por discernimiento un proceso de análisis de las mociones recibidas procedentes del buen y mal espíritu dentro de un determinado contexto social, para descubrir la voluntad de Dios sobre la persona”. (Curso de Dirección Espiritual, p.16). Con este ejercicio se busca que el colaborador se sienta a gusto en su puesto y sienta que es parte de una organización capaz de escuchar y acompañar su proceso de desarrollo personal.

La independencia, autodirección y autonomía que mantienen los colaboradores es fundamental dentro de la organización, debido a que son ellos quienes se encargan de la planificación de sus actividades y direccionan la actuación de sus voluntarios.

El sentido de pertenencia a la PUCE es una característica que se pudo observar en todos los colaboradores de la organización, esto es debido a que los colaboradores se sienten responsables del éxito o fracaso de la institución. A pesar de que no todos los voluntarios son estudiantes de la PUCE, se sienten identificados con el modelo educativo de la universidad que busca reconocer que el punto de partida de esta institución está fuera de

ella. Para ser precisos se busca enfrentar una compleja crisis socio-ambiental y que se basa en el llamado realizado en el año 2015 por el Papa Francisco en su Carta Encíclica Laudato Si sobre el cuidado de la casa común, que menciona “la tendencia, no siempre consciente, a construir la metodología y los objetivos de la tecnología en un paradigma de comprensión que condiciona la vida de las personas y el funcionamiento de la sociedad” (p 107).

Como cada vez se vuelve más necesario evaluar el desempeño de las personas que conforman una determinada organización, se han creado diferentes tipos de estrategias para llevar a buen término esta intención. Para Dessler & Varela (2011), la evaluación es relevante ya que provee información para la toma de decisiones a todo nivel y permite corregir cualquier deficiencia que pueda existir dentro de una organización.

La evaluación de desempeño se la realiza cada semestre al finalizar las sesiones planificadas y es compartida con los diferentes encargados de los proyectos a los cuales VUI PUCE presta su servicio.

A su vez cada uno de los colaboradores de VUI PUCE tienen una autoevaluación de su desempeño y se invita a que cada uno pueda contar su experiencia en el desarrollo de sus actividades de voluntariado lo que permite a su vez identificar posibles buenas prácticas en el desarrollo de su trabajo y también permite determinar posibles soluciones a problemas frecuentes.

Es innegable que el desempeño es situacional ya que varía de persona en persona y depende de muchos factores y al final la percepción de la importancia de su trabajo dentro de la organización determinará el esfuerzo que el colaborador está dispuesto a hacer (Chiavenato, 2007).

La evaluación del desempeño de cada colaborador es realizada por el coordinador general del programa y para los coordinadores del programa tiene en cuenta factores como, el porcentaje de asistencia a su programa de voluntariado y a reuniones de equipo, el cumplimiento de las actividades planificadas al inicio del semestre y el resultado de la visita a su proyecto y la evaluación realizada a sus voluntarios.

En el caso del equipo de formación, se toma en cuenta también el porcentaje de asistencia las reuniones, sin embargo, el aspecto diferenciador es la evaluación realizada por parte de los coordinadores y voluntarios ya que se toma en cuenta por ejemplo el número de capacitaciones brindadas y la disponibilidad para poder ayudar a resolver conflictos dentro de la organización.

Se busca que la evaluación del desempeño pueda equilibrar las fortalezas y debilidades internas y que mediante el trabajo en equipo se pueda ir construyendo el compromiso de cada voluntario de VUI PUCE. Se pretende lograr que tanto la organización como el colaborador, tengan las mismas metas y de esta forma se sientan parte del éxito o fracaso de la institución (Dessler & Varela, 2011).

2.4 Desarrollo de Recursos Humanos

La formación de los voluntarios es muy importante y ha pasado de considerarse un gasto necesario, a considerarse una inversión clave para cualquier organización. En este mismo sentido los autores afirman que cada responsable de la institución debe analizar la preparación necesaria para sus voluntarios sin dejar de mirar el presupuesto existente.

2.4.1 Capacitación

Se debe ir priorizando las capacitaciones ya que por diversos motivos no se podrán abarcar todos los temas en un solo periodo, esta priorización es el resultado de un diálogo abierto con los colaboradores y debe dar como resultado una capacitación acorde a las necesidades de los voluntarios y de la organización.

Dentro de VUI PUCE, se propician espacios de encuentro entre los colaboradores en tres momentos claves: una capacitación antes del inicio de las actividades de voluntariado, otra a la mitad del periodo planificado y por último se busca una experiencia de evaluación de todo el semestre.

No son las únicas capacitaciones que reciben los miembros de VUI PUCE, ya que a lo largo del semestre se busca brindar espacios para el refuerzo de temas clave para el desarrollo del voluntariado como, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de emociones entre otros.

La principal razón por la cual los voluntarios de VUI PUCE necesitan capacitación es porque trabajan con personas con algún tipo de vulnerabilidad y este choque con otras realidades, en ocasiones puede repercutir en la desmotivación del colaborador. Por esta razón se busca fortalecer el autocuidado en cada miembro de la organización y crear condiciones para que se pueda tener un eficaz trabajo en equipo y en dónde exista una comunicación efectiva y asertiva.

Las preparaciones dentro de la organización se dictan de forma grupal en la mayoría de las veces sin embargo, todo depende de la temática con la que se trabaja. Todo este trabajo es planificado por el equipo de formación y en ocasiones se dividen las capacitaciones de acuerdo al área de trabajo, es decir, se tiene formación para el trabajo con los proyectos de educación y ecología, pero también se diseña una formación específica con los proyectos de asistencia.

El equipo de formación dentro de VUI PUCE, planifica al inicio del semestre las fechas para sus jornadas de capacitación y sólo en casos excepcionales, se comunica sobre algún cambio de fecha o la aparición de un nuevo tópico.

Las jornadas tienen una duración en promedio de dos horas, esto debido a que la mayoría de los colaboradores intercalan sus actividades de estudio con las actividades del voluntariado. Es necesario mencionar que al principio del semestre existe una capacitación que dura tres días y es el espacio propicio para poder abarcar la mayor cantidad de temas. La organización, tiene un serio compromiso con la formación de sus voluntarios y por esta razón destina casi el 40% (Cálculo realizado en base a los presupuestos de la organización para los años 2016 y 2017) de su presupuesto anual en este apartado.

Todo espacio de formación cuenta con un presupuesto, que es preparado por el equipo de formación tomando en cuentas los materiales y recursos a utilizar. Una vez finalizado el presupuesto es enviado al director del programa quien es el encargado de aprobarlo o modificarlo.

Los colaboradores de VUI PUCE al finalizar cada semestre, realizan una autoevaluación de su accionar en el rol encargado y esto ha permitido que se sientan escuchados por parte

de la organización. Se puede evidenciar su actitud proactiva en cada una de las jornadas es resultado de la motivación que tienen y que viene de la mano de un trabajo organizado y planificado. La organización busca mantener la motivación en el personal, sin embargo el éxito de cada proyecto también dependerá de la responsabilidad de cada colaborador.

2.4.2 Desarrollo

Para reforzar la motivación y responsabilidad tanto de coordinadores como acompañantes del programa se realizan constantes capacitaciones con temáticas como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y efectiva, manejo de emociones y resolución de conflictos entre otros.

Las formaciones acerca de trabajo en equipo por lo general se realizan con la ayuda de profesionales de la Dirección de Pastoral Universitaria de la PUCE y han permitido afianzar las relaciones interpersonales. En toda organización la comunicación es importante y vital para el normal desarrollo de las actividades, por esta razón se busca reforzar la comunicación asertiva. Debe ser asertiva porque se trabaja en cada jornada con estudiantes universitarios y el contacto continuo permite continuar con la planificación semestral. La comunicación también debe ser efectiva ya que muchas veces se da por hecho la recepción de la información. Por último, como en toda organización siempre habrá conflictos de diversa índole pero como organización se busca anticipar hechos que puedan afectar a las relaciones interpersonales de cada grupo de voluntariado, por esta razón se procede a tener diferentes capacitaciones en lo referente a manejo de emociones y resolución de conflictos.

Para ser más preciso, al ser VUI PUCE un programa con carisma ignaciano se busca tener un acompañamiento cercano con el voluntario. En cada jornada de voluntariado los participantes tienen un momento designado para verbalizar lo que ha sido su experiencia en el día, esto permite acompañar la experiencia del otro y favorecer espacios de discernimiento individual y comunitario. Este espacio denominado pausa ignaciana, es un símil del examen de conciencia propuesto dentro de la tradición ignaciana y busca ser un momento sustancial dentro de la experiencia de voluntariado.

Cebollada (2011), señala la importancia del examen de conciencia, ya que proporciona materia para ser comentada con el acompañante el mismo que busca equilibrar el

subjetivismo que podría tener un espacio como la pausa ignaciana. Es la realidad vivida, reflexionada y expuesta a los demás, la que permita ir clarificando el sentido y alcance de la acción voluntaria (VUI PUCE, 2016).

La escucha en este espacio de reflexión para de la Provincia de Loyola, se comprende de tres destrezas: acoger, comprender y percibir la profundidad de la intencionalidad comunicativa. En el mismo texto, se puede encontrar la definición de escucha que es “el arte de acoger al otro y comprenderlo descodificando adecuadamente su intención comunicativa” (sf, p 18), esta no puede basarse en la curiosidad, ni en el propio provecho, debe ser un acercamiento a la persona movida por un genuino interés que nos lleve a entender la realidad en sus propios términos.

Tanto las capacitaciones como el espacio de acompañamiento dentro de la pausa ignaciana han ayudado a mejorar el clima organizacional dentro de VUI PUCE.

2.4.2 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional en palabras de Dessler & Varela (2011), se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los colaboradores para que estos sean capaces de identificar e implementar cambios con la ayuda de un agente de cambio.

Lo que se aconseja en un primer punto es poder levantar información acerca de la organización y de las personas que integran la institución para proceder a resolver un problema en concreto.

Este desarrollo organizacional se encuentra en plena ejecución dentro de VUI PUCE, dónde el presente trabajo de titulación ayudará al levantamiento de información de la organización y que servirá para la posterior toma de decisiones por parte del programa de voluntariado.

2.5 Auditoría de recursos humanos

Según Chiavenato (2007), se pueden distinguir dos grandes aristas dentro del subsistema de Auditoría de Recursos Humanos, por un lado tenemos a los sistemas de información

de recursos humanos y por otro la auditoría propiamente dicha. Ambos buscan poder aportar al control del desempeño del talento humano dentro de una organización.

Para que todos los subsistemas puedan seguir mejorando, se necesita de un control apropiado de todas las actividades planificadas y realizadas.

2.5.1 Banco de Datos

Toda organización humana depende de directrices que le permiten afrontar los desafíos del día a día y poder cumplir con su misión. VUI PUCE no es la excepción y para mantener su compromiso con la excelencia cuenta con diferentes medios de control de lo que sucede dentro de la organización.

La palabra control dependiendo del contexto pueden entenderse de diferentes formas, pero para poder comprender el concepto de mejor manera podemos definir al control como el “medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas” (Chiavenato, 2007, p 442).

El control se lo debe entender como un proceso que busca en primer lugar establecer estándares de desempeño dentro de la organización para luego monitorear el desempeño de los colaboradores y compararlo con el resultado esperado. El resultado final de dicha evaluación lo que pretende es poder tomar acciones de reconocimiento o de corrección sobre el error cometido.

Los estándares en la mayoría de los casos son impuestos por los responsables de la organización y son estos quienes al final determinarán si los resultados obtenidos por un colaborador están dentro de lo que se puede entender como normal.

El monitoreo de desempeño a su vez trata de proporcionar información relevante para la toma de decisiones, teniendo en cuenta la actuación individual y grupal. Además, la importancia del monitoreo está dada en la forma en la que se puede brindar a las personas una idea clara de lo que se busca conseguir con el desarrollo de su trabajo.

Para poder realizar una evaluación completa del trabajo que realizan los colaboradores, se debe poder trazar metas específicas que a criterio de Dessler & Varela (2011), ayudarán

a los colaboradores de una organización, desempeñen mejor que otros que no han tenido acceso a esta precisión acerca de lo que se espera de un determinado puesto de trabajo.

Para poder tomar decisiones dentro de cualquier organización es necesario poder contar con la información necesaria que permita tener una radiografía clara de la situación actual. Es en este tipo de ocasiones dónde se vuelve necesario poder contar con un sistema de información administrativa (en adelante SIA). Este SIA a criterio de Chiavenato (2007), nos permitirá reunir información de tal forma que esta pueda ayudarnos a tomar decisiones eficaces. No solo se debe reunir la información sino procesarla y almacenarla, por tal motivo debemos contar con todos los recursos humanos y técnicos para organizarlo y gestionarlo.

Parte importante del SIA son los datos que alberga, estos datos se entienden como:

“los elementos que sientan las bases para formar juicios o para resolver problemas. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información”. (Chiavenato, 2007, p 450)

Los Bancos de datos permiten la organización óptima de la información y el objetivo principal de su creación es el almacenamiento y la acumulación de los mismos. Las relaciones son de forma lógica y organizados de tal modo que se puede encontrar muy fácilmente la información requerida.

Dentro de VUI PUCE, existe una base de datos con los datos relacionados a todos los colaboradores, esta ficha contiene datos importantes como:

- Nombres
- Edad
- Dirección de domicilio
- Teléfono
- Email
- Universidad
- Carrera
- Semestre
- Grupo Sanguíneo

- Alergias
- Tipo de colaborador
- Tiempo de participación en VUI PUCE

Esta información es almacenada en la nube, enlazada a una cuenta específica para VUI PUCE, es de acceso restringido y es administrada por el director del programa quien a su vez es la persona que alimenta esta base de datos. Por otro lado, también se cuenta con un registro de los procesos de reclutamiento y selección de personal existentes dentro de la organización. Esta información existe de forma física en el archivo de la organización y contiene las fichas informativas de todos los colaboradores y también se guardan las entrevistas personales realizadas a cada uno de los colaboradores cuando ingresan a la organización.

Otro de los registros importantes es el que tiene que ver con los procesos de capacitación y desarrollo del personal dentro de VUI PUCE. En este registro se puede encontrar la información concerniente al tema de las capacitaciones, el profesional encargado de la capacitación, así como el material físico y digital utilizado.

Las evaluaciones de desempeño por su parte son archivadas de forma virtual y se manejan gracias a Trello (Trello es un software de administración de proyectos con interfaz web, cliente para iOS y android para organizar proyectos que permite monitorear todas las actividades del programa de voluntariado. La evaluación del trabajo de los colaboradores es complementada con una autoevaluación realizada al final de cada semestre y por un relato de formato libre que permite a los voluntarios expresar su sentir dentro de VUI PUCE.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes aspectos:

- Asistencia al programa
- Cumplimiento de actividades planificadas
- Compromiso con las reuniones de trabajo
- Número de voluntarios que finalizan el programa
- Percepción por parte de las autoridades del proyecto

Para poder organizar todo el trabajo dentro de VUI PUCE se cuenta con 18 fichas que contienen información relevante para la organización y que permite monitorear todas actividades que se realizan en sus proyectos.

2.5.2 Sistemas de Información

Cada uno de los colaboradores brinda información relevante para la toma de decisiones dentro de la organización, uno de los aportes más importantes es el que tiene que ver con la asistencia de los voluntarios ya que este es uno de los indicadores más importantes de la gestión. Este indicador permite de alguna forma u otra conocer la motivación existente dentro de los voluntarios, la motivación de los voluntarios tiene una relación directamente proporcional a su asistencia a los proyectos.

Robbins & DeCenzo, señalan que “la motivación es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo” (2008, p.217).

Esta motivación varía de voluntario a voluntario y hasta el momento no se ha podido analizar este aspecto a fondo. Lo que se puede apreciar es que los estudiantes universitarios tienen cierta preferencia a proyectos que tienen que ver con sus carreras universitarias.

La información otorgada por los coordinadores del programa permite tener una radiografía clara de lo que sucede en el día a día de VUI PUCE, sin embargo para Chiavenato (2007), la planeación de un sistema de información de recursos humanos requiere varios elementos que se detallan a continuación:

- Banco de datos de recursos humanos
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de sueldos y salarios
- Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros
- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad

- Respectivas jefaturas, etcétera.

En lo que se refiere a la auditoría de recursos humanos son procesos que nos ayudan a monitorear a las personas que colaboran dentro de la organización y que en gran parte dependerán de la información que se pueda levantar acerca de las actividades que se realizan en el trabajo diario.

Este cúmulo de información permite a los encargados de la administración de cualquier institución tomar decisiones en las cuales se procure ser justos e imparciales con los trabajadores.

Dentro de VUI PUCE, no ha existido un proceso de auditoría del proceso de recursos humanos ya que es un organismo relativamente nuevo y no posee un área en concreto en la cual se pueda realizar esta tarea. Se puede notar la importancia de contar con personal dedicado a la gestión de los recursos humanos dentro de la organización, debido a que el activo más importante de VUI PUCE es el recurso humano.

Al poder contar con el personal dedicado a la gestión de los recursos humanos, debería ser el director de la pastoral universitaria de la PUCE el encargado de realizar una auditoría a este equipo para asegurar la transparencia del proceso.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

En este capítulo se presenta una propuesta de modelo de gestión de recursos humanos para el programa VUI PUCE, tomando en cuenta cada uno de los aspectos en los que se puede reforzar el trabajo que se viene realizando dentro de la organización.

3.1 Presentación de la propuesta de Gestión del Talento Humano

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar los procesos de gestión del talento humano dentro de VUI PUCE, para que de esta forma se pueda tener: colaboradores desempeñando un mejor trabajo, contar con el mejor talento humano para cada posición de la estructura organizacional, liderar un equipo de trabajo altamente motivado y altamente capacitado para enfrentar los retos que tiene la organización a futuro.

Gracias a la globalización y a los adelantos tecnológicos, hoy en día se puede tener al alcance de un clic, mucha información acerca de la gestión de talento humano en entidades sin fines de lucro (como en el caso de VUI PUCE), por lo tanto se ha buscado aprovechar estas circunstancias y presentar algunas de las buenas prácticas de varias entidades similares a VUI PUCE y que realizan un trabajo voluntario similar alrededor del mundo.

Para poder identificar aquellos aspectos en los cuales VUI PUCE tiene fortalezas y en cuales debilidades se procedió a asignar una calificación cualitativa a cada uno de los sistemas y subsistemas propuestos en la primera parte de este trabajo de titulación.

Para obtener las calificaciones que se presentan en la Gráfica N°4 se procedió a comparar lo que se viene haciendo dentro de la organización con las propuestas teóricas de diferentes autores presentadas en el capítulo anterior.

Tabla N°2

ASPECTO	TEMA ESPECÍFICO A INVESTIGAR	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Investigación del mercado de recursos humanos		X			
	Reclutamiento				X	
	Selección		X			
	Socialización		X			
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Análisis y descripción de puestos					X
	Planeación y ubicación de recursos humanos				X	
	Plan de vida y carrera		X			
	Evaluación de desempeño		X			
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación					X
	Desarrollo de RRHH				X	
	Desarrollo Organizacional			X		
AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	Banco de datos					X
	Sistemas de Información					X
	Auditoría de Recursos humanos	X				

Nota: El presente cuadro muestra calificaciones del 1 al 5 en dónde, la máxima calificación (5) hace referencia a que es una propuesta cercana al referente teórico.

3.2 Propuesta para la integración de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE


En toda organización es necesario poder identificar tanto las necesidades de esta, como los recursos humanos necesarios para cumplir de la mejor forma los objetivos planteados en su planificación estratégica.

Para Hernández & Grávalos (2007), dentro de la integración de recursos humanos en entidades sin ánimo se deben tener en cuenta aspectos como los que se muestra a continuación:

- Números de personas necesarias en la organización
- Cómo se realizará el proceso de reclutamiento y selección
- Qué se debe tener en cuenta para la inducción de los nuevos colaboradores

A continuación se presentan las fichas 1, 2, 3 y 4 que se pueden utilizar para la investigación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la socialización dentro de VUI PUCE.

Tabla N°3

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N° 1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RRHH
Año de investigación:	
Nombre del investigador:	
Entidad investigada:	
Criterios para tener en cuenta en la investigación me mercados de RRHH	
Tipos de perfiles con los que cuenta la organización	Personal contratado:
	Personal voluntario:
	Sector público, privado o tercer sector:
	Otro:
Oferta y demanda	¿Cómo se realiza una oferta de empleo o voluntariado?
	¿Cuántas candidatos en promedio se presentan para un puesto
	Mínimos y topes salariales
	Otro:
Conocimiento de la entidad	Percepción de conocimiento de la organización
	Canal por el cual se realizan las convocatorias
	Facilidad para explicar a lo que se dedica la organización
	Otro:
Otros aspectos que se consideren importantes	

Nota: Se ha tomado en cuenta las necesidades de la entidad para la elaboración de esta ficha sin embargo puede ser utilizada por otras organizaciones del mismo sector.

Instructivo Ficha N°1:

Año de investigación: se tomará en cuenta el año calendario correspondiente al periodo entre enero y diciembre, por ejemplo: 2018

Nombre del Investigador: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo por ejemplo: Danny Usca. Además, el investigador deberá ser un profesional, colaborador de VUI PUCE, con al menos un año de permanencia dentro de la organización.


Tipos de perfiles con los que cuenta la organización: Se deberá escribir en números la cantidad de colaboradores, existentes por cada uno de los perfiles descritos y se debe tomar en cuenta su rol según el organigrama de VUI PUCE y su base de datos actualizada, por ejemplo: Personal contratado: 1 Director General; Personal voluntario: 15 coordinadores, 1 director de comunicación etc.

Oferta y demanda: se deben detallar de manera específica los mensajes utilizados para publicar la oferta de empleo o de voluntariado, o si se tiene un formato amplio de convocatoria, por otra parte, se debe tomar en cuenta en lo referente a cantidades, estas deben ser en promedio por cada solicitud realizada, y en lo concerniente a temas salariales este campo puede quedar vacío o por ejemplo: No contesta. En casos que la institución se niegue a dar este tipo de información.

Conocimiento de la entidad: este apartado es destinado a la percepción por parte del público en general, es decir que no ha tenido contacto directo con la entidad, y que han respondido a una convocatoria de la entidad. En el caso de los canales se deberá indagar de ser posible, el costo de cada uno de los canales, por ejemplo: Facebook, sin costo ya que se realiza una llamada a compartir y esto es suficiente; Prensa escrita el día domingo en el diario “El Comercio”. En el caso de entidades medianas y grandes puede resultar fácil el tema de explicar sus actividades, sin embargo se deberá buscar obtener información acerca del cómo se realiza esta explicación. Por ejemplo: la presentación de la entidad se la realiza en una charla informativa; se realiza directamente una vez que la persona es citada y se utiliza un power point institucional.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°4

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUJCE</p> <p>MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°2	Reclutamiento de voluntarios
FECHA:	
NOMBRE DEL ENCARGADO:	
OBJETIVO DE RECLUTAMIENTO:	
Criterios a tener en cuenta en el reclutamiento de nuevos voluntarios	
Fuentes de reclutamiento principales	Dentro de la organización
	Universidades
	Vecindario
	Otro:
Actividades para reclutamiento	Stands informativos
	Promoción por Redes Sociales
	Colocar anuncios publicitarios
	Otro:
Reclutamiento específico	Carta de invitación para formar parte de la organización
	Delimitar nivel de estudio
	Formulario de inscripción en línea
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°2:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo por ejemplo: Danny Usca. Además, el investigador deberá ser un profesional, colaborador de VUI PUCE, con al menos un año de permanencia dentro de la organización.

Objetivo de reclutamiento: Se debe especificar el puesto para el cual se desea reclutar personal por ejemplo: Buscar el mejor talento para el puesto de Acompañante.


Fuentes de reclutamiento principales: Se debe tomar en cuenta aquellas fuentes que se van a tener en cuenta para el reclutamiento, estas pueden variar dependiendo del rol.

Actividades para reclutamiento: Para que la información de este apartado sea útil se debe tomar en cuenta todas aquellas actividades que en anteriores ocasiones han servido para este fin.

Reclutamiento específico: Este ítem se relaciona en concreto con aquellos puestos que necesitan ser ocupados y se cuenta con un posible candidato que por su experticia o habilidades puede colaborar con la organización.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°5

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N° 3	Selección de voluntarios
Fecha de evaluación:	
Nombre del entrevistador:	
Nombre del candidato:	
Criterios a tener en cuenta en la selección de un nuevo miembro del equipo de trabajo.	
Información relevante de VUI PUCE	Misión y Visión de la organización
	Áreas de trabajo
	Presentación del organigrama funcional
	Otro:
Descripción de las actividades por puesto	Actividades a realizar
	Responsabilidades que se asumen
	Horarios y detalle del tiempo de dedicación esperado
	Otro:
Intereses y expectativas del candidato	Conocer las motivaciones del candidato
	Expectativas que tiene al pertenecer a la organización
	Interés de pertenecer a algún equipo de trabajo adicional
Experiencia	Formación académica
	Preguntar sobre alguna experiencia laboral previa
	Averiguar sobre alguna experiencia previa como voluntario
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°3:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del entrevistador: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo por ejemplo: Danny Usca. Además, el investigador deberá ser un profesional, colaborador de VUI PUCE, con al menos un año de permanencia dentro de la organización.


Información relevante de VUI PUCE: La información relevante a VUI PUCE se la podrá obtener de documentos oficiales como modelos de gestión u otros documentos que contengan información actualizada.

Descripción de las actividades por puesto: Esta información se la podrá obtener de documentos oficiales de la organización o de entrevistas a los responsables de cada área de trabajo.

Experiencia: Toda la información solicitada en este apartado deberá tener un respaldo de carácter oficial para evitar cualquier problema sobre información no corroborada.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°6

<div style="text-align: center;">  <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE</p> <p>MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> </div>	
FICHA N°4	Socialización
FECHA:	
NOMBRE DEL ENCARGADO:	
OBJETIVO DE LA SOCIALIZACIÓN:	
Criterios a tener en cuenta para la socialización dentro de VUI	
Manual de acogida	Misión
	Visión
	Valores y áreas de trabajo
	Otro:
Puesto de trabajo	Verificar la dotación de herramientas adecuadas para su tarea
	Tipos de información a manejar (criterio de confidencialidad)
	Definir el encargado de dar la bienvenida
	Otro:
Acciones específicas	Visita a las instalaciones
	Presentación de los programas y actividades
	Entrega de uniformes
	Revisión del calendario
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°4:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del entrevistador: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. Además, el investigador deberá ser un profesional, colaborador de VUI PUCE, con al menos un año de permanencia dentro de la organización.

Objetivo de la socialización: Se debe especificar la cantidad de colaboradores que intervendrán en la socialización y qué aspectos se deberán cumplir.

Puesto de trabajo: detallar las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo y tomar en cuenta las necesidades de cada puesto en específico.

Acciones específicas: se toma en cuenta cada uno de los aspectos que podrían ser necesarios para que el nuevo colaborador conozca acerca de la entidad y de su puesto de trabajo.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

3.3 Propuesta para la Organización de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE

Existen diferentes actividades que se realizan en el interior de la organización y que en ocasiones los colaboradores no se encuentran enterados del todo, sin embargo es un aspecto diferenciador el poder organizar de manera óptima los recursos humanos de un programa de voluntariado como lo es VUI PUCE.

Para La Obra Social Fundación “La Caixa” (2007), antes de que una persona voluntaria entre a formar parte de una entidad, la organización debe poder definir el rol que el colaborador va a cumplir y a su vez como va a reaccionar de manera específica en cada momento.

En la mayoría de las organizaciones se ha dado especial importancia al valor del voluntariado, pero no siempre se ha podido explicitar el papel que tiene el individuo dentro de la entidad.


Lo que se busca con una correcta organización de Recursos Humanos se resume en los siguientes ítems:

- Mostrar lo procedente de la acción voluntaria en cada proyecto de voluntariado
- Definir perfiles de los voluntarios y cada uno de los puestos de la organización
- Encontrar aquellos aspectos en los cuales la organización puede contribuir en el desarrollo profesional del colaborador
- Desarrollar habilidades necesarias para el mejor desenvolvimiento de la persona voluntaria

Según Hernández & Grávalos (2007), si bien la organización de recursos humanos es considerada de suma importancia no ha sido hasta relativamente poco tiempo que las organizaciones la han cohesionado con la estrategia de la entidad y sus objetivos a corto mediano y largo plazo, además de que se ha buscado que esta esté alineada con la misión y visión.

Conocido lo antes dicho se procedió a elaborar las fichas 5, 6, 7 y 8 que se presenta a continuación.

Tabla N°7

<div style="text-align: center;">  <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> </div>	
FICHA N°5	Análisis y descripción de puestos
INFORMACIÓN GENERAL	
Cargo:	
Dirección:	
Supervisado por:	
Fecha:	
Misión del puesto	
Actividades del puesto	
Actividades clave del puesto	
Conocimientos requeridos	
Competencias claves	
Competencia	Definición

Instructivo Ficha N°5:

Cargo: en este campo es necesario determinar de qué posición del organigrama funcional de la institución, se está realizando el análisis y la descripción del puesto. Por ejemplo: coordinador.


Misión del puesto: deberá tener la misma información que la que se describe en el perfil de puesto.

Actividades del puesto: Se debe enlistar todas las actividades que se desarrollarán por parte del colaborador en el ejercicio de su función, esta descripción de actividades debe ser lo más concisa posible.

Conocimientos requeridos: Es recomendable poder enlistar todos los conocimientos técnicos que van a servir en el momento de desarrollar el trabajo y el nivel de experticia que se tiene, por ejemplo: nivel de Excel avanzado.

Competencias claves: Para poder llenar este apartado se necesita en primer lugar consultar con un diccionario de competencias para buscar la que esté mas acorde a lo que se busca dentro de un aspirante.

Tabla N°8

<div style="text-align: center;">  <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> </div>	
FICHA N°6	Planeación y distribución de RRHH
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Año de ejecución:	
Criterios a tener en cuenta para la planeación y distribución de RRHH	
Número de personas voluntarias que puede administrar la organización	
Número de puestos disponibles para cubrir	
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°6:

Cargo: este campo es necesario determinar de qué posición del organigrama funcional de la institución, se está realizando el análisis y la descripción del puesto. Por ejemplo: coordinador.

Nombre del encargado: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico siempre deberá ser el director general el encargado de la Planeación y distribución de recursos humanos.


Año de ejecución: Hace referencia al año calendario en el cual se pondrá en marcha el plan y no necesariamente a la fecha en la cual se desarrolla el documento. Por ejemplo: 2019, aunque la ficha haya sido trabajada en el año 2018.

Número de personas voluntarias que puede administrar la organización: esta respuesta debe darse gracias a un criterio consensuado de la organización y que debe tener en cuenta la capacidad histórica del voluntariado y el número de personal contratado para la gestión del voluntariado.

Número de puestos disponibles para cubrir: cada año se deberá plantear una evaluación que determine la necesidad o no, de cubrir puestos en la organización y esto a su vez dependerá de varios factores tales como: renuncias, salidas de voluntarios en puestos claves, creación de nuevos puestos.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N° 9

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°7	Plan de vida y carrera
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Año de ejecución:	
Criterios a tener en cuenta para la elaboración de un plan de vida y carrera	
¿Cuáles son las necesidades de los miembros de la organización?	
Seguimiento individual	Intereses
	Potencial del personal
	Cursos de desarrollo
	Ubicación en puestos de trabajo en otras organizaciones
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°7:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: Se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser el director general o algún integrante del equipo de formación el encargado del diseño del plan de vida y carrera de la organización.


Año de ejecución: Hace referencia al año calendario en el cual se pondrá en marcha el plan y no necesariamente a la fecha en la cual se desarrolla el documento. Por ejemplo: 2019, aunque la ficha haya sido trabajada en el año 2018.

¿Cuáles son las necesidades de los miembros de la organización?: para responder esta pregunta se debe tener una entrevista o encuesta previa a los miembros de la organización y seleccionar las necesidades más recurrentes por parte de los miembros de la organización y no deben superar un número de cinco.

Seguimiento individual: se recomienda tener un archivo de la formación que tiene cada colaborador con el fin de cumplir las expectativas tanto de la organización como las personales. Teniendo en cuenta criterios financieros y de pertinencia. Lo que se busca es poder generar oportunidades de crecimiento para la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°10

<div style="text-align: center;">  <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> </div>	
FICHA N°8	Evaluación de desempeño
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Puesto:	
Criterios a tener en cuenta para la evaluación de desempeño	
Planificación	Planificación semestral aprobada
	Número de actividades a realizarse
	Número de voluntarios necesario
	Otro:
Ejecución	Número de actividades realizadas
	Número de voluntarios que terminaron el programa
	Asistencia a actividades de formación e integración
	Otro:
Requerimientos complementarios	Archivo fotográfico
	Lista de asistencia digital
	Actualización de la información en intranet
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°8:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser el director general o algún integrante del equipo de formación quien realice la evaluación de desempeño.

Puesto: se debe tomar en cuenta el rol tal y como aparece en el organigrama funcional de la organización además de una referencia del proyecto en el caso de los coordinadores de programa. Por ejemplo: Coordinador del proyecto Toca de Asís.

Planificación: para este apartado es necesario tener la planificación realizada al principio de cada semestre y tener el respaldo del sistema web interno de control. La respuesta estará representada en números y letras. Por ejemplo. Por ejemplo: 10 voluntarios.

Ejecución: para este apartado es necesario tener la planificación realizada al principio de cada semestre y tener el respaldo del sistema web interno de control. La respuesta estará representada en números y letras. Por ejemplo:10 voluntarios. Además en lo concerniente a las actividades de formación deberá ser expresada como una relación entre las actividades a la que asistió y a las que se realizaron en total. Por ejemplo: 7/10 actividades de formación e integración.

Requerimientos complementarios: para este apartado es necesario tener la planificación realizada al principio de cada semestre y tener el respaldo del sistema web interno de control. Además se debe controlar la existencia de firmas de respaldo en los documentos oficiales del programa de voluntariado.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

3.4 Propuesta para el Desarrollo de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE

Para las organizaciones que trabajan con personal voluntario es necesario que la formación y desarrollo de un colaborador, responda a necesidades reales de la organización, sin dejar de lado la capacidad presupuestaria de la entidad y siempre buscando mediar las necesidades del colaborador, con las de la institución. (Hernández & Grávalos 2007).

La propuesta de desarrollo de recursos humanos puede variar de organización en organización sin embargo según La Obra Social Fundación “La Caixa” (2007), el desarrollo del colaborador permitirá que este pueda realizar las tareas encomendadas adecuadamente y favorecerá su identificación con la entidad que recibe su apoyo.

Cualquier iniciativa que presente como objetivo el desarrollo, no sólo del colaborador sino de toda la institución, deberá considerarse como una inversión y un mecanismo de reconocimiento a su labor diaria. (Hernández & Grávalos 2007).


Entre los grandes objetivos del desarrollo de recursos humanos en una entidad sin fines de lucro podemos encontrar los siguientes:

- Formar al voluntario y favorecer su desarrollo personal
- Promover la cohesión del equipo de trabajo
- Conocer la realidad de la organización
- Comprender la realidad de los beneficiarios del trabajo voluntario
- Realizar de manera eficiente las tareas encomendadas
- Mejorar los procesos internos de la organización

Para López (2009), la formación dentro de una organización de voluntariado, no tiene que tener exclusivamente una dimensión formal, sino que se debe buscar formas más creativas en dónde se busque no caer en el activismo que nos impide momentos para la reflexión y la formación conjunta, para la innovación y la búsqueda de respuestas diferentes a realidades diferentes.

Teniendo en cuenta lo mencionado se han trabajado las fichas 9, 10 y 11 en donde se busca favorecer la elaboración de un proceso claro de formación y desarrollo de los colaboradores de VUI PUCE.

Tabla N°11

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUJCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°9	Capacitación
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Fecha tentativa de capacitación:	
Criterios a tener en cuenta para la capacitación	
Capacitación según rol	Evaluación con coordinadores
	Requerimientos del equipo de formación
	Capacitación para el equipo de gestión
	Otro:
Ejecución	Delimitar público objetivo
	Periodicidad y número de horas de la capacitación
	Materiales
	Costo de la actividad
Evaluación de la capacitación	Número de participantes
	Grado de satisfacción de los participantes
	Utilidad real de la capacitación
	Evaluación del equipo de formación
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°9:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser algún integrante del equipo de formación.

Fecha tentativa de capacitación: se deberá tomar en cuenta la planificación general de la organización sin embargo esta es tentativa por diferentes factores.

Capacitación según rol: por cada puesto existente en la organización se deberá planear una capacitación en específico. Se sugiere encontrar el equilibrio entre las necesidades del rol, con las observadas por el equipo de formación y con aquellas a las que VUI PUCE puede responder ya sea por cuestiones logísticas o de carácter financiero.


Planificación: para este apartado es necesario tener la planificación realizada al principio de cada semestre y tener el respaldo del sistema web interno de control. La respuesta estará representada en números y letras. Por ejemplo. Por ejemplo: 10 voluntarios.

Ejecución: para este apartado es necesario tener la planificación realizada al principio de cada semestre y tener el respaldo del sistema web interno de control. La respuesta estará representada en números y letras. Por ejemplo:10 voluntarios. Además en lo concerniente a las actividades de formación deberá ser expresada como una relación entre las actividades a la que asistió y a las que se realizaron en total. Por ejemplo: 7/10 actividades de formación e integración.

Evaluación de la capacitación: se puede desarrollar un instrumento de medición de satisfacción sin embargo se sugiere tomar en cuentas en líneas generales aspectos tales como: número de participantes y grado de satisfacción de estos. En términos específicos se debe evaluar la utilidad real de la capacitación como mínimo después de un semestre y esta evaluación debe ser realizada por el equipo de formación.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°12

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°10	Desarrollo de Recursos Humanos
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Año de ejecución:	
Criterios para tener en cuenta en la elaboración de un plan de desarrollo de Recursos Humanos	
Competencias por desarrollar	
Ejecución	Acciones
	Responsable de la capacitación y seguimiento
	Fechas tentativas
	Resultados esperados
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°10:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser el director general o algún integrante del equipo de formación quien realice el modelo de desarrollo de recursos humanos.


Año de ejecución: hace referencia al año calendario en el cual se pondrá en marcha el plan y no necesariamente a la fecha en la cual se desarrolla el documento. Por ejemplo: 2019, aunque la ficha haya sido trabajada en el año 2018.

Competencias por desarrollar: se debe tener en cuenta que el voluntariado permite desarrollar al individuo como persona y como profesional, pero también desarrolla en el colaborador habilidades como la comunicación, el liderazgo y la creatividad, por lo tanto son factores que se deben tomar en cuenta al momento de definir el desarrollo de recursos humanos dentro de la organización.

Ejecución: para este apartado es necesario tener una planificación que cuente con las acciones a ejecutar, el responsable de esta, quien a su vez se encargará del seguimiento y por último se debe tener cierta claridad de las fechas tentativas y los resultados esperados.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°13

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°11	Desarrollo Organizacional
Fecha:	
Nombre:	
Año de ejecución:	
Criterios para tener en cuenta en la elaboración de un plan de desarrollo de la organización	
Diagnóstico Inicial	VUI ¿ha crecido o ha decrecido? (número de voluntarios)
	¿Cuáles son los principales problemas en la organización?
	Objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo
	Percepción de los integrantes de la organización
Recopilación de datos	Mapeo de roles
	Mapeo de procesos
	Oportunidades de mejora
	Determinación de Fortalezas y amenazas
Intervención	Plantear soluciones a los problemas recurrentes
	Evaluar opciones realizables
	Aplicación de las soluciones seleccionadas
	Otro:

Instructivo Ficha N°11:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.

Nombre del encargado: se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser el director general o algún integrante del equipo de formación quien realice el modelo de desarrollo organizacional dentro de VUI PUCE.

Año de ejecución: hace referencia al año calendario en el cual se pondrá en marcha el plan y no necesariamente a la fecha en la cual se desarrolla el documento. Por ejemplo: 2019, aunque la ficha haya sido trabajada en el año 2018.

Diagnóstico Inicial: esta ficha en particular muestra criterios generales para tener en cuenta sin embargo la organización puede realizar cambios según considere oportuno. Esta ficha se debe transformar en diferentes documentos de respaldo que permitan plantear un modelo de desarrollo organizacional propio.

Recopilación de datos: este apartado hace referencia a la necesidad de contar con datos cualitativos de la organización y que permitan tomar decisiones basadas en hechos reales. Para lo cual se recomienda el uso de herramientas como el desarrollo de un FODA de la organización.

Intervención: una vez finalizadas las anteriores etapas se busca intervenir en la organización para lo cual se sugiere realizar una lluvia de ideas sobre las soluciones a los problemas detectados y elegir aquellas alternativas que por temas logísticos o financieros son factibles para VUI PUCE.

3.5 Propuesta para la Auditoría de Recursos Humanos dentro de VUI PUCE

Para (Martínez, 2017), la auditoría de recursos humanos lleva adelante procesos que tienen como finalidad coadyuvar a la mejora de la calidad de los procesos dentro de una organización.

Toda organización está llamada a tener indicadores que permitan la toma de decisiones y las entidades que trabajan con voluntarios no son la excepción. Si bien por diferentes factores, entre ellos el económico, no se puede realizar procesos de auditoría externa dentro de organizaciones de voluntariado, se ha observado la importancia de transparentar todos los esfuerzos que realiza la entidad por lograr un impacto dentro de la sociedad.


La organización adecuada y ordenada de los datos que maneja una entidad como VUI PUCE, permitirá tomar decisiones basadas en datos reales y sobre todo actualizados de la organización y dejará la base para cualquier proceso de auditoría tanto externa como interna.

De entre los principales objetivos de tener un sistema completo de información dentro de una organización de voluntariado, se pueden destacar los siguientes:

- Favorecer la transparencia y la eficiente administración de la entidad
- Conocer el número de personas que se encuentran dentro de la organización
- Contribuir a la comprensión de las actividades que se ejecutan en cada proyecto
- Mejorar los tiempos en cuanto a la toma de decisiones
- Observar la evolución histórica de la organización
- Facilitar la comparación entre resultados con otras organizaciones
- Establecer posibles soluciones para problemas recurrentes

Después de analizar cada uno de estos aspectos se elaboraron las fichas 12, 13 y 14 para la auditoría de recursos humanos dentro de VUI PUCE.

Tabla N°14

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°12	Banco de datos
INFORMACIÓN GENERAL	
Apellidos:	
Nombres:	
Número de cédula:	
Fecha de nacimiento:	
Ciudad de nacimiento:	
Tipo de sangre:	
DATOS DE CONTACTO	
Teléfono fijo:	
Celular:	
E-mail:	
Facebook:	
Contacto de emergencia:	
PERFIL VOLUNTARIO	
Facultad/carrera:	
Nivel:	
Semestres dentro del VUI:	
Motivaciones para realizar voluntariado:	
Horarios disponibles para realizar voluntariado:	
Área de trabajo en la que desearía colaborar:	


Instructivo Ficha N°12:

Información general: se recomienda que esta ficha sea convertida a un formato digital para que toda la información recabada sea almacenada en una base de datos de la organización.

Datos de contacto: es indispensable tener esta información ya que esto nos ayudará a poder responder ante cualquier contingencia o simplemente para favorecer el contacto cercano con el voluntario.

Perfil voluntario: es importante que la información recabada en este apartado esté disponible para el equipo de formación y el director general ya que permitirá acelerar los procesos de selección. Esta información permitirá diagramar de mejor forma los horarios para los diferentes proyectos y establecer horarios tentativos para reuniones de equipo o para procesos de formación y evaluación. Se sugiere que esta información pueda ser almacenada por separado ya que la misma se debe actualizar semestre a semestre y dependerá de factores externos tales como horarios universitarios, prácticas preprofesionales, actividades de vinculación, horarios de trabajo entre otras.

Tabla N°15

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	
FICHA N°13	Sistema de información de RRHH
Fecha:	
Nombre del encargado:	
Año de análisis:	
Criterios para tener en cuenta en el análisis y descripción de puestos de trabajo	
Fuentes De Información Requeridas	Banco de datos
	Resultados del proceso de reclutamiento y selección
	Formación y desarrollo de personal
	Resultados de la evaluación de desempeño
	Asistencia por proyecto y a reuniones generales
	Estadísticas sobre número de horas de acción voluntaria
	Resultados de la investigación de mercado
	Resultados de los cursos dictados
	Estadísticas sobre porcentaje de deserción de voluntarios
	Resultados de la evaluación de los voluntarios
	Otros datos
Otros aspectos que se consideren importantes	

Instructivo Ficha N°13:

Fecha: el formato a utilizar será día, mes y año expresados en números y separados por un guion. Por ejemplo: 18-07-2017.


Nombre del encargado: se debe escribir un nombre y un apellido como mínimo, por ejemplo: Danny Usca. En este caso específico podrá ser el director general o algún integrante del equipo de formación quien realice el diseño del sistema de información de recursos humanos dentro de VUI PUCE.

Año de análisis: hace referencia al año calendario en el cual se analiza la información y no necesariamente a la fecha en la cual se desarrolla el documento. Por ejemplo: 2017, aunque la ficha haya sido trabajada en el año 2018.

Fuentes de información requeridas: se recomienda que toda la información de esta ficha se pueda tener en un sistema único y que funcione en la web. Esto servirá para centralizar toda la información del programa de voluntariado y servirá para tener datos reales los cuales posteriormente servirán para reportar el impacto que la organización ha tenido dentro de la universidad y fuera de ella. En organizaciones sin fines de lucro esta información suele utilizarse al momento de realizar la memoria institucional de la institución o para reportar el manejo del dinero dentro de la institución.

Otros aspectos que se consideren importantes: Todo documento es de carácter perfectible y por esta razón se debe tomar en cuenta otros aspectos que el investigador considere importante. Sin embargo estos campos pueden quedar vacíos.

Tabla N°16

 <p>PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO IGNACIANO DE LA PUCE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>			
FICHA N°14		AUDITORÍA DE RRHH	
Área o puesto a auditar:			
Objetivo de la auditoría:			
Nombre del auditor:			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ACTIVIDAD	PUESTO	OBSERVACIONES	DURACIÓN
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas
			Horas

Instructivo Ficha N°14:

Esta ficha toma en cuenta que la mayoría de las auditorías son realizadas por empresas u personas naturales externas a la organización por tal razón se entiende que es responsabilidad de la empresa o auditor externo presentar una planificación de las jornadas de auditoría así como los productos entregables. Esta ficha busca hacer un seguimiento al trabajo realizado, tomando en cuenta el criterio de número de horas trabajadas y los diferentes puestos auditados.

Área o puesto a auditar: este campo debe tener concordancia con el organigrama de la organización permite identificar el trabajo que se está realizando. Es necesario tener en cuenta que la auditoría evalúa el desempeño del colaborador y su equipo de trabajo por lo cual es necesario precisar si se trata de una auditoría individual o de equipo.

Objetivo de la auditoría: se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización como las sugerencias realizadas por el auditor encargado.

Nombre del auditor: en el caso de que sean varios los auditores se deberá contar con una ficha para cada uno de ellos en la cual se evidencie su trabajo diario.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El trabajo voluntario es uno de los pilares que sostiene cualquier sociedad y su importancia radica en la entrega gratuita y desinteresada en favor de los demás.
- La acción voluntaria resulta una herramienta complementaria válida para la formación integral de los jóvenes universitarios.
- El programa VUI PUCE, cuenta con un modelo de gestión que cumple con las características de los utilizados a nivel mundial.
- Se evidencia la importancia de un modelo de gestión de recursos humanos integral ya que las personas son el recurso más importante de la organización.
- Si bien existe un modelo de gestión de la entidad, este no contaba con herramientas ni recursos propios para la administración del talento humano.
- No se ha encontrado evidencia de un trabajo de investigación de recursos humanos previo a la elaboración de este trabajo de titulación
- La socialización dentro de VUI PUCE, se realiza de manera informal y no es uniforme para todos los integrantes.

- Al ser una organización conformada en casi su totalidad por voluntarios no se ha encontrado un plan de vida y carrera para los voluntarios.
- Existe una evaluación de desempeño para los diferentes puestos de la organización, sin embargo esta es subjetiva y no puede compararse con otras de semestres y años anteriores.
- En lo referente al desarrollo de la organización, se puede evidenciar una apuesta clara por la estandarización de los procesos dentro de la entidad.
- Existe información cualitativa actualizada que favoreció el presente trabajo de titulación y un sistema informático que permitió conocer la situación real de VUI PUCE y de cada uno de sus proyectos.
- Al ser VUI PUCE una iniciativa de la Dirección de Pastoral Universitaria de la PUCE existe un acompañamiento por parte de esta dirección lo que favorece a la identificación de los voluntarios con la universidad pese a que varios de los miembros no son estudiantes de este centro de educación superior.

4.2 RECOMENDACIONES

- Al ser evidente la aceptación de VUI PUCE dentro de la PUCE Quito, se recomienda tomar en cuenta la posibilidad de replicar este modelo de voluntariado en otras sedes de la PUCE a nivel nacional.
- Se propone incluir a VUI PUCE dentro de la estrategia de Responsabilidad Social Universitaria de la PUCE.
- Se sugiere utilizar las 14 Fichas sugeridas en el presente trabajo de titulación con el fin de mejorar los procesos de gestión del talento humano dentro de la organización.
- Es necesario realizar una investigación de mercado de recursos humanos en entidades que realicen voluntariado con universitarios al igual que VUI PUCE.
- Se recomienda socializar de mejor manera la entrada y salida de los colaboradores debido a que se pudo observar que es un aspecto que preocupa a los integrantes de la organización.
- Es pertinente pensar en un plan de vida y carrera para los diferentes puestos existentes dentro de VUI PUCE.
- Se propone exponer a cada uno de los miembros de VUI PUCE al principio de cada semestre cuáles serán los criterios para su evaluación de desempeño.
- Es fundamental que desde la dirección del programa se busque realizar, cada cierto tiempo, un proceso de auditoría general de la organización.

Bibliografía

Allen, K (2001): “*Acción voluntaria y voluntariado: Construyendo un movimiento para el cambio social y económico*”. Ponencia de la 4ª Asamblea Mundial de Civicus.

Benítez, J. (2008). *El voluntariado en Ecuador y su inserción en las Políticas Públicas*, Quito: Mesa de Voluntariado Ecuador: Presidencia de la República, Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana: Fundación Servicio Ignaciano de Voluntariado.

Cabezas González, M. (2007). *La acción social voluntaria en el voluntariado social*. Salamanca: Papeles Salmantinos de Educación-Núm 9, 287.

Cortéz, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*, Madrid: Fundación Luis Vives.

Decreto ejecutivo 739. *Registro oficial de la República del Ecuador N° 570*, Ecuador: 21 de agosto de 2015.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

García Roca, J. (1994). *Solidaridad y Voluntariado*, Santander, Sal Terrae.

García Roca, J. (2002). *Jóvenes Universidad y compromiso social Una experiencia de inserción comunitaria*, Madrid: Narcea S.A de Ediciones.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia y para las administraciones territoriales. (04 de noviembre de 2017). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11072

Gutierrez Resa, A. (1997). *Acción social no gubernamental análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias*. Tirant Lo Blanch.

Hernández, R. & Grávalos, A. (30 de octubre de 2017). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524940.pdf>

Kolvenbach, P.-H. S. (29 de octubre de 2017). *Repositorio PUJ*. Obtenido de <https://tinyurl.com/y738n94t>

López, E. (2009). *Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas*, Madrid: Fundación Luis Vives.

Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro*. Buenos Aires: Katz.

Obra Social Fundación “La Caixa” (2007), *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*, Barcelona: Fundación “La Caixa”.

Papa Francisco. (2015). *Carta Encíclica Laudato Si sobre el cuidado de la casa común*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.

Provincia de Loyola (sf). Recuperado de:
<http://www.jesuitasdeloyola.org/imgx/recursos/AcompCAS.pdf>

RAE. (20 de Octubre de 2017). RAE. Obtenido de
<http://dle.rae.es/?id=KvSkq0J|KvTeN2w>

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Educación.

Soler, P. (04 de noviembre de 2017). <https://rua.ua.es/dspace/>. Obtenido de
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/7756/1/tesis_doctoral_patricia_soler.pdf

Tavazza, L. (1995): *El nuevo rol del voluntariado social*, Madrid: Lumen.

Vallejo, L. (20 de octubre de 2017). Cimogsys. Obtenido de
<http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

VNU, P. d. (2015). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo, Transformar la gobernanza*. Washington DC: Communicarions Development Incorporated.

VUI PUCE. (2016). *Memoria Institucional VUI 2014-2016*. Quito: Centro de Publicaciones PUCE.

VUI PUCE. (2017). *Modelo de Gestión VUI PUCE*, Quito: VUI PUCE.

Werther W, Davis K, & Guzmán M, (2008). *Administración De Recursos Humanos, Gestión Del Capital Humano*, México: Mc Graw Hill Interamericana.

Anexos

GUÍA DE ENTREVISTA N°1
Tema: Investigación del mercado de recursos humanos
Cargo de la persona entrevistada: Director Fecha: 10 de Abril del 2018
¿Cuáles son las necesidades de VUI PUCE con respecto a los recursos humanos? Para que VUI PUCE se desarrolle con normalidad, hace falta de un equipo de coordinadores para cada uno de los proyectos, y un equipo de gestión encargado de la comunicación, la parte financiera y logística del voluntariado. a su vez existe un grupo de acompañantes quienes son los encargados de la formación y el acompañamiento de los coordinadores y voluntarios.
¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento de VUI PUCE? Al ser un programa constituido principalmente por voluntarios los procesos de reclutamiento son internos debido a la necesidad de mantener colaboradores que conozcan sobre la organización y las actividades a desarrollarse.
¿Existe una base de datos con la información de todas las personas vinculadas con VUI PUCE? Si, esta ficha es digital y se encuentra en el archivo digital de la institución.
¿Qué técnicas de reclutamiento piensa que se deben emplear en VUI PUCE? Pienso que se debe realizar una primera entrevista con el postulante, como primer acercamiento el cual nos permitirá identificar sus habilidades y destrezas ante determinadas situaciones que se pueden presentar a lo largo del desarrollo de su trabajo.

<p>GUIA DE OBSERVACION N°1</p>
<p>INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con lo observado</p>
<p>OBJETIVO: Observar el proceso de reclutamiento de VUI PUCE</p>
<p>Nombre del Observado: Domenica Camila Ayala Freire</p>
<p>Edad: 23</p>
<p>Puesto: Equipo de formación Fecha: 15 de marzo del 2018</p>
<p>Fuentes de reclutamiento: internas/ Externas</p> <p>Internas. Se realiza con voluntarios que han participado al menos por un semestre en el voluntariado.</p>
<p>Técnicas y medios de reclutamiento:</p> <p>-Convocatoria: los voluntarios se acercan a una convocatoria realizada por el equipo de formación.</p> <p>-Entrevistas estructuradas con una duración aproximadamente de 40 minutos.</p>

<p>GUIA DE OBSERVACION N° 2</p>
<p>INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades cumple con los siguientes aspectos a evaluar</p>
<p>OBJETIVO: Observar el proceso de selección de VUI PUCE</p>
<p>Nombre del Observado: Domenica Camila Ayala Freire</p>
<p>Edad: 23</p>
<p>Puesto: Equipo de formación Fecha: 15 de Marzo del 2018</p>
<p>Existe una descripción del puesto a cubrir</p> <p>Si existe, se busca que cumpla con los parámetros establecidos en el perfil de coordinador o acompañante además de identificar aspectos personales que puedan influir en su desarrollo.</p>
<p>¿Qué técnica o técnicas son utilizadas en el proceso de selección?</p> <p>Convocatoria Entrevistas estructuradas.</p>
<p>Otros aspectos observados:</p> <p>Es una prioridad reconocer el estado psíquico y físico del participante para el bienestar tanto de sus voluntarios como de el mismo. En el caso de que se encuentre alguna dificultad se requiere tener el apoyo de otras instituciones (servicios pastorales, servicio psicológico entre otros) y así lograr un trabajo multidisciplinario para mejor resultados.</p>

<p>GUÍA DE ENTREVISTA N° 2</p>
<p>Tema: Proceso de socialización de recursos humanos/inducción al cargo</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada: Director Fecha: 10 de abril del 2018</p>
<p>¿Una vez incorporado el nuevo personal a VUI PUCE se le brinda una descripción detallada de las tareas a realizar?</p> <p>Si, se realiza una reunión de inducción en la cual se especifica el rol que va a cumplir, la estructura del voluntariado y se le invita para el primer taller impartido para los nuevos participantes.</p>
<p>¿De qué manera se transmite la información técnica sobre cómo se realiza la tarea?</p> <p>Se realiza un taller de tres días en donde se le brinda herramientas para la realización de su trabajo.</p>
<p>¿Se notifica, a los nuevos colaboradores, sobre los elementos que se tomaran en cuenta en la evaluación de su desempeño dentro de VUI PUCE?</p> <p>Al momento no se cuenta con una notificación formal, todo esto se lo realiza de manera informal.</p>
<p>¿Cómo se presenta a los nuevos colaboradores ante sus compañeros de trabajo?</p> <p>Se aprovecha el espacio del primer taller informativo con todo el equipo para presentar a los nuevos colaboradores</p>

¿Cómo se comunica al nuevo colaborador la misión y objetivos básicos de la organización?

Se dedica un espacio dentro del taller para informar sobre la misión y los objetivos básicos de la organización.

¿Un colaborador nuevo, de qué forma conoce la organización y estructura de VUI PUCE?

Cuando un nuevo colaborador ingresa al VUI PUCE se organiza un espacio en donde se comparte la información sobre la organización y estructura.

¿Cómo se comunica al nuevo colaborador los objetivos y la misión del puesto?

Se dedica un tiempo en el taller informativo en el cual mediante actividades didácticas y dinámicas se busca comunicar los objetivos y misión que van a desempeñar.

FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL N°1

FECHA: 09 de abril de 2018

TÍTULO: Análisis y descripción de puestos

FUENTE N°: 003

ELABORADO POR: Danny Usca

TIPO DE FUENTE: Documental

AUTOR/ES: Luis Puertas

UBICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN: Archivo Físico de VUI PUCE

DESCRIPCIÓN:

Se ha encontrado la descripción de todos los roles dentro de VUI PUCE, el mismo que refleja el trabajo que se realizó con cada uno de los integrantes de la organización.

Se encuentran las actividades claves que en cada rol se debe realizar, así como la experiencia específica que debe tener y las habilidades a desarrollar por cada uno de los colaboradores.

AÑO DE CREACIÓN: 2017

<p>GUÍA DE ENTREVISTA N° 3</p>
<p>Tema: Planeación y ubicación de recursos humanos</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada:</p>
<p>¿Los colaboradores de VUI PUCE utilizan varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas?</p> <p>Si, es más se busca que los colaboradores asisten a programas en donde ellos se sientan agusto y llamados a servir. Buscando que sean lugares acordes con su habilidades y competencias con el fin de tener un mejor resultado.</p>
<p>¿Cuánta autonomía, independencia y autodirección tienen los colaboradores de VUI PUCE, para la realización de sus tareas?</p> <p>La independencia , autodirección y autonomía que mantienen los colaboradores es casi en su totalidad, ellos dirigen la planificación que llevarán a cabo en los proyectos, se encargan de dirigir a sus voluntario. Lo que es evaluado se refleja más en los resultados que los mismos colaboradores presentan. Hay pequeñas evaluaciones de su desempeño pero no son constantes sino más bien se trata de hacer una en la mitad del programa y otra al finalizar.</p>
<p>¿En qué magnitud, los colaboradores del VUI PUCE se sienten responsables ante el éxito o fracaso de la PUCE?</p> <p>Pienso que desde un principio se busca concientizar a todos los colaboradores la importancia de que VUI PUCE tenga éxito en cada uno de los semestres. Se busca concientizar desde la motivación y reflexión a partir del trabajo que realizamos. Pienso que esa motivación se ve influenciada por la satisfacción de la ayuda que brindamos hacia las personas que en verdad lo necesitan.</p>
<p>¿Un colaborador de VUI PUCE, puede evaluar su propio desempeño dentro de la organización?</p> <p>Por supuesto, los resultados que ellos noten en su programa, la motivación que los voluntarios mantengan, comentarios de las autoridades de los proyectos son maneras en los que ellos pueden notificar el desempeño de su trabajo.</p>

<p>GUÍA DE ENTREVISTA N° 4</p>
<p>Tema: PLAN DE VIDA Y CARRERA</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada:</p>
<p>¿Existe un plan de vida y de carrera (descripción) en la organización? VUI PUCE</p> <p>VUI PUCE junto a las instituciones con las que trabajamos se proveen herramientas que pueden contribuir con el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.</p>
<p>¿La organización ha pensado en incluir un plan de carrera para sus colaboradores?</p> <p>No debido a que se necesitaría un aprobación por la universidades y otras entidades que certifiquen el trabajo de los colaboradores.</p>
<p>¿Tiene usted algún referente de plan de carrera para los voluntarios en su organización?</p> <p>No</p>
<p>¿Cree que se sienten a gusto los voluntarios para hacer carrera en el VUI PUCE?</p> <p>Creo que se perdería el sentido de voluntariado, ya que lo verían como algo necesario para culminar sus carrera y buscar nuevas opciones profesionales.</p>

GUÍA DE ENTREVISTA N° 5
Tema: DESARROLLO/capacitación
Cargo de la persona entrevistada:
<p>¿Cómo se da un proceso de capacitación dentro de VUI PUCE?</p> <p>Se busca dar varios encuentros entre los colaboradores abarcando diferentes temáticas, se planifica una capacitación inicial, una intersemestral y una evaluación final. Sin embargo cuando ameritan diferentes situaciones se busca actividades en donde se puedan reforzar temáticas como trabajo en equipo, resolución de conflictos , manejo de emociones entre otros.</p>
<p>¿Cuál es el camino para determinar la necesidad de capacitación de los colaboradores?</p> <p>Pienso que las necesidades se han construyendo a los largo de VUI PUCE. A partir de las experiencias como organización nos hemos dado cuenta de las temáticas que más necesitan los colaboradores para su desempeño y autocuidado. Después de realizar capacitaciones nos damos cuenta si fueron factibles o no. las que dieron buenos resultados son las que se replican en los siguientes semestres</p>
<p>¿Cuál es la razón por la cual los colaboradores necesitan formación?</p> <p>El trabajar con personas en vulnerabilidad nos posicionan en una área susceptible la cual merece importancia y atención para el autocuidado de cada uno de nuestros colaboradores. es por esta razón que buscamos capacitaciones en donde ellos se sientan bien, trabajen aspectos personales y sobretodo estén en condiciones “ saludables” para poder trabajar en diferentes situaciones de la sociedad. por otro lado la formación en cuanto a trabajo en equipo, comunicación asertiva, efectiva es indispensable para el buen manejo de sus grupos de voluntarios, esto determinará el buen desarrollo de cada proyecto.</p>
<p>Cómo se realizan las capacitaciones dentro de VUI PUCE masivas o por separado. En qué proporción</p> <p>Hay capacitaciones que se pueden impartir en forma grupal sin embargo todo dependerá de la temática que se trabaje. Muchas veces VUI PUCE trabaja mediante grupos de 9 a 10 personas, por las áreas de trabajo, es decir planificamos reuniones</p>

<p>para el equipo de asistencia y otro día para el grupo de educación así es más fácil el manejo y la asistencia de los grupos.</p>
<p>¿Se disponen de tiempos y fechas determinadas para las capacitaciones?</p> <p>Desde un principio se lleva a un acuerdo grupal para la fechas de capacitaciones y reuniones. solo en casos excepcionales se llama alguna capacitación o reunión.</p>
<p>¿Las capacitaciones que se brindan son permanentes o temporales?</p> <p>Algunas capacitaciones por su buen resultado se han vuelto permanentes para los semestres del voluntariado, a partir de las experiencias es donde se evalúa que capacitaciones se pueden impartir. Y surgen no siempre las capacitaciones temporales.</p>
<p>¿Cuánto tiempo en promedio dura una capacitación?</p> <p>El taller inicial es la capacitación más larga que tenemos, tiene una duración aproximadamente de 3 días y la asistencia es obligatoria. por otro lado existen capacitaciones entre semana con una duración de una hora o menos.</p>
<p>¿Cuál es el costo anual de este tipo de capacitaciones?</p> <p>Aproximadamente 3 mil dólares anuales.</p>
<p>¿Quién es el encargado de organizar las capacitaciones?</p> <p>El equipo de formación es el encargado de la planificación de estos eventos, sin embargo esto se coordina con el director general y a veces con el equipo de logística.</p>

GUÍA DE ENTREVISTA N° 6
Tema: Desarrollo organizacional de Recursos Humanos
Cargo de la persona entrevistada:
<p>¿Los colaboradores de VUI PUCE sienten que sus contribuciones son tomadas en cuenta?</p> <p>Las contribuciones no materiales son evidenciadas por el agradecimiento que los colaboradores reciben de la institución a la cual asisten, como organización siempre se trata de reconocer su esfuerzo. y pienso que como grupo de colaboradores también se siente un apoyo y gratificación del trabajo que cada uno realiza.</p>
<p>¿Cómo podría describir la participación y el compromiso de los recursos humanos dentro de la organización?</p> <p>La mayoría de las personas que integran la organización, se sienten identificada con la misma y esto ha favorecido a mantener un buen ambiente dentro del equipo.</p>
<p>¿Cree usted que la solución de los problemas se da por medio de la participación y el compromiso?</p> <p>En verdad el proyecto se mueve gracias a la voluntad y motivación que cada uno de los colaboradores brinda a VUI PUCE. El resultado del desempeño si dependerá de la participación y compromiso que cada uno de los colaboradores brinde al programa. Es por esto que nuestro trabajo se ve enfocado en encontrar siempre nuevas fuentes de motivación para servir más.</p>
<p>Las capacitaciones que se realizan en VUI PUCE, ¿sobre qué temas se trabajan?</p> <p>Se busca trabajar diferentes temáticas como trabajo en equipo, comunicación asertiva y efectiva, manejo de emociones, resolución de conflictos entre otros.</p>
<p>¿Qué tipo de habilidades se busca desarrollar en los colaboradores de VUI PUCE?</p> <p>Habilidades que les permitan tener un mejor desarrollo en el grupo de trabajo y en los programas. Liderazgo es una de las habilidades que más se trabaja, la parte espiritual es otra que se busca reforzar entre otras.</p>

<p>¿Se ha buscado capacitar a los colaboradores para la modificación de actitudes?</p>
<p>¿las capacitaciones son acordes al puesto del colaborador?</p> <p>Si</p>
<p>¿Cómo se colabora en el desarrollo personal de los recursos humanos de VUI PUCE?</p>
<p>¿Las capacitaciones han ayudado a mejorar el clima organizacional?</p> <p>Si sobretudo en temáticas acorde con trabajos grupales ayudan a que el desarrollo sea mucho mejor obteniendo mejores resultados.</p>

<p>GUÍA DE ENTREVISTA N° 7</p>
<p>Tema: Sistemas de Información de Recursos Humanos</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada:</p>
<p>¿Dentro de VUI PUCE, existe una base de datos de todos los colaboradores?</p> <p>Si en la plataforma virtual de VUI PUCE mantenemos la información de todos nuestros colaboradores.</p>
<p>Se lleva un registro de los procesos de reclutamiento y selección de personal</p> <p>Si, la fichas informativas y entrevistas personales son archivadas.</p>
<p>Existe algún tipo de registro de los procesos de capacitación y desarrollo del personal</p> <p>Mantenemos registro como el material que se utilizó o fotográfico, mas no se registra el desarrollo personal.</p>
<p>De qué forma se archiva la evaluación de desempeño de los colaboradores de VUI PUCE</p> <p>Todo se archiva de forma virtual en la plataforma que mantenemos, pero también existen algunos archivos físicos que se mantienen como respaldo de actividades realizadas.</p>
<p>¿Cómo se lleva el registro de asistencia del personal?</p> <p>Cada colaborador se encarga de enviar sus asistencias y la de sus voluntarios a la plataforma virtual de VUI PUCE</p>
<p>¿Qué tipo de estadísticas se lleva del personal?</p> <p>Se tienen información acerca de la asistencia de los voluntarios, proyectos realizados, fechas de realización de las mismas y un banco de datos con información demográfica de todos los colaboradores de VUI PUCE</p>

FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL N°2	
FECHA: 09 de abril de 2018	
TÍTULO: Sistema de Información Gerencial	
FUENTE N°: 002	ELABORADO POR: Danny Usca
TIPO DE FUENTE: Archivo informático	
AUTOR/ES: VUI PUCE	
UBICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN: Archivos Web VUI PUCE	
DESCRIPCIÓN: Se ha encontrado la utilización del sistema Trello para la organización de la información dentro de la organización lo que ha facilitado poder entender el trabajo que se realiza dentro de la organización.	
AÑO DE CREACIÓN: 2017	

<p>GUÍA DE ENTREVISTA N° 8</p>
<p>Tema: Auditoría de Recursos Humanos</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada: Director General VUI PUCE</p>
<p>¿Alguna vez se ha realizado una auditoría del proceso de Recursos Humanos?</p> <p>Hasta el momento no se ha realizado ninguna auditoría de recursos humanos dentro de la organización. Se podría decir que el factor económico ha impedido hacer esta inversión</p>
<p>¿Cree usted qué es necesario un proceso de auditoría del área de recursos humanos?</p> <p>Creo que es un proceso necesario no sólo en el ámbito de los recursos humanos sino de manera general en la organización.</p>
<p>¿Quién debería realizar esta auditoría de recursos humanos?</p> <p>A mi parecer podría ser encargado a un auditor externo sin embargo creo que también se podría tener un proceso de auditoría interna con algún representante de la Dirección de Pastoral Universitaria o de la PUCE.</p>