



MÓDULO 1: CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL EQUIPO HUMANO

ONG Calidad
Guía de orientación para la
implementación

Coordinación del proyecto:

Ana Santa Mata

Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG



Este documento ha sido elaborado por:

Mar Carneiro Freire

Juanjo Cordero Sanz

Carlos Cordero Sanz

Vidal Martín Hernando



Diseño y maquetación:

Ana Rivero



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	¿En qué ayuda a la organización la implementación de este módulo?	11
3.	Requisitos mínimos de ong calidad	17
	3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	22
	3.1.2 Requisitos legales ●	24
	3.1.3 Requisitos de la documentación ▶	26
	3.2.2 Política y objetivos ▶	26
	3.2.1 Compromiso y liderazgo ●	27
4.	¿Qué principios de ong calidad son esenciales en este módulo de gestión?	28
5.	¿Qué requisitos de ONG Calidad son obligatorios en este Módulo de gestión?	37
	3.5 Definición de funciones y responsabilidades ●	40
	3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales▶	45
	3.5.1. Gestión de personas ●	48
	3.5.4 Comunicación interna y externa ▶	53
	3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ▶	56

1. Introducción

“Guía de orientación para la implementación del Módulo 1: Calidad en la gestión del equipo humano” es el primero de los títulos de una serie de ocho documentos técnicos desarrollados por ICONG para apoyar a las organizaciones en la implementación modular de la Norma ONG Calidad.

Creada directamente a iniciativa del Tercer Sector, ONG Calidad es un estándar de gestión de la calidad que recoge los principios más modernos de la gestión de organizaciones, adaptándolos a la realidad de la Acción Social. Se construyó inicialmente y se revisa periódicamente, desde la convicción de que toda ONG que actúe con calidad requiere de un sistema de gestión orientado hacia la eficiencia y mejora continua, además de regirse por determinados valores y principios compartidos más allá de los que ella misma destaque.

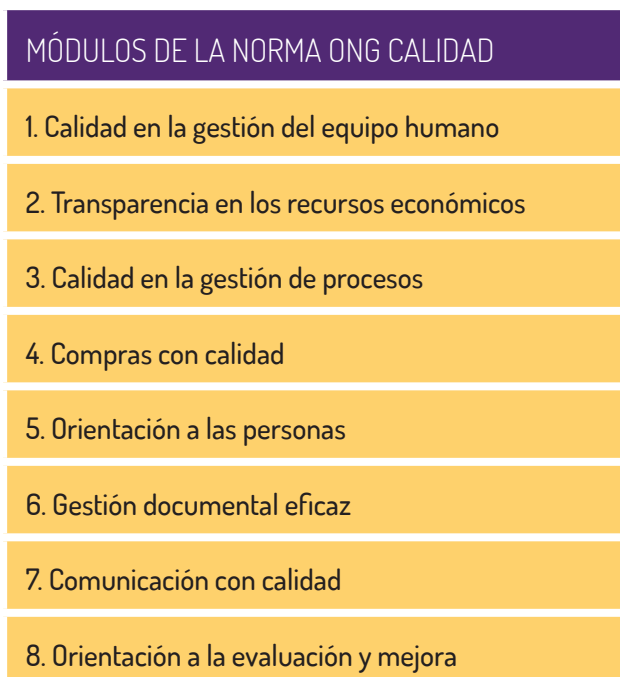
Con ella, el Tercer Sector se ha dotado de una Norma de gestión como herramienta de mejora continua, para incrementar la racionalidad en los procesos de prestación de su actividad.

Desde su creación, esta Norma se ha caracterizado por ser un instrumento común para todas las ONG, las grandes y las pequeñas, las más avanzadas en gestión, y también aquellas que se plantean empezar. Para algunas, quizá más para estas últimas, a veces resulta complicado entender y aplicar la gestión de la calidad. El objetivo de estos Módulos es precisamente intentar acercar la Norma a todas las organizaciones y a los profesionales que quieren avanzar, y hacérselo más fácil.

Sin embargo, es necesario entender y tener presente que ONG Calidad plantea un sistema integrado, y por ello al consultar estos Módulos hay que tener en cuenta el sistema en su conjunto. A efectos de certificación, aquellas organizaciones que se lo planteen, también tienen que tener en cuenta que siempre prevalecerá el texto de la Norma y la interpretación que hagan de ella los auditores del sistema.

El objetivo de estas divisiones es pedagógico, y se ha buscado relacionar principios¹ y requisitos² de ONG Calidad en torno a áreas o aspectos de gestión:

Gráfico 1: Módulos de implementación ONG Calidad



Se piensa que ésta puede ser una manera más práctica de aproximarse, ya que permite trabajar de forma autónoma la implantación de grupos de requisitos. Sin embargo, esta división modular no es la única que se podía haber hecho, e incluso ha resultado complejo realizarla, dada esa unidad del conjunto. Tampoco hay un orden establecido para aplicar los distintos módulos. Será cada organización la que decida cuál es el itinerario que mejor se ajusta a su realidad y a sus necesidades.

1 Valores compartidos por las organizaciones que trabajan en el Tercer Sector, referencia básica para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad. Norma ONG Calidad V5, p. 10, ICONG, 2014.

2 Necesidad o expectativa establecida, que determina criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales. Norma ONG Calidad V5, p. 53, ICONG, 2014.

Al igual que la visión modular de la Norma, estos documentos responden a una segmentación artificial y en cierta medida arbitraria, hecha según el criterio de ICONG para facilitar otra forma de trabajar en su implementación.

ICONG espera que las organizaciones encuentren en estas guías una ayuda para el buen hacer de las personas encargadas de la gestión, y que contribuyan a la mejora de los servicios que se prestan a los clientes, la innovación y la efectividad en el empleo de los recursos, así como al reconocimiento del buen trabajo hecho por las organizaciones que se gestionan desde la calidad.

Independientemente de la estructura que se plantea en este documento pedagógico, se recomienda una lectura completa de ONG Calidad, para entender su lógica y el sentido de cada principio y requisito en su contexto real. También su consulta por parte de las organizaciones durante los trabajos de implementación.

Todos los Módulos de esta serie siguen la misma estructura. Comenzando por esta introducción (1), después se presenta y se justifica la utilidad temática del Módulo dentro de una lógica de gestión general (2). El apartado (3) es común a todos, ya que presenta los principios y requisitos mínimos que cualquier organización debe cubrir, y a partir de los que la implementación modular es posible. Posteriormente se explica la lógica de agrupación y aplicación de los principios (4) y requisitos (5) de cada Módulo. Se facilita también un apoyo práctico para identificar y desarrollar medidas clave en su aplicación, y se ayuda a autoevaluar la situación.

Gráfico 2: Visión Modular de ONG Calidad y sus requisitos

Leyenda	Aplicación	
	Completa	Parcial
Requisitos mínimos		
Requisitos de cada módulo		

5ª VERSIÓN	MODULOS								
	Requisitos mínimos	1. Calidad en la gestión del equipo humano	2. Transparencia en los recursos económicos	3. Calidad en la gestión de procesos	4. Compras con calidad	5. Orientación a las personas	6. Gestión documental eficaz	7. Comunicación con calidad	8. Orientación a la evaluación y mejora
1. INTRODUCCIÓN									
1.1. APROBACIÓN									
1.2. CAMBIOS DE LA QUINTA VERSIÓN DE LA NORMA									
1.3. ALCANCE									
1.4. ESTRUCTURA Y REVISIÓN DE LA NORMA									
2. PRINCIPIOS									
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
A) Requisitos generales del sistema									
3.1. Requerimientos del sistema									
3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas									
3.1.2. Requisitos legales									
3.1.3. Requisitos de la documentación									
3.1.4. Control de la documentación									
3.1.5. Control de los registros									
B) Compromiso institucional									
3.2. Responsabilidad de la dirección									
3.2.1. Compromiso y liderazgo									
3.2.2. Política y objetivos									
3.2.3. Recursos para la calidad									
3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad									
3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios									
3.2.6. Representante de la dirección									
C) Procesos									
3.3. Planificación y gestión por procesos									
3.3.1. Ciclo de mejora continua									
3.3.2. Planificación de los cambios									
3.3.3. Definición y Planificación de los procesos									
3.3.4. Establecimiento de objetivos de calidad									
3.3.5. Definición de funciones y responsabilidades									
3.3.6. Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales									
3.3.7. Relaciones con las partes interesadas									
3.4. Desarrollo de procesos clave									
3.4.1. Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos									
3.4.2. Realización de proyectos, servicios y productos									
3.4.3. Derechos y deberes de los clientes finales									
3.5. Desarrollo de otros procesos									
3.5.1. Gestión de personas									
3.5.2. Gestión de las compras									
3.5.3. Gestión económica									
3.5.4. Comunicación interna y externa									
D) Medición y mejora									
3.6. Medición, análisis y evaluación									
3.6.1. Rendimiento de los procesos									
3.6.2. Satisfacción de clientes									
3.6.3. Auditorías internas									
3.6.4. Análisis de los datos									
3.6.5. No conformidades									
3.6.6. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones									
3.7. Mejora									
3.7.1. Acciones correctoras y preventivas									
3.7.2. Grupos de Mejora									
ANEXO 1 NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y CONSULTA									
ANEXO 2 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA									

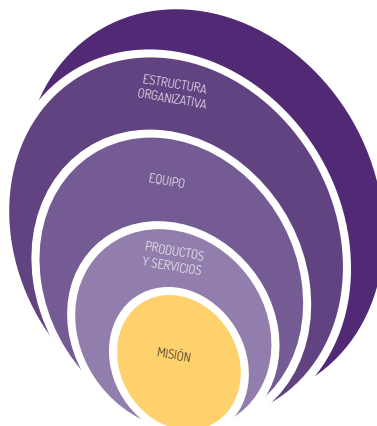
2. ¿En qué ayuda a la organización la implementación de este Módulo?

Este Módulo 1: Calidad en la gestión del equipo humano responde a la lógica habitual de gestión de los recursos humanos de una organización orientada a la consecución de resultados y a cumplir las expectativas tanto de las partes interesadas, especialmente los titulares de derechos, como de su propio equipo, incluyendo al personal voluntario y remunerado.

Al aplicar los principios y requisitos incluidos, la organización fortalece sus capacidades para prestar los servicios que le llevan a cumplir su Misión, según sus propias necesidades y contexto en el que trabajan. Hablamos de cómo construir la estructura de personas que la organización necesita para prestar sus servicios, y también de cómo cubrir las necesidades que esas personas tienen para poder hacerlo, tomando como referencia los principios y valores que inspiran a la organización.

En las ONG, las personas son la clave para diferenciarse realmente y aportar calidad y calidez en el servicio. Muchas veces, se trata de personas con vínculos fuertes con la Misión de la organización, pero aun así, son profesionales para los que un contexto favorable para desarrollar su trabajo será un factor más de motivación y vinculación. Este contexto favorable pasará por: entender cuál es su función en relación a otras de la organización, qué tipo de relaciones se dan en el entramado general, qué se espera de su trabajo, de qué recursos dispone (presupuestarios, técnicos, logísticos, ubicación, etc.), cómo se le va a reconocer y a apoyar en su desarrollo profesional, etc.³

Gráfico 3: Orientación de la estructura organizativa



3 2.3.5. Personas, p. 27 del Manual

Respecto a lo primero, enfocado hacia las necesidades de **la estructura organizativa**, entre otras cosas los requisitos de este módulo se refieren a:

- establecer una estructura formal u organigrama.
- definir funciones, responsabilidades y perfiles para los puestos, de forma que la estructura sea coherente con las necesidades determinadas por la Misión y los titulares de derechos a los que se dirige, y con los servicios que presta.
- formalizar las diferencias, límites y relaciones entre el personal contratado y el voluntario.
- recoger los derechos y deberes de las personas voluntarias.
- establecer procesos de gestión de las personas que forman la organización, y garantías para que esos procesos cumplan con principios y valores: respeto y dignidad de los profesionales, competencia profesional y promoción, no discriminación, atención a las situaciones de vulnerabilidad y exclusión, transparencia, etc.
- promover la participación de las personas de la organización en todos los niveles de gestión.

Respecto a lo segundo, enfocado hacia las necesidades del **equipo**, entre otras cosas los requisitos de este módulo se refieren a:

- establecer sistemáticas para detectar las necesidades formativas.
- evaluar el desempeño de los profesionales y compartir con ellos los resultados, hacerles partícipes de su evolución.
- establecer mecanismos de diálogo interno.
- identificar necesidades específicas, teniendo en cuenta toda la diversidad que se puede dar en la organización.
- establecer un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones para todo el equipo de la organización.

Con el cumplimiento de los requisitos de este Módulo la organización construye una estructura conocida y previsible de gestión de personas basadas en los correspondientes principios y requisitos de la Norma, y orientada a los servicios y productos con los que satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Incorporar estos requisitos a la gestión de la organización:

- Muestra un compromiso con el uso eficiente de los recursos de los que dispone.
- Ayuda a fortalecer los vínculos entre las personas del equipo y de éstas con la organización, lo que facilita alcanzar mayor implicación, un mayor sentido de la pertenencia y una alineación con la Misión de la entidad.
- Permite a la organización optar a un reconocimiento interno y externo por su forma de gestionar el equipo humano, siendo coherente con los valores del sector.
- Supone una mejora ya que la fortalece, al aumentar la cohesión interna y también frente a cambios que pudieran llegar del entorno.

Gestionar personas es posiblemente una de las tareas más complejas en las organizaciones pero también es una de las que más influye en la calidad con la que la organización desarrolla su Misión. Ocuparse adecuadamente de la gestión de las personas es un factor de éxito para la eficacia y la eficiencia de la organización.

3. Requisitos mínimos de ONG Calidad

Independientemente de si la organización tiene o no la intención de certificar su gestión, al igual que cualquier otra área la calidad requiere construir un suelo mínimo sin el cual, la gestión para la mejora no resulta eficaz.

Los requisitos mínimos que se incluyen en este apartado son necesarios como base para poder sustentar las mejoras que suponen el resto de principios y requisitos de la Norma, recogidos en forma de temas dentro de cada Módulo de la serie. Esto significa por tanto que los requisitos mínimos son transversales y comunes a los 8 Módulos, cualquier organización que quiera implantar estos Módulos debe cumplir con unos requisitos mínimos que se sumarán en todo caso a los requisitos exigidos en cada uno de dichos módulos.

Si bien los módulos se han confeccionado agrupando requisitos según enfoques temáticos para facilitar su comprensión e implementación progresiva por parte de las organizaciones, estas guías por módulos parten de la norma ONG Calidad que se ha definido como un sistema de gestión integrado. Por ello, es importante que la organización entienda que la implementación eficaz de lo descrito por cada guía, principalmente enfocada a un área concreta de la gestión, debe contemplar también la implementación de unos requisitos mínimos transversales a cualquiera de los módulos.

Otro objetivo es que más allá del nivel de desarrollo e implantación del sistema de gestión, las organizaciones que implanten los requisitos de cualquier módulo deben estar alineadas y compartir todos principios de la Norma ONG con Calidad, los orientados a las personas, los centrados en la organización y los orientados a la sociedad.

Se debe entender que todos los principios de la Norma son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos de las guías. No obstante, en la siguiente explicación de estos requisitos mínimos, por utilidad, se han incluido referencias a algunos principios asociadas a los requisitos mínimos generales, a modo ilustrativo y no exhaustivo.

Gráfico 4: Principios de la Norma ONG Calidad

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
Dignidad humana	Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	Confianza
Orientación a cada persona	Participación	Transparencia
	Profesionalidad	Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	

Gráfico 5: Requisitos mínimos

	Requisitos del Módulo	Nivel de cumplimiento
A. REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA		
3.1. Requerimientos del sistema	3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	◐
	3.1.2 Requisitos legales	●
	3.1.3 Requisitos de la documentación	◐
B. COMPROMISO INSTITUCIONAL		
3.2 Responsabilidad de la dirección	3.2.1 Compromiso y liderazgo	●
	3.2.2 Política y objetivos	◐

A continuación se presenta una breve explicación de estos requisitos mínimos aplicables a cualquiera de los módulos, así como referencias a algunos principios.

3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas

El primero de los requisitos mínimos es parcial, y solicita que la organización esté recogiendo las expectativas y necesidades de sus clientes finales, o destinatarios finales de su misión. Requiere que se identifique documentalmente, dejando registro de las necesidades y expectativas de sus clientes finales (3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas). Estos clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarias u objetivo de la misión de la organización y, según la Norma establece, sobre los que se debe centrar el sistema de calidad al ser estas personas las destinatarias finales de los proyectos, servicios o productos. Obviamente existen otras partes interesadas de las organizaciones, como personal voluntario y remunerado, órganos de gobierno, organizaciones y entidades colaboradoras, comunidad local, proveedores, Administración Pública, socios de las entidades, financiadores y donantes, que tienen interés o se ven afectadas por la actividad y decisiones de la organización, pero sólo se considera como requisito mínimo común a cualquier modulo el de relación con sus clientes o destinatarios finales.

Este requisito debe ser interpretado a través del principio de **Orientación a cada persona (2.1.3)**. En este sentido se puede afirmar que para que la organización cumpla de forma efectiva con los requisitos mínimos comunes de los módulos, el sistema debe girar en torno a los beneficiarios, clientes o destinatarios finales, sus necesidades y su proyecto de vida definido, así como a su evolución. De hecho, la organización actuará con distinto grado de calidad según se organice más o menos para responder a las necesidades de los beneficiarios.

Siguiendo con lo ya expuesto resulta evidente que para implementar este requisito también deben ser considerados el principio de **Defensa de los derechos (2.1.2)** que está directamente vinculado con los principios de **Dignidad humana (2.1.1)** y **Orientación a cada persona (2.1.3)**. Los elementos que los vinculan son el trabajo de la organización y acompañamiento de los beneficiarios, en la conquista o recuperación del ejercicio de derechos y aumento de oportunidades, el fomento de la participación de los beneficiarios en la organización y, por tanto, en la definición de lo que la organización debe hacer respecto a los derechos de los beneficiarios, según describa su misión.

La organización no trabaja con el fin último de su propio éxito, sino del éxito de sus clientes, en relación al ejercicio de derechos y oportunidades que les mejoren la calidad de vida. Esto no significa que la organización responda a todas las demandas que identifiquen o reclamen, sino a que ha de trabajar con ellos para definirlos y conseguir que se construya sobre la base de proyectos sostenibles, enfocados en defensa de sus derechos y dignidad, estableciendo para ello los hitos necesarios. En definitiva, colocarles en el centro de la estrategia de la organización, es lo que estos principios quieren expresar.

Es evidente que para conseguir esto debe haber una identificación y clasificación de los clientes finales de la organización, y una sistemática de recogida de su información y/o percepción, más sencilla o más compleja, pero que sea adecuada y eficaz para recoger sus expectativas y necesidades sobre la actuación de la organización, y cómo ésta puede cumplir sus objetivos y misión relacionados con ayudarles a ejercer mejor sus derechos, o aumentar sus oportunidades.

Establecer instrumentos de escucha, recogida de información y percepciones, participación, satisfacción, retroalimentación, evaluación o de reclamaciones y denuncias, que le permita a la organización identificar, analizar, comprender y responder a las expectativas de sus clientes y destinatarios finales es fundamental. Los instrumentos de recogida de información sobre expectativas y necesidades pueden ser basados en encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, evaluaciones, historias de vida, etc.⁴

Tener un documento de análisis de partes interesadas, donde se recojan al menos todos los distintos clientes o destinatarios finales, y sus expectativas y necesidades identificadas puede ser una forma de evidenciar el cumplimiento de este requisito mínimo. Este documento se debe considerar un registro, y debe ayudar a comprender cómo la organización ha definido requisitos en su proyecto, servicio o producto en relación a las expectativas y necesidades de los destinatarios finales.

Los requisitos definidos por la organización deben contemplar cómo los proyectos, servicios o productos impactan en la calidad de vida de los clientes o destinatarios finales de la organización. Aspectos como la participación, o las expectativas sobre la rendición de cuentas a los clientes o destinatarios finales deben ser tenidos en cuenta a la hora de definir y evaluar los procesos y requisitos del sistema de calidad, en coherencia con los principios señalados y con la Misión de la organización.

⁴ Se pueden encontrar orientaciones sobre estos instrumentos en el Manual de Implantación de la Norma ONG Calidad, ICONG, accesible desde <http://www.icong.org/>

3.1.2 Requisitos legales ●

Este requisito mínimo se orienta a que la organización cuente con un sistema para conocer y cumplir la legalidad que le afecte. Para ello solicita que la organización defina un sistema por el que se asegure que las personas que trabajan o desarrollan actividades conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le afectan a la organización, por su actividad, proyectos, servicios y productos.

Este apartado requiere definir una sistemática, documentada, con la que se identifique, actualice y ponga a disposición del personal apropiado de la organización los requisitos legales que afectan a las actividades, proyectos, servicios y productos y así como que defina la frecuencia de las actividades de actualización y el responsable de su realización.

Como es obvio el cumplimiento de este requisito podría ser muy sencillo o más complejo, estableciendo una sistemática o procedimiento donde se defina:

1. qué tipo de normativa le afecta a la organización (por su actividad, servicios, proyectos o productos, por la información que maneja, por el colectivo de personas que participan o son destinatarias, por su naturaleza o por cualquier otro aspecto)
2. quién es el responsable y cada cuánto se debe de actualizar esta información
3. cómo se asegura que la información sobre requisitos legales es conocida, incorporada y/o tenida en cuenta a la hora de realizar las actividades por las distintas personas en los procesos de prestación de servicios, productos o proyectos

La lógica es que los requisitos legales que afectan a la organización y sus procesos no sólo sean conocidos por las personas (voluntarias, contratadas, beneficiarias), sino que se incorporen y actualicen en las prácticas y procedimientos que la organización desarrolla, en sus proyectos, servicios y productos. Evidentemente la realidad de cada organización será muy distinta según el sector de actuación, el colectivo destinatario o cliente final, la ubicación geográfica, las actividades que desarrolle, los servicios que preste, las instalaciones que emplee, etc.

Habrán otros requisitos legales que le serán comunes a varias organizaciones sociales como por ejemplo: la Ley de Transparencia y Buen Gobierno, (en la parte que le afecte por financiación pública), la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (con la especificidad del perfil de sensibilidad de los colectivos sobre los que se gestiona información personal), la ley del Voluntariado, la ley de Prevención de Riesgos Laborales,...

En definitiva se considera que el sistema de gestión de calidad debe siempre estar orientado a incorporar los requisitos legales, y sus actualizaciones, bajo el principio de **Defensa de derechos (2.1.2)**, y por tanto tener un sistema que los incorpore de forma natural en los procesos y procedimientos de prestación de servicios y gestión de proyectos, así como en otros ámbitos de la gestión y gobierno de la organización.

3.1.3 Requisitos de la documentación

3.2.2 Política y objetivos

Unimos estos dos requisitos a efectos didácticos, destacando que ambos son fundamentales en todo sistema de gestión, aunque ambos son de cumplimiento parcial por entender que el total de los dos requisitos excede de lo que supone una base mínima para la gestión del módulo.

Los requisitos mínimos relativos a la definición y documentación de la misión, visión y valores de la organización están recogidos en dos apartados de la Norma, que se han considerado a estos efectos de aplicación parcial. La definición de lo es una organización, para qué fue creada, cómo se ve y quiere ser, y sobre qué valores y principios se sustenta, es sin duda un paso previo a abordar la gestión con la calidad.

Si bien es cierto que cada organización puede generar el volumen documental que le sea útil y adecuado, existe una información mínima que debe existir y estar documentada en todo sistema de gestión:

- La misión, visión y valores de la organización
- La política de calidad con el compromiso público de la dirección
- El Manual de Calidad con el alcance del sistema y una descripción general del sistema de gestión
- Los procedimientos, formatos y registros para el uso y desarrollo del sistema de gestión de calidad

Se entiende que estos requisitos se satisfarían con la misión, visión y valores aprobados formalmente, no obstante más allá de cumplir un requisito es importante que la organización tenga claramente definidos esto para asegurar la coherencia tanto en su forma de actuar, como en su planificación estratégica, operativa, y presupuestaria si las tuviera.

Por ello es importante que la definición de la misión, visión y valores, pasen de ser un acto formal, que puede estar incluido en los estatutos, a una reflexión activa sobre lo que es, debe y quiere ser y actuar la organización, en sí misma.

A la hora de definir la misión, visión y valores de la organización, es importante tener en cuenta todos los principios de la Norma ONG Calidad, pero conviene interpretar este ejercicio según se define en los principios 2.2.6 Mejora continua y 2.2.7 Gestión Orientada a la misión. La misión debe recoger, al menos, los objetivos fundacionales, en especial hacer referencia a las personas o colectivos (clientes o destinatarios finales) con los que se quiere trabajar, apoyar o promover, para mejorar el ejercicio de sus derechos y su calidad de vida, o la generación de oportunidades.

Los valores de la organización deben ser identificados y definidos, debiendo ser coherentes con los de esta Norma y con los objetivos recogidos en la misión.

3.2.1 Compromiso y liderazgo ●

Por último, otro de los requisitos mínimos de cualquier modulo son los relacionados con el compromiso de la dirección de la organización con el sistema de gestión. Estos requisitos son parte de las responsabilidades de la dirección recogidas en el apartado 3.2 Responsabilidad de la dirección, donde también figuran los referidos a la definición de la misión, visión y valores, como ya ha indicado anteriormente en 3.2.2 Política y objetivos.

Lo que marcan estos requisitos es que exista un compromiso de la dirección para definir e implantar sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales. El liderazgo de la dirección se debe evidenciar promoviendo y asegurándose del establecimiento de criterios y directrices en la planificación, gestión y prestación que aseguren la coherencia de la actuación con los valores de la organización y con los de la Norma.

En definitiva se debe asegurar que la dirección lidera la definición del sistema de gestión, orientado a mejorar el ejercicio de derechos y la calidad de vida de los destinatarios finales, en coherencia con la misión, visión y valores, y que defina directrices claras en gestión y recursos para ello

4. ¿Qué principios de ONG Calidad son esenciales en este Módulo de gestión?

Los principios de ONG Calidad se refieren a valores compartidos por las organizaciones y el sector. La Norma los incluye como referencias para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad. Son transversales, y como valores, no es posible decir que unos u otros no son de aplicación en tal o cual área de gestión. Como valores que son, todos los principios aplican siempre.

Sin embargo, sí es evidente que hay relaciones entre los principios específicos, requisitos específicos y áreas de gestión específicas que cobran un sentido especialmente relevante. Este tipo de relaciones nos ayudan a identificar espacios comunes: principios esenciales que se deben considerar cuando la organización se plantea, por ejemplo, la gestión de la calidad de los recursos humanos.

Gráfico 6: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 1

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
2.1.1 Dignidad humana	2.2.1 Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	2.2.2 Valor del voluntariado	Confianza
Orientación a cada persona	2.2.3 Participación	2.3.3 Transparencia
	2.2.4 Profesionalidad	Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	

Los principios destacados en negrita en el cuadro anterior se consideran especialmente importantes en el caso de la gestión de la calidad del equipo humano.

Sin embargo este listado no debe ser interpretado como limitativo, ya que como el contenido de todos los Módulos, tiene un fin de utilidad para la práctica, no es completo y es en cierta medida arbitrario. Tampoco su orden implica una prioridad, sino que responde a su numeración en la Norma. Como aspecto común a todos los principios que se destacan, todos tienen implicaciones importantes en relación a requisitos específicos de este Módulo, como la definición de funciones y responsabilidades (3.3.5) y la gestión de personas (3.5.1).

En la implementación de este Módulo empezamos por destacar la importancia de que la organización incorpore el principio de **dignidad humana** en un sentido amplio (2.1.1). Este principio involucra directamente a los miembros del equipo de trabajo. Aunque el foco estará puesto en la dignidad de aquellos para los que la organización trabaja, desde un enfoque de derechos, es muy importante incorporar también la visión de que es el equipo humano remunerado y no remunerado, el encargado de trabajar por el cumplimiento de la Misión, y debe haber coherencia en todos los niveles en relación a este principio: desde la organización y los profesionales hacia los titulares de derechos, y también desde la organización hacia los profesionales.

La organización debería asegurarse de que el equipo comparte una visión y actuación común respecto al principio de dignidad. Los valores de la organización, sus códigos de conducta y todos los procesos de gestión y relación con los profesionales deben incorporar este principio, también incluyendo las expectativas legítimas del personal, remunerado y no remunerado. Será también muy relevante que los recursos humanos sean gestionados (3.5.1) de forma que ellos mismos se sientan también respetados en su propia dignidad. La Política de personas, así como sus distintos procedimientos de gestión, deben atender tanto a aspectos de capacidad técnica y evolución profesional, como a valores y principios conocidos, compartidos, y respetados, entre ellos la dignidad humana.

La **orientación a las partes interesadas** (2.2.1) se mostrará nuevamente tanto a través del proceso de gestión de los recursos humanos, con especial importancia de las tareas de selección y formación en base a valores compartidos, como a través del diseño de la propia estructura y su desarrollo. Al definir las funciones y responsabilidades (3.3.5) de los profesionales tanto remunerados como voluntarios, y recogerlas en los correspondientes documentos (organigrama, manual de funciones, etc.) la organización traslada el diseño de sus procesos a la definición del trabajo que realizará cada uno de los profesionales, recogiendo también las relaciones que se establecen entre ellos. Si el cumplimiento de la Misión depende de la satisfacción de los objetivos, necesidades, expectativas, de aquellos para los

que se trabaja, resulta consecuente pensar que será la organización, y sus profesionales, las que orientarán sus cargos, perfiles, procesos y actuación, a las percepciones necesidades de las partes interesadas, eliminando las rigideces y las ineficiencias de la organización.

Al hablar del **valor del voluntariado** (2.2.2) en las organizaciones del tercer sector es necesario tener en cuenta que, en el contexto actual, su existencia y ejercicio se considera una de las formas de expresión del comportamiento solidario de la sociedad, y es también un derecho como forma de participación en asuntos que les implican. También es una forma de expresión de valores compartidos, cuya existencia genera por sí misma gran valor. La Norma ONG Calidad contempla la acción voluntaria como fundamental para el trabajo de calidad de las organizaciones de acción social.

En la gestión, lo primero que deberá hacer la organización será definir qué papel tienen las personas voluntarias. Incluso puede ocurrir que esta decida no contar con ellas, o no hacerlo temporalmente. No tiene sentido imponer a todas las organizaciones la incorporación de personas voluntarias, pero dado el carácter específico de estas en la sociedad, sí resulta conveniente que la organización de a conocer los motivos por los que lo hace. En el caso de que las incorporen, deberán definir cuál es el modelo de gestión del voluntariado que desarrollarán, teniendo en cuenta que dentro en las organizaciones del tercer sector se les considera profesionales, y su gestión requiere requisitos similares a los del personal remunerado, según especifican los requisitos de la Norma 3.3.5 y 3.5.1, y que son de aplicación total en este Módulo, tal y como se describirá más adelante.

Incorporar en la gestión con calidad del equipo humano el principio de **participación** (2.2.3) debe partir de una reflexión estratégica. Al igual que no es posible obligar a las organizaciones a incorporar personas voluntarias, tampoco se puede obligar a las organizaciones a que incluyan un determinado enfoque de participación. Aunque es un ejercicio propio del tercer sector, debe partir de una decisión desde la dirección, a partir de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Una vez tomada la decisión de incorporarla se trata igualmente de un área que necesita análisis, decisión, estrategia y gestión. En el caso de este Módulo, al igual que ocurre con los requisitos de la Norma, el enfoque será hacia la participación de personal remunerado y voluntario, y también cómo este cumple con el compromiso de la organización con la participación al desarrollar sus funciones, teniendo en cuenta el enfoque a derechos y el compromiso con la dignidad humana.

Además de la participación de las personas voluntarias, uno de los ámbitos de especial interés para las ONG respecto al valor que aporta la participación es el de las personas contratadas. En muchos casos hacer que personal contratado participe en las decisiones de gestión es clave para acertar y mejorar en eficacia de la organización. También en algunas organizaciones, por su naturaleza y su origen, tienen a personas empleadas dentro de los procesos u órganos de gobierno de la propia institución. La participación no debe ser considerada como un objetivo en sí mismo, sino como un principio y una herramienta para la mejora y el cumplimiento de la Misión.

Continuando con la misma visión que aplica la Norma respecto a la aportación de valor y la participación de voluntarios y personal remunerado, el principio de profesionalidad (2.2.4) se aplica y exige a ambos por igual. Las diferencias vendrán derivadas de lo que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno asuma, y las capacidades que se hayan considerado necesarias para la selección de la persona (3.3.5 definición de funciones y responsabilidades). En ningún caso, la profesionalidad vendrá exigida o matizada por la condición de remuneración del puesto o por su voluntariedad (3.5.1 gestión de personas).

Este principio de profesionalidad supone ampliar el alcance de los aspectos técnicos e integrar en ellos otros relacionados con los valores, principios, éticos, inteligencia emocional, habilidades comunicativas y afectivas, etc. en todo el diseño de la organización. Así se defiende la profesionalidad del sector de las organizaciones sociales como intención y acción para alcanzar una calificación de su trabajo como de calidad, utilizando para ello múltiples criterios, y rechazando el valor único de las capacidades técnicas como vehículo para conseguir el cumplimiento de la misión.

La organización tendrá que manejar con **transparencia** (2.3.3) su relación con las personas voluntarias y con el personal remunerado. Tendrá que identificar cuáles son sus necesidades y expectativas de información, pero también actuar proactivamente respecto a informaciones que forman parte del día a día de la gestión de la organización, y de la gestión y actuación del equipo humano.

Por ejemplo, deberá manejar con la transparencia debida todos aquellos aspectos relacionados con la definición de responsabilidades y funciones (3.3.5. Definición de funciones y responsabilidades) y de la descripción de los perfiles, interrelaciones entre puestos y autoridad, se requiere de la organización una gestión transparente, de manera que favorezca la coordinación y eficacia de los equipos de trabajo. También con el resultado de la gestión de la organización, donde la Norma

establece como requisito que tanto el personal voluntario como remunerado reciban información sobre cómo se administran los recursos económicos y con qué resultados.

También en aspectos relacionados con las relaciones laborales, respecto a las políticas salariales, horarios, vacaciones, medidas de conciliación, políticas de reconocimiento, evaluación del desempeño, etc., preservando al mismo tiempo los datos de carácter personal de empleados y voluntarios que obren en su poder (3.5.1 gestión de personas).

Además de realizar una gestión transparente de sus recursos humanos, es muy relevante que la organización implante una cultura de transparencia en el personal de la organización, y que este esté formado sobre cómo gestionar con transparencia.

5. ¿Qué requisitos de ONG Calidad son obligatorios en este Módulo de gestión?

Según ONG Calidad, los requisitos que establece la Norma responden a necesidades o expectativas establecidas, que determinan criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales. Pero, ¿las necesidades y expectativas de quién? Al igual que ocurre con los principios, también se pueden establecer relaciones más directas entre requisitos y áreas de específicas de la organización, cuyo foco está puesto sobre todo en determinadas partes interesadas de cuya gestión se ocupan, como por ejemplo los recursos humanos.

Gráfico 7: Requisitos del Módulo 1

	Requisitos	Nivel de cumplimiento
C. PROCESOS		
3.3 Planificación y gestión por procesos	3.3.5 Definición de funciones y responsabilidades	●
	3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales	◐
3.5 Desarrollo de otros procesos	3.5.1 Gestión de personas	●
	3.5.4 Comunicación interna y externa	◐
D. MEDICIÓN Y MEJORA		
3.6 Medición, análisis y evaluación	3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones	◐

En las ONG, las personas son la clave para diferenciarse realmente y aportar calidad y calidez en el servicio. Muchas veces, se trata de personas con vínculos fuertes con la Misión de la organización, pero aun así, son profesionales para los que un contexto favorable para desarrollar su trabajo será un factor más de motivación y vinculación. La Norma entiende que este contexto favorable pasará por: entender cuál es su función en relación a otras de la organización, qué tipo de relaciones se dan en el entramado general, qué se espera de su trabajo, de qué recursos dispone (presupuestarios, técnicos, logísticos, ubicación, etc.), cómo se le va a reconocer y a apoyar en su desarrollo profesional, etc.⁵

3.5 Definición de funciones y responsabilidades ●

El primero de los requisitos de ONG calidad a los que se refiere este Módulo es la Definición de funciones y responsabilidades (3.3.5), y el nivel de implementación que se requiere es total.

En la implementación de este requisito es fundamental tener presentes tres conceptos: definir (3.3.5), documentar (3.1.3) y comunicar (3.5.4).

La organización debe recoger con detalle en un documento cuál es su estructura y cómo denomina a los cargos y puestos de trabajo, es decir, el organigrama. “En detalle” no significa que deba ser complejo, sino que debe ser un reflejo de la realidad, y que de una visión clara de cómo está compuesta y cómo se ordena en sus relaciones. Para ello la organización deberá mirar a su Misión. La estructura, los cargos y los puestos deben ser coherentes con aquello que la organización quiere conseguir, y con lo que hace para conseguirlo: proyectos de intervención, servicios, productos, incidencia, etc. También con su tamaño y ubicaciones, y con la propia forma en la que la organización se constituye y se financia: socios y cuotas, financiación pública, financiación de empresas, legados, etc.

Además, el organigrama establece las relaciones jerárquicas desde los órganos de Gobierno (asamblea, junta directiva, equipo de dirección) hasta los puestos relacionados con los servicios (coordinadores de centros, responsables de programas, técnicos de intervención, administrativos, etc.) y el soporte (financiero, recursos humanos, tecnología, comunicación, etc.). Será muy importante no olvidar la fi-

5 2.3.5. Personas, p. 27 del Manual

gura que se ocupe de representar la gestión de la calidad en la Dirección de la organización (3.2.6).

Pero además de ese documento que contenga el organigrama, también deberá describir para los distintos cargos y puestos: cuáles son sus funciones y responsabilidades, qué perfil profesional debe cubrirlo, con qué otros puestos se relaciona y con qué autoridad. Esta descripción también tiene que recogerse en un documento, con un lenguaje y estructura clara y que sirva para tomar decisiones y gestionar.

A la hora de definir las funciones, la organización deberá considerar en qué punto de su evolución se encuentra, y cuál es el tipo de gestión que necesita. Si la organización puede y desea profundizar y avanzar, debe considerar que existen enfoques de gestión que va más allá de unir funciones, tareas y perfiles, y que se orientan hacia la **gestión por competencias**. Estos se aseguran de que las personas, además de desempeñar bien el puesto que ocupan, podrán desarrollar todo su potencial, y contribuir a incrementar el nivel del equipo. Otro paso más muy relevante dentro de la gestión de calidad es el de la **gestión por procesos**, en el que el organigrama y las funciones se basan en los procesos de la organización, y no en una estructura jerárquica tradicional. Este tipo de estructuras demuestran además una orientación hacia las partes interesadas más clara (2.2.1).

La descripción del organigrama, las funciones y las responsabilidades, facilitará la comunicación interna (3.5.4) y establecerá los límites básicos del trabajo de cada puesto, reduciendo el riesgo de que se dupliquen responsabilidades, se carguen puestos con demasiadas funciones, no se adecúe la estructura al tipo de gestión y perfiles que necesita. Favorecerá la consecución de objetivos y reducirá la posibilidad de que se generen conflictos.



Orientaciones para la implementación

Siguiendo el mismo enfoque pedagógico de todos los Módulos, presentamos a continuación una batería de propuestas metodológicas para que sirva a las organizaciones para implementar los requisitos totales o parciales que faciliten la mejora en la gestión del área de trabajo que desarrolla el Módulo.

Se ofrece propuestas que pueda servir de orientación y ejemplo para facilitar la puesta en marcha de los requisitos del módulo, acompañándola de listas de comprobación para facilitar a la entidad el seguimiento de su implantación de la mejora.

Es necesario recordar que la Norma es la referencia principal, y que los requisitos forman parte de un sistema, como se puede ver en el Gráfico 1. Además de la información del Módulo, es conveniente tener en cuenta la estructura general de la Norma, así como las relaciones entre los requisitos.

- En la implementación de este requisito es fundamental trabajar tres conceptos: definir, documentar y comunicar.
- El organigrama no es sólo un requisito documental formal. Debe haber coherencia entre el documento y la realidad.
- Si la organización ya tiene un organigrama, puede empezar analizando si este se ajusta a los cargos y puestos que existen.
- El organigrama debe demostrar una orientación hacia las partes interesadas, y hacia el cumplimiento de la Misión.
- Lo siguiente será hacer los ajustes necesarios, para que tanto la realidad como el documento respondan a las necesidades de la organización.
- Lo mismo ocurre con la descripción de perfiles y funciones, responsabilidades, requisitos, autoridad y relaciones internas. Documento, realidad y necesidades deben estar totalmente alineados.
- El organigrama reflejará también el posicionamiento de la organización sobre la involucración de personal voluntario. Tanto si decide incorporarlo como si no, deberá dar a entender su decisión.
- En cuanto a la definición de requisitos, una guía puede ser: estudios, experiencia, habilidades, valores, disponibilidad, en función de cada proceso y puesto.

- El organigrama puede encontrarse en el Manual de Calidad o estar referenciado en él, aunque en ocasiones se puede encontrar en manuales de acogida del personal, memorias, página web, u otros documentos de la organización. El lenguaje y estructura será el que utilice cada organización.
- Se puede encontrar un ejemplo de Organigrama y de Ficha de descripción de puestos en el documento “Manual de implantación de la Norma ONG Calidad”.
- Se puede encontrar un ejemplo de Ficha de descripción del puesto en el mismo documento.
- Tanto el organigrama como el documento que recoja las funciones son documentos básicos de la organización. La organización puede preparar varias versiones del documento, con mayor o menor nivel de detalle, para que sea utilizado según el público objetivo y el interés que este pueda tener en conocerlo.
- Las funciones, responsabilidades y procesos de gestión de personas deben incorporar valores y principios, tanto como requisito a cumplir por estos como compromiso de la organización hacia estos.
- Dado que se debe comunicar, puede publicarse en distintos formatos y canales: página web, Manual de Calidad, Manual de funciones y RRHH, documentos de acogida de personas voluntarias y remuneradas, Memorias, etc.
- También se puede tener en cuenta a partes interesadas, como el personal voluntario y remunerado, al que será conveniente mantener actualizado de cambios, e incluso asegurar que conocen y entienden ambos documentos. Para estos se pueden prever acciones especiales y más directas, como publicación en intranet, correos electrónicos, boletines internos, charlas informativas, etc.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene un organigrama estructurado de cargos y puestos (esquema o texto) documentado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene un documento que describe: funciones, perfiles necesarios, responsabilidades, autoridad, disponibilidad e interrelaciones, incluyendo personal remunerado y voluntario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo descrito en el documento, ¿coincide con la realidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El organigrama y las funciones, ¿responden a lo que es necesario para cumplir con la Misión y orientar la organización hacia las partes interesadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han aprobado, comunicado y distribuido el organigrama y las funciones entre personal de la organización (remunerado y voluntario), de manera que sea conocido y accesible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales

Según establece ONG Calidad, la organización debe recoger cómo involucra todas sus partes interesadas, si bien, dentro de la aplicación parcial del requisito en este Módulo, de forma específica debe recoger cómo lo hace con las personas, voluntarias y/o remuneradas (3.3.6). Debe recoger cómo las hace participar en los distintos niveles de gestión más allá de sus funciones específicas. Los procesos de participación y la identificación de las necesidades y expectativas (3.1.1) de las partes interesadas son una buena herramienta para mejorar los resultados y el impacto.

La participación es un punto esencial en la gestión de las ONG, y la aplicación como principio y valor es muy relevante para una norma como ONG Calidad. El uso y resultados del sistema que defina la organización tienen que ser evidentes para las partes interesadas, hasta el punto de constituir una característica de calidad.

La participación debe tender a empoderar a las personas voluntarias y remuneradas, a que asuman responsabilidades y conozcan mejor la organización. También a que puedan identificar y aplicar mejor sus capacidades para aportar. Las personas son el activo más importante, y construir procesos de participación que generen cohesión, empoderamiento y refuerzo de la identidad de la organización, será bueno para que la organización consiga sus metas.

Esta participación puede incluir propósitos y objetivos que van desde lo más estratégico (participación en el diseño del Plan Estratégico de la organización), hasta lo más operativo (diseño de un procedimiento de prestación de servicio, grupos de trabajo sobre temas específicos, evaluación de aspectos concretos de la organización, etc.). Sean cuales sean, igual que en el caso del organigrama, los procesos de participación de las personas voluntarias y/o remuneradas tienen que estar definidos y documentados: quiénes participan, con qué objetivos, con qué frecuencia, qué metodologías se emplean, cómo se registrará su participación, qué recursos se asignan, qué resultados se espera, para qué se va a utilizar la información, etc.



Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito en este Módulo la organización debería empezar por reflexionar y decidir si involucrará a personal voluntario.
- Aunque se entiende que no debe ser una obligación, sí se considera conveniente que la organización explique su posición al respecto.
- El valor del voluntariado es un Principio de la Norma ONG Calidad, por lo que se recomienda revisar lo dicho al respecto en este mismo documento (ver punto 3), y también en la Norma (2.2.2).
- En el caso de que se incluyan, se deberá incorporar en los documentos pertinentes (organigrama, Manual de Calidad, Manual de Relación con Partes interesadas, u otros), una descripción, diagrama o procedimientos pertinentes, que describan de forma detallada los procesos de participación del personal voluntario, sin olvidar el remunerado.
- Teniendo en cuenta que la participación de las partes interesadas, y entre ellas el personal voluntario, debe responder también sus necesidades y expectativas, se deberá poner en marcha un sistema para identificarles y definir los mecanismos adecuados.
- Se deberá diseñar todo el sistema de participación de las personas, incluyendo las herramientas (digitales o físicas), que supondrán los canales y espacios de participación: talleres presenciales, foros on line, encuestas periódicas, buzón de sugerencias, entrevistas puntuales, participación en grupos de mejora, redes sociales, etc.
- También los correspondientes sistemas de registro, análisis, toma de decisiones y retroalimentación.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización ha reflexionado y tomado una decisión sobre la involucración de personal voluntario?		
Con independencia de si lo incorpora o no ¿explica de forma pública su visión y compromiso con este principio?		
¿Promueve espacios y herramientas de participación para sus profesionales remunerados y voluntarios?		
¿Conoce cuáles son las expectativas de estos al respecto?		
¿Delega responsabilidad y tomas de decisiones a sus profesionales remunerados y voluntarios en sus áreas de competencia más directas?		
¿Implica a sus profesionales remunerados y voluntarios en el diseño, ejecución, evaluación o revisión de la estrategia organizativa y en su plan de trabajo anual?		
¿Dispone la organización de canales y vías de comunicación y de participación horizontal y vertical?		

3.5.1. Gestión de personas ●

Otro paso del que se tiene que ocupar la organización en la gestión del equipo humano es operativizar esta estructura, es decir, hacer que el organigrama con puestos y funciones tengan vida. Para ello, la dirección tiene que construir su sistema de gestión de personas, que ya desde la definición de funciones y responsabilidades estará dirigido a proyectos, servicios y productos, estará basado en los principios de ONG Calidad y promoverá la participación de las personas en la organización (3.5.1).

Este sistema puede estar previamente orientado por una Política de gestión de personas que contenga compromisos como: objetividad, no discriminación y desarrollo profesional, integración, reconocimiento y motivación, promoción, etc. También pueden incorporarse los principios estratégicos y los valores de la organización. En todo caso, unos y otros deben ser coherentes y se deberá evaluar su alineamiento. También se deberá evaluar periódicamente que cumplen con la legislación y reglamentos que afectan a la organización, como por ejemplo la incorporación de personas en situación de vulnerabilidad, la aplicación de la Ley de voluntariado, y otras tantas reseñadas anteriormente.

Aunque se puede estructurar de la forma que sea más práctica para la organización, debería abarcar al menos los siguientes aspectos, que afectan tanto a personal remunerado como a personas voluntarias: **selección** conforme a criterios claros, **acogida** adecuada e integradora, **formación** para el puesto, **evaluación del desempeño**, **promoción** en la organización, **reconocimiento** y **participación**.

Periódicamente se evaluarán los resultados de la gestión de personal respecto a la política y objetivos definidos en el desempeño de los procesos, así como el cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicable (3.5.1).

Pero la gestión de las personas, también es cuidar al equipo, generar un clima de trabajo sano y colaborador, escuchar a las personas, ser flexibles ante situaciones personales concretas, motivar e ilusionar a la gente, acompañar, delegar y empoderar para el crecimiento personal, generar confianza y ayudarla a salir cuando su ciclo ha terminado.

La organización que esté preparada y lo considere oportuno puede pasar a una gestión integral de sus equipos, basada en elementos más abstractos como valores, talento y creatividad en clave de identificación y trabajo del potencial que

tienen los equipos, tanto de forma individual por las personas que lo integra, como por la combinación de todas ellas y de su talento. Así, del **enfoque puesto en la tarea** se puede avanzar al trabajo de construcción conjunta y aprendizaje en equipo, que hace emerger el valor de las personas. Para esto será necesario enfoques de liderazgo y gestión diferentes, y trabajar también las dinámicas internas, los elementos emocionales y el empoderamiento de las personas para su autodesarrollo profesional y personal.

Y será importante considerar en este punto el manejo de la transparencia (2.3.3) como cultura global de la organización, y específicamente en la gestión de las personas (3.5.1): respecto a las políticas salariales, horarios, vacaciones, medidas de conciliación, políticas de reconocimiento, evaluación del desempeño, etc., preservando al mismo tiempo los datos de carácter personal de empleados y voluntarios que obren en su poder.

En todo ello, será muy importante no olvidar que la participación de las personas voluntarias, en el caso de que la organización cuente con ellas, también debe estar formalizada en la organización, porque todo lo recogido en este requisito, también les aplica. El organigrama y el documento que describa puestos y perfiles y el sistema de gestión de personas, deben recoger de forma explícita qué cargos y puestos pueden ser ocupados por voluntarios, y describirlos e integrarlos en la gestión con igual detalle que los desempeñados por personal remunerado.

No se debe olvidar que en tanto que están presentes en la organización, afectan y se ven afectados por la estructura, por lo que deben estar integrados en el sistema de calidad de gestión del equipo humano. En este caso, deberá recoger todas las especificidades que apliquen, según la/s normativa/s de voluntariado, y específicamente deberá existir un documento interno que refleje sus derechos y deberes. Este documento debe ser comunicado a todas las personas voluntarias, asegurando su comprensión y que la relación es conforme a la legalidad.



Orientaciones para la implementación

- El punto de partida para la definición del proceso, para que este sea coherente, debería tomar como referencia el requisito de definición de funciones y responsabilidades (3.3.5) y, sobre este, definir todo el ciclo y herramientas de gestión de personas.
- De forma genérica, este debería contemplar:

Gráfico 8: ciclo de gestión del equipo humano

Selección y contratación:

- Definida sobre perfiles objetivos.
- Incorporarán aspectos técnicos y también valores y principios.
- Incorporarán no discriminación y competencia profesional.

Acogida:

- Proceso para integrar a las personas en la organización: acompañamiento, reunión y formación inicial, información, manual de acogida etc.

Formación:

- Plan de formación de las personas, sobre resultados de evaluación y para promoción.
- Competencias y conocimientos de su puesto, gestión de calidad, aspectos generales de la organización, valores y trabajo en equipo.
- Los líderes, formación en valores y competencias de liderazgo.

Evaluación:

- En base a criterios, y en función de la madurez y complejidad de su sistema de gestión.
- Aportación a los objetivos de la organización, personales, cumplimiento de misión y alineamiento visión y valores.
- Profesionalidad en base a aspectos técnicos, valores y principios.

Promoción:

- Coherente con la sistemática de evaluación.
- Definida y ejecutada sobre principios de no discriminación y competencia profesional.

Reconocimiento:

- Coherente con la sistemática de evaluación.
- Puede elaborarse una Política de reconocimiento
- Compromiso de la organización, en base sistemática objetiva y en base a resultados medibles.
- Debe ser conocida por las personas.

Participación:

- Asegurar la participación de las personas en los procesos que considere, en especial en los procesos de planificación y toma de decisiones (3.6.6).

- La gestión de personas debe ser evaluada, con un objetivo de mejora continua. Será conveniente determinar la frecuencia en la que se hará esta revisión, y de qué forma se hará. Este procedimiento, sus registros y resultados, estarán documentados.
- Independientemente de que puedan darse períodos más largos para la evaluación del sistema en general, es necesario revisar de forma permanente el cumplimiento del marco legal.
- Por el contenido de esta área, será muy importante prestar atención a la protección de datos de carácter personal.
- El sistema de gestión de personas podrá partir de una Política que contenga los compromisos de la organización.
- Se documentarán los derechos y deberes de las personas voluntarias.
- Su desarrollo se podrá hacer mediante el Manual de RRHH y todos los procedimientos necesarios para cubrir el ciclo de gestión, relacionado con la descripción de cargos y funciones: procedimiento de selección y contratación, acogida, evaluación, etc.
- Podrá incluir específicamente planes de formación y de carrera, sistemática de registros de información (C.V., pruebas, contratos, evaluaciones, etc.).
- Se comunicará la información pertinente según las decisiones tomadas, prestando especial atención a los derechos y deberes de las personas voluntarias.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Tiene la organización un sistema de gestión de personas? ¿Es completo en todo el ciclo de gestión?		
¿Está orientado por una política que le sirva como paraguas?		
¿Está documentado el sistema?		
El ciclo de gestión de los recursos humanos, ¿cubre sólo aspectos técnicos o también éticos, de valores, principios, etc.?		
¿Se cuenta con las herramientas necesarias: procedimientos, registros, sistemas de información y archivo, etc.?		
¿Se evalúa el proceso de gestión de personas en global? ¿Es éste coherente con la legislación, la Misión, Visión y Valores y los compromisos voluntarios de la organización?		
¿Se han definido de forma adecuada y completa los perfiles necesarios para todos los puestos de trabajo? ¿Las personas ocupan el puesto para el que realmente están preparadas?		
¿Se reconoce el rendimiento del personal? ¿Existen criterios determinados? ¿Son éstos coherentes con los valores de la organización y de la Norma ONG Calidad?		
¿Existen prácticas de integración y acogida para la incorporación de nuevas personas a la organización?		
¿Se ha definido un procedimiento de selección, que asegure el principio de no discriminación y la competencia profesional?		
¿Hay en marcha un plan de formación? ¿Se realiza seguimiento del mismo y se evalúa su idoneidad?		
¿Se han documentado y comunicado los derechos y deberes de los voluntarios de la organización? ¿Y las actividades que pueden ser realizadas por voluntarios?		

3.5.4 Comunicación interna y externa

La organización debe planificar y documentar acciones de **comunicación interna** destinadas a informar y facilitar la participación de las personas que componen la organización, de forma eficaz. (3.5.4).

Las organizaciones deben asegurar una recogida sistemática de las necesidades informativas del personal con el fin de planificar y documentar acciones de comunicación interna que aseguren el desempeño eficaz de su trabajo. Por ello, se deben identificar y planificar canales y medios para hacer accesible de manera continuada, determinadas informaciones y algunos documentos institucionales, tales como intranet, boletines internos, paneles de comunicación institucional, reuniones informativas, presentaciones, etc.

En el contexto de este Módulo, la aplicación de este requisito es parcial, y es importante destacar la comunicación de información relacionada con la gestión de los recursos económicos.

Un formato frecuente de comunicación de la gestión de los recursos económicos suele ser la memoria anual. Sin embargo, éste puede no ser el mejor y único canal para la comunicación interna de esta información. Como con cualquier otra parte interesada, y dentro del sistema de comunicación con las partes interesadas internas (principalmente personas voluntarias y remuneradas) la organización deberá establecer cuáles son los mejores formatos, canales, momentos y con qué frecuencias. Aunque cada organización definirá el contenido de esta información, una referencia puede ser: resultados obtenidos en el ejercicio por los distintos proyectos, análisis de presupuesto frente a ejecución, planificación y objetivos, origen y destino de los fondos captados.



Orientaciones para la implementación

- Aunque en el contexto de este Módulo el nivel de cumplimiento de este requisito es parcial, y sólo afecta a la información que debe recibir el personal remunerado y voluntario, por lo que la organización debe enmarcarlo dentro de un plan de comunicación interna y externa.
- Hablamos de una información muy concreta (resultados obtenidos en el ejercicio, análisis de presupuesto frente a ejecución, planificación y objetivos, origen y destino de los fondos captados, etc.), pero la organización deberá asegurarse de que ésta llega de forma adecuada y comprensible.
- La información debe enmarcarse en un plan de comunicación global, y ser pertinente en frecuencia, formato y canales.
- Para esto, la organización deberá enmarcar este aspecto de comunicación dentro de la identificación de expectativas de las dos partes interesadas, y de su plan de comunicación global.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Sabe la organización cuales son las necesidades de comunicación del personal remunerado y voluntario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Analiza la organización la eficacia de sus actuales canales y herramientas de comunicación interna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha definido la organización objetivos de mejora de su comunicación interna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se aseguran los medios para hacer accesible la información y la documentación a las partes interesadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se evalúa y se mide la eficacia de los mensajes dirigidos a las personas que componen la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe una memoria anual de la entidad que sea de público acceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La memoria incluye los resultados obtenidos, su análisis y además aclarar el origen y destino de los fondos captados en el ejercicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe alguien con suficiente autoridad para verificar y aprobar el contenido de toda la información publicada por la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Dispone la entidad de una política de comunicación que contenga un catálogo de compromisos éticos de comunicación que sean coherentes con los valores de la entidad y los de la Norma ONG Calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ▸

Para completar el ciclo de calidad en gestión del equipo humano, además de los espacios abiertos a la participación y la escucha de las partes interesadas, la organización tiene que definir un sistema planificado, organizado y supervisado para recoger, registrar y dar respuesta a **quejas**, y también para gestionar las **reclamaciones** de forma eficaz, accesible y adecuada teniendo en cuenta la diversidad de las personas con las que se relaciona la organización (3.6.6). Tampoco debe olvidar el valor de las **sugerencias** en la gestión de la calidad de la organización en general, y en particular del equipo humano.

Se debe establecer y dar a conocer un sistema eficaz para recoger, registrar, analizar y dar respuesta a las quejas y reclamaciones del personal remunerado y voluntario, así como remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas y no solo de las consecuencias. El sistema de gestión de reclamaciones debe estar documentado, ser accesible y adecuado a las características y particularidades del personal, asegurando la confidencialidad en el proceso. Se debe establecer un sistema de recogida, registro y tratamiento de sugerencias de mejora apropiado para el personal (3.6.6).

Dentro de este Módulo, este requisito aplica sólo parcialmente, y se limita a sistemas que puedan ser utilizados por personal remunerado y voluntario. Estos deben conocer el sistema, y el la organización debe comunicárselo, para lo que será conveniente documentarlos. En el caso del sistema de gestión de reclamaciones, es debe existir un documento que lo describa, y que contemple cómo se recogen, se registra, analizan y se da respuesta, manteniendo la confidencialidad del proceso.



Orientaciones para la implementación

- Queja: expresión verbal o escrita de la disconformidad con una cuestión relacionada con la actividad o las personas de la organización.
- Reclamación: expresión verbal o escrita en la que se manifiesta un incumplimiento en el servicio ofrecido por la organización.
- Sugerencia: consejo o propuesta formulada para la mejora, formulada mediante encuestas, buzones de sugerencias, etc.
- Dentro de su gestión de las partes interesadas, la organización debe identificar de qué forma comunicar estos sistemas, especialmente el de reclamaciones, y asegurarse de su comprensión y accesibilidad.
- De forma genérica, el procedimiento o método de reclamación debería establecer: que todas las reclamaciones de clientes serán registradas (en formularios, archivos informáticos o como la organización considere) independientemente del canal o soporte en el que sean transmitidas; quién, cómo, cuándo se analizan; cómo se decide las medidas a tomar; cómo se informa a la persona que reclama sobre las decisiones al respecto; cómo se registra la información del proceso de gestión y cómo se incorpora al sistema de mejora.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene un sistema de recogida y tratamiento de reclamaciones a las personas remuneradas? ¿Es accesible para todas?		
¿La organización tiene un sistema de recogida y tratamiento de reclamaciones a las personas voluntarias? ¿Es accesible para todas?		
¿La organización tiene un sistema de recogida y tratamiento de quejas y sugerencias a las personas remuneradas? ¿Es accesible para todas?		
¿La organización tiene un sistema de recogida y tratamiento de quejas y sugerencias a las personas voluntarias? ¿Es accesible para todas?		
¿Son eficaces estos sistemas? ¿Llevan a solucionar los problemas o las causas de las quejas o reclamaciones?		
¿Se cumplen las actividades y plazos propuestos?		
¿Se incluyen medidas posibles de remedio, para los casos en los que sea pertinente?		
¿Se guarda la confidencialidad y protección de los datos de la persona, en los casos en los que sea pertinente?		
¿Son conocidos tanto por los responsables como por los potenciales usuarios?		



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD