



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA ONGD GRACE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

GABRIELA ALEJANDRA CALDERÓN SOLÍS

KATHERINE MELISSA MEJÍA MOTIÑO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A. OCTUBRE, 2015**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA ONGD GRACE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO:
ELOISA MARÍA RODRIGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO:
HECTOR ORLANDO CARCAMO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
RAFAEL ATMETLLA
CESAR SUAZO
ALBERTINA NAVARRO**



FACULTAD DE POSTGRADO

CREACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ONGD GRACE HONDURAS

AUTORAS:

Gabriela Alejandra Calderón Solís y Katherine Melissa Mejía Motiño

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en los procesos del departamento de Recursos Humanos de distintas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que actualmente ejercen funciones en la ciudad de Tegucigalpa, con el propósito de estudiar las necesidades, retos y oportunidades que enfrentan de manera interna y con respecto a sus colaboradores. La finalidad de la investigación es crear un manual que contenga todas las directrices necesarias para el desenvolvimiento eficiente de las funciones del departamento de Recursos Humanos y el apoyo que brinda a las demás áreas de la organización en base a sus necesidades. El estudio y análisis efectuado en esta investigación parte de una entrevista aplicada a 15 ONG de distintas dimensiones, orígenes (Nacionales e Internacionales), tiempo de desarrollo y enfoque altruista que se desenvuelven en Tegucigalpa. El análisis realizado y la teoría estudiada tendrán como resultado la creación de un Manual de Gestión de Recursos Humanos que sea apropiado para ejercer y aplicar procesos, con el fin de implementar una correcta administración del capital humano y será aplicado en la ONGD Grace Honduras, la cual se encuentra en su etapa de nacimiento, para la aplicación efectiva y actualización del mismo cuando les sea necesario. El Manual de Gestión de Recursos Humanos incluye explicaciones, descripciones, procesos y formatos para cada una de las gestiones en las que el departamento de Recursos Humanos se ve involucrado dentro de la organización y que afecta de manera directa a todo el personal que forma parte de ella.

Palabras Clave: Manual, Organización No Gubernamental, Procesos, Recursos Humanos, Benchmarking



CREATION OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MANUAL FOR NON PROFIT ORGANIZATION GRACE HONDURAS

AUTHORS:

Gabriela Alejandra Calderón Solís and Katherine Melissa Mejía Motiño

ABSTRACT

This research focuses on the processes of the Human Resources department of various nongovernmental organizations (NGOs) currently performing functions in Tegucigalpa city with the purpose of studying the needs, challenges and opportunities faced internally and with respect to its employees. The purpose of this research is to create a handbook containing all the necessary guidance for the efficient development of the Human Resources department's functions and its support to other areas of the organization based on their needs. The study and analysis within this research is based on an interview applied to 15 NGOs of different dimensions, origins (national and international), development time and altruistic approach that operate in Tegucigalpa city. The analysis and the theory studied resulted in the creation of a Human Resources Management Handbook that is appropriate to pursue and apply processes in order to implement proper management of human capital, which will be applied in the NGO Grace Honduras, which is in its birth stage, for effective application and updating the same when needed. The Human Resources Management Handbook includes explanations, descriptions, processes and formats for each of the steps in which the HR department is involved in and that directly affects all staff forming part of the organization.

Keywords: Human Resources, Manual, Non-Governmental Organization, Processes, Benchmarking

DEDICATORIA

Primeramente, al que siempre recibe y recibirá toda gloria y honra, mi Padre en los cielos, Dios, por confiar en mí y poner en mis manos un proyecto tan hermoso como es Grace Honduras y al mismo tiempo capacitarme para cumplir con sus anhelos, que ahora son los míos para mi vida. Gracias por darme gracia, sabiduría, inteligencia, discernimiento, favor, fuerza, salud, prudencia, compasión, mansedumbre, benignidad, gozo, paz y sobre todo amor. Para ti serán siempre todos mis logros, porque reconozco que solo por tu gracia puedo alcanzarlos.

También dedico mis esfuerzos a Jesús, por darme el regalo más grande, que es la vida eterna, gracias por cambiar mi vida y brindarme el mejor ejemplo a seguir y enseñarme a proponerme la excelencia en todo lo que emprendo, prometo siempre tratar de parecerme más a ti, y por último pero no menos importante, gracias al Espíritu Santo, por guiarme, alentarme, consolarme, orientarme sobre lo bueno y lo malo, por nunca dejarme sola y empoderarme en todo momento.

A mi familia, mi madre, Ingrid Mejía, por amarme incondicionalmente y siempre cuidar de mí. A mi padre, Efraín Aguilar, por ser ejemplo de ética, perseverancia, resiliencia y apoyarme en todos estos años de estudio, por creer en mí aun cuando yo no creía en mi misma, por todo el esfuerzo que han hecho durante tantos años para que tuviera una educación digna. Soy la mujer que soy gracias a ustedes y este nuevo logro es gracias a ustedes. A mis abuelos Nolvía Motiño y Larry Rick por amarme y siempre ayudarme. A mis tíos, Amanda Mejía, Armando Andrés Mejía y Roberto Banegas, los amo familia.

Katherine Melissa Mejía Motiño

A Dios por brindarme la oportunidad de llegar hasta acá, por llenarme de paz y paciencia cuando he perdido ambas y por tener un tiempo perfecto para que todo suceda tal como Él lo ha planeado.

Este es un logro que quiero compartir con mis padres, Erick Calderón Valle y Waleska Solís Hoffmann, quienes permanentemente me apoyan con espíritu alentador, dándome ejemplos dignos de superación, valores y sabios consejos; hoy puedo ver alcanzada una meta más, pero más que nada gracias por su amor y apoyo constante.

A mis hermanas, María Fernanda Calderón Solís y Claudia Daniela Calderón Solís, gracias por apoyarme siempre, por hacerme reír cuando me encuentro en momentos difíciles y por ser la inspiración detrás de todo lo que hago y todas las decisiones tomadas, las amo más que nada en el mundo.

Gabriela Alejandra Calderón Solís

AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo de todos mis catedráticos a lo largo de mi maestría, todos son grandes profesionales de los cuales aprendí tanto, en especial al Lic. Rafael Atmetlla y Patricia Villalta.

A la Dra. Eloísa Rodríguez, asesora metodológica, por su apoyo y asesoría en la elaboración del presente documento, a mi asesor temático, el Abogado Héctor Cárcamo por su gran ayuda. De igual manera agradezco al Ingeniero Gerardo Lujano, José Sermeño PhD y MSc. Cinthia Cano, por su asesoría y apoyo en la elaboración de la tesis.

De igual manera agradezco a Gabriel Durón por su apoyo en el diseño gráfico de la institución. A mi compañera Gabriela Calderón por apoyarme y aconsejarme en este proyecto que le da vida a Grace Honduras.

Katherine Melissa Mejía Motiño

Agradezco de manera principal al Lic. Marcial Solís Paz ya que gracias a él he tenido la oportunidad de estudiar una maestría. A los catedráticos (as) que durante mi estudio de postgrado han aportado sus conocimientos y experiencias a mi formación, logrando hacer esta experiencia, formadora muy gratificante.

Así mismo agradezco a mis compañera Katherine Mejía, por haberme dado la oportunidad de compartir juntas este proyecto, y haberme dejado ser parte de su sueño hecho realidad llamado “Grace Honduras”.

Gabriela Alejandra Calderón Solís

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1 ANTECEDENTES DE GRACE HONDURAS	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1 ANÁLISIS MACRO-ENTORNO	10
2.1.1.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	10
2.1.1.2 ROLES DE ONG EN ESPAÑA	11
2.1.1.3 COMPASSION INTERNATIONAL	12
2.1.2 ANÁLISIS MICRO-ENTORNO.....	13
2.1.2.1 FOPRIDEH.....	13
2.1.2.2 PERSONERÍA JURÍDICA DE ONGD EN HONDURAS	14
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE GRACE HONDURAS	15
2.1.3.1 MISIÓN	15
2.1.3.2 VISIÓN.....	15
2.1.3.3 VALORES DE LA INSTITUCIÓN	15
2.1.3.4 OBJETIVOS DE GRACE HONDURAS	16
2.1.3.5 FODA DE GRACE HONDURAS.....	17
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.2.1 PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y EL CAPITAL HUMANO	20

2.3.1 PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.3.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	22
2.3.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	23
2.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
2.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA SOCIAL.....	24
2.3.7 ÁREAS BÁSICAS DE UNA EMPRESA SOCIAL.....	24
2.3.8 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	26
2.3.9 RELEVANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	28
2.3.10 MODELO SITUACIONAL PARA DISEÑAR PUESTOS	28
2.3.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	29
2.3.12 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.....	31
2.3.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
2.3.14 CAPACITACIÓN.....	32
2.3.15 VALUACIÓN DE PUESTOS	33
2.3.16 ELEMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR UNA VALUACIÓN DE PUESTOS	33
2.3.17 MODELOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	34
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN.....	36
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	42
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	42
3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES.....	43
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	48
3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA.....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	48
3.4.1 TÉCNICA	48
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	48
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	49
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	49

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	50
3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	50
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
4.1 INTRODUCCIÓN	51
4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	53
4.2.1 PERSONAL PERMANENTE	53
4.2.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL	55
4.2.3 INCORPORACIÓN DE PERSONAL VOLUNTARIO.....	56
4.3 PUESTOS FUNDAMENTALES PARA LAS ONG	58
4.4 MOTIVACIÓN DE PERSONAL.....	59
4.5 CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	61
4.6 PRODUCTIVIDAD.....	62
4.7 ELEMENTOS QUE CONLLEVAN AL ÉXITO Y EFICIENCIA	64
4.8 RETOS INTERNOS Y EXTERNOS	64
4.8.1 RETOS INTERNOS	64
4.8.2 RETOS EXTERNOS	65
4.9 MARKETING Y RECAUDACIÓN DE FONDOS	66
4.10 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	68
4.11 COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO	68
4.12 DESCRIPTORES DE PUESTO	69
4.13 VALUACIÓN DE PUESTOS	71
4.14 CONTRATACIONES	71
4.15 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
4.16 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS REALIZADO	74
4.17 FODA DE ONG EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO.....	75
4.17.1 Fortalezas:	75
4.17.2 Oportunidades.....	75
4.17.3 Debilidades	75
4.17.4 Amenazas:.....	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 CONCLUSIONES	77
5.2 RECOMENDACIONES.....	79

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	81
6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA GRACE HONDURAS	81
6.2 INTRODUCCIÓN	81
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	82
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS.....	89
ANEXO 1. PERSONERÍA JURÍDICA GRACE HONDURAS	89
ANEXO 2. CONSTANCIA DE REGISTRO DE GRACE HONDURAS EN URSAC	90
ANEXO 3. CONSTANCIA EN URSAC DE JUNTA DIRECTIVA DE GRACE HONDURAS	91
ANEXO 4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	92
ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE CARITAS	95
ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	96
ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	97
ANEXO 8. LEY ESPECIAL DE FOMENTO PARA LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO (ONGD)	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión Financiera Compassion Internacional	12
Figura 2. Operación del PLORDICO+R.....	19
Figura 3. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.....	22
Figura 4. Organigrama Básico de Empresas Sociales.....	25
Figura 5. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos	27
Figura 6. Interrogantes de los descriptores de puesto	30
Figura 7. Fases en la descripción de puestos	31
Figura 8. Relación entre motivación y rendimiento laboral.....	39
Figura 9. Variables de estudio.....	43
Figura 10. Diagrama de Variables	43
Figura 11. Proceso de visión técnico-científica en el diseño de investigación-acción	46

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Muestra de ONG en base a tamaño y cobertura.....	51
Gráfica 2. Muestra de ONG en base a sus años de vida	52
Gráfica 3. Proceso de reclutamiento y selección	54
Gráfica 4. Métodos de motivación de personal.....	60
Gráfica 5. Plan estratégico en marcha.....	63
Gráfica 6. Mayor reto interno de las ONG.....	65
Gráfica 7. Estrategias de Marketing de la ONG	67
Gráfica 8. Relación empleados – voluntarios	72
Gráfica 9. Organigrama en la organización	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA de Grace Honduras.....	17
Tabla 2. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos	21
Tabla 3. Responsabilidades de la Junta Directiva de una Empresa Social	25
Tabla 4. Principales actividades gerenciales vinculadas con el análisis de puestos.	28
Tabla 5. Contenido de los descriptores de puesto	30
Tabla 6. Modelos de valuación de puestos	35
Tabla 7. Ventajas y Desventajas del Modelo de Grados Predeterminados	35
Tabla 8. Matriz Metodológica.....	42
Tabla 9. Operacionalización de variables dependientes	44
Tabla 10. Operacionalización de variable independiente	45
Tabla 11. Competencias del capital humano.....	69
Tabla 12. Administración de Recursos Humanos de las ONG	70
Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.	82

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe la introducción, antecedentes del problema de investigación, definición del problema, enunciado del problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivo general y específicos, y la justificación, que viene a proporcionar la información preliminar que se desarrollará como un aporte para la ONGD Grace Honduras.

1.1 INTRODUCCIÓN

El benchmarking es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducen al desempeño excelente de una compañía. Una definición brindada por la International Benchmarking Clearinghouse es: “Proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes del negocio en cualquier parte del mundo, para obtener mayor información que ayude a la empresa a tomar medidas para mejorar su propio desempeño” (Prieto Herrera, 2011, p. 203).

Las organizaciones que no cuentan con un área de recursos humanos, que se encargue de gestionar de manera eficiente a los empleados con procesos administrativos y formatos adecuados, enfrentan uno de los problemas más importantes para asegurar su crecimiento estratégico: Contar con el recurso humano adecuado en el puesto correcto. Un manual de gestión de recursos humanos que cuente con descriptores y perfiles de puestos permitirá a la organización contar con una herramienta indispensable para dirigir de manera adecuada a todos sus empleados.

La finalidad de esta investigación es diseñar un manual de gestión de recursos humanos que brinde al personal de la organización pautas para desempeñar de manera eficiente sus actividades del puesto.

Grace Honduras es una empresa en nacimiento por lo cual carece de un manual de gestión de recursos humanos. Por lo que esta investigación pretende resolver problemas de la situación actual en la que se encuentra la organización en relación al recurso humano.

Así mismo esta investigación está elaborada en seis capítulos que se describen a continuación:

- Capítulo I. Planteamiento de la Investigación que contiene introducción, antecedentes, definición del problema, objetivos y justificación.

- Capítulo II. Marco Teórico que aborda el análisis de la situación actual en relación al tema de la investigación que comprende el análisis macro, análisis micro, análisis interno, teorías y conceptualización que sustentarán la misma.
- Capítulo III. Metodología en la cual determinamos el tipo de investigación basado en su congruencia metodológica, enfoques y métodos, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes del estudio.
- Capítulo IV. Resultados y Análisis, que presentan la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado en la investigación.
- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, que se elaboraron en base al desarrollo de las preguntas de investigación, así mismo se dan a conocer las sugerencias que van de acorde a la situación actual de la empresa para la implementación del estudio.
- Capítulo VI. Aplicabilidad. En este capítulo se presenta la propuesta de la implementación del manual de gestión de recursos humanos para Grace Honduras.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Lugo Vallecillas (2012) refirió el concepto de Organizaciones No Gubernamentales, (ONG), por la Organización de Naciones Unidas (ONU), el cual se define como “organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimos de lucro nacional o internacional”. Son entidades que dedican esfuerzos para lograr un impacto en la vida de los beneficiados de la organización, realizando funciones humanitarias que alientan la participación de la sociedad civil.

El atractivo de las Organizaciones sin fines de lucro para las grandes empresas que proveen donaciones, inversionistas, filántropos y gobiernos es el impacto que generan en la calidad de vida de los beneficiados de los proyectos de dichas organizaciones. Además de la eficiente administración de los recursos disponibles, resultados cuantificables de las actividades que realizan y su transparencia en la inversión de fondos. Sin embargo, algunas de las organizaciones no gubernamentales que han realizado sus labores en Tegucigalpa, debido a su recién creación, no cuentan con una estructura organizacional definida, lo que provoca una entrega de servicios deficiente, siendo uno de estos factores la falta de profesionales que cumplan con el perfil del puesto para desarrollar los objetivos.

La falta de literatura y conocimiento sobre las estrategias de la administración de recursos humanos en las organizaciones no gubernamentales implica una desventaja en la recolección de conocimiento y acciones concretas en beneficio de la cultura organizacional y ventaja competitiva de las empresas sociales. El proveer a los directivos y gerentes de este conocimiento los equipara con las herramientas necesarias para realizar procesos eficientes de reclutamiento y retención de personal clave para la organización que ayude al alcance de metas organizacionales (Davis 2015).

Es por lo consiguiente que el mantener una planificación, organización, dirección y control sobre la gestión de personal, garantizara el éxito empresarial, creando ventaja competitiva en la organización, contribuyen al fortalecimiento organizacional y consecución de metas y objetivos. El objetivo de mantener a los colaboradores motivados, comprometidos con la visión de la organización, desempeñando altos índices de productividad y eficiencia podrá ser alcanzado mediante una correcta administración de recursos humanos la cual incluye la estructura organizacional, descriptores y perfiles de puesto.

Robbins & Judge (2013) han descrito: “La estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p. 480). La estructura organizacional distribuye el trabajo dentro de la organización, los beneficios que tienen las empresas al realizar estos estudios es la adecuada división del trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignación de tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo, coordinación de tareas, agrupación del trabajo, establecimiento de relaciones internas y externas entre individuos, grupos y departamentos, se establecen jerarquías de autoridad y se logra distribuir y utilizar los recursos limitados que la organización dispone (Robbins & Coulter, 2005).

Por su parte Robbins & Judge (2013) afirman que los colaboradores con un alto sentido de compromiso al trabajo muestran mayores niveles de productividad y menor rotación de personal. Un factor clave para fomentar en el compromiso con el puesto de trabajo es involucrar al colaborador con el trabajo, esta acción se determina por medio del diseño del puesto y sus especificaciones y el tener acceso a los recursos suficientes para desempeñar el trabajo de manera eficiente.

1.2.1 ANTECEDENTES DE GRACE HONDURAS

Grace Honduras nace en respuesta a la problemática que se presenta en el Crematorio Municipal de la ciudad de Tegucigalpa. Katherine Melissa Mejía, fundadora de Grace Honduras comenzó visitando periódicamente el vertedero a finales del 2013, debido a la pobreza extrema, hambruna, condiciones insalubres, enfermedades y demás factores externos que los pepenadores se enfrentan diariamente para poder recibir entre 100-150 lempiras, por 12 horas de trabajo recolectando materiales reciclables para su venta posterior, la consideró como una manera inaceptable de vivir. Esta situación impactó su vida, decidiendo captar la ayuda internacional de misioneros en los Estados Unidos, recibiendo pequeñas donaciones por parte del equipo de brigadas médicas de Health Team Internatioanl y Deep Impact Missions.

Gracias a ello, se realizaron 4 visitas en el año 2014 con donaciones de calzado, guantes, mascarillas, medicinas para distintas enfermedades, artículos de aseo personal, ropa y alimentación. De ahí se dio inicio al proyecto “Let’s Heal Honduras”, el cual comenzó participando en el Concurso de Investigación de Unitec 2014, con la investigación titulada “Diagnostico de la calidad de vida en la población laboral del Crematorio Municipal en Tegucigalpa”, asimismo se realizó un documental exponiendo los hallazgos de la investigación, en la cual se incluyen entrevistas con los pepenadores del área, con el objetivo de convocar a la sociedad civil y recibir ayuda para ellos y sus familias.

A causa de este proyecto West Cramerton Baptist Church y The Military Order of the Purple Heart en Carolina del Norte respondieron enviando la donación económica necesaria para realizar las gestiones legales pertinentes y dar inicio a una organización no gubernamental. Gracias al apoyo de ambas entidades Grace Honduras podrá obtener su Personería Jurídica en septiembre del presente año (Ver Anexo 1).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En el proceso de una investigación la definición del problema es uno de los elementos más importantes, ya que nos permite determinar el alcance que va tener la misma, siempre y cuando el planteamiento del problema se encuentre definido y congruente a los objetivos para

lograr los resultados esperados. Este capítulo define el problema de estudio de la investigación de manera que nos proporcione los resultados, enfocándonos en determinar el método adecuado para desarrollar el mismo.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Grace Honduras será constituida como Organización no Gubernamental para el Desarrollo en septiembre del 2015, con el objetivo de educar y empoderar a comunidades en riesgo social de Tegucigalpa, para desarrollar su potencial y convertirlos en líderes de la transformación social. Sin embargo, la falta de organización y planificación, podrá provocar debilidad en la administración y entrega de servicios a los beneficiados al carecer de procesos de trabajo que garanticen efectividad en las actividades de gestión, logística, servicios y captación de recursos.

La falta de estructura organizacional y manual de gestión de recursos humanos podrán llevar a Grace Honduras a un declive organizacional, desarrollando ineficiencia en los procesos de trabajo y en la administración de los recursos obtenidos por la misma. Creando dificultades en la consecución de metas y objetivos organizacionales. Es de suma importancia contar con personal que ayude con la planificación y coordinación efectiva.

El incluir una correcta gestión del recurso humano logrará que Grace Honduras maneje de manera efectiva el proceso de reclutamiento y selección, contando con un número necesario de empleados que poseen las competencias requeridas y se encuentran en los puestos indicados. Asimismo, el brindar capacitaciones, planeación de carreras, actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, son oportunidades para enriquecer las fortalezas y vencer las deficiencias en el desempeño y competencias organizacionales, lo que fomentara la motivación, creatividad, productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Mondy & Noe (2005) refiere que la realización del análisis y descripciones de puesto tienen influencia en la mayoría de las actividades en la administración de recursos humanos, como en los procesos de planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, relaciones laborales y con los empleados, consideraciones legales y análisis de puesto para equipos. Cada puesto de la organización requiere diferentes competencias, habilidades y

capacidades, la administración y planeación de recursos humanos es la encargada de especificar y tomar en cuenta estos requisitos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo Grace Honduras una organización sin fines de lucro en etapa de nacimiento, carece de organización, planificación y estrategias que la conduzcan a lograr los objetivos organizacionales. La falta de conocimiento en la necesidad específica del recurso humano que necesita para alcanzar sus metas, la conducirá a una falta de eficiencia y productividad, llevándola al declive organizacional y posteriormente a la disolución de la misma.

La insuficiencia de una estructura organizacional clara llevará a la organización a una administración incorrecta de los recursos limitados con los que cuenta, lo que tendrá repercusiones negativas en las comunidades en riesgo social que serán los beneficiados de los proyectos. Es por eso que el contar con una correcta planificación y estructura organizacional marcará el rumbo hacia donde la empresa se encaminará y podrá garantizar el crecimiento organizacional.

El contar con una estructura organizacional, descriptores y perfiles de puesto brindará pautas a los fundadores de la organización con respecto al perfil de competencias que deberá buscar al momento de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección de personal. Asimismo, se logrará realizar una evaluación del desempeño objetiva y clara sobre las fortalezas y oportunidades de mejora que los colaboradores presenten y se podrán identificar las necesidades de personal que la organización deberá contratar.

Por lo que se ha identificado el problema central como: ¿Cuáles son las estrategias en la administración de recursos humanos que Grace Honduras podrá implementar para lograr la consecución de sus metas y objetivos organizacionales?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las estrategias actualmente implementadas en la administración de recursos humanos por diversas ONG en la ciudad de Tegucigalpa, que las han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional con la que Grace Honduras debe contar?

3. ¿Cuáles son los descriptores y perfiles de puestos de trabajo imprescindibles para lograr los objetivos y metas organizacionales de Grace Honduras?
4. ¿Cuál es la importancia de aplicar un manual de gestión de recursos humanos para la ONGD Grace Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias actualmente implementadas en la administración de recursos humanos por distintas ONG en la ciudad de Tegucigalpa que las han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional con el propósito de aplicar los métodos analizados en la gestión administrativa de Grace Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Diseñar la estructura organizacional de Grace Honduras.
- 2) Desarrollar los descriptores y perfiles de puestos de trabajo recomendables para lograr los objetivos y metas organizacionales de Grace Honduras.
- 3) Proponer un manual de gestión de Recursos Humanos que sea aplicado en la ONGD Grace Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Por el hecho de ser un caso reciente de emprendimiento social, la Organización no Gubernamental para el Desarrollo Grace Honduras, requiere realizar todas las gestiones organizacionales pertinentes para comenzar sus operaciones y proyectos. En el área de recursos humanos una adecuada estructura organizacional, la realización de descriptores y perfiles de puesto y la valuación de los mismos impulsarán el crecimiento organizacional, reduciendo costos administrativos y operativos.

Según los indicadores de pobreza que expone el Instituto Nacional de Estadística (2013) en su último censo poblacional, el 64.5% de la población hondureña se encuentra en condiciones

de pobreza, siendo el 42.6% clasificada como pobreza extrema. Asimismo, el indicador de necesidades básicas insatisfechas revela que un 40.8% de los hogares en Honduras se encuentran en esta carencia socioeconómica. La creación de una organización sin fines de lucro que provea educación a diversas familias cuyas condiciones de vida se encuentran bajo las cifras anteriormente expuestas, tendrá un impacto social positivo, fomentando un estilo de vida en donde la educación sea la herramienta principal para mejorar la calidad de vida de la población clasificada en condiciones de pobreza.

Grace Honduras se encuentra en la “etapa emprendedora”, que según Daft (2011) es el nacimiento de una organización, en donde los fundadores enfocan sus energías en la creación de servicios, la supervivencia y actividades técnicas. En esta etapa del ciclo de vida organizacional que se enfrenta una crisis de liderazgo, ya que se manejan problemas o circunstancias adversas por parte del personal contratado y/o problemas administrativos. Es por lo consiguiente que se debe adaptar la estructura de la organización para lograr un crecimiento continuo y resolver cualquier contingencia que se presente de manera eficaz.

Grace Honduras al ser una ONGD en etapa de nacimiento, se verá enfrentada a un sinnúmero de retos y adversidades en el futuro. Debido al rubro en donde se encuentra, el cual es servir a comunidades en riesgo social de la ciudad de Tegucigalpa, se requiere contar con personal comprometido, apasionado, con gran sentido de servicio hacia los demás y responsabilidad social. Por lo que los descriptores y perfiles de puestos con sus funciones definidas promoverán los objetivos a alcanzar por los colaboradores, sirviendo de pauta para los directivos al momento de realizar el proceso de selección de personal.

La creación de una estructura organizacional resulta conveniente para lograr comprender como funciona una organización tanto para los empleados como personas externas a ella. “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos” (Daft, 2011, p. 90). De igual manera resulta beneficioso para mantener la motivación del personal, garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, evaluar objetivamente el desempeño de los colaboradores y coordinar el trabajo realizado con indicadores objetivos para una retroalimentación continua de los procesos de trabajo.

Las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a la escasez de personal al iniciar sus actividades por lo que Davis (2015) comenta que son los ejecutivos los que realizan múltiples actividades en diferentes áreas de la empresa como la contratación de personal, relaciones públicas y la captación de fondos. Esta sobrecarga de roles que requieren distintas competencias pueden tener un impacto negativo en el liderazgo o administración y de obtener nuevos conocimientos en el área de administración del recurso humano, debido al poco tiempo que se distribuye en actividades propias de la gestión de recursos humanos y la falta de estrategias en su administración.

La creación de perfiles de puesto proporcionara normas para contratar al personal con las competencias adecuadas para desarrollar los proyectos y objetivos de la ONGD. Obteniendo como resultado el fortalecimiento de la eficiencia con que opera la Grace Honduras, no solamente beneficiando a las familias que se incluyan en los proyectos sociales, también a sus colaboradores, ayudándole a llevar a cabo su rol dentro de la empresa, logrando desempeñar su puesto de trabajo eficientemente, facilitando el manejo de los recursos disponibles.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente capítulo realizará un resumen sobre la revisión de la literatura que profundiza temas como: Las organizaciones no gubernamentales a nivel internacional y nacional, brindando un análisis interno sobre la situación actual de Grace Honduras. Asimismo, se describirá la administración de recursos humanos, estructura organizacional, el análisis de puestos, los descriptores y perfiles de puesto y valuación de puestos. El objetivo del capítulo consiste en explicar y profundizar en autores reconocidos para brindar sustento y base científica al proyecto de tesis.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual documenta con literatura que sustenté los puntos centrales de la investigación utilizando información a nivel mundial y nacional para luego hacer un análisis de la situación actual de la empresa en estudio.

2.1.1 ANÁLISIS MACRO-ENTORNO

Actualmente se vive en una era de tecnología y globalización, en la cual las organizaciones deben responder a ello para no quedarse atrás. La gestión del capital intelectual es la ventaja competitiva de toda empresa, es el recurso que la llevará al alcance de los objetivos planteados. Echevarría (2001) afirma que la clave del éxito radica en una visión estratégica de los recursos humanos, cuya orientación se base en desarrollar la capacidad de generar y transferir el conocimiento, convirtiéndose este en la base de la innovación. El éxito empresarial lo define la capacidad que dispone la empresa para disponer del recurso humano que le permita alcanzar la innovación en todas las áreas de la empresa.

2.1.1.1 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Perez (2010) expone la definición de Organización No Gubernamental:

Toda Organización de la Sociedad Civil que nace por una iniciativa privada, con objetivos propios, que pueden ser semejantes o no a los del gobierno, en ciertas áreas, que es reconocida como un actor representativo de la Sociedad desde mediados de la década de los 80, tanto por el Estado en donde nace, como por otros Estados y por Organismos Multilaterales. Con la capacidad de generar sus propios vínculos, independientes de las relaciones estatales; y en sus acciones capaz de crear o generar presiones tanto en el

plano local estatal, como en el plano regional e internacional, cualquiera sea su objetivo de trabajo. (p. 23)

El consejo de Instituciones de Desarrollo (COINDE) en su publicación, “Descentralización y Funcionamiento de los Consejos Locales de Desarrollo”. Define a las ONG como “aquellas organizaciones de naturaleza diversa e independientes administrativa, política e ideológicamente de los gobiernos donde desarrollan su actividad, que buscan satisfacer las necesidades de la población en el establecimiento de canales de participación de la misma en diversos proyectos de desarrollo usando y movilizandando eficazmente los recursos”. (Camey Huz, 2000, p. 18)

2.1.1.2 ROLES DE ONG EN ESPAÑA

El Tercer Sector es valorado desde una perspectiva social y económica, ya que son fuentes de empleo. Sin embargo una gran dificultad que enfrentan estas instituciones es el marketing. Los objetivos que se persiguen se fundamentan en objetivos sociales de carácter humanitario, supone un problema en la obtención de recursos financieros ya que muchas veces los logros alcanzados no son medibles. La obtención de recursos para financiar los proyectos conlleva una labor extra a las actividades propias de la empresa. La diversidad de público que deberá de atender, ya que no solo se ofrecen bienes y servicios a los beneficiados, sino que a los colaboradores siendo estos donantes, voluntarios, etc. Por lo que sus relaciones de intercambio se vuelven más complejas, lo que se deberá de tener en cuenta al elaborar estrategias. (Penelas Leguía, Galera Casquet, Galán Ladero, & Valero Amaro, 2013)

La globalización ha incrementado las conexiones sociales y culturales, interdependencias políticas, integración económica, financiera y del mercado lo que ha provocado el desarrollo de tecnologías de comunicación, lo que ha exigido a los tres sectores institucionales (sector público, empresas y organizaciones no lucrativas), cambios en sus gestiones y cultura organizativa. Este fenómeno ha llevado a las ONG españolas a desarrollar *partnerships*, es decir, colaborar mutuamente intercambiando información y actividades, compartiendo recursos que refuerzan su capacidad de beneficio mutuo con el objetivo principal de compartir resultados.

Las redes de trabajo que han desarrollado las ONG poseen ciertas características principales, recurren a indicadores como la centralidad, las ONG más activas, en cuanto a centralidad de grado y cercanía son: Caritas, Cruz Roja, CEAR, Manos Unidas y Ayuda en Acción. (Nieto Carramiñana, García del Junco, de Reyna Zaballa, & Robina Ramírez, 2013)

2.1.1.3 COMPASSION INTERNATIONAL

Compassion International (2015) fue fundado en 1952, a respuesta de la situación de los huérfanos de Corea del Sur, actualmente ayuda a más de 1 millón de niños en más de 25 países en desarrollo en todo el mundo. Los programas se centran en brindar ayuda en el área espiritual, cognitiva, social y física. Algunos de los temas de los cuales se desprenden actividades y materiales que desarrollan con los niños van enfocados en la prevención de piojos, dengue, una sana alimentación, administración eficiente del agua y ahorro financiero en la niñez.

Los valores esenciales de la organización son la honestidad, excelencia, servicio y dignidad. En su gestión financiera expuesta en la página web de la institución, se aclara que el 80% de todos los ingresos son empleados en actividades para los niños inscritos en los Centros de Desarrollo Infantil. Para realizar una gestión eficiente de los ingresos se realizan auditorías periódicas evaluando la utilizando de los recursos y efectividad de los proyectos. (Compassion International, 2015)

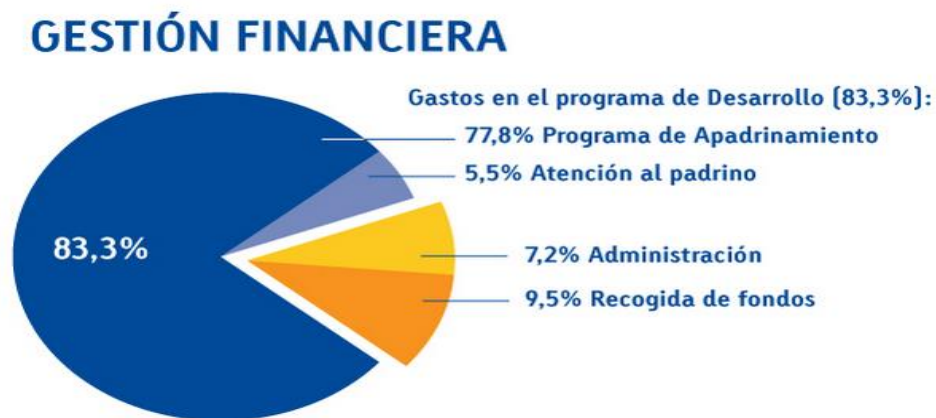


Figura 1. Gestión Financiera Compassion Internacional

Fuente: (Compassion International, 2015)

2.1.2 ANÁLISIS MICRO-ENTORNO

2.1.2.1 FOPRIDEH

La Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en Honduras, FOPRIDEH (2013) da a conocer el trabajo desempeñado a nivel nacional por las Organizaciones afiliadas durante el periodo del 2011 y 2012. Las ONGD afiliadas, se encuentran en los 18 departamentos, cubriendo el 82.5% de los 298 municipios de Honduras, proyectan sus actividades en mejorar el crecimiento pleno, sostenible y sustentable de los ciudadanos de manera justa y equitativa con objetivos a mediano y largo plazo. Son las ONGD las que brindan alternativas socialmente viables, con el propósito que los beneficiados puedan satisfacer sus necesidades básicas insatisfechas, brindando un balance que reduzca los riesgos de los obstáculos sociales.

FOPRIDEH (2013) afirma:

La Federación ha contado, en los dos años aquí señalados, con ONGD nacional e internacionales, que intervienen a favor de la ciudadanía nacional a través de trece sectores o ejes temáticos como son, la salud, la educación, la seguridad y soberanía alimentaria, grupos vulnerabilizados (la niñez, la juventud, el adulto mayor, la mujer, etnias y discapacidad) desarrollo rural, el medio ambiente y áreas protegidas, cambio climático, democracia y gobernabilidad, justicia y anticorrupción, derechos humanos, descentralización y desarrollo, transparencia y rendición de cuentas, micro finanzas. (p. 2)

La inversión anual promedio de las ONGD afiliadas a FOPRIDEH es de Lps. 2,141,414.5, lo que es equivalente a menos del 2% del presupuesto general estipulado por el gobierno de la Republica de Honduras. La inversión por persona beneficiada es alcanza los 1,154.45, lo que da a conocer el grado de eficiencia con el que se invierten los recursos limitados disponibles, tanto humanos, financieros, materiales, logrando cambios en la calidad de vida de los beneficiados. En el área de educación formal FOPRIDEH (2013) afirma que las acciones que aportan las ONGD en este sector son:

- 1) Facilitar el acceso a niños y jóvenes con escasos recursos y/o en condiciones de riesgo a sistemas de educación formal.
- 2) Mejorar el sistema educativo nacional a través de los esfuerzos de auditorías.
- 3) Acompañar en procesos de evaluación a estudiantes y maestros.
- 4) Dotar de textos escolares y otros materiales didácticos.

Entre la educación no formal se pueden mencionar las siguientes acciones:

- 5) Formación de liderazgo y valores en la juventud.
- 6) Apoyo a iniciativas de gestión propositiva por parte de los jóvenes.
- 7) Ofrecimiento de cursos vocacionales a jóvenes y adultos.
- 8) Desarrollo de habilidades para la vida y empleabilidad.

(FOPRIDEH, 2013)

2.1.2.2 PERSONERÍA JURÍDICA DE ONGD EN HONDURAS

Según la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), publicada en Diario La Gaceta (2011) (Anexo 8) las ONGD que deseen solicitar su personería jurídica deberán solicitar a la Secretaria de Estado en los Despachos del Interior y Población (SEIP), por medio del apoderado legal, el reconocimiento de su personería jurídica. Los requisitos para obtener la personería jurídica son: Certificación de punto de acta la cual nombra a los miembros de la Asamblea General, Junta Directiva y Órgano de Fiscalización, debidamente autenticadas por un notario, Carta Poder que da facultad al Presidente de la Junta Directiva conceder poder al apoderado legal para realizar las gestiones pertinentes en la solicitud de la personería jurídica, los proyectos a ejecutar de la ONGD y las tarjetas de identidad de los miembros de la Asamblea General autenticadas por un notario.

Se deberán de presentar dos copias de sus estatutos, los cuales deberán estar divididos en capítulos en donde se detalle la constitución, denominación, duración y domicilio, finalidad y objetivos, miembros, derechos y deberes de los miembros, sus prohibiciones, régimen de responsabilidad, medidas disciplinarias y su aplicación, los órganos de gobierno los cuales incluye a la Asamblea General y Junta Directiva, los procedimientos de elección, sesiones de la junta directiva y sus atribuciones, la junta de vigilancia, dirección ejecutiva, comités y juntas locales, mecanismos de transparencia, patrimonio, disolución, liquidación y reformas de los estatutos.

Toda ONGD deberá ser inscrita en la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC), para poder operar en el país, dicho registro será efectuada de forma inmediata por la SEIP al momento de entregar la certificación de la resolución en donde se otorgara la personería jurídica de la ONGD (Anexo 2 y 3). La URSAC requiere que los primeros dos meses del año fiscal se presenten informes sobre: Una breve narrativa de las actividades realizadas durante el periodo y un informe de los estados financieros y balance general.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE GRACE HONDURAS

2.1.3.1 MISIÓN

Nuestra misión es educar y empoderar a niños hondureños en pobreza extrema para desarrollar su potencial y convertirlos en líderes de la transformación social.

Eslogan: ¡Empoderando líderes del mañana!

2.1.3.2 VISIÓN

Para el 2021 contar con el patrocinio para 350 niños en pobreza extrema, logrando un impacto integral positivo en su calidad de vida.

2.1.3.3 VALORES DE LA INSTITUCIÓN

- 1) **Compromiso y Responsabilidad:** No existe compromiso sin involucramiento personal, sentirse identificado con el propósito de la labor que se realiza. La responsabilidad es el resultado de la disciplina y la constancia, realizar y asumir las funciones y tareas del trabajo que corresponden a las causas que hemos decidido afrontar.
- 2) **Pasión y Entusiasmo:** No somos simples colaboradores, si no hombres y mujeres apasionados por ver un país justo, libre de pobreza y falta de oportunidades. Nuestro propósito es trabajar con fervor para servirles a las comunidades con más necesidad.
- 3) **Honestidad, Integridad y Ética:** Alineación a nuestros principios, valores, pensamientos, motivaciones, actitudes y acciones. Nuestro actuar debe ser coherente con lo que creemos. Es ser integro, observando y aplicando a la vida personal los códigos de conducta y ética más elevados de la sociedad en que se vive.
- 4) **Creatividad e Innovación:** Fomentamos la creación de nuevas ideas y nuevos paradigmas. Creemos que los problemas son oportunidades para aumentar nuestra imaginación y originalidad en tratar de resolverlos.
- 5) **Cooperación y Trabajo en equipo:** Somos un equipo que trabaja en armonía y con carisma para facilitar la consecución de las metas propuestas. Por lo que mantenemos relaciones de calidez, aceptación y fluidez con nuestros colegas y hacia las personas que ayudamos.

6) Empatía y Solidaridad: Compartimos los mismos ideales de unidad, para apoyar a nuestros beneficiados en situaciones difíciles, logrando comprenderlos para responder adecuadamente a sus necesidades.

7) Verdad Bíblica: Somos servidores de Dios y deseamos amar a nuestro prójimo como a nosotros mismos. Escogemos vivir y servir de acuerdo a la verdad encontrada en las Escrituras. Enfrentamos los desafíos con gracia y bondad.

2.1.3.4 OBJETIVOS DE GRACE HONDURAS

Grace Honduras tiene como propósito favorecer a las comunidades en pobreza de la ciudad de Tegucigalpa, pudiendo extenderse a otras zonas del país y sus objetivos son los siguientes:

1. Facilitar la inserción escolar, brindando apoyo en la compra de materiales escolares y tutorías académicas. Asimismo, proporcionarles educación no formal en temas de: salud, autoestima, educación sexual (la cual será impartida según las edades del niño tocando temas como el acoso sexual y el embarazo precoz) liderazgo, motivación, derechos humanos, acoso escolar (bullying), desarrollo de habilidades, resolución de conflictos y hábitos de ahorro.
2. Facilitar la educación, capacitación y desarrollo de competencias técnicas a individuos mayores de edad por medio de centros educativos como Instituto de Formación Profesional (INFOP). De igual manera brindar talleres y charlas en temas como: derechos humanos, salud, planificación familiar y micro finanzas, higiene y seguridad laboral, resolución de conflictos, liderazgo y motivación.
3. Brindar consejería psicológica a diferentes comunidades en pobreza, proveyéndoles según los recursos, de terapia familiar, individual, guía espiritual, terapia cognitiva conductual, asistencia en trastornos psicopatológicos, ayuda en problemas de aprendizaje, terapia de arte, terapia ocupacional, terapia musical e intervención en crisis, de acuerdo a la evaluación que se realice con anterioridad.
4. Realizar investigaciones con enfoque social con el propósito de analizar y proporcionar soluciones objetivas a las diferentes problemáticas actuales que se presentan.

5. Captar por medio de brigadas médicas la ayuda internacional de equipos médicos en área de salud general, odontología, pediatría, ginecología, etc.

6. Crear programas y campañas de salud para brindar atención médica local, realizando chequeos de salud general y oftalmológica, facilitando la compra de medicamentos y consultas a especialistas. Brindando charlas sobre temas relacionados con la higiene, enfermedades prevalentes en la niñez, nutrición, desarrollo infantil y cuidados de la mujer embarazada y lactante.

7. Todo proyecto y/o actividad que sea en beneficio a las comunidades en pobreza de la ciudad de Tegucigalpa, y a futuro, según los recursos de la ONGD, extender los proyectos hacia otras comunidades del país.

2.1.3.5 FODA DE GRACE HONDURAS

Tabla 1. Análisis FODA de Grace Honduras

FODA GRACE HONDURAS			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con una sólida Asamblea General y Junta Directiva.	La captación de voluntarios traerá donaciones.	Aun no se cuenta con el recurso humano para desarrollar los proyectos.	Un alto número de organizaciones dedicadas al mismo propósito.
Fuerte compromiso por parte de los miembros fundadores hacia los grupos marginados.	Una variedad de instituciones dispuestas a ofrecer apoyo y donaciones como parte del programa de Responsabilidad Social Empresarial.	Fondos insuficientes para llevar a cabo las actividades propias de la empresa.	Falta de empatía por parte de la población Hondureña hacia los problemas sociales.
Se cuenta con misión, visión, valores y objetivos institucionales.	Posibles alianzas estratégicas con otras instituciones.	Carece de estructura organizacional.	Instituciones con mayor antigüedad captar una mayor cantidad de fondos y voluntarios.
Existe una relación con instituciones dispuestas a brindar apoyo.	Crear un fuerte impacto social en un país en vías de desarrollo	No se cuenta con adherentes.	La posibilidad de perder apoyo financiero con el que cuenta la organización.
Se cuenta con una personería jurídica y toda la documentación requerida por el Estado para iniciar operaciones.	Nuestra misión despierta sensibilidad.	No se conocen instituciones o personas para recurrir a solicitar fondos.	La organización es muy poco conocida.
Cuenta con conexiones que podrían ser futuros donantes en Estados Unidos.	Lograr realizar entrevistas para conformar un equipo de voluntariado.	Falta de organización y planificación.	Honduras enfrenta una crisis económica.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

La gestión del talento humano se concentra en el colaborador para enfatizar la importancia del personal dentro de una organización. Se hace mención sobre algunas de las teorías relacionadas con el recurso humano. Dentro de las teorías más importantes en esta investigación se sustentan las detalladas en las siguientes líneas del presente documento.

2.2.1 PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

La administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 7). Torres Hernández & Torres Martínez (2014) y Corporación Simón de Cirene (2007) concuerdan que para conducir una organización es de gran importancia contar con metodologías objetivas para la administración organizacional. Ambos autores la desglosan de la siguiente manera:

1. **Planificación:** Se conoce como el proceso administrativo, se deberá realizar un diagnóstico de toda la organización, con el objetivo de conocer la situación actual que enfrenta la empresa, para poder conciliar lo posible con lo deseable, mejor conocido como pronóstico organizacional. El diagnóstico y pronóstico son los componentes esenciales de la planeación, primero se identifica la situación interna y externa que la organización enfrenta para poder realizar planes de contingencia y acción para lograr los resultados esperados. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)
2. **Organización:** Corporación Simón de Cirene (2007) define la organización como disponer los recursos necesarios y ordenadamente lograr el fin. Para que una ONG cumpla con este paso deberá contar con recursos humanos, es decir, las personas con las competencias requeridas para lograr lo propuesto. Los recursos físicos y los recursos económicos. Para ayudar en la organización es necesario contar con un organigrama, definir los cargos y tareas que se deberán realizar, mantener un flujo constante de información entre todos los puestos y aprender a delegar las tareas.

3. Dirección: Es la “función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (Robbins & Coulter, 2005, p. 9). Se deberán priorizar las tareas, mantener como guía el presupuesto y programa, tomando en cuenta que las empresas sociales cuentan con recursos económicos limitados, se recomienda tomar el tiempo necesario para realizar los presupuestos. Se deberá concentrar tanto en los fines como en los procesos, determinando previamente los puntos críticos y áreas donde se podría fallar en la planificación, para poder delegar las actividades. (Corporación Simón de Cirene, 2007)

4. Control: Vigilar que las acciones no se desvíen o se salgan de la estrategia o modelo estructurado en el proceso de planeación. Implica regulación del equilibrio y armonía de los procesos administrativos. Se deben crear planes de administración con indicadores objetivos y claros para poder medirlos y mejorar los procesos. Incluye el seguimiento de las actividades para valorar la situación en que se encuentran los eventos programados. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

5. Retroalimentación: Será alimentar a la organización con las lecciones del proceso de control con el objetivo de evitar futuros errores y mejorar los procesos. (Corporación Simón de Cirene, 2007)

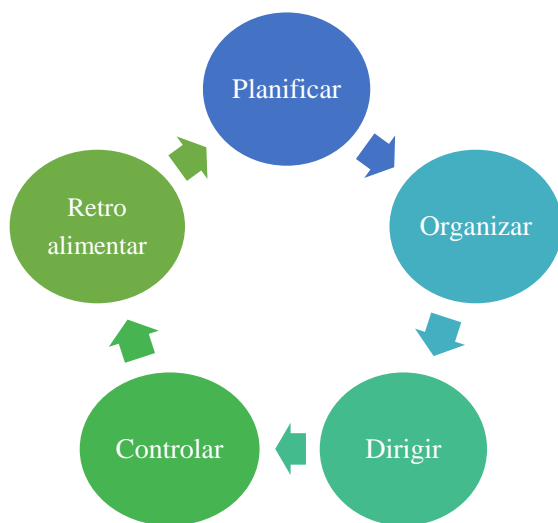


Figura 2. Operación del PLORDICO+R

Fuente: (Corporación Simón de Cirene, 2007, p. 33)

2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Snell & Bohlander (2013) definen:

La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para la estrategia de una empresa pueda ser implementada con el éxito de vencer a la competencia. Para esto, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de políticas de compensación competitivas para retenerlos y la preparación para liderar la organización en el futuro, y la lista continua. (p. 4)

El talento humano es el elemento clave que marca la diferencia entre las empresas, creando ventaja competitiva, colocando a las mismas en condiciones óptimas de rentabilidad. Chiavenato (2009) afirma: “Las personas son activadores de los recursos de la organización y elementos que impulsan a la empresa, capaces de dotarla de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos” (p. 10).

2.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y EL CAPITAL HUMANO

Hernández Silva & Martí Lahera (2006) manifiestan que una organización que no cuenta con una gestión adecuada de recursos y de personal, podrá desarrollar deficiencias en los procedimientos para dirigir a su personal de una manera más eficiente, por lo tanto la falta de organización y control que promueva la mejora continua en toda la organización. De esta manera la administración del personal para una empresa debe ser prioridad ya que de la empresa identifica las habilidades y destrezas de su personal, de igual forma conoce cuáles son sus debilidades y cuáles son los puntos que tiene que abordar para poder cumplir con los objetivos y metas propuestas para la organización. El valor que la empresa debe darle a su personal a través de la gestión es la que logrará el desarrollo de los mismos y lograr hacer fluir las capacidades de cada individuo.

2.3.1 PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas” (Chiavenato, 2011, p. 100).

Tabla 2. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización.	1) Investigación del mercado de RH 2) Reclutamiento de personas 3) Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización.	1) Integración de las personas 2) Diseño de puestos 3) Descripción y análisis de puestos 4) Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	1) Remuneración y retribuciones 2) Prestaciones y servicios sociales 3) Higiene y seguridad en el trabajo 4) Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	1) Capacitación 2) Desarrollo organizacional
Evaluación	Como saber lo que son y lo que hacen las personas.	1) Banco de datos / sistemas de información 2) Controles – Constancia – Productividad

Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 102)

2.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de persona que tengan las características necesarias” (Werther & Davis, 2008, p. 11).

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	•OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
Objetivos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> •1. Cumplir con las obligaciones legales. •2. Proporcionar prestaciones. •3. Relaciones del sindicato y la empresa.
Objetivos funcionales	<ul style="list-style-type: none"> •1. Planificación del capital humano •2. Relaciones con los empleados. •3. Selección •4. Capacitación y desarrollo •5. Evaluación, Ubicación y Retroalimentación
Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> •1. Evaluación, Ubicación y Realimentación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> •1. Capacitación y desarrollo •2. Compensación •3. Evaluación, Ubicación y Realimentación

Figura 3. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

Fuente: (Werther & Davis, 2008, p. 13)

2.3.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Chiavenato (2011) manifiesta que el:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. (p. 128)

El reclutamiento es una actividad cuyo propósito es el atraer candidatos para después poder elegir al candidato idóneo para desempeñar el puesto de trabajo. Se requiere una planeación meticulosa, la cual deberá ir dirigida a las necesidades de la organización en términos de personas, lo que puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos y las técnicas de reclutamiento que se deberán emplear. Por lo que se requerirá antes de iniciar con el proceso de reclutamiento el realizar una investigación interna sobre las necesidades de la organización, investigación externa de mercado y definir los métodos a emplear en el proceso de reclutamiento. (Chiavenato, 2011)

2.3.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Chiavenato (2011) afirma: “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 144). Los problemas que una correcta selección de puestos pretende resolver es una adecuación del candidato al trabajo, la eficiencia y eficacia de la persona al puesto. El método de comparación en la selección de puestos consiste analizar el perfil del candidato con el análisis y descripción del puesto en el cual está aplicando. El análisis y descripción de puesto provee de pautas puntuales sobre el perfil que el candidato idóneo deberá de presentar para una correcta contratación.

2.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Banco Interamericano de Desarrollo (2006) define la estructura organizacional como: “las maneras en que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas” (p. 127).

Jiménez Figueroa & Muro (2009) refiere:

La estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia donde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya a determinada dirección. (p. 48)

Algunas prácticas que refuerzan el desempeño organizacional son la retención y conformación de un equipo talentoso y líderes que posean una gran orientación hacia desarrollar las competencias de su equipo de trabajo. Toda organización que busque la eficiencia y eficacia, necesitara contar con una estructura organizacional que facilite la generación y ejecución de las estrategias planteadas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

La Cruz Lablanca (2015) expone cuatro etapas en la creación de una estructura organizacional, las cuales se definen en identificar las funciones y tareas a desempeñar de los puestos para alcanzar las metas. Diseñar los puestos de trabajo, uniendo las funciones y tareas

identificadas, logrando constituir los puestos que estarán conformados por un conjunto de actividades que podrán ser llevadas a cabo por un colaborador. Se agrupan en unidades organizativas, tomando en cuenta los recursos para desempeñarlos, la homogeneidad de su contenido y materiales necesarios. Se determina jerárquicamente un superior que se hará responsable del equipo de trabajo, para establecer relaciones entre los puestos.

2.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA SOCIAL

Corporación Simón de Cirene (2007) afirma que la tarea básica de toda empresa social es, por una parte brindar un servicio al beneficiado, el cual será gestionado por el área de “Servicios” y por otra, convocar a la sociedad a su causa, la cual mantendrá actividades por el área de “Captación de Recursos”. Asimismo, se encuentra el área de “Administración” encargada de alimentar los recursos humanos, físicos y tecnológicos. Se encuentran dos entidades encargadas de la conducción de la organización, la Junta Directiva y el Director Ejecutivo. Las funciones se encuentran representadas en sentido horizontal, con el mismo nivel jerárquico.

2.3.7 ÁREAS BÁSICAS DE UNA EMPRESA SOCIAL

La Asamblea General y Junta directiva se encuentra en la más alta posición del organigrama de toda ONGD, según La Gaceta (2011), el Artículo 19 del Reglamento de la Ley especial de fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) (Anexo 8.):

Las ONGD Nacionales tendrán la organización mínima siguiente:

- 1) La Asamblea General u órgano equivalente, constituida por todos sus miembros, que es el órgano de dirección superior de la organización y máxima autoridad.
- 2) La Junta Directiva o Consejo Directivo o su equivalente, constituido por un Presidente, un Secretario, un Tesorero, y Vocales, conforme al órgano de ejecución de las resoluciones tomadas por la Asamblea General.
- 3) El Órgano de Fiscalización o Vigilancia, de la Asamblea General; y,
- 4) El Director Ejecutivo, Gerente Ejecutivo o su equivalente, constituido por una persona que no forma parte de los miembros de la Asamblea General y por tanto es considerado como un empleado de la organización.

Toda la estructura organizativa de las ONGD estará a lo establecido en sus estatutos.

Según Corporación Simón de Cirene (2007) las responsabilidades básicas de la Asamblea General y Junta Directiva son:

Tabla 3. Responsabilidades de la Junta Directiva de una Empresa Social

Responsabilidades de la Junta Directiva	
1. Determinar la misión y los propósitos de la Organización.	2. Administrar eficientemente los recursos.
3. Seleccionar al Director Ejecutivo.	4. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización.
5. Apoyar al Director Ejecutivo y evaluar su desempeño.	6. Promover la visibilidad de la organización.
7. Garantizar la planificación eficaz de la organización.	8. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia.
9. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos.	10. Reclutar y orientar a nuevos miembros para la Asamblea General y Junta Directiva y evaluar su propio desempeño.

Fuente: (Corporación Simón de Cirene, 2007, pp. 89-90)

Corporación Simón de Cirene (2007) afirma que es el Director Ejecutivo el responsable final de la ejecución de los planes y proyectos, deberá contar con competencias profesionales en administración de proyectos de ONG, liderazgo y manejo de grupos y equipos. Es fundamental que tenga un sentido de compromiso con la misión institucional. El área de captación de recursos cuenta con la misma importancia que el área de servicios, ya que la atención al beneficiario tiene la misma importancia que la convocatoria a la sociedad, esta área tendrá como responsabilidad allegar los fondos necesarios para llevar a cabo los proyectos. El área de administración funciona para brindar un mejor servicio al beneficiado y convocar más eficazmente a la sociedad.



Figura 4. Organigrama Básico de Empresas Sociales

Fuente: (Corporación Simón de Cirene, 2007)

Una estructura organizacional básica para empresas sociales medianas, se deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

- Unidad de mando: Cada persona debe responder a un único jefe.
- Un jefe podrá tener tantos subordinados como pueda controlar su desempeño.
- Cada puesto provee información ascendente y solicita información de manera descendente.
- Primero se deben definir las necesidades y luego reclutar las personas idóneas para cumplir las tareas.

La estructura organizacional brinda valor a organizaciones que se encuentra en etapa de nacimiento ya que Jones (2008) afirma que el nacimiento de una organización es la etapa más peligrosa, asociada con un mayor riesgo de fracaso, por errores de juicio o planeación ya que no cuenta con una estructura que brinde estabilidad y seguridad a sus colaboradores y a sus procesos de trabajo.

2.3.8 ANÁLISIS DE PUESTOS

“Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener” (Werther & Davis, 2008, p. 90). El análisis de puestos es el procedimiento que determina las obligaciones y características del personal idóneo para cubrir el puesto. El análisis proporciona información que se utilizara para la creación de descriptores de puestos y sus especificaciones. (Dessler, 2010)

Werther & Davis (2008) afirman:

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. (p. 91)

El análisis de puesto será la base para los procesos de la administración de Recursos Humanos, es un proceso por el cual se recaba información determinando los deberes y actividades del mismo. Investiga de manera sistemática los puestos, brindando un informe detallado en donde se resume y organiza la información recolectada. Es utilizado para implementar criterios de evaluación del desempeño, el contenido de las capacitaciones que el personal recibirá, la remuneración que se debe otorgar, entre otras. Su propósito fundamental es mejorar el desempeño y productividad de la organización. (Bohlander & Snell, 2008)

Mondy & Noe, (2005) exponen:

El propósito del análisis de puesto es obtener respuesta a seis preguntas importantes:

- 1) ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
- 2) ¿Cuándo se realizara el trabajo?
- 3) ¿Dónde se llevara a cabo el trabajo?
- 4) ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
- 5) ¿Por qué realiza el trabajo?
- 6) ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

El análisis de puestos proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo que se realiza. (p. 87)

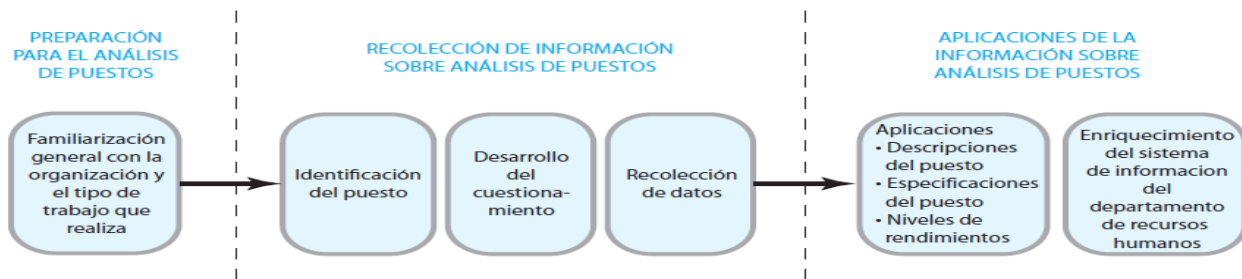


Figura 5. Las tres fases de la información sobre análisis de puestos

Fuente: (Werther & Davis, 2008, p. 99)

Mondy & Noe (2005) afirman que el análisis de puestos se debe realizar al momento de fundar una organización, posterior a realizar el análisis se elaboraran las descripciones y especificaciones. Los colaboradores en el departamento de recursos humanos encargados del reclutamiento y selección deben conocer las especificaciones de los puestos, las cuales constan de conocimientos, habilidades y capacidades que un individuo debe contar para desempeñar el puesto. Asimismo, el descriptor de puestos deberá servir de guía para la contratación eficiente, ya que este contiene las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo.

2.3.9 RELEVANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información recopilada del análisis determinara la mayor parte de actividades de administración del capital humano como por ejemplo:

Tabla 4. Principales actividades gerenciales vinculadas con el análisis de puestos.

PRINCIPALES ACTIVIDADES GERENCIALES VINCULADAS CON LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS
1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

Fuente: (Werther & Davis, 2008, p. 92)

2.3.10 MODELO SITUACIONAL PARA DISEÑAR PUESTOS

González, Olivares, González, & Ramos (2014) exponen que entre los modelos para diseñar puestos se contempla el Modelo Situacional:

Utilizando como variables la estructura de la organización, tarea y persona que la desempeñara. El diseño situacional es cambiante ya que va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y el desarrollo tecnológico de la tarea. Se toman en cuenta cinco dimensiones para elaborar el diseño del puesto.

- 1) Flexibilidad del puesto: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de habilidades.
- 2) Autonomía: es el grado de independencia y de criterio que tendrá el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- 3) Significado de la tarea: es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas, la interdependencia del puesto con los del resto de la organización.

- 4) Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo de manera global, y de que pueda identificar de manera clara el resultado de sus esfuerzos.
- 5) Retroalimentación: se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo realiza su actividad. Esta le proporciona una evaluación continua y directa de su desempeño.

2.3.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther & Davis, 2008, p. 99). Maristany (2008) comenta que las descripciones de puestos son una manera de establecer los objetivos básicos que un puesto debe cumplir, su utilidad es extensa para diversas actividades en la administración de recursos humanos como la selección del personal, entrenamiento, evaluación del desempeño, evaluación de tareas, fijación de objetivos, coaching, higiene y seguridad, delegación y creación del organigrama.

Fernández-Ríos (2007) manifiesta que la descripción de puestos:

Es basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo. Consta de cuatro apartados: 1) Datos de identificación del puesto; 2) Descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones; 3) Especificaciones del puesto; 4) Identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen. (p. 289)

La descripción de puestos de trabajo debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

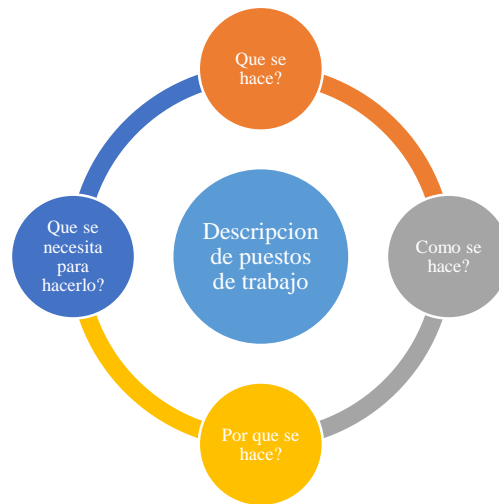


Figura 6. Interrogantes de los descriptores de puesto

Fuente: (La Cruz Lablanca, 2015, p. 28)

Cortés (2009) afirma:

Para clarificar las funciones la herramienta de recursos humanos más poderosa es la descripción y análisis de puestos de trabajo. La descripción de puestos tiene como finalidad principal identificar, describir y definir no sólo el trabajo, sino también las exigencias (formativas o de experiencia del ocupante del puesto), responsabilidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto adecuadamente. (p. 83)

Tabla 5. Contenido de los descriptores de puesto

CONTENIDO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS	
Identificación del puesto	Útil para indicar la especificidad del trabajo en la entidad.
Objetivos del puesto	Define el puesto y su razón de ser.
Funciones	Actividades descritas que tendrá que cumplir el colaborador asignado al puesto.
Dependencia jerárquica en el organigrama	Se especifica de quien depende el puesto, si tiene personas a cargo (incluyendo la cantidad de subordinados).
Relaciones principales del puesto	Relaciones internas y externas del puesto.
Formación requerida	Información con valoración positiva relacionada con el puesto.
Experiencia previa	Tiempo en un puesto similar dentro de la trayectoria profesional del candidato.
Competencias	Las requeridas para desempeñar el puesto.
Idiomas	Los requeridos para desempeñar el puesto.
Conocimientos informáticos	Ofimática y software específicos.
Otros datos	Disponibilidad para viajar, licencia de conducir, etc.

Fuente: (Cortés, 2009)

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados ya que pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren y para la empresa con el objetivo de servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto. También establecen el derecho de la administración a aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto. (Bohlander & Snell, 2008, p. 151)

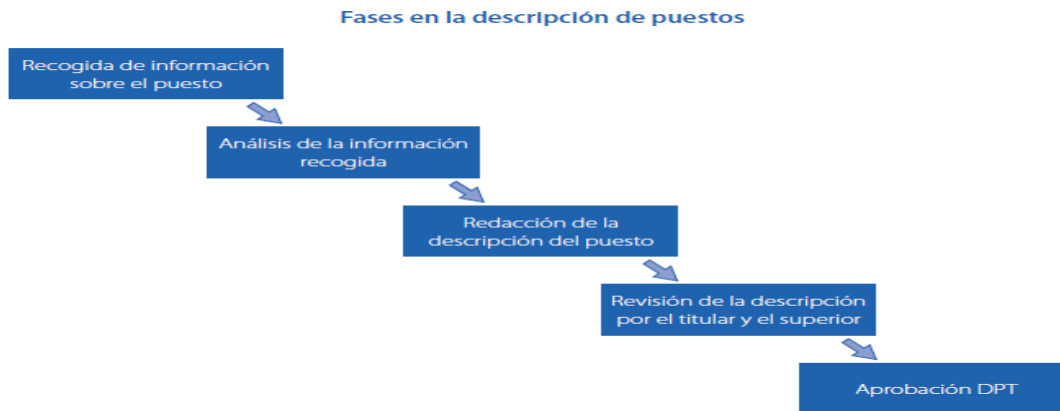


Figura 7. Fases en la descripción de puestos

Fuente: (Cortés, 2009, p. 86)

Algunos de los ítems que los descriptores de puesto deben contar son: un resumen del puesto con sus responsabilidades, en ella se especifica el objetivo del puesto y como se lleva a cabo, describiéndose en acciones específicas para garantizar la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos. Seguidamente se describirán las circunstancias y condiciones en que se realiza las tareas del puesto. (Werther & Davis, 2008)

2.3.12 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La sección de especificaciones del puesto abarca las siguientes áreas: 1) La habilidad requerida para desempeñar el puesto, que incluyen la experiencia laboral, educación formal y capacitaciones recibidas, capacidades personales y destrezas que el individuo deberá poseer. 2) Las exigencias físicas que el puesto demanda, como ser la condición del ambiente físico y riesgos que se puedan enfrentar, esta sección también incluye habilidades interpersonales o atributos específicos del comportamiento que el colaborador deberá presentar necesario para el éxito. (Bohlander & Snell, 2008)

2.3.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, p. 202). Algunos de los factores que afectan el desempeño es el valor de las recompensas, la percepción del esfuerzo realizado en el trabajo con relación a las recompensas, las capacidades del individuo y la percepción de las funciones a realizar. La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados del capital humano dentro de la organización.

Algunos de los objetivos de la evaluación de puestos son: adecuación del individuo al puesto, brindar capacitación en áreas de mejora de los colaboradores, promoción al personal, proveer incentivos salariales por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimar el potencial de desarrollo de los empleados, estimular a los colaboradores para desarrollar una mayor productividad, conocer los indicadores de desempeño de la organización, retroalimentar del individuo evaluado y realizar transferencias. En conclusión permite condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización y permite que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, según la forma de administración.

2.3.14 CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática y programada que busca preparar al colaborador a desarrollar sus habilidades y tener un mejor desempeño en su trabajo, de igual manera otorga un beneficio en el desarrollo personal para cumplir responsabilidades futuras. Provee beneficios al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, mejora las aptitudes comunicativas, incrementa la satisfacción del puesto y elimina el temor y ansiedad de la incompetencia. Algunos de los beneficios para la organización es el mantener la competitividad, incrementar la rentabilidad, proporciona información sobre necesidades futuras,

contribuye a la formación de líderes, incrementa la productividad y calidad del trabajo. (Werther & Davis, 2008)

2.3.15 VALUACIÓN DE PUESTOS

Varela (2006) afirma que la valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás en la organización, su objetivo principal es lograr una adecuada representación de la jerarquía para permitir remunerar adecuadamente a los trabajadores. Los beneficios de valorar los puestos son extensos, el conocer la importancia de cada puesto, fijar salarios por medio de mediciones objetivas, reduce las preferencias de la gerencia por ciertos colaboradores, evita la fuga de obligaciones de algunos puestos y reduce el desequilibrio en las carga laboral.

Snell & Bohlander (2013) refiere que la valuación es un proceso sistemático utilizado por las organizaciones para determinar de manera formal el valor de los puestos de trabajo, con el objetivo de establecer a que puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización. Es un proceso que ayuda a establecer la equidad interna dentro de la empresa. El valor de un puesto se podrá determinar comparándolo con otro dentro de la organización o con una escala que se haya construido con ese propósito.

2.3.16 ELEMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR UNA VALUACIÓN DE PUESTOS

Varela (2006) expone algunos elementos para asegurar el éxito del proyecto de valorar los puestos son el análisis y descripción de puestos. El organigrama es de gran importancia para la valuación de puestos ya que permite tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales, evitando discordancias entre las valuaciones. Se deberá contar con un modelo de valuación de puestos adecuado según los descriptores de puestos, el comité de valuación, que será el grupo de personas que unificarán criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, de forma objetiva, darle valor específico a cada puesto de la organización.

2.3.17 MODELOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Varela (2006) afirma que para poder lograr obtener un listado de los puestos que indiquen su jerarquización y por ende la valoración que se tiene y la remuneración en base al sueldo que le corresponde, es necesario tener un instrumento de medición que facilite la visibilidad de todo lo que enmarca un puesto de trabajo. Este instrumento es llamado método de valuación. Algunos de los métodos de valuación de puestos más empleados por las empresas son:

1. Alineación o Jerarquización de Puestos
2. Grados predeterminados
3. Comparación de Factores
4. Sistema de Puntos

Una vez que se han estudiado los cuatro modelos de valuación se puede observar que estos se basan en dos vertientes, y cada una de ellas tiene ciertos enfoques, a saber:

Vertiente 1. Se observa el objeto de medición que en este caso es el puesto. De aquí nacen dos enfoques:

- a. El puesto como un todo. Este método estima el "volumen" que ocupa un determinado puesto dentro de la organización.
- b. El puesto dividido entre partes. Este método suele ser más objetivo ya que divide la posición y se estudia de acuerdo a cada parte que lo determina.

Vertiente 2. Se compara el objeto de medición (el puesto) y a su vez también tiene dos enfoques:

- a) Comparar el puesto contra otro puesto. Básicamente consiste en comparar una posición con otra de la misma especie. Las comparaciones que se realizan son de carácter conceptual.
- b) Comparar el puesto con una escala. Se necesita la elaboración de una escala para poder comparar los puestos y en ella establecer una jerarquía, así ir ubicando los puestos dentro de los niveles establecidos. (Varela, 2006)

Tabla 6. Modelos de valuación de puestos

Base de Comparación	Puesto como Todo	Puesto dividido entre partes
Puesto contra Puesto	Método de Alineación	Método de Comparación de Factores
Puesto contra Escala	Método de Grados Predeterminados	Método de los Puntos

Fuente: (Varela, 2006, p. 97)

El modelo de grados predeterminados o graduación de puestos: En este modelo se le asigna a cada puesto un grado. La descripción que más se acerca a un puesto determinará su calificación. Este método garantiza que los colaboradores cuyo puesto sea de mayor relevancia dentro de la organización recibirán una compensación más alta en comparación a los demás puestos. Sin embargo, la falta de precisión podría conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación. (Werther & Davis, 2008)

La metodología del modelo de grados predeterminados según Varela (2006) se resume en los siguientes pasos:

- 1) Desarrolle o seleccione el manual de grados predeterminados.
- 2) Seleccione y designe a los miembros del comité evaluador.
- 3) Proporcione a los miembros del comité de valuación la documentación necesaria.
- 4) Convoque a la reunión del comité evaluador.
- 5) Inicie la valuación de puestos.
- 6) Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.
- 7) Elabore la lista de la valuación.
- 8) Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

Tabla 7. Ventajas y Desventajas del Modelo de Grados Predeterminados

Ventajas	Desventajas
Es fácil de entender y de aplicar por lo que sus resultados son aceptados con la misma facilidad.	Los puestos son considerados como un todo por lo que no se analizan todas las partes que lo forman.
Su implementación resulta muy económica	Cuando el análisis no es tan profundo se puede caer en la subjetividad de los juicios y en ocasiones se termina evaluando a la persona como tal y no al puesto en sí.
Recomendada para empresas pequeñas o medianas ya que cuentan con poco personal y los puestos están bien definidos.	

Fuente: (Varela, 2006, p. 109)

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN

En el siguiente apartado se brindaran los conceptos de las variables dependientes y variable independiente de investigación y sus respectivas dimensiones. Con el objetivo de proporcionar una mayor comprensión de la metodología en el Capítulo III y en la creación del instrumento de recolección de datos para responder adecuadamente a las preguntas de investigación.

Como variables dependientes se encuentran:

- 1) Eficiencia, la cual posee las dimensiones de: planificación de objetivos y metas y recursos organizacionales.
- 2) Productividad, en donde se desprenden las dimensiones de: rendimiento y resultados obtenidos.
- 3) Crecimiento organizacional, partiendo de su definición se detallan las dimensiones de: estrategias de crecimiento y habilidades del directivo o emprendedor.

Como variable independiente de la investigación se encuentra:

- 1) Manual de descriptores y perfiles de puestos, el cual por su definición se desprenden las dimensiones de perfil del candidato, compensación y estructura organizacional.

➤ **Eficiencia**

Robbins & Coulter (2005) definen eficiencia como la: “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”” (p. 7). La eficiencia es la mejor manera de realizar los procesos o métodos, con el propósito que los recursos, humanos, materiales, económicos sean aplicados de la forma más racional posible. Se preocupa por los procedimientos idóneos para asegurar la utilización óptima de los recursos. La eficiencia toma en consideración los medios y fines para alcanzar los objetivos. Algunos de los factores que conducen a la eficiencia en la administración son la calidad de vida laboral, motivación, desempeño y una correcta toma de decisiones organizacionales. Al lograr los objetivos organizacionales, mantener un sistema interno y adaptarse a los cambios externos se logra la eficiencia administrativa y organizacional. (Chiavenato, 2011)

➤ **Planificación de objetivos y metas**

“Los objetivos y metas que se plantea una empresa en el momento de su constitución y los que va definiendo durante su desarrollo son los que determinan la forma de organizarse de una empresa” (La Cruz Lablanca, 2015, p. 13).

La planificación supone el proceso mediante el que se determinan las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzar una situación futura deseada, considerando la situación actual y el conjunto de factores internos y externos que pueden influir en la consecución de los objetivos planteados. Los tres niveles de planificación en las empresas son: La planeación estratégica establece la orientación y objetivos generales a largo plazo de la institución, usualmente de tres a cinco años. La planificación táctica se orienta a un futuro entre uno a dos años, volviéndose más específica. La planificación operativa son metas a corto plazo, usualmente en menos de un año, describiendo planes de acción para cada área de la organización para alcanzar el éxito inmediato. (La Cruz Lablanca, 2015)

➤ **Recursos organizacionales**

Cipriano Luna González (2014) manifiesta que:

Las empresas, para funcionar de forma efectiva, requieren de un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se les conoce como recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos y recursos materiales. (p. 12)

Los recursos humanos son elementos que generan transformación y progreso en la organización, siendo el activo más importante ya que sin este los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir su función. La identificación del recurso humano es clave en una empresa, se necesita realizar de manera adecuada el reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, control, planeación de carrera profesional, compensación y capacitación. Los recursos financieros son el valor monetario con el que la empresa dispone para hacer frente a sus obligaciones. Permite la adquisición de recursos materiales, remuneración a los colaboradores y desarrollar recursos técnicos. (Cipriano Luna González, 2014)

Los recursos técnicos son los métodos que cumplen la función de herramientas para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan su propósito como ser los procesos de administración estratégica, los métodos empleados para lograr objetivos o utilización

de benchmarking para lograr ventaja competitiva. Los recursos materiales son los elementos tangibles y cuantificables como las instalaciones, el equipo, materiales y suministros. Deberán de ser planteados para lograr la calidad total de los servicios y alcanzar la efectividad. (Cipriano Luna González, 2014)

➤ **Productividad**

Gutiérrez Pulido (2014) expone que la productividad se encuentra ligada con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, logrando mejores resultados teniendo en consideración los recursos implementados para alcanzarlos. Se puede medir la productividad por el cociente formado por los resultados obtenidos y los recursos empleados. El número de colaboradores que realizaron el servicio y el tiempo total empleado para realizar el trabajo son indicadores de medición en la productividad. La medición de la productividad tienen como resultado el valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar los resultados planteados.

➤ **Rendimiento**

Alcover de la Hera, Martínez Íñigo, & Rodríguez Mazo (2015) citan la definición de Motowidlo sobre el rendimiento: “El valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado” (p. 261). El rendimiento se encuentra ligado a una función de la capacidad del trabajador y de su motivación. Si el estado psicológico hacia el trabajo es la motivación laboral positiva, contribuye a su resultado conductual y por lo tanto a su rendimiento general.

Se determinan dos categorías de rendimiento en relación a sus consecuencias organizacionales, el rendimiento de tarea el cual refiere sobre las tareas y obligaciones propias del colaborador y se encuentra relacionado con el conocimiento y su debida aplicación, habilidades y técnicas para realizar las funciones y alcanzar las metas organizacionales. El rendimiento contextual es aquel que además de cumplir con sus funciones obligatorias, realiza funciones proactivas, comprometiéndose con la organización, demostrando voluntariedad, carácter positivo y desinteresado. (Alcover de la Hera et al., 2015)

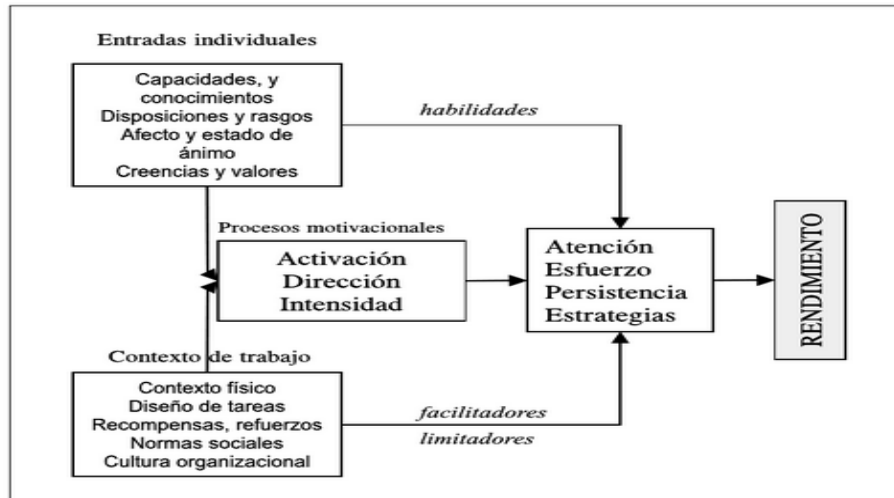


Figura 8. Relación entre motivación y rendimiento laboral

Fuente: (Alcover de la Hera et al., 2015, p. 262)

➤ **Crecimiento organizacional**

El factor humano del empresario representa un enfoque principal de análisis relacionado con el crecimiento y supervivencia de pequeñas empresas. Los procesos de seguimiento de crecimiento que tiene una empresa se caracteriza por tres componentes principales: las características del emprendedor, las características de la empresa y el desarrollo de estrategias de la organización. Esta combinación influye directamente en el crecimiento de una empresa. El crecimiento se sostiene en parte a la ambición del directivo, sus objetivos y habilidades para manejar una organización. El analizar el entorno proactivamente para detectar oportunidades para generar innovación constante crea ventaja competitiva. (López Salazar & Contreras Soto, 2011)

➤ **Estrategias de crecimiento**

Las necesidades materiales y humanas de la empresa están condicionadas de manera fundamental por su estrategia de crecimiento. Según La Cruz Lablanca (2015) las organizaciones siguen tres clases de estrategias de crecimiento, el objetivo del crecimiento cero es controlar el tamaño de la empresa, logrando la supervivencia de la misma y minimizando riesgos. El crecimiento interno incrementa la capacidad productiva por medio de la diversificación o expansión y el crecimiento externo es por medio de fusiones y adquisiciones con otras instituciones.

➤ **Habilidades directivas**

Alles (2009) afirma que: “Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18). Whetten & Cameron (2011) concuerdan con que los directivos deben contar con un perfil de competencias que incluya habilidades personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación.

En las habilidades personales se deberá contar con un desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y solución analítica de problemas. Para contar con habilidades interpersonales es necesario el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, el ganar poder e influencia con sus colaboradores, motivar a los demás y manejar conflictos. Las habilidades grupales comprenden el facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y liderar el cambio positivo y por ultimo un líder deberá contar con habilidades específicas de comunicación como la elaboración de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo. (Whetten & Cameron, 2011)

➤ **Manual de puestos**

Alles (2011) refiere que el manual de puestos es:

Un documento interno donde se describen todos los puestos de la organización. En él se recopilan los descriptivos de puestos de todas las posiciones que la integran, usualmente compilados por áreas o familias de puestos. Al confeccionar un manual de puestos, es posible visualizar de manera conjunta todas las posiciones y su interrelación. (p. 256)

➤ **Organigrama**

Cortés (2009) define un organigrama como un instrumento administrativo para categorizar los puestos de trabajo, de gran utilidad para definir los procesos de selección, competencias por puestos, gestión de la compensación, establecer acciones formativas por puesto y en toda la gestión integral de personas.

Werther & Davis (2008) afirman:

Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde. (p. 91)

➤ Perfil del puesto de trabajo

La Cruz Lablanca (2015) afirma que la descripción de puestos provee un punto de partida para obtener el perfil del candidato idóneo, son las características que deberá reunir para desempeñar el puesto eficazmente. Se determinan en términos de formación académica, experiencia requerida, conocimientos específicos, competencias, características de personalidad. “Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (Alles, 2009, p. 19).

Alles (2009) define un modelo de competencias como un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas a los objetivos organizacionales, partiendo de la información estratégica que brinda la organización, como su misión, visión y toda la documentación existente sobre su estrategia.

Asimismo, la autora divide las competencias en tres diversas secciones: Las competencias cardinales, las cuales son aplicables a todos los integrantes de la organización, permitiendo alcanzar la visión organizacional. Estas competencias generales hacen referencia a lo principal de la empresa, representando valores y las características que la distinguen de las demás instituciones. Estas competencias son requeridas para todos los miembros de la organización. Las competencias específicas, las cuales están relacionadas con grupos de personas, siendo indispensables para todo personal que tiene a cargo subordinados en la organización. Las competencias específicas por área, son las requeridas para los colaboradores que trabajen en un área en particular. (Alles, 2009)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la congruencia y matriz metodológica, definición de variables, metodología a utilizar, enfoque de la investigación, diseño, métodos, población, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados y fuentes de información con la finalidad de recolectar la información que apoyará a contestar los objetivos de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Tabla 8. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Creación de un manual de gestión de recursos humanos para la ONGD Grace Honduras	¿Cuáles son las estrategias en la administración y planeación de recursos humanos que Grace Honduras podrá implementar para lograr la consecución de sus metas y objetivos organizacionales?	¿Cuáles son las estrategias actualmente implementadas en la administración de recursos humanos por distintas ONG en Tegucigalpa, que las han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional?	Determinar las estrategias actualmente implementadas en la administración de recursos humanos por distintas ONG en la ciudad de Tegucigalpa que las han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional con el propósito de aplicar los métodos analizados en la gestión administrativa de Grace Honduras.	Diseñar la estructura organizacional de Grace Honduras.	Eficiencia	Manual de descriptor es y perfiles de puesto
		¿Cuál es la estructura organizacional con la que Grace Honduras debe contar?		Desarrollar los perfiles de puestos de trabajo necesarios para lograr los objetivos y metas organizacionales de Grace Honduras.		
		¿Cuáles son los perfiles de puestos de trabajo necesarios para lograr los objetivos y metas organizacionales de Grace Honduras?		Proponer un manual de descriptores de puestos que sea aplicado en la ONGD Grace Honduras.	Crecimiento organizacional	
		¿Cuál es la importancia de aplicar un manual de puestos para la ONGD Grace Honduras?				

Se definen las variables independientes y la variable dependiente de la investigación de las cuales se desprenden las preguntas generadas para realizar el instrumento.



Figura 9. Variables de estudio

3.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación se detalla de manera más amplia las variables independientes y dependientes con sus dimensiones respectivas establecidas para estudio.

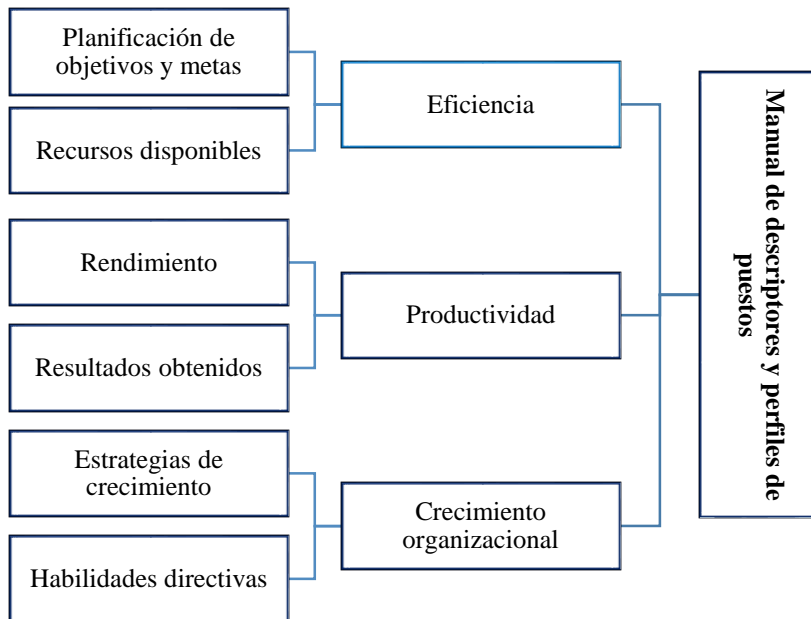


Figura 10. Diagrama de Variables

Tabla 9. Operacionalización de variables dependientes

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Eficiencia	La manera de realizar procesos o métodos con el propósito que los recursos humanos, materiales y económicos sean aplicados de la forma más racional posible, tomando en cuenta los medios y fines para alcanzar objetivos. (Chiavenato, 2011)	Planificación de objetivos y metas	1. Proceso de reclutamiento y selección	1. Defina el proceso que utilizan en el reclutamiento y selección de personal	Abierta	Nominal	Entrevista
			2. Actividades en el proceso de inducción	2. ¿Qué actividades realizan en la inducción?	Abierta	Nominal	
			3. Procedimiento en la captación de voluntariado	3. Detalle el procedimiento que utilizan en la captación de voluntariado.	Abierta	Nominal	
		Recursos disponibles	1. Voluntariado	1. Cuentan con personal bajo contrato o voluntarios en la realización de sus funciones	Abierta	Nominal	
			2. Puestos clave de la organización	2. ¿Cuáles son los puestos clave dentro de su ONG?	Abierta	Nominal	
Productividad	La productividad se encuentra ligada con los resultados obtenidos en los procesos y los recursos empleados. (Gutiérrez Pulido, 2014)	Rendimiento	1. Métodos de motivación al personal	1. ¿Qué métodos utilizan para motivar al personal?	Abierta	Nominal	
			2. Temas de capacitación	2. ¿Sobre qué temas capacitan al personal?	Abierta	Nominal	
		Resultados obtenidos	1. Medición de productividad	1. ¿Qué metodología utilizan para medir la productividad de su ONG?	Abierta	Nominal	
			2. Elementos de eficiencia	2. ¿Cuáles han sido los elementos que han llevado a la eficiencia los servicios que brinda la organización?	Abierta	Nominal	
			3. Retos superados a nivel interno y externo	3. ¿Cuál fue el mayor reto que la ONG solucionó a nivel interno y externo?	Abierta	Nominal	
Crecimiento organizacional	El desarrollo de estrategias de la organización, objetivos y habilidades para dirigirla por parte de los directivos caracterizan el crecimiento empresarial. (López Salazar & Contreras Soto, 2011)	Estrategias de crecimiento	1. Actividades y eventos	1. ¿Qué actividades y eventos realizan para dar a conocer la labor de la ONG y recaudar fondos?	Abierta	Nominal	
			2. Objetivo de alianzas estratégicas	2. ¿Cuál fue el objetivo de realizar las alianzas estratégicas?	Abierta	Nominal	
		Habilidades directivas	1. Competencias directivas	1. ¿Cuáles son las competencias que debe tener el personal ejecutivo?	Abierta	Nominal	

Tabla 10. Operacionalización de variable independiente

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Manual de descriptores y perfiles de puestos	Documento interno en donde se describen los puestos de una organización. Se recopilan los descriptores de puestos. (Alles, 2011)	Perfil	1. Competencias laborales	1. ¿Cuáles son las competencias que valoran en el personal que ingresa a la institución?	Abierta	Nominal	Entrevista
			2. Procedimiento al realizar descriptores de puestos	2. ¿Cuál es el procedimiento implementado para realizar descriptores de puestos en su institución.	Abierta	Nominal	
		Compensación	1. Métodos en la valuación de puestos	1. ¿Qué métodos utilizan para valuar puestos?	Abierta	Nominal	
			2. Tipo de contrato	2. ¿Se ofrece un contrato permanente o temporal?	Abierta	Nominal	
		Estructura organizacional	1. Descripción de la estructura organizacional	1. Puede detallar la estructura organizacional de la ONG.	Abierta	Nominal	

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para lograr los objetivos planteados en la investigación se consideró necesario establecer un enfoque cualitativo que permitió determinar la realidad empresarial en la que diversas ONG de Tegucigalpa realizan sus gestiones en la administración de recursos humanos. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & del Pilar Baptista Lucio, 2014, p. 7). Permite una mayor flexibilidad y dinamismo, realizando una profunda descripción, inducción e interpretación analítica sobre las estrategias aplicadas que han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional orientado a la gestión de recursos humanos, a través de las percepciones y experiencias de los participantes.

Las empresas son entes en el cual interactúan elementos materiales (instalaciones físicas y recursos financieros) como humanos y en base a estos se establecen realidades objetivas y subjetivas como ser, los comportamientos del personal, la cultura empresarial y la percepción de los diferentes fenómenos que se presentan en el funcionamiento de la institución. Por lo cual se considera que para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se debe utilizar un enfoque cualitativo.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del presente estudio es de investigación–acción, ya que se pretende mejorar prácticas concretas, aportar información para una toma de decisiones eficiente en los procesos administrativos, mejorando y transformando la realidad empresarial de la ONGD en nacimiento Grace Honduras. Detectando las necesidades por una estructura organizacional y una gestión de recursos humanos adecuada para iniciar sus operaciones, por lo que se propondrá la implementación de los hallazgos y propuestas de la investigación.

Utilizando una visión técnico – científica, la cual se integra por fases secuenciales de acción:



Figura 11. Proceso de visión técnico-científica en el diseño de investigación-acción

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 497)

Al realizar el estudio de investigación-acción se elabora un producto de recolección de datos sobre el problema, el cual en la presente investigación será el análisis de las entrevistas realizadas en las ONG de Tegucigalpa, identificando las variables que las conducen al éxito organizacional, con el propósito de realizar un benchmarking e implementar los resultados en la gestión de recursos humanos de Grace Honduras. El siguiente producto de la investigación será el plan de acción el cual se verá a más detalle en el Capítulo VI. Aplicabilidad, en donde se encontrara la estructura organizacional, descripción de las atribuciones de la Junta Directiva, descripción de las áreas de la empresa, descriptores y perfiles de puesto, valuación de puesto, formatos de recursos humanos y procesos de recursos humanos que se propondrá a la Junta Directiva de Grace Honduras para su aprobación e implementación.

Las tres fases del diseño de investigación-acción consisten en construir un bosquejo del problema y recolectar datos, analizar e interpretar y resolver problemáticas e implementar mejoras. Algunos de los principios son el diseñar acciones que transformen, los resultados deberán impactar favorablemente a la población y lograr empoderar a los miembros beneficiados por el estudio. (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la cual partirá la muestra serán las Organizaciones no Gubernamentales en la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, Departamento de Francisco Morazán, que se encuentren debidamente inscritas en la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC) y que sus operaciones y proyectos se encuentren activos entre los meses de Agosto y Septiembre del año 2015.

La muestra de las ONG entrevistadas es no probabilística y de participantes voluntarios, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación y el entorno social en el que se encuentra. Se entrevistó a 15 Organizaciones con los siguientes nombres: Habitar for Humanity, Voces Vitales, Progressio, Sociedad Animalista, Compassion International, Fundación Casa David, Caritas, Asociación por una Sociedad más Justa (ASJ), Foodfirst Information & Action Network Honduras (FIAN), Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos

(CIPRODEH), Libre Expresión, Visión Mundial, Comisionados por Cristo, ONG Iglesia Vida Nueva, Diakonia.

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fue:

- 1) Presidentes de Junta Directiva, Directores Ejecutivos, Administradores o Gerentes de Recursos Humanos de las Organizaciones No Gubernamentales entrevistadas.
- 2) Situación actual de la ONGD Grace Honduras.

3.3.3 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta representa la información brindada por los Directivos de las ONG entrevistadas y asimismo por la Junta Directiva de Grace Honduras para conocer la situación actual de la ONGD.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICA

Entre las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes:

- Investigación documental: está basada en los antecedentes, literatura en general relacionada al tema y todas las teorías que sustentan nuestro tema de investigación, como así mismo información de la empresa la cual nos ayudó a ampliar los conocimientos de la investigación a desarrollar.
- Investigación de campo: Se utilizó la herramienta de la entrevista directamente con los directivos que las ONG tienen actualmente, que fueron unidad de análisis para la investigación.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri et al. (2014) afirma que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, permitiendo el intercambio de información para la construcción de significados. Se establece como método de recolección de datos la aplicación de una entrevista

estructurada (Anexo 4.), dirigida a los Gerentes de Recursos Humanos, Directores Ejecutivos o Miembros de la Junta Directiva de las ONG, debido a que la presente investigación es realizada bajo un enfoque cualitativo.

El instrumento de recolección de datos contiene preguntas abiertas y cerradas, dentro de las cuales se evalúan las variables independientes de la investigación: Eficiencia, Productividad y Crecimiento organizacional y la variable dependiente: manual de descriptores y perfiles de puestos. La entrevista cuenta con 23 preguntas sobre la gestión de recursos humanos y administración de la organización.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Se aplicó el instrumento de recolección de datos de preguntas abiertas y cerradas a manera de recolectar datos sobre los métodos de gestión que han mantenido a las ONG entrevistadas en funcionamiento. El objetivo principal de la aplicación de la entrevista es el indagar las estrategias implementadas en las instituciones para conocer los métodos que diversas organizaciones utilizan para llevar a cabo sus operaciones administrativas y proyectos y aplicar estos métodos en la ONGD en nacimiento Grace Honduras. La manera aplicación de la entrevista fue por medio de visitas a las instituciones. El análisis de resultados pretende encontrar las posibles respuestas al problema planteado.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la presente investigación, fueron primarias y secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Dentro de las fuentes primarias, se realizaron entrevistas a personas expertas en la administración de ONG, contando con varios años de experiencia en su manejo y conducción de proyectos., para determinar su percepción y experiencias en la labor que se desempeña en las organizaciones y su entorno de trabajo. Así mismo se investigó en libros en físico y electrónicos, los cuales proporcionaron diferentes puntos de vista que apoyaron en el enriquecimiento del tema.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Con respecto a la fuente secundaria, se investigaron artículos y revistas electrónicas, con el fin de afianzar aún más, los datos informativos obtenidos de las fuentes primarias. Conjuntamente se observaron, dentro de los límites permitidos por la organización, los planes operativos que utilizan para la consecución de metas y objetivos. Otra fuente fue la revisión de toda la literatura bibliográfica de primera mano o analizada por expertos que sustenta el tema de investigación de manera directa.

3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO

En la investigación una de las limitantes fue lograr comunicación y apertura con las ONG entrevistadas, por lo extensa que fue nuestra entrevista, no obtuvo una reacción positiva por parte de los entrevistados. El recolectar los datos de todas las ONG que fueron entrevistadas en el tiempo definido fue otro factor.

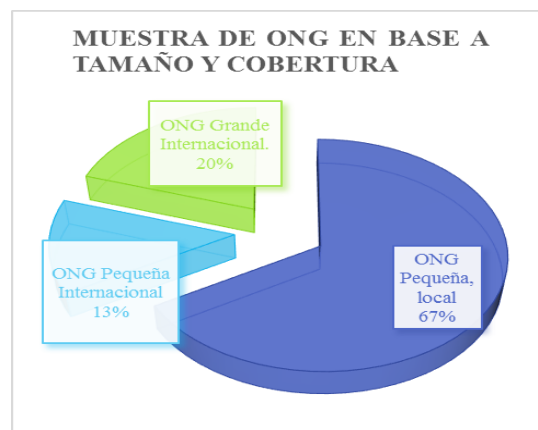
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan claramente los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los directivos, fundadores y gestores de recursos humanos de distintas ONG que colaboraron en la presente investigación, realizando un análisis de las mismas.

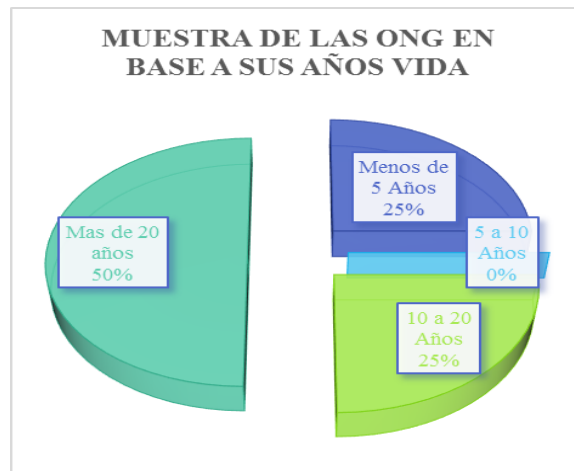
4.1 INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Tegucigalpa, se encuentran diversas ONG que dedican sus labores a brindar apoyo a aquellos con grandes necesidades socioeconómicas. Estas organizaciones varían en su misión, tamaño, país de origen y antigüedad. Para efectos de la investigación y la aplicación del instrumento de recolección de datos, la entrevista, se solicitó colaboración a 18 ONG, de las cuales 15 estuvieron dispuestas a ofrecer su ayuda respondiendo a las interrogantes planteadas.

Al investigar las ONG se determina que las más grandes son aquellas cuya sede se encuentra en el extranjero y tienen más de 15 años apoyando las comunidades hondureñas. Por otro lado, las ONG creadas propiamente en Tegucigalpa, son más jóvenes y más pequeñas, estas tienen un tiempo de vida de menos de 10 años de operaciones.



Gráfica 1. Muestra de ONG en base a tamaño y cobertura



Gráfica 2. Muestra de ONG en base a sus años de vida

Por otro lado, se observó que a pesar de tener ciertas diferencias, todas las ONG analizadas comparten ciertos atributos ya que cada una de ellas cuenta con una misión, visión y valores, los cuales, aunque difieren entre sí, son enfocados en la ayuda social que busca mejorar la calidad de vida de los beneficiados.

En base a su misión, la mayoría comparte una base cristiana, la cual los orienta a brindar apoyo a comunidades con necesidades básicas insatisfechas. Los elementos en los que se han enfocado son el apoyo espiritual y económico necesario para ofrecer ayuda a la población en condiciones de pobreza. En algunos casos se da por medio de la ayuda económica, la construcción de hogares y escuelas mientras que otras organizaciones se enfocan en el desarrollo de la persona (o animales) como tal, dando las herramientas espirituales y físicas para mejorar su calidad de vida y proveer mejores condiciones de su situación actual.

Con respecto a su visión, ya sea por medio de la construcción de una casa o escuelas, por medio de una merienda o capacitaciones, o al ofrecer un hogar, medicinas y alimento, todas las ONG visitadas comparten el deseo de ser reconocidas como una organización que invierte y ofrece su tiempo y esfuerzos para ofrecer bienestar a todo aquel que necesite de ellos.

Poco a poco, por medio de una entrevista aplicada a un total de 15 Organizaciones No Gubernamentales que ofrecen ayuda a nivel nacional, se logró conocer más a detalle estas organizaciones. A continuación se detallan los resultados obtenidos de dichas entrevistas.

4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.2.1 PERSONAL PERMANENTE

En el área de reclutamiento y selección hay muchos espacios vacíos dentro de las ONG entrevistadas, 12 de las 15 ONG (86 %) no siguen un proceso de contratación adecuado o formal. Por otra parte las tres ONG que si cuentan con una metodología de contratación sistemática y que a su vez son las más grandes, tienen distintos procesos de reclutamiento y selección.

Por lo que se puede analizar que los candidatos que ocupan los puestos de trabajo en las ONG entrevistadas pueden no ser los indicados o carecer de las competencias que requiere el puesto para desempeñarse de manera eficiente y productiva. Lo que podría generar inconformidad y desmotivación con el colaborador, repercutir en la consecución de metas del departamento en el que se encuentra y afectar a los beneficiarios de los proyectos, teniendo un impacto en la rentabilidad de la organización, lo que en las organizaciones del Tercer Sector tiene mayores consecuencias, ya que se exige que se administre eficientemente los recursos disponibles con los que se cuenta.

Esto se debe a una falta de planificación por parte de los gerentes de área o directivos de las ONG, la falta de estructura organizacional y descriptores de puesto genera consecuencias en todos los aspectos de la gestión del capital humano, por lo que lleva a las ONG a un estancamiento y falta de eficiencia, eficacia y productividad, lo que se ve reflejado en la entrega del servicio que se brinda a los beneficiados, afectando directamente la visión institucional.

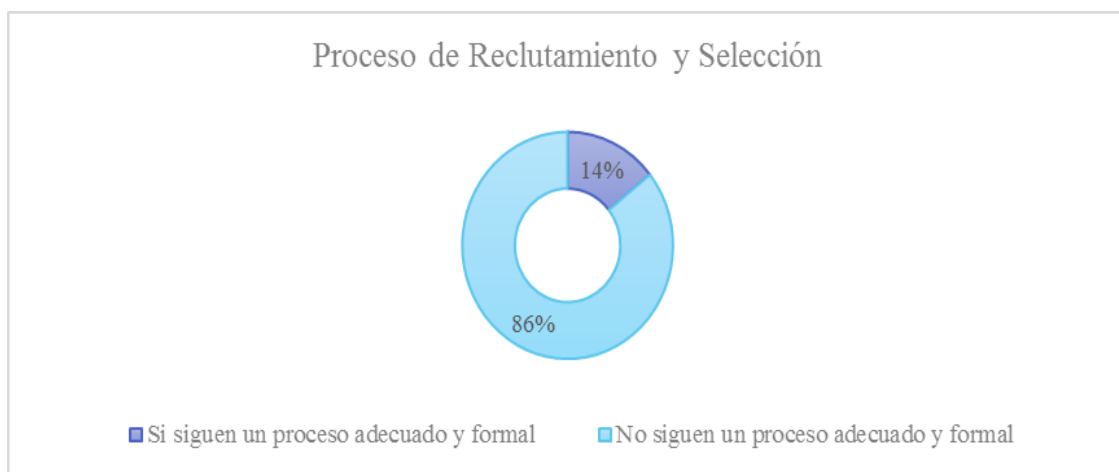
Como lo menciona Chiavenato (2011) se debe contar con una investigación previa en donde se detecten las necesidades de la empresa, el mercado donde se reclutara a los individuos y un proceso de reclutamiento definido, con el objetivo primordial de reclutar a los candidatos más adecuados para aumentar la eficiencia y el desempeño del departamento y del puesto de trabajo en sí y mejorar la eficacia organizacional.

El proceso más completo de todos los aplicados dentro de la muestra es el siguiente:

1. Se identifica la vacante ya sea como un reemplazo de personal que ya no labora en la empresa, o como una nueva posición que se ha creado.

2. Se revisa el descriptor de puesto, ya que orienta al personal de reclutamiento a buscar la persona adecuada para tomar la posición.
3. Elaboración de anuncio de vacantes en los medios.
4. Envío de anuncio a medios de comunicación, iglesias, proyectos etc.
5. Recepción de Curriculum, que deberá incluir información pertinente, documentos personales, nota de antecedentes penales etc...
6. Evaluación del Curriculum en base a los requisitos del puesto.
7. Selección de 10 curriculums para comenzar con entrevistas.
8. Entrevista a los candidatos seleccionados y aplicación de examen psicométrico.
9. Verificación de referencias.
10. Selección de 3 candidatos idóneos.
11. Presentación y entrevista por parte del departamento de Recursos Humanos.
12. Presentación y entrevista de los finalistas a los gerentes de la institución.
13. Elección de candidato ideal en base a la evaluación de la entrevista.
14. Oferta de trabajo al candidato seleccionado.
15. Se llena y completa la documentación como ser el contrato de trabajo, seguro médico y de vida y otros pertinentes al proceso.

Una vez completado el proceso de reclutamiento y selección se envía un reporte a las organizaciones cotizantes de nuestro país con la información del nuevo empleado, se da la inducción correspondiente y se envía una carta de agradecimiento por su participación a los demás candidatos.



Gráfica 3. Proceso de reclutamiento y selección

Se determina que son las organizaciones internacionales las que toman en cuenta la importancia de la gestión del recurso humano en la rentabilidad y competitividad de la organización, siendo más meticulosas y organizadas en la contratación del personal que cumpla con las expectativas del puesto. Esto se puede deber, al contexto y diferencias sociales en los que los países desarrollados se encuentran versus la situación actual de Honduras. En países como Estados Unidos, se valora el conocimiento y las competencias de los candidatos potenciales sobre la disponibilidad y necesidad de un trabajo estable.

4.2.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL

A nivel local las ONG Hondureñas no cuentan con un proceso de inducción formal y definido. Las ONG internacionales llevan un procedimiento similar entre sí, en el cual el departamento de RRHH se toma la tarea de hablar sobre la historia de la organización, reglamentos, completar la documentación requerida y luego los jefes de área toman al personal para orientarlos sobre su nueva posición.

El departamento de recursos humanos y el jefe inmediato son los encargados de desarrollar y descubrir el potencial del colaborador, con cooperación mutua del mismo. Así como Werther & Davis (2008) definen que es el proceso de inducción el que fomenta que el nuevo colaborador se convierta en un empleado productivo y satisfecho. El nuevo colaborador representa una inversión considerable para la empresa.

De igual manera una correcta inducción tiene como objetivo el transmitir la cultura empresarial, tanto su historia, valores, la causa del nacimiento de la institución y socializar al colaborador nuevo con su puesto de trabajo. Es aún más importante el compartir esta información valiosa en organizaciones sin fines de lucro, ya que su objetivo primordial es la mejora de situaciones sociales en donde marcadamente se padece de injusticia, desigualdad y abuso. Por lo que proveer al colaborador con información que le permita comprender el impacto de las funciones de su puesto y actividades, es decir, el significado de la tarea, creara mayor motivación, más compromiso y sentido de pertenencia en su puesto de trabajo y en la visión institucional.

Agregando que una inducción definida, con una correcta planificación y ejecución contando el material adecuado para compartir con el nuevo colaborador alentara el sentimiento

de orgullo de formar parte de la empresa, disminuirá la ansiedad del cambio hacia un nuevo entorno laboral y definirá los indicadores y parámetros para la evaluación del desempeño. Prácticas como la inducción de personal generan un valor agregado a la empresa, logrando aumentar su ventaja competitiva de manera indirecta. Este proceso solo se puede llevar a cabo contando con una estructura organizacional y descripción del puesto claro y detallado para empoderar al colaborador en su puesto de trabajo y reducir ambigüedades iniciales y ansiedad.

4.2.3 INCORPORACIÓN DE PERSONAL VOLUNTARIO

Según la definición otorgada por Corporación Simón de Cirene (2007) el voluntariado va en aumento en la sociedad, siendo estos los adherentes de la institución, las personas que creen y apoyan la causa de la organización. El proceso de integración de un voluntario cuenta con 4 etapas definidas: El área solicitante, requiere personal con ciertas especificaciones, el área encargada de captar los voluntarios busca los candidatos y ofrece los mejores, el área solicitante selecciona al candidato y pasa a depender de ella y el área de administración lo registra.

El capital de una empresa social es el recurso humano comprometido y organizado, para poder atraer a estas personas, quienes están dispuestos a entregar su tiempo y dedicación sin tener una remuneración a cambio, las ONG deben de seguir un proceso similar al de reclutamiento y selección. Cada una de las ONG visitadas cuenta con un proceso diferente, pero comparten ciertos pasos, estos son:

- Aplicación de la persona interesada: ya sea por medio de formulario, fichas, cartas de interés o correo electrónico.
- Entrevista o contacto directo con representante de la ONG, por medio del cual se seleccionan los voluntarios.
- Una vez seleccionados los voluntarios se les da la orientación adecuada previa a realizar las tareas o actividades.

Se puede observar que, en comparación al procedimiento seguido para seleccionar y reclutar al personal permanente, el proceso es mucho más corto y simple que el de reclutamiento y selección de personal bajo contrato. La razón podría ser por la alta necesidad de ayuda requerida, la cual en ocasiones tienen poco tiempo para preparar, también podría influir que la empresa no tiene una responsabilidad económica para con los empleados por lo que no tienen el

cuidado que tendrían si fuesen contratados de manera permanente o porque la mayoría de los voluntarios no estarán presentes siempre, algunos solamente participaran en un proyecto, por lo que pasar por un proceso largo y complicado, resulta ser una inversión de tiempo y recursos innecesaria, afectando la rentabilidad.

Una organización muestra madurez organizacional en la medida en que sus programas y proyectos logran adaptarse a sumar el voluntariado a su causa y brindar a los voluntarios lo que desean y al mismo tiempo extraer de ellos lo mejor para la institución. Depende de la institución el aporte que los voluntarios puedan dar a ella, argumentando que la calidad del servicio de voluntariado tendrá una relación directa con lo preparada que este la organización en su organización, planeación, dirección, control y ejecución de los programas. Debido a la que el voluntariado no recibe remuneración, las probabilidades de que los voluntarios no trabajen de manera correcta, brindando su mejor servicio y con la mejor disposición son altas, por lo que la organización deberá contar con un colaborador que se encargue de coordinar la labor del voluntario al momento de incluirlos en los proyectos para asegurar el cumplimiento de tareas.

Es por eso que en el proceso de reclutamiento y selección de voluntarios los indicadores del perfil del candidato son menos exigentes, sin embargo siempre se buscan adherentes con un alto sentido de responsabilidad y conciencia social, actitud de servicio, empatía, carisma, motivación, entre otros. De igual manera los voluntarios que reflejen un sentido de compromiso con la institución deberá de promoverseles, creando planes de motivación, incentivos e incluyéndolos aún más en los proyectos de la empresa con el objetivo de fidelizarlos en la visión institucional.

Existen voluntarios que colaboraran directamente con los beneficiarios y los voluntarios de gestión que son los que colaboraran con los procesos administrativos de la institución, brindando un capital intelectual agregado a la empresa, en este caso se requerirán individuos con conocimientos específicos en el área que se requiera. Es recomendable incluir una descripción y perfil de puesto de lo que se busca en el personal voluntario.

Se puede observar en las ONG entrevistadas los voluntarios ingresan a la institución por decisión de ellos y no por una necesidad que la empresa tiene que cubrir, aun en las empresas sociales, un exceso de voluntariado innecesario podría repercutir en la eficacia de los servicios, provocando una lentitud en la consecución de actividades y creando falta de orden en la empresa. Por lo que al momento de lograr un crecimiento organizacional e incluir proyectos en donde se requiera un constante equipo de voluntarios, se deberá de designar un Administrador de Voluntarios, el cual tendrá como objetivo principal la coordinación y gestión de los mismos.

4.3 PUESTOS FUNDAMENTALES PARA LAS ONG

Si bien es cierto todos los puestos dentro de una organización juegan un rol importante en cumplir las metas propuestas cada año, existen ciertas posiciones fundamentales cuyo trabajo tiene influencia directa en la Organización y los resultados que puedan tener periódicamente. En el caso de las ONG entrevistadas todas comparten ciertos puestos clave, como ser:

- Junta Directiva.
- Director Ejecutivo: se responsabiliza por la gestión y administración de toda la organización.
- Jefatura de Recursos Humanos: se responsabiliza por la correcta selección de los colaboradores, las necesidades de cada uno de los empleados, la defensa de sus empleados y la protección de la organización cuando el comportamiento de los colaboradores se convierte en una amenaza para la misma.
- Administrador: se responsabiliza por el cuidado de la organización con respecto a cubrir las necesidades varias de la ONG y el personal.
- Coordinador de Proyectos y Fondos: se responsabiliza por de la logística de los programas, proyectos y actividades correspondientes a la atracción de Fondos y es responsable por el uso correcto de los fondos destinados a las diferentes obras benéficas.
- Encargado de Finanzas y planillas: se responsabiliza por el pago de los empleados y la preparación y presentación de estados financieros mensuales al director y Juna Directiva.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) toda organización que busque la eficiencia y eficacia, necesitará contar con una estructura organizacional que facilite la generación y ejecución de las estrategias planteadas. Corporación Simón de Cirene (2007) afirma que las Organizaciones No Gubernamentales cuentan con el doble del trabajo que una empresa

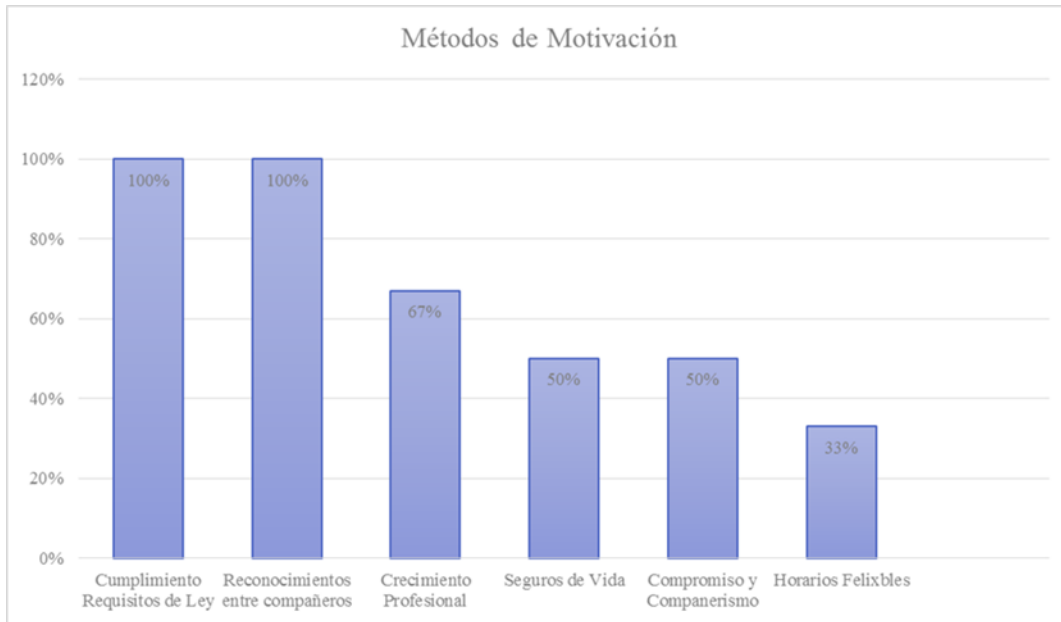
comercial ya que tienen que entregar el servicio a sus beneficiarios pero también deben captar los fondos necesarios para costear las actividades. Por lo que una empresa en donde sus recursos y servicios se encuentran en igual cantidad deberá de dividir estas dos actividades.

Las ONG entrevistadas enfatizaron que es el Coordinador de Proyectos el encargado de buscar los fondos para comenzar dichos proyectos, lo que crea un atraso en la iniciación de los mismos, disminuyendo la rentabilidad de la organización, el ímpetu y tiempo para captar dichos fondos. Lo que conlleva a un impacto inmediato en la empresa, ya que se cuentan con los proyectos pero no con el financiamiento para darles inicio.

Es por eso que una empresa social tendrá que incluir un área de captación de fondos en donde se dedica exclusivamente a captar recursos económicos, materiales y humanos para aumentar la eficiencia, eficacia, productividad y crecimiento organizacional, teniendo un impacto positivo en lo beneficiarios, que siempre serán el objetivo primordial de toda empresa social. Una vez más se ve la importancia de crear una estructura organizacional estratégica que ayude a la consecución de metas y objetivos de manera eficaz.

4.4 MOTIVACIÓN DE PERSONAL

El reconocimiento por un trabajo bien hecho y el cumplimiento de requisitos de Ley resultan ser los elementos que predominan en todas las organizaciones entrevistadas. Otros elementos mencionados son horarios flexibles, crecimiento profesional, seguros de vida, el compromiso y compañerismo. Son realmente pocas las ONG que actualmente operan en nuestro país que ofrecen un plan de incentivo o un paquete de beneficios. Dentro de las 15 ONG entrevistadas solamente cinco de ellas incluyen un paquete de incentivos y beneficios.



Gráfica 4. Métodos de motivación de personal

Chiavenato (2011) afirma que: “el impulso de una acción puede ser consecuencia de un estímulo externo que proviene del ambiente o generarse internamente por los procesos mentales” (p. 41). La teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Abraham Maslow establece que el ser humano no puede interesarse o sentirse motivado si no ha alcanzado sus necesidades básicas como por ejemplo las fisiológicas. Esta teoría se toma en cuenta en el ámbito organizacional, ya que se podrá motivar al personal si se conoce cuáles son sus necesidades insatisfechas o inmediatas, con el objetivo de suplir o ayudar a alcanzar estas necesidades. Para poder lograr esta acción, es importante crear relaciones interpersonales armoniosas, de calidez y confianza entre los colaboradores y los subordinados.

En las organizaciones sin fines de lucro el mantener al personal con actitud positiva al entregar los servicios y estar en contacto con el beneficiario aumenta la motivación, ya que un personal desmotivado, sin sentido de compromiso ni pasión por la labor que realiza tendrá una repercusión en su desempeño laboral, como lo manifiesta Alcover de la Hera et al. (2015) en su teoría del rendimiento, por ende la falta de motivación terminara afectando la entrega del servicio al beneficiario, el cual es la razón de ser de la institución. Es por eso que las ONG deberán implementar técnicas, métodos y estrategias más elaborados para mantener el espíritu de servicio en los colaboradores.

El valorar los puestos dentro de la organización, además de brindar pautas a los directivos sobre la compensación que cada puesto debe recibir, genera motivación ya que reconoce el esfuerzo y el perfil que el candidato posee para desempeñar las funciones del puesto. El reconocimiento del trabajo en el trabajador, aumenta la motivación intrínseca del colaborador, lo que tiene un efecto en su desempeño laboral.

4.5 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Las pequeñas ONG no capacitan a su personal de manera formal, si alguno de ellos necesita algún tipo de desarrollo en un área se busca la forma de ayudarlo, ya sea por medio de libros de ayuda, internet o personal que tenga el conocimiento solicitado. Este es otro ejemplo de como las pequeñas ONG podrían utilizar fondos y destinarlos un poco más a el desarrollo de sus empleados. Las grandes ONG por otro lado mantienen un proceso formal de capacitación, los temas corresponderán a la ayuda social que otorga cada organización y otros temas como el liderazgo y la comunicación eficaz. Por otro lado también se ofrecen diplomados, talleres y capacitaciones con otras instituciones.

Se observa nuevamente como las organizaciones nacionales no toman la importancia necesaria al desarrollo intelectual del capital humano, considerando que las capacitaciones preparan al colaborador a desarrollar sus habilidades y tener un mejor desempeño. Las capacitaciones recurrentes al personal proveen una gran cantidad de beneficios a la organización, como una correcta toma de decisiones y solución de problemas, mejora las aptitudes de comunicación, mantiene la competitividad de la empresa, aumentando su rentabilidad e incrementa su productividad y eficiencia así como lo describe Werther & Davis (2008).

Una vez más de enfatiza que el desarrollo del personal tendrá un impacto directo en los beneficiarios, la calidad de los proyectos y el trato que se les brindara. Lo que tendrá un resultado cualitativo en la percepción que tendrán los beneficiarios con los colaboradores de la organización. Ya que el fin último es mejorar la calidad de vida de las personas incluida en los proyectos el contar con personal con las competencias para lograr una diferencia en la situación actual de los beneficiarios, resultara al éxito de las metas y proyectos planteados.

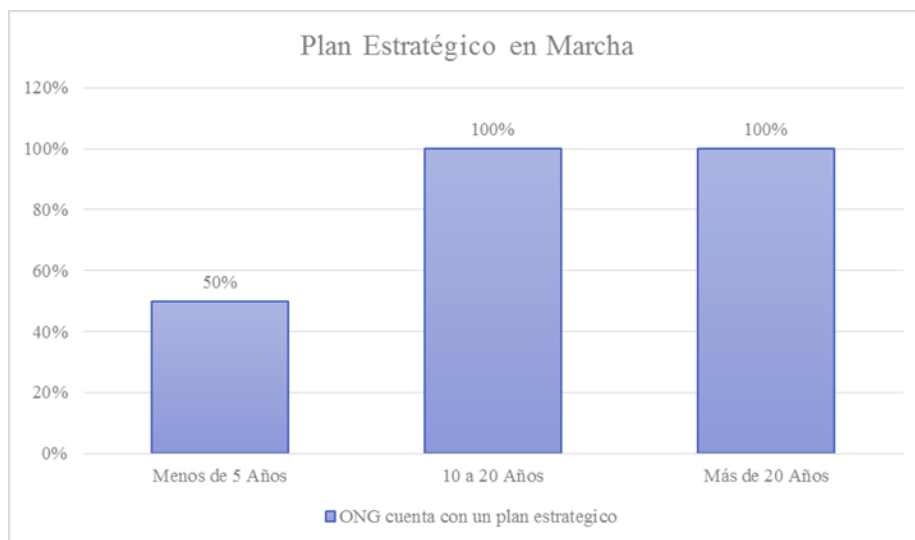
4.6 PRODUCTIVIDAD

Cada ONG tiene un proceso diferente para medir la productividad de la organización, estos pueden ser por medio de cumplimientos de Plan Operativo Anual (POA), entrevistas a los beneficiados, formatos internos, el conteo de vidas que han salvado y ayudado o el simple hecho de observar el impacto y la diferencia que se ha alcanzado en una comunidad tras recibir la ayuda de las organizaciones.

El método aplicado en un 100% de las ONG visitado es la comparación entre el total de metas que se han propuesto al principio de año y las metas alcanzadas. Para poder determinar cuáles son estas metas y como se alcanzaran es necesario contar con un plan estratégico y plan operativo pero, como ya se ha detallado anteriormente, no todas las ONG entrevistadas cuentan ellos.

Se observó que las ONG que cuentan con un plan estratégico son las que tienen más tiempo de operación, el cual utilizan de base para cumplir de manera exitosa la misión de cada organización, en base a la muestra, esta representa el 75% de las ONG entrevistadas. Para las demás ONG, las más jóvenes, siguen luchando por crear esos planes estratégicos y la falta del mismo los ha llevado a tener dificultades para organizarse entre su miembros, llevar a cabo actividades, formar alianzas con donadores y cumplir con la metas y misión de la ONG.

Con respecto a él plan operativo solamente tres ONG entrevistadas respondió de manera afirmativa sobre la existencia del mismo, incluso en las ONG internacionales, con mucha más experiencia y más empleados se encontraron respuestas mixtas. Para los casos de las ONG internacionales que si cuentan con planes operativos la directrices son enviadas por parte de la sede y no son explicadas en una reunión, simplemente son entregadas a la empresa como “una tarea más” que deben desarrollar los departamentos.



Gráfica 5. Plan estratégico en marcha

Así como lo expone Gutiérrez Pulido (2014) la productividad se encuentra ligada con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, logrando mejores resultados teniendo en consideración los recursos implementados para alcanzarlos. Se deberá contar con indicadores tanto cuantitativos y cualitativos, como ser el tiempo empleado en realizar la tarea, los recursos empleados o los resultados generados. Esto brinda retroalimentación de las oportunidades de mejora que la ONG debe tener en consideración para mejorar la entrega de servicios.

Un plan operativo lleva un presupuesto el cual se deberá de seguir por lo Torres Hernández & Torres Martínez (2014) hacen mención que la planificación y control se toma en cuenta al elaborar y seguir las metas propuestas en el POA. Sin embargo se recomienda el realizar mediciones sobre la calidad de los servicios y el impacto en el beneficiario, no solo evaluando el resultado si no también el proceso del servicio. Se realizara una evaluación ya que un gran porcentaje de los servicios serán cualitativos implementando una evaluación integral en el momento que se realice la evaluación, se realizara midiendo el impacto que se logró con el beneficiario y de igual manera durante el proceso de entrega del servicio.

4.7 ELEMENTOS QUE CONLLEVAN AL ÉXITO Y EFICIENCIA

El éxito de una organización se mide por medio del cumplimiento de los objetivos establecidos y las metas alcanzadas. Aunque cada ONG visitada respondió de manera distinta, se puede identificar ciertas elementos similares que conllevan a este éxito, dentro de ellos al que más importancia se le da es al trabajo en equipo, el cual debe estar bien organizado, con tareas y funciones correctamente atribuidas a cada uno de los colaboradores. Otros elementos mencionados son el compromiso a cumplir las metas, el amor al prójimo, la dedicación, la fe en Cristo, el manejo del POA, alianzas estratégicas, la dedicación, trabajo constante y la responsabilidad social.

Se observa que las ONG valoran el éxito de su institución empleando factores cualitativos que los proveen los colaboradores en cuanto a su actitud hacia el trabajo. El significado de la tarea que realizan tienen una relación con la motivación, desempeño y percepción de sus labores por lo que aumenta su productividad. De igual manera como lo afirma Whetten & Cameron (2011) las habilidades directivas de los subordinados y directivos tendrán un impacto en el rendimiento de sus colaboradores, el ganar poder e influencia en el caso de las ONG que afirman la dedicación y trabajo constante por su equipo de trabajo tiene un impacto en la eficiencia organizacional.

4.8 RETOS INTERNOS Y EXTERNOS

4.8.1 RETOS INTERNOS

Hubo diversas respuestas en cuanto al reto interno se refiere, todas las ONG entrevistadas mencionaron más de uno que han tenido que sobrepasar. Dentro de las varias respuestas recibidas un 37% de ellas refieren que el reto más grande que han tenido al momento de crear la organización y comenzar sus actividades, fue la de distribuir las funciones y atribuciones de cada uno de los miembros de la organización. Para aquellas ONG que están comenzando sus operaciones se les hace difícil asignar tareas y responsabilidades sin tener una idea o un orientación de los puestos necesarios dentro de una organización o bien las responsabilidades de cada uno de estos puestos y la elección del personal apropiado para su ejecución.



Gráfica 6. Mayor reto interno de las ONG

Cabe resaltar la importancia que tienen los análisis y descriptores de puestos para que un colaborador actúe de manera proactiva y se logre empoderar del puesto de trabajo. El proceso de análisis y descripción del puesto tiene como beneficios el compensar de manera equitativa, ubicar al personal adecuado en el puesto, crear planes de capacitación y desarrollo y dar a conocer y evaluar las necesidades del recurso humano en la empresa. Es el departamento de recursos humanos que deberá realizar tal proceso ya que lleva una serie de pasos sistemáticos y debe ser aplicado por un especialista en el área. Debe ser realizado al momento de fundar una empresa para evitar ambigüedades, conflictos y aumentar la eficacia y productividad como lo afirman Werther & Davis (2008).

4.8.2 RETOS EXTERNOS

En relación a los retos externos la situación financiera de las Organizaciones es un problema que enfrentan muy a menudo. De manera específica se habla de las donaciones, el cual es un tema bien delicado ya que todas dependen de un ingreso económico estable para poder ofrecer ayuda a sus beneficiarios de manera constante. El reto financiero no discrimina, ya que afecta tanto a las organizaciones pequeñas como también a las grandes, especialmente cuando las ONG dependen de ayuda externa y su sede distribuye esos fondos a nivel mundial.

Como lo ha recalcado Corporación Simón de Cirene (2007) es de suma importancia el contar con un departamento de captación de recursos el cual incluya profesionales en el área de fundraising, marketing, comunicación, publicidad y diseño gráfico para atraer a los donantes

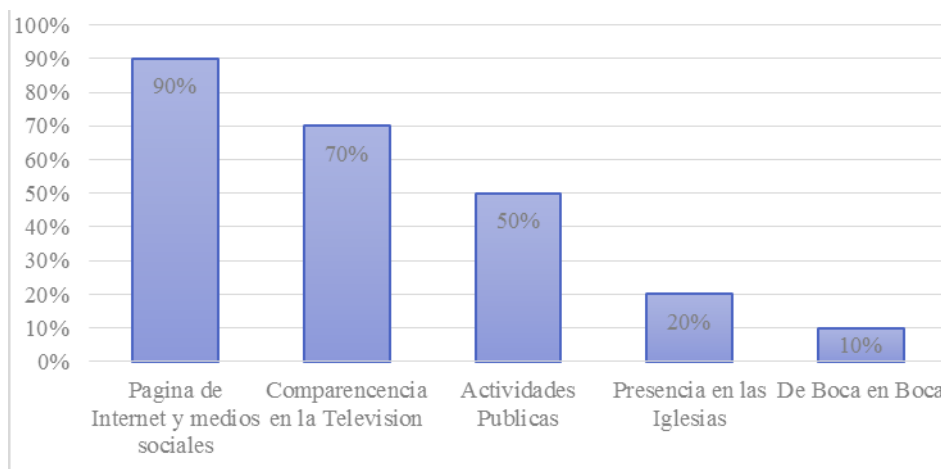
potenciales y brindar estabilidad a la organización y sus proyectos. Una planificación estratégica de recursos humanos, como una estructura organizacional que cumpla con las necesidades de la organización ayudara a disminuir la incertidumbre que causa la falta de fondos en las ONG.

4.9 MARKETING Y RECAUDACIÓN DE FONDOS

Hoy en día las empresas recurren al internet y de manera más específica las páginas de redes sociales para atraer público y en el caso de las ONG para crear conciencia social, seguidores y donadores. Páginas como Facebook, Twitter e Instagram son plataformas gratuitas en las que fácilmente se pueden dar a conocer las organizaciones, las labores realizadas y el impacto que se ha creado en la comunidad y la vida de las personas. Ya sea por medio de fotografías, videos de cualquier tamaño o “posts” no se necesita más que tener una computadora, un celular y la creatividad para alcanzar al público necesario que ayudara a la organización a cumplir las metas y ayudar a sus beneficiarios.

Con un nivel de respuesta del 90%, el bajo costo de mantenimiento y el amplio alcance al público son razones por las cuales este medio es el más utilizado para dar a conocer las labores de las ONG. Actualmente la audiencia se ha desconectado de la televisión y sumando al alto costo que resulta darse a conocer por este medio, solamente el 70% de las organizaciones entrevistadas contestaron que lo siguen usando dentro de sus herramientas de publicidad.

Solamente un 50% incluyó las actividades públicas como parte de su estrategia de publicidad. Nos sorprende saber que este método es tan poco usado ya que, no solo se pueden hacer campañas de muy bajo costo sino que también es una manera directa en la cual los benefactores pueden hacer preguntas directas y conocer la ONG más a fondo y los proyectos donde irán destinadas sus donaciones. Un ejemplo de ello puede ser que los voluntarios salgan a las calles con rótulos promocionando la organización, algún proyecto en específico y al mismo tiempo recaudar fondos que los transeúntes pueden donar.



Gráfica 7. Estrategias de Marketing de la ONG

El realizar un estudio de mercado, evaluando los medios donde los posibles donantes puedan encontrarse y hacerles llegar la información sobre la ONG y sus proyectos será tarea del departamento de Captación de Recursos en el área de Marketing y Comunicación. Corporación Simón de Cirene (2007) argumenta que se deberá de contar con un profesional en el marketing social, que se utilizara para la obtención de fondos, recursos humanos, desarrollo de la imagen y posicionamiento de la institución. Estas estrategias comercializan la ONG y sus proyectos, para lograr la sostenibilidad de los mismos durante el tiempo.

La variable principal del marketing social es conocer quiénes podrían ser los adherentes a la causa de la ONG, una vez realizada esta labor continua la captación de los mismos. Las redes sociales son el método más eficaz de llegar a la mayor cantidad de individuos posible. La retención de estos individuos genera un reto para la institución, por medio de la creación de programas de participación gradual se lograra este objetivo.

La capacidad de una organización para convocar a la sociedad a su causa demostrara el grado de eficacia de la misma, ya que es por medio de la ayuda de la sociedad civil que se lograra un mayor impacto en los proyectos. Se recomienda la creación de un plan de marketing y la realización de un FODA de la situación actual de la ONG. El propósito del marketing será la captación de recursos humanos y económicos, así como adherentes que finalmente se manifiesten en voluntarios y donantes.

Algunos medios de comunicación implementados para realizar esta labor son medios de comunicación masiva como la radio, televisión, periódicos y revistas, el beneficio de ser una entidad sin fines de lucro es poder conseguir estos espacios de manera gratuita. La posibilidad de que se realice un artículo de prensa o reportajes sobre la labor de la ONG, con el objetivo de captar adherentes a la institución. Una de las técnicas de publicitar a la organización es “boca a boca”, es por eso que el contar con personal comprometido beneficiaria en gran manera el éxito de la institución.

4.10 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Todas las ONG visitadas han formado alianzas con otras organizaciones, entre ellos se encuentran escuelas y universidades, negocios patrocinadores, hospitales, alcaldías, clínicas, medios de comunicación e incluso otras ONG que apoyan la misma causa. Los objetivos varían entre querer dar a conocer la organización, reclutar voluntarios, adquirir ayuda económica o algún otro tipo de ayuda material.

La virtud que ofrecen las alianzas es extender el campo de acción de los proyectos, a extensiones que por sí solo no llegaría. Las empresas comerciales son potenciales alianzas estratégicas, ya que muchas de ellas están interesadas en cumplir su deber de realizar Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se lograra aumentar la cantidad de beneficiados incluidos en los proyectos y su impacto, de igual manera se podrán generar nuevas actividades y proyectos gracias a la ayuda de alianzas.

4.11 COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO

Al momento de estudiar las respuestas obtenidas, todas ONG respondieron con una lista de virtudes, solamente dos de ellas incluye dentro de esta lista competencias que son aprendidas por medio de estudios o experiencia laboral. Esto nos lleva a crear la hipótesis que para las ONG la calidad de persona que el empleado puede ser tiene más valor que el conocimiento que la persona haya adquirido por medio de estudios y experiencia laboral. Es decir que buscan personal que desee ayudar y cuente con un alto grado de conciencia y responsabilidad social, sobre una persona que tenga conocimiento técnico pero posiblemente no tenga la disposición de ofrecer o brindar ayuda.

Esta estrategia cuenta con beneficios y amenazas, dependiendo del contacto del colaborador con el beneficiario se puede aceptar recurso humano con un perfil menor al que el puesto lo requiere y desarrollar su capacidad intelectual y competencias laborales. Sin embargo, en puestos como Coordinador de Finanzas se requiere personal que cumpla con los requisitos y perfil estipulado en la descripción del puesto por el grado de dificultad intelectual que las funciones del puesto requieren.

Interesante notar esta elección por los directivos de las ONG, como solución a esta problemática se pueden ofrecer capacitaciones para aumentar las competencias y desempeño del personal. Es de gran importancia que los valores personales se encuentren sincronizados a los institucionales para no provocar una disonancia cognitiva en el colaborador. Alles (2009) revela la importancia de contar con competencias organizacionales y específicas del puesto de trabajo para poder desempeñar el puesto eficazmente.

Tabla 11. Competencias del capital humano

Competencias Mencionadas en base a virtudes:	Competencias Mencionadas en base a estudios o experiencias laborales:
Proactividad	Administración del Cambio
Compromiso	Análisis de Problemas
Responsabilidad social	Establecimiento de planes
Lealtad	Gestión de Tiempo
Amabilidad	Logros enfocados en resultados
Humildad	Administración de Tecnología
Deseos de Ayudar a los demás	Orientación a metas

4.12 DESCRIPTORES DE PUESTO

De nuevo se observa como las ONG pequeñas, dedicadas a Tegucigalpa solamente, las cuales representan el 67% de nuestra muestra, no tienen un descriptor de puestos formal, siendo estas las mismas que anteriormente indicaron que el reto interno más grande que tuvieron fue la organización de funciones y tareas. Las organizaciones Internacionales, representadas por el restante 33%, quienes operan en distintos países alrededor del mundo, si cuentan con descriptores de puestos.

Por otro lado esta respuesta es muy interesante ya que el 80% de las ONG pequeñas, cuya respuesta fue negativa en cuanto al uso de los descriptores, respondieron que realizan análisis de puestos una vez al año. Este último proceso lo hacen simplemente conversando con sus

empleados sobre las funciones a realizar y tienden a confundir el análisis de puesto con la evaluación de desempeño.

Es interesante notar como las mismas ONG que nos contestaron que no existía un descriptor de puesto que les sirva de guía, son las mismas que carecen de un proceso formal de reclutamiento y selección, de manera general tienen una “idea” de la funciones incluidas en el puesto vacante y a la vez una “idea” de quien es la persona ideal que deberá ejercer dicho puesto.

Como lo expone Maristany (2008) los descriptores de puestos poseen una extensa utilidad en la administración de recursos humanos, como en la selección de personal, entrenamiento y capacitaciones, evaluación del desempeño, fijación de objetivos, coaching, delegación y creación del organigrama. Cortés (2009) refirió que no solo ayudan en la identificación, descripción y definición del trabajo sino también las exigencias, responsabilidades y competencias que requiere el puesto. Bohlander & Snell (2008) afirman que son de gran valor para ayudar a los colaboradores a conocer sus deberes y resultados que se esperan. Por lo que no contar con descriptores de puestos podrá tener repercusiones negativas en el desempeño, productividad, eficiencia y eficacia de la institución en general. La estructura organizacional y descriptores y perfiles de puesto constituyen la columna vertebral de la organización, por lo que son elementos fundamentales en la fundación de una empresa.

Tabla 12. Administración de Recursos Humanos de las ONG

Cuentan con Descriptor de puestos	Realizan un análisis de puestos de manera periódica	Cuentan con un proceso de Reclutamiento y Selección Idóneo.	Cuentan con procesos de evaluación de desempeño Idóneo.
No	No de la manera tradicional, lo confunden con el proceso de evaluación de desempeño.	No. Se basan en una idea de las funciones del puesto y la persona ideal para el puesto.	No. Conversan sobre el trabajo realizado en una base empírica. No utilizan un documento formal.
Si	Si, ya sea semestral o anualmente.	Si, en base al análisis y descriptores de puesto tienen el conocimiento de las funciones, tareas y cualidades que necesita el puesto y pueden así reclutar al personal ideal.	Si, cuentan con un documento formal de evaluación de desempeño.

4.13 VALUACIÓN DE PUESTOS

El 70% de las ONG visitadas no utiliza ningún método de valuación de puestos, mientras que las demás difieren entre métodos propios, basándose de manera informal en el trabajo realizado en base a la evaluación de desempeño, en auditorías o apoyo de empresa externas (outsourcing).

Así como manifiesta Varela (2006) el objetivo principal de la valuación de puestos es lograr una adecuada representación jerárquica que permite remunerar adecuadamente a los colaboradores. Permite fijar sueldos y salarios por medio de mediciones objetivas, evita la fuga de obligaciones y reduce el desequilibrio de la carga laboral. Snell & Bohlander (2013) refieren que este proceso ayuda a la equidad interna de la organización.

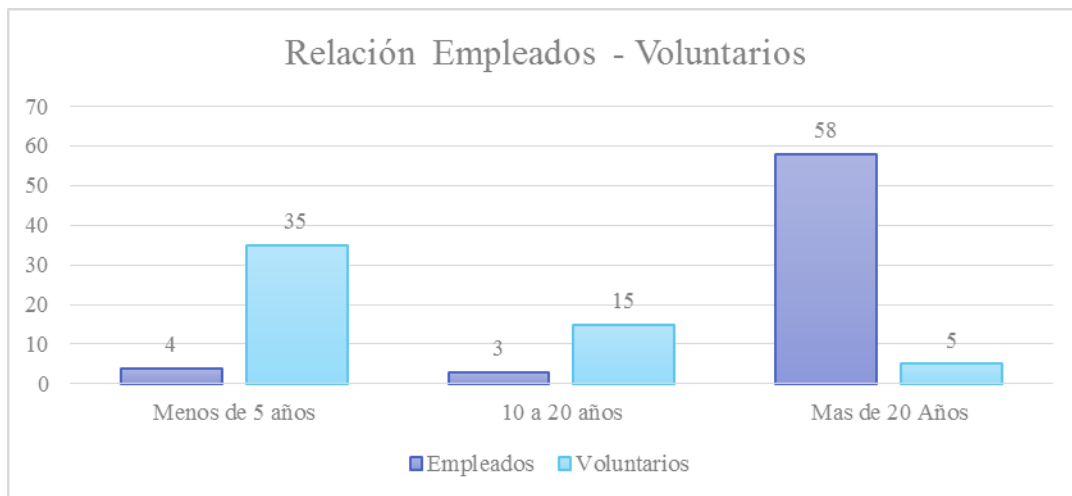
Werther & Davis (2008) afirma que los objetivos de la administración de la compensación, la cual se atribuye a una correcta y objetiva valuación de puestos son: Adquisición de personal calificado, retención de empleados actuales, ya que una compensación baja aumenta la tasa de rotación, un nivel competitivo de compensación previene esta dificultad. Garantizar la igualdad, alienta un desempeño adecuado, además de la lealtad puede reforzarse por medio de una política adecuada de compensación. Controla los costos, ya que una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización compensará con el nivel adecuado según el puesto. Cumple con las disposiciones legales y mejora la eficiencia administrativa.

Por lo que el valorar los puestos de trabajo contribuye a un sinnúmero de beneficios en la organización, comenzando por la percepción del colaborador hacia el trabajo que este realiza, aumentando la motivación intrínseca y extrínseca y mejorando el desempeño, ya que se toma en cuenta el esfuerzo y el perfil del subordinado.

4.14 CONTRATACIONES

Las ONG visitadas ofrecen contratos permanentes a sus empleados y de igual forma ofrecen contratos temporales para ciertos proyectos. Las ONG pequeñas cuentan con cuatro a cinco empleados, mientras que dos de las ONG Internacionales grandes, que tienen más de 25 años operando cuentan con alrededor de 58 empleados. Para poder ofrecer la ayuda que las ONG desean brindar es necesario contar con una cantidad significativa de personal, pero estas organizaciones prefieren destinar sus fondos en los proyectos creados para brindar ayuda social y

no en pagos de planillas y prestaciones laborales. En consecuencia, las organizaciones pequeñas que cuentan con pocos empleados buscan el apoyo de una gran cantidad de voluntarios, pero sucede lo contrario con las grandes ONG, quienes nos indican no tienen voluntarios dentro de su staff ya que sus necesidades son abarcadas por el gran número de empleados permanentes que tienen en planilla.



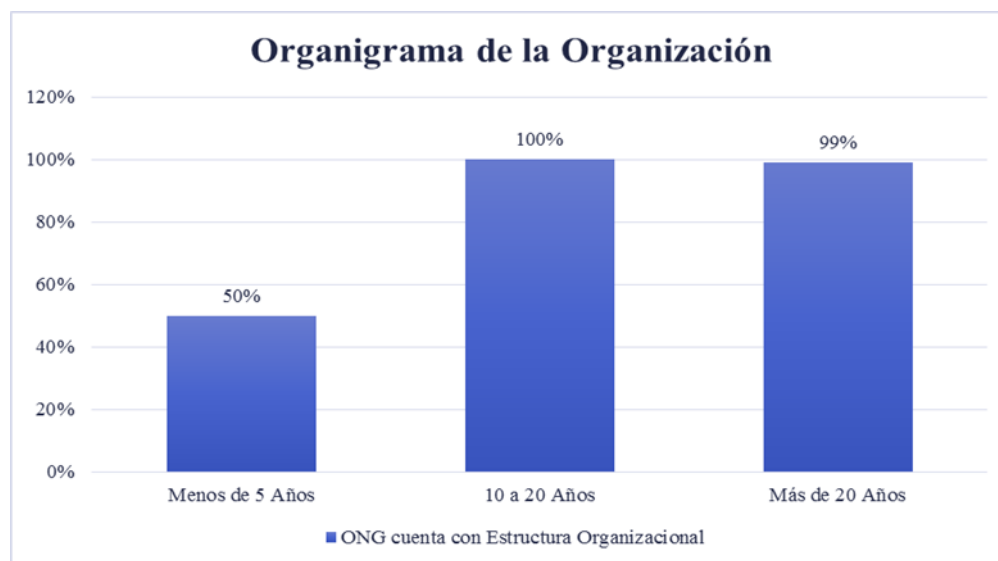
Gráfica 8. Relación empleados – voluntarios

4.15 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sin importar el tamaño, el tiempo de vida o el país de origen de una ONG, todas ellas deben de contar con un Organigrama. En el caso de las entrevistas no existe un patrón exacto que se pueda enlazar con los tres elementos mencionados (tamaño, tiempo u origen) en base a la existencia o falta de un organigrama. En base a las respuestas obtenidas observamos que solamente 50% de las ONG jóvenes que tienen menos de cinco años laborando, cuentan con una estructura organizacional formal mientras que las demás ONG, la mayoría con más años de experiencia tienen creado y siguen un organigrama que demuestra un el orden de departamentos colocados en un organigrama.

Al observar estas respuestas y analizarlas en conjunto a las demás se identifica como lo afirma Corporación Simón de Cirene (2007) la necesidad de una estructura organizacional, ya que para cumplir con la misión de la empresa es necesario definir, ordenar y armonizar una serie de tareas en concordancia con este fin. Se deberá establecer funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo. En todas aquellas organizaciones en las que no existe un organigrama hay grandes retos internos relacionados a las funciones que

realizan los empleados y la comunicación entre “departamentos”. También se observó que las ONG que no cuentan con un organigrama son las mismas que no tienen un plan estratégico aplicado.



Gráfica 9. Organigrama en la organización

Interesante es notar que, incluso cuando no existe un organigrama estructurado de manera formal y los departamentos difieren, todas las ONG abordadas tienen ciertas áreas en común, ellas son:

- Administración
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Finanzas
- Depto. de Proyectos (Administrado por alguna Jefatura o Coordinación, en ocasiones se encuentra fusionado con el Dpto. de Donaciones)

Como se ha mencionado con anterioridad debido a la dualidad de tareas que las ONG deben desempeñar, el cual es brindar el servicio y captar los fondos, las ONG en Honduras carecen en gran manera de un departamento de Captación de Recursos, área que genera ventaja competitiva y valor agregado a la organización.

4.16 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS REALIZADO

1. Sin importar el tamaño, tiempo u origen de la ONG, estas organizaciones son empresas, y como tales deben actuar de la misma manera. Para que una ONG tenga el éxito que busca debe primero organizarse correctamente a nivel interno. Esto se traduce a contar con:
 - i) Una estructura organizacional que ubique los departamentos que la ONG necesita para poder desarrollarse.
 - ii) Un plan estratégico que les de dirección para poder comenzar a planificar en base a ella todos los proyectos de la organización y saber a qué metas deba llegar.
 - iii) Una gestión de recursos humanos apropiada que maneje descriptores de puesto que servirán de guía para conocer el puesto y sus funciones y para reclutar al personal ideal para ejercer esas funciones, evaluaciones de desempeño para poder conocer cómo se están desarrollando los empleados y apoyarlos en sus áreas de oportunidad y otros procesos que serán de guía.

2. Existe una visible falta de participación del Departamento de Recursos Humanos y como consecuencia una inexistencia de un plan operativo de RRHH lo cual nos lleva a concluir que esta podría ser la razón por la cual se tienen tantos vacíos en las ONG entrevistadas, un ejemplo de ellos es la falta de encuestas de clima de trabajo y la pobre relación que se tiene con los empleados. El Dpto. de Recursos Humanos se debería de considerar un socio estratégico que ayuda a cumplir las metas, los objetivos y apoya la misión de la organización por medio de actividades y capacitaciones que mejoran el ambiente de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores y no solamente verlo como un departamento que recluta y despide personal.

3. Las ONG tienen una misión completamente altruista, es por ello que también se les conoce como organización sin fines de lucro, debido a la misión de ayudar a las comunidades, se destina la mayor parte de sus fondos y presupuesto en brindar esa ayuda social. Una de las consecuencias de esta toma de decisiones es la falta de presupuesto destinada a las gestiones del recurso humano y los procesos del departamento de Recursos Humanos. Esta falta de atención dirigida al personal puede causar un bajo desempeño y pocos deseos de brindar un grado de productividad efectivo y de buena calidad.

4.17 FODA DE ONG EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO

4.17.1 Fortalezas:

- Se contrata personal con alto sentido de responsabilidad social.
- A pesar de los problemas financieros que puedan afrontar, están determinados en brindar ayuda social.
- Utilizan alianzas estratégicas con mucha influencia y recursos económicos.
- Los voluntarios que se ofrecen a ayudar tienen un compromiso bien grande con las ONG.

4.17.2 Oportunidades

- Duplicar la experiencia de ONG internacionales, buscando fortalecer la estructura organizativa.
- Buscar una alianza estratégica con una ONG internacional, la cual sirva de modelo para la utilización efectiva y eficaz de los recursos obtenidos.
- La saturación de ONG orientadas al mismo nicho de necesidades, da apertura a establecer una orientación nueva, buscando establecer otras áreas de acción a fin de lograr abarcar otros sectores de necesidad en las comunidades.

4.17.3 Debilidades

- Carecen de procesos definidos de manera organizacional como también en el departamento de recursos humanos, lo cual los lleva a enfrentar retos dentro de los equipos de trabajo y el ambiente laboral como también al querer alcanzar las metas establecidas.
- Falta de un programa de capacitación efectivo y constante para los empleados permanentes y voluntarios.
- El poco estímulo que se les da a los voluntarios, la capacitación, las compensaciones o bien el reconocimiento por el esfuerzo son elementos que logran mantener un equipo de voluntarios enfocados y comprometidos con la organización.

4.17.4 Amenazas:

- Existen muchas ONG en Tegucigalpa y muchas buscan ayuda entre ellas, lo cual puede significar que los fondos destinados a ayuda social de las empresas serán divididos entre todas las ONG a quienes ofrecen esa ayuda.
- La poca orientación y conocimiento de cómo se deben de gestionar fondos y el procesos que se debe de seguir a fin de mantener esa alianza estratégica.
- La poca credibilidad de los cooperantes internacionales al identificar ONG con poca estructura y organización.
- La falta de personal técnico calificado para la gestión del recurso recibido, el cual proporcione un seguimiento adecuado a los proyectos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Sin importar su tiempo de desarrollo, dimensión o país de origen, cada una de las ONG estudiadas se enfoca muy poco en sus colaboradores, prefieren utilizar los recursos económicos obtenidos para el cumplimiento de su misión de apoyo a la comunidad. Ninguna de ellas ofrece un paquete de incentivos llamativo, un plan de inducción adecuado. Las ONG más pequeñas, no han definido los descriptores de puestos para que sus empleados conozcan cuáles son sus funciones dentro de la organización. La falta de una estrategia interna y la poca atención dada a los empleados, por parte del Área de Recursos Humanos, tiene un efecto contraproducente en la productividad de sus colaboradores, lo cual genera complicaciones en cuanto a la tareas que deben realizar, los procesos adecuados que se deben seguir y la falta de organización en cuanto a la ubicación de puestos de cada uno de los colaboradores.

Al realizar el benchmarking de ONG que actualmente realizan sus proyectos en la ciudad de Tegucigalpa, se descubrió la falta de estrategias implementadas en la administración de recursos humanos y las consecuencias que conlleva a las operaciones de la institución, creando dificultades en la captación de recursos, eficiencia y productividad del personal, deteniendo el crecimiento organizacional, debido a su falta de estructura organizacional. Gracias a ello, Grace Honduras, contara con pautas para evitar estos errores en un futuro y prevenir las dificultades que genera el no tomar en cuenta una adecuada gestión de recursos humanos en empresas sociales, creando una ventaja competitiva para una empresa social en nacimiento.

2. La investigación realizada muestra la diferencia existente entre las ONG pequeñas y aquellas que tienen más tiempo de desarrollo, en cuanto la estructura organizacional se refiere. Se observa la importancia que existe en una correcta creación de un organigrama ya que las ONG que no cuentan con ella son las más jóvenes y las mismas que sufren de una mala organización tanto en sus departamentos y la falta de posiciones clave, como en las funciones que no están siendo correctamente distribuidas entre sus empleados. Tomando como ejemplo las ONG internacionales, con más tiempo de desarrollo pueden lograr una organización tomando como base los departamentos clave necesarios para el comienzo efectivo de sus

operaciones. Apoyándose en la información otorgada por la Corporación Simón de Cirene y los datos brindados por ONG internacionales se determina que una ONG en nacimiento como Grace Honduras debe contar esencialmente con una Dirección Ejecutiva, Área de Administración, Servicios y Captación de Recursos.

3. Las ONG que aún no han desarrollado descriptores y perfiles de puesto están afectando el desempeño de sus empleados y por ende creando un clima laboral perjudicial para la empresa ya que se observó cómo se presenta una confusión dentro de la organización cuando varias de ellas delegan la misma función a varios empleados o bien delegan muchas tareas a una sola persona. Aun cuando una ONG es pequeña y está en su etapa de nacimiento debe de contar con ciertos puestos clave que cubran las necesidades organizacionales y la lleven al cumplimiento de metas establecidos. En base a un organigrama correctamente establecido los puestos serán considerados clave cuando la falta de ellos resulte en la baja producción o la mala administración de tareas.

Estas observaciones agregan valor a las indicaciones del autor Maristany, quien nos recuerda la importancia que tienen los descriptores de puesto, los cuales no solo ejercen una función de asignar tareas a los empleados sino también sirven de base para lograr desempeñar eficazmente todas las actividades del área de Recursos Humanos. Se determina que es imprescindible contar con tres áreas principales, en el Área de Servicios, se identifica fundamental el mantener a un Coordinador de Proyectos y un Psicólogo General. En el Área de Administración se contara con el apoyo de un Asistente Administrativo, Coordinador de Finanzas y Coordinador de Recursos Humanos y en el Área de Captación de Recursos es imprescindible un Coordinador de Marketing y Comunicación y un Coordinador de Recursos.

4. Como se ha mencionado anteriormente, cada ONG entrevistada es diferente, algunas carecen de ciertos elementos claves mientras que otras, carecen de pequeños elementos que de ser agregados podrían llevar a la organización al crecimiento organizacional. Elementos mencionados como ser estructura organizacional, descriptores y perfiles de puesto, procesos y formatos contribuyen para la correcta administración del capital humano. Es por ello que la aplicación de un Manual de Gestión de Recursos Humanos resulta como la solución primaria para todas aquellas ONG que sufren de incongruencias dentro de sus operaciones. Organizaciones que no cuentan con una estructura organizacional, no contarán con los

puestos clave que se necesitan para llevar adelante la ONG, si estos puestos no contienen un descriptor apropiado las tareas serán asignadas de manera errónea y el proceso de reclutamiento y selección será fallido. Por otro lado, la falta de un programa de motivación y capacitación está afectando a las ONG ya que se observa descuido hacia las necesidades profesionales de los empleados mientras todos los fondos están siendo designados solamente al cumplimiento de la misión de la empresa. Es por ello que se identifica la necesidad de englobar la estructura, descriptores y perfiles, formatos, procesos, flujogramas en un mismo documento, creando de esta manera un Manual de Gestión de Recursos Humanos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Tomando en consideración los datos obtenidos en el análisis sobre la falta de estrategia interna enfocada en los colaboradores de las ONG y siguiendo la teoría de Silva y Lahera se recomienda que Grace Honduras dedique el tiempo apropiado a la implementación de una correcta administración de su capital humano. La motivación, correcta aplicación de procesos y la administración apropiada por parte del departamento de Recursos Humanos hacia el personal darán a los colaboradores de Grace Honduras la facilidad de realizar su trabajo de manera efectiva y creará un excelente ambiente laboral, teniendo como resultado la alta productividad de la organización. Las estrategias que Grace Honduras deberá tener en cuenta al iniciar sus operaciones son el realizar una investigación previa de las necesidades de la empresa y los puestos específicos, tomando en consideración todos los puntos previamente analizados sobre la correcta gestión de recursos humanos para potencializar las competencias de los mismos y lograr la consecución de sus metas y objetivos organizacionales.
2. Es necesario que Grace Honduras aplique una estructura organizacional como la que se recomienda en el Manual de Gestión de Recursos Humanos propuesto, aunque la acción implique un costo, un organigrama claro genera una organización eficiente en la cual los departamentos de una organización están claramente definidos y así los miembros del organismo se ubicarán dentro de las funciones correctas y no realizarán tareas que no les corresponden. Se deberá tomar como ejemplo la organización que han tenido a lo largo de los años las ONG internacionales, de esta manera desde sus inicios deberá comenzar operaciones con un organigrama bien estructurado el cual deberá incluir tres departamentos y nueve posiciones, todas ellas importantes y determinantes para la efectividad de sus operaciones. Cada uno de los puestos diseñados llevará a Grace Honduras a la eficiencia y productividad

de sus funciones desde sus comienzos. A lo largo del tiempo y con el crecimiento de la organización se deberá actualizar el organigrama, agregando a la estructura organizacional todas aquellas áreas y departamentos que sean necesarios.

3. Se recomienda a Grace Honduras hacer el uso apropiado de este manual en donde indica los descriptores y perfiles de puestos que la institución requiere para lograr su visión. Habiendo creado la estructura organizacional e identificada los puestos clave que llevaran al éxito a la organización, Grace Honduras deberá contar con los descriptores de puesto de cada una de estas posiciones. Estos descriptores ofrecen la pauta de las funciones, tareas, objetivos, competencias necesarias, conocimientos y habilidades que el candidato debe poseer para lograr empoderarse de su puesto de trabajo. De la misma manera se recomienda utilizar estos descriptores de puesto como guía para la contratación del personal adecuado que tomara cargo de manera efectiva de la posición asignada, teniendo como consecuencia la reducción de una mala contratación basada en ideales y será sustituida por la consideración de habilidades y conocimientos del candidato. La clara definición de las tareas genera gran productividad ya que las funciones en ellas descritas son realizadas por el personal adecuado y capacitado para ello. Se deberán socializar los descriptores de puesto con los colaboradores que cubran los puestos de trabajo.
4. El Manual de Gestión de Recursos Humanos se deberá implementar y socializar ya que proveerá una colección de herramientas que servirán para administrar de manera efectiva tanto el capital humano como todos los procesos que involucren a los colaboradores. Se deberá incluir los descriptores de puesto que tendrán una pauta de las funciones, tareas, objetivos, competencias necesarias, conocimientos y habilidades que el candidato debe poseer para lograr empoderarse de su puesto de trabajo. Adicionalmente se deberá agregar a la información encontrada en el manual los procesos, flujogramas y formatos que se deberán seguir y utilizar para la apropiada gestión de cada eventualidad que se presente. De igual manera, se recomienda realizar una revisión, actualización e inclusión de nuevos elementos a lo largo del crecimiento de Grace Honduras, ya que con el tiempo las necesidades de la organización cambiaran y crecerán y por consecuencia la información encontrada en el manual deberá ser modificada para cumplir con las nuevas necesidades de la organización.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA GRACE HONDURAS

El presente capítulo presenta el producto final del trabajo de investigación, presentando una propuesta de manual de gestión de recursos humanos para la Organización no Gubernamental para el Desarrollo Grace Honduras, mismo que será socializado entre la Junta Directiva y futuros colaboradores de la empresa. En el siguiente apartado se presenta una tabla en donde se corroboran todos los aspectos más importantes de la investigación, la cual especifica objetivos, conclusiones, recomendaciones y plan de acción.

6.2 INTRODUCCIÓN

En base a los resultados obtenidos en el estudio de las diversas ONG que se encuentran en Honduras se logra crear una plataforma de ayuda para Grace Honduras que resulta en un Manual de Gestión de Recursos Humanos. El manual presentado es una guía que contiene procesos, formatos y descripciones que servirán para la administración efectiva del capital humano de Grace Honduras.

Es importante tomar en cuenta que este plan de acción no presenta un presupuesto, ya que Grace Honduras deberá contemplar y determinar el presupuesto necesario para la implementación del manual, la contratación de cada uno de los colaboradores que tomara posesión de los puestos en el descritos, la coordinación de actividades de motivación, papelería etc... A la vez se debe mencionar que no se determina un tiempo máximo para su implementación ya que se espera que el manual sea utilizado de manera permanente, tomando en cuenta que se podrán hacer modificaciones en cuanto a las actividades, formatos y descriptores en el incluido.

Se espera que el Manual sirva de orientación y apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, que lleve a Grace Honduras al éxito en cuanto a la administración del capital humano se refiere.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En la tabla adjunta se describen los elementos de la investigación que llevan a su verificación, se incluyen los objetivos, conclusiones y recomendación que culminan en el plan de acción descrito, el cual se determina por los hallazgos de la investigación para mejorar la eficiencia, productividad y alcanzar el crecimiento organizacional de Grace Honduras.

Tabla 13. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.

Título	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
Creación de un manual de gestión de recursos humanos para la ONGD Grace Honduras	Indagar las estrategias actualmente implementadas en la administración de recursos humanos por distintas ONG en la ciudad de Tegucigalpa que las han conducido a la eficiencia, productividad y crecimiento organizacional con el propósito de aplicar los métodos analizados en la gestión administrativa de Grace Honduras.	Al realizar el benchmarking de ONG, se descubrió la falta de estrategias implementadas en la administración de recursos humanos y las consecuencias que conlleva en las operaciones de la institución, creando dificultades en la eficiencia, productividad del personal y crecimiento organizacional.	Realizar una investigación previa de las necesidades de la empresa y los puestos específicos para potencializar sus competencias y lograr la consecución de sus objetivos organizacionales.	Manual de Gestión de Recursos Humanos
	Diseñar la estructura organizacional de Grace Honduras.	Se determina que una ONG en nacimiento como Grace Honduras debe contar esencialmente con una Dirección Ejecutiva, Área de Administración, Servicios y Captación de Recursos.	A lo largo del crecimiento organizacional es recomendable actualizar la estructura organizacional, incluyendo todas las áreas y puestos necesarios.	
	Desarrollar los perfiles de puestos de trabajo recomendables para lograr los objetivos y metas organizacionales de Grace Honduras.	Se delimita imprescindible contar con los siguientes puestos de trabajo: Director Ejecutivo, Coordinador de Proyectos, Psicólogo General, Asistente Administrativo, Coordinador de Finanzas, Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Marketing y Comunicación y un Coordinador de Recursos.	Se recomienda utilizar los descriptores y perfiles de puestos para una correcta contratación, lo que generará productividad en la organización. Se deberán socializar los descriptores de puesto con los colaboradores que cubran los puestos de trabajo.	
	Proponer un manual de gestión de recursos humanos que sea aplicado en la ONGD Grace Honduras.	La aplicación de un Manual de Gestión de Recursos Humanos resulta como la solución primaria para las ONG que sufren de incongruencias dentro de sus operaciones.	Se sugiere realizar una revisión e inclusión de nuevos elementos a lo largo del crecimiento de Grace Honduras, actualizando la información descrita en el manual para cumplir con las nuevas necesidades de la organización.	

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se detallan las actividades que se llevarán a cabo con el objetivo de proponer, hacer entrega y aplicar el Manual de Gestión Recursos Humanos en la ONGD Grace Honduras.

Tabla 14. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
Elaboración de propuesta de Manual de Gestión de Recursos Humanos para la ONG Grace Honduras	25 de Julio del 2015	26 de Septiembre del 2015	Investigadores (con Apoyo de los asesores)	Se hará una investigación, entrevista, análisis de resultados y elaboración de un Manual de Gestión de Recursos Humanos
Presentación de Propuesta a la Junta Directiva de Grace Honduras	19 de Octubre del 2015	19 de Octubre del 2015	Investigadores	Los investigadores se reunirán con la Junta Directiva y presentaran de manera oficial el Manual.
Validación de Propuesta	19 de Octubre del 2015	19 de Octubre del 2015	Presidenta de Junta Directiva de Grace Honduras	Ninguno
Discusión, comentarios y observaciones sobre el Manual presentado.	24 de Octubre del 2015	24 de Octubre del 2015	Junta Directiva e Investigadores	Una vez validada se reunirán las partes para discutir y comentar sobre el manual
Inducción del Manual de Gestión de Recursos Humanos.	Fecha determinada por Grace Honduras	—	Investigadores	Se deberá dar una inducción al responsable de Recursos Humanos y personal de interés con respecto al uso correcto del Manual y su contenido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Íñigo, D., & Rodríguez Mazo, F. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo* (Segunda edición). España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11087519>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I* (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10357274&p00=diccionario+organizacional>
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10934358>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales : Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamerica*. United States of America: Inter- American Development Bank. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtual/reader.action?docID=10201114>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (Catorceava Edición). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1434>
- Camey Huz, J. D. (2000). *Disponibilidad de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), para incorporarse al sistema integral de atención en salud (SIAS)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Médicas, Guatemala. Recuperado a partir de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/05/05_8241.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=6005#>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8948#>

- Cipriano Luna González, A. (2014). *Proceso administrativo* (Primera edición). México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11038651>
- Compassion International. (2015). Quienes somos. Recuperado 27 de agosto de 2015, a partir de <http://www.compassion.es/>
- Corporación Simón de Cirene. (2007). *Manual para Administrar Empresas Sociales* (Segunda Edición). Chile: Fundación Minera Escondida. Recuperado a partir de www.simondecirene.cl
- Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas* (Vol. Cuaderno de gestión 7). España: Fundación Luis Vives. Recuperado a partir de www.fundacionluisvives.org
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima edición). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8788#>
- Davis, W. D. (2015). *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A QUALITATIVE COLLECTIVE CASE STUDY OF SMALL TO MEDIUM NONPROFITS*. Capella University, United States of America. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1658144233/9F4EC0F471F24C6BPQ/2?accountid=35325#>
- Dessler, G. (2010). *Administración de recursos humanos* (Segunda edición). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=843>
- Echevarría, S. G. (2001). Los Recursos Humanos En Una Organización Multicultural. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 487-512.
- Fernández-Ríos, M. (2007). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10194614&p00=administracion+del+personal+recursos+humanos&ppg=17>
- FOPRIDEH. (2013). Revista Impacto de las ONGD en el Desarrollo de Honduras 2011 y 2012. *FOPRIDEH*, 32.

- González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (Segunda Edición). México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=9532#>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & del Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hernández Silva, F. ., & Martí Lahera, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano* (Primera edición). México: Ediciones ACIMED.
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Cifras de país 2013 - empleo y pobreza*. Honduras. Recuperado a partir de <http://www.ine.gob.hn/Documentos/pobreza%20y%20empleo.pdf>
- Jiménez Figueroa, I. H., & Muro, J. F. (2009). *Desarrollo organizacional y humano*. Argentina: El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10316702&p00=desarrollo+organizacion+humano&ppg=3>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta Edición). México: Pearson Educación.
- La Cruz Lablanca, I. De. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Ministerio de Educación de España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11045956&ppg=2>
- La Gaceta. Reglamento de la ley especial de fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), No. 33,152 (2011).
- López Salazar, A., & Contreras Soto, R. (2011). Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: implicaciones de la orientación emprendedora., 2(1), 19.
- Lugo Vallecillas, G. A. (2012). *Principios generales de funcionamiento de las ONG*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado a partir de www.escuelapnud.org

- Maristany, J. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Argentina: Layetana. Recuperado a partir de http://www.jaimemaristany.com/home_libros_sobre_management_y_recursos_humanos_detalle.php?id=151
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena edición). México: Pearson Educación.
- Nieto Carramiñana, E., García del Junco, J., de Reyna Zaballa, R., & Robina Ramírez, R. (2013). Los roles de colaboración entre las principales ONG españolas. *CIRIEC-España*, (79), 87-114.
- Penelas Leguía, A., Galera Casquet, C., Galán Ladero, M., & Valero Amaro, V. (2013). *Marketing solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas* (Primera Edición). España: Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11059704>
- Perez, M. (2010). *Organizaciones no Gubernamentales, características de otro actor en el tablero internacional* (Primera Edición). Argentina: CAEI - Centro Argentino de Estudios Internacionales.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional* (Tercera Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10515022&p00=diccionario+organizacional&ppg=216>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). México: Pearson.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Décimosexta edición). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8752#>
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y Control: Una visión integral de la administración* (Primera Edición Ebook). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=9640>


Varela, R. A. (2006). *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones* (Primera Edición). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=431#>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava Edición). México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1. PERSONERÍA JURÍDICA GRACE HONDURAS


GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS

* * * * *
SECRETARÍA DE DERECHOS
HUMANOS, JUSTICIA, GOBERNACIÓN
Y DESCENTRALIZACIÓN

No. 913-2015

El Secretario de Estado en los Despachos de Derechos Humanos,
Justicia, Gobernación y Descentralización, en uso de sus atribuciones
resuelve conceder Personalidad Jurídica a la **"ORGANIZACIÓN
NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO DENOMINADA
GRACE HONDURAS"**, con domicilio en residencial Bernardo Dazzi,
etapa 3, casa No.A-7, de la ciudad de Tegucigalpa, municipio del
Distrito Central departamento de Francisco Morazán.

31 de Julio de 2015

ANEXO 2. CONSTANCIA DE REGISTRO DE GRACE HONDURAS EN URSAC



SECRETARÍA DE DERECHOS
HUMANOS, JUSTICIA, GOBERNACIÓN Y
DESCENTRALIZACIÓN

Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles Constancia de Registro

El Suscrito Director de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC),
HACE CONSTAR: Que según la documentación aportada por la **ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO (ONGD) GRACE HONDURAS**, la misma se
encuentra registrada en esta dependencia bajo el Número **2015000271**, con fecha **24/07/2015** y con
resolución número **913-2015**.

Dado en la Ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los 24 días del mes de julio del
año 2015.

ABOG. JUAN PABLO HERNANDEZ A.
Director de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC)
Recibo No. 1933132

Res. La Hacienda, Calle La Estacia, Bloque A-Lote 8, Edificio Z y M, Teléfono: 2232-0231
Edificio IPM (Anexo), Dirección: Blvd. Centroamérica, Contiguo a INPREMA, 4to y 5to. Piso
Teléfono: 2235-7024

ANEXO 3. CONSTANCIA EN URSAC DE JUNTA DIRECTIVA DE GRACE HONDURAS



SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS, JUSTICIA, GOBERNACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles Constancia de Junta Directiva

El Suscrito Director de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC), HACE CONSTAR: Que según la documentación aportada por la **ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO (ONGD) GRACE HONDURAS**, la Junta Directiva inscrita ante esta Unidad, su periodo de vigencia inicia a partir del **13/04/2015** al **13/04/2017**, y sus miembros son los que se detallan a continuación:

PRESIDENTE	KATHERINE MELISSA MEJIA MOTIÑO
SECRETARIO	EFRAIN ANTONIO AGUILAR MEDINA
TESORERO	ARMANDO ANDRES MEJIA MOTIÑO
FISCAL	ANGELA MARGARITA PADILLA GOMEZ
VOCAL	CINDY PAMELA MORENO DUBON

Dado en la Ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los 24 días del mes de julio del año 2015.

ABOG. JUAN PABLO HERNANDEZ A.
Director de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC)
Recibo No.1931912

Res. La Hacienda, Calle La Estacia, Bloque A-Lote 8, Edificio Z y M, Teléfono: 2232-0231
Edificio IPM (Anexo), Dirección: Blvd. Centroamérica, Contiguo a INPREMA, 4to y 5to. Piso
Teléfono: 2235-7024

ANEXO 4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



FACULTAD DE POSTGRADO

Instrumento de recolección de datos para Proyecto de Graduación

El propósito de esta entrevista es conocer a profundidad el papel que realiza el Departamento de Recursos Humanos dentro de su destacada ONG, a la vez deseamos conocer su valiosa opinión sobre las necesidades y éxito que tiene la Organización en la que usted labora.

Nombre de ONG: _____

Nombre de Personal entrevistado: _____

Puesto de Personal entrevistado: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene la ONG de haber comenzado operaciones?

2. ¿Cuál es su misión, visión y valores?

3. ¿Cuál fue el reto más grande que tuvo la ONG a nivel interno? ¿Cómo lo resolvieron?

4. ¿Cuál fue el reto más grande que tuvo la ONG a nivel externo? ¿Cómo lo resolvieron?

5. ¿Con cuántos empleados cuenta la organización?

6. ¿Se ofrece un contrato permanente o temporal?

7. Detalle el proceso que utilizan en el reclutamiento y selección de personal.

8. ¿Cuáles son las competencias que valoran en el personal que ingrese a la institución? ¿Qué competencias deben poseer los directivos de la ONG?

9. ¿Trabajan más con personal por contrato o con voluntarios en su organización?

10. Detalle el procedimiento para ser voluntario de su organización.

11. ¿Con que frecuencia actualizan los análisis de puestos?

12. ¿Cuál es el procedimiento implementado para realizar descriptores de puestos en su organización?

13. ¿Qué actividades realizan en su proceso de inducción al nuevo personal?

14. ¿Cada cuánto capacitan al personal? ¿Sobre qué temas se capacitan?

15. ¿Qué indicadores utilizan al momento de evaluar el desempeño del personal? ¿Con qué frecuencia realizan esta medición?

16. ¿Cómo miden el grado de productividad de la organización?

17. ¿Qué métodos utilizan para motivar al personal?

18. ¿Qué métodos utilizan para valorar los puestos?


19. ¿Cuáles considera usted que son los puestos claves dentro de la ONG? Breve explicación de lo que hace cada puesto.

20. ¿Qué actividades y eventos realizan para dar a conocer la labor de la ONG y recaudar fondos?

21. ¿Con qué objetivo han realizado alianzas estratégicas? ¿Cuáles son estas instituciones con las que actualmente mantiene este convenio?

22. ¿Cuáles han sido los elementos que han llevado a la eficiencia y atribuye el éxito de los servicios que brinda la organización?

23. Podría detallar la estructura organizacional con la que la institución cuenta actualmente.



ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE CARITAS

ANEXO 3 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Mo. 26, 8, 2015
(Ciudad) (Departamento) (Día, mes y año)

Lic. Lia Eguigurems
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Administradora General
(Puesto Laboral)

Caritas
(Empresa o Institución)

Col. Bernardo Duce, etapa 1
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Lia Eguigurems

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección en Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Administración de Recursos Humanos en ONGs de Tegucigalpa, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Entrevista de investigación.

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Gabriela Calderón Solís
Firma, nombre y apellidos

Katherine Mejía
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta:

No. de cuenta: 11358068

Por este medio, Caritas, Pastoral Social Tegucigalpa
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Lia Eguigurems
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Reflexión
Vo.Bo.


ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

ANEXO 3 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa MDC, Francisco Morazán 21/08/15
(Ciudad) (Departamento) (Día, mes y año)

Katherine Mejía Motino
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Secretario - Junta Directiva
(Puesto Laboral)

Grace Honduras
(Empresa o Institución)

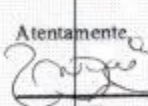

Cal. Bernardo Daza, III Etapa, A-7 Teg. MDC
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Efraín Antonio Aguilar Medina

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Benchmarking de ONGs para la creación de un manual de puestos para Grace Honduras por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Análisis de la situación actual para proponer estructura, descriptores y ubicación de puestos para la institución (encuestas, sondeos, etc)



A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted

Atentamente,
 Gabriela Calderón Solís.  Katherine Mejía
Firma, nombre y apellidos Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 113130340 No. de cuenta: 11373068

Por este medio, Grace Honduras
(empresa / institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado

(Nombre y sello de la empresa / institución)

ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

ANEXO 4 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Hector Orlando Cascaño

Identidad No. 1802196300068

Licenciado en Derecho

Maestría en Administración: Públicas y Empresas

Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

Descripción y Valuación de Puestos de la
ONGD "Grace Honduras".

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Gabriela Alejandra Calderon Solis y Katherine Melissa Mejía M.

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de Tecucigalpa M.D.C., 25/julio/2015

Departamento Francisco Morón

Nombre Hector Orlando Cascaño

Fecha 25/julio/15 Firma: 

ANEXO 8. LEY ESPECIAL DE FOMENTO PARA LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO (ONGD)

La Gaceta	Sección A Acuerdos y Leyes
REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 17 DE JUNIO DEL 2013 No. 33,152	REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 17 DE JUNIO DEL 2013 No. 33,152
<p>del 2013 el señor MIGUEL ÁNGEL GÁMEZ, actuando en su condición de Secretario de Estado en los Despachos de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), suscribió la Modificación No. 5 al Contrato de Construcción del proyecto "REHABILITACIÓN DE LA CARRETERA TEGUCIGALPA - CATACAMAS, SECCIÓN II: EL GUANÁBANO - PROMDECA - RÍO DULCE", ampliando el plazo de ejecución del proyecto hasta el 13 de Septiembre del 2013. CONSIDERANDO 7: Que los argumentos anteriores justifican modificar el Contrato de Servicios de Supervisión tanto en monto como en plazo: POR TANTO. Ambas partes acuerdan: PRIMERO: Modificar la Subcláusula 10 y la Cláusula 35 de las Condiciones del Contrato (CC), las que deberán leerse en la forma siguiente: 10 Expiración del Contrato. 10.1 A menos que se rescinda con anterioridad o que su plazo sea ampliado, este Contrato expirará el 30 de Septiembre del 2013. 35. Precio o Valor del Contrato. El monto de esta ampliación es de SEIS MILLONES DOSCIENTOS DIECIOCHO MIL CIENTO TREINTA Y SIETE LEMPIRAS CON 93/100 (L.6,218,137.93) los cuales serán financiados con recursos del Estado de Honduras en vista de que los Fondos del Préstamo KF No. 758 Fondos Kuwait ya se agotaron; para un total de contrato de TREINTA Y TRES MILLONES DIECIOCHO MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y CUATRO LEMPIRAS CON 83/100 (L.33,018,384.83). Los pagos se realizarán con cargo a las asignaciones presupuestarias siguientes: Institución 0120, Fuente 11, Programa 11, Subprograma 00, Org. 001, Proyecto 086, Act. Obra 002, Objeto del Gasto 47220, Código Benef. 0000. SEGUNDO: Modificar el Apéndice B, Desglose de Precios del Contrato, tal como se muestra en el Anexo No.1 de esta modificación. TERCERO: El Consultor deberá ampliar la vigencia de los Seguros establecidos en la Cláusula 24. "Seguros que deberá contratar el Consultor" de las Condiciones del Contrato (CC), hasta el plazo de este nuevo contrato. CUARTO: El Consultor deberá ampliar el plazo de la Garantía de Cumplimiento de Contrato, como lo estipula la Cláusula 41.1 del Contrato. QUINTO: Continuarán vigentes las demás condiciones y cláusulas del Contrato Original y de la Modificación No.1, Modificación No.2 y Modificación No.3 que no se opongan a esta Modificación No. 4 del Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión del Proyecto. En fe de lo cual, firmamos la presente Modificación del Contrato de Supervisión del Proyecto en la ciudad de Comayagüela, municipio del Distrito Central, a los 19 días del mes de Febrero del Dos Mil Trece. (F Y S) MIGUEL ÁNGEL GÁMEZ, Secretario de Estado en el Despacho de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), EL CONTRATANTE (F Y S) MAYRA TOSTA APPEL, Representante de la Empresa CONASH, S. DE R.L. DE C.V., EL CONSULTOR".</p> <p>ARTÍCULO 2.- El presente Decreto entrará en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial "La Gaceta".</p> <p>Dado en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, en el Salón de Sesiones del Congreso Nacional, a los veintidós días del mes de mayo del dos mil trece.</p> <p style="text-align: center;">MAURICIO OLIVAHERRERA PRESIDENTE</p>	<p style="text-align: center;">GLADIS AURORA LÓPEZ CALDERÓN SECRETARIA</p> <p style="text-align: center;">ELISEO NOEL MEJÍA CASTILLO SECRETARIO</p> <p>Al Poder Ejecutivo.</p> <p>Por Tanto: Ejecútese.</p> <p style="text-align: center;">Tegucigalpa, M.D.C., 12 de junio de 2013.</p> <p style="text-align: center;">PORFIRIO LOBO SOSA PRESIDENTE DE LA REPUBLICA</p> <p>El Secretario de Estado en los Despachos de Obras Públicas, Transporte y Vivienda, por Ley.</p> <p style="text-align: center;">ÁNGEL MARIANO VÁSQUEZ</p> <p style="text-align: center;">Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población</p> <p style="text-align: center;">ACUERDO EJECUTIVO NÚMERO 65-2013</p> <p style="text-align: center;">EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA,</p> <p>CONSIDERANDO: Que mediante Decreto legislativo No.32-2011 de fecha cinco (5) de Abril del año dos mil once (2011), fue aprobada la LEY ESPECIAL DE FOMENTO PARA LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO (ONGD) y publicada en el Diario Oficial La Gaceta el día veintisiete (27) de junio del año dos mil once (2011).</p> <p>CONSIDERANDO: Que de conformidad con el Artículo 34 de la ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), el Poder Ejecutivo, por medio de la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población, emitirá el Reglamento dentro de seis (6) meses de entrada en vigencia la ley, procurando su discusión y consenso con las diferentes ONGD.</p> <p>CONSIDERANDO: Que de acuerdo al numeral 11) del Artículo 245 de la Constitución de la República, es atribución del Presidente de la República, emitir acuerdos, decretos, expedir reglamentos y resoluciones conforme a la ley.</p> <p>CONSIDERANDO: Que los tratados internacionales, suscritos, ratificados y en vigencia, forman parte del derecho</p>

La Gaceta	Sección A Acuerdos y Leyes
REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 17 DE JUNIO DEL 2013 No. 33,152	REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 17 DE JUNIO DEL 2013 No. 33,152
<p>interior del país conforme a lo establecido en los Artículos 15 al 17, Capítulo III de la Constitución de la República, particularmente aquellos relativos a la libertad de asociación.</p> <p>CONSIDERANDO: De acuerdo a lo establecido en el artículo 118 numeral 2) de la ley General de la Administración Pública, se emitirán por Acuerdo los actos de carácter general que se dictaren en el ejercicio de la potestad reglamentaria.</p> <p>CONSIDERANDO: Que se mandó oír el Dictamen de la Procuraduría General de la República, la cual en fecha veinticuatro (24) de abril del año dos mil doce (2012), se pronunció en el sentido favorable con respecto al presente Reglamento de la ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), todo en cumplimiento a lo establecido en el Artículo 41 de la ley de Procedimiento Administrativo.</p> <p style="text-align: center;">PORTANTO,</p> <p>En el uso de las facultades de que está investido y, en aplicación de los Artículos 245 numeral 11) de la Constitución de la República; Artículos 116 y 118 numeral 2) de la Ley General de la Administración Pública, Artículo 41 de la ley de Procedimiento Administrativo, y Artículo 34 de la ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).</p> <p style="text-align: center;">ACUERDA:</p> <p>PRIMERO: Aprobar el Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), que literalmente dice:</p> <p style="text-align: center;">"REGLAMENTO DE LA LEY ESPECIAL DE FOMENTO PARA LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES</p> <p>Artículo 1.- El presente Reglamento tiene como objetivo general, desarrollar los preceptos establecidos en la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), establecer los procedimientos y requisitos administrativos y disposiciones complementarias aplicables a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo para su fomento y existencia legal.</p> <p>Son objetivos específicos de la Ley y del presente Reglamento:</p> <p>1) Garantizar el goce y ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y</p>	<p>en los tratados internacionales vigentes suscritos por el Estado de Honduras, para que las personas puedan agruparse en Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).</p> <p>b) Fomentar la seguridad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que permita potencializar plenamente sus actividades; y</p> <p>c) Establecer los derechos y obligaciones de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).</p> <p>Artículo 2.- Cuando en el texto de este Reglamento se empleen, los términos o siglas, éstas tendrán los siguientes significados:</p> <p>a) LA LEY: Ley Especial de Fomento para las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).</p> <p>b) ONGD: Organización no Gubernamentales de Desarrollo nacionales o internacionales son fundaciones o asociaciones, siendo ésta toda entidad de carácter privado, apolítica en el sentido partidario, sin fines de lucro y sin objetivos preponderantemente gremiales, laborales o religiosos; con diferentes objetivos que contribuyan al desarrollo humano e integral de la población y otros afines, definidos por sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales de cooperación bilateral o multilateral.</p> <p>c) ESTATUTOS: normas internas que regulan la organización y funcionamiento de las ONGD.</p> <p>d) FUNDACIONES: es una agrupación de carácter patrimonial y sin fines de lucro, creada por voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas para la realización de actividades que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines definidos por su o sus fundadores.</p> <p>e) ASOCIACIONES: son agrupaciones sin fines de lucro organizadas democráticamente por personas naturales o jurídicas, y que se constituyen con el fin de realizar actividades que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines definidos por sus miembros.</p> <p>f) REGLAMENTO: comprende las disposiciones establecidas en el presente documento.</p> <p>g) SEIP: se refiere a la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población.</p> <p>h) SIAFI: Sistema de Administración Financiera Integrada.</p> <p>i) URSAC: Unidad de Registro y Seguimiento de las Asociaciones Civiles.</p> <p>j) INGRESOS: Se entenderán todos los recursos que se perciban en una organización en un periodo determinado. Entendiéndose que dichos ingresos no tienen fines lucrativos cuando el ingreso se destina a la sostenibilidad y operación de la organización, sus programas y proyectos de inversión social. El origen de éstos puede ser de donaciones, herencias</p>

y legados, adquisición de bienes, prestación de bienes y servicios, patrocinio, venta de servicios o productos, cuotas o aportaciones de los afiliados e inversiones.

k) BIENES: Los recursos muebles e inmuebles que poseen las ONGD y que están puestos al servicio de las actividades, proyectos y programas sociales, en su mayoría son productos de donaciones o recursos adquiridos, a través de ingresos sin fines lucrativos. Ingresan al inventario una vez concluido la ejecución de los proyectos y programas, bajo los cuales fueron adquiridos, al menos que otra disposición de los bienes esté determinado por convenio entre la ONGD y el donante. Para efectos de los proyectos, la adquisición de un bien es cargada directamente a un gasto y no a un activo.

l) SERVICIOS: Son las actividades que realizan las ONGD ya sean gratuitas o no con el propósito de cumplir sus objetivos institucionales.

m) FONDOS POR APLICAR O EXCEDENTES: son los fondos remanentes de un período en una ONGD por aplicar en el siguiente período.

n) BENEFICENCIA Y AYUDA HUMANITARIA: son actividades dirigidas a la población meta de las ONGD, bajo los principios de solidaridad, el bien común y desarrollo.

o) ORGANIZACIÓN DE PRIMER GRADO: son aquellas constituidas individualmente por personas naturales o jurídicas.

p) ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO GRADO: son aquellas constituidas en federaciones o similares, por organizaciones de base o de primer grado.

q) ORGANIZACIÓN DE TERCER GRADO: son aquellas constituidas en confederaciones o similares, por organizaciones de segundo grado.

Artículo 3.- Las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), se regirán por el Código Civil, en lo que se refiere a las personas jurídicas sin fines de lucro, por la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), por el presente Reglamento, sus Estatutos, Convenios Internacionales ratificados por el Estado de Honduras y por las demás leyes vigentes en la República de Honduras.

Artículo 4.- Toda ONGD para acogerse a la Ley y el presente Reglamento, deberán ser fundaciones o asociaciones, nacionales o internacionales, que el Estado haya reconocido u otorgado su Personalidad Jurídica; creadas independientemente del Gobierno Central, regional o local, así como también de Organismos Internacionales de Cooperación Bilateral o Multilateral, las cuales contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines.

Artículo 5.- Siendo las ONGD entes privados de interés público, podrán colaborar con el Estado en las políticas públicas que éste implemente, en materia de desarrollo; colaborando en

programas específicos en determinadas áreas de impacto, y acuerdo a convenios u otras modalidades de compromisos bilaterales o multilaterales que se suscriben.

Artículo 6.- Los convenios de cooperación o colaboración que las ONGD, suscriban con el Estado de Honduras, podrán contener entre otros elementos:

- a) Tipo de cooperación y colaboración.
- b) Área de impacto.
- c) Tiempo de ejecución.
- d) Recursos financieros.
- e) Métodos de financiamiento.
- f) Dispensa de impuestos o gravámenes si fueren aprobados por el Congreso Nacional.

**CAPÍTULO II
FINALIDAD**

Artículo 7.- La naturaleza Jurídica de las ONGD, tiene las siguientes características:

- 1.- Sin fines de lucro. Constituidas en Personas Jurídicas mediante el reconocimiento u otorgamiento de Personalidad Jurídica por parte del Estado, (Secretaría del Interior y Población).
- 2.- Constituidas por Personas Jurídicas de Primero, Segundo, Tercer grado; ya sea que existan individualmente, como Federación o como Confederación de Organizaciones de segundo grado, respectivamente.
- 3.- Con presencia Local, Nacional o Internacional.
- 4.- Actuar conforme a los Convenios Internacionales ratificados por el Estado de Honduras, la Constitución de la República y demás Leyes del país.
Gozan, como entes privados que son, de autonomía en el manejo de sus actividades y recursos, sin más limitación que las establecidas por la Ley, el presente Reglamento y sus Estatutos.
- 5.- Sujetas a los principios de la Democracia Participativa en sentido interno, así como en temas de transparencia y rendición de cuentas frente a sus miembros y a la población en general, cuando perciban y manejen bienes o fondos públicos generales, deben rendir cuentas ante el órgano competente, conformidad a lo establecido en el Artículo 3 Inciso 4) de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública;
- 6.- Que promuevan el desarrollo Económico, Social, Cultural, Ambiental, en la defensa de los Derechos Humanos o cualquier otro tema vinculado al desarrollo del país.

Artículo 8.- Existen dos modalidades de las ONGD:

- a) **Nacionales:** Son las organizaciones o agrupaciones voluntarias, constituidas dentro del territorio nacional, por personas naturales o jurídicas, hondureños y/o extranjeros residentes, que no persiguen fines de lucro y cuya Personalidad Jurídica es otorgada por el Estado de acuerdo a los trámites legalmente establecidos.
- b) **Internacionales:** Son las organizaciones constituidas en el extranjero, por personas naturales o jurídicas; que no persiguen fines de lucro y de acuerdo a las Leyes de su país de origen, a las que el Estado de Honduras les reconozca su Personalidad Jurídica, a fin de que realicen actividades dentro del Territorio Nacional.

Estas ONGD deberán contar, con un representante legal que podrá ser ciudadano hondureño o un extranjero con residencia legal en el país, y establecer una oficina de Representación para asegurar su relación jurídica con la sociedad hondureña.

Artículo 9.- Son requisitos para la creación de una ONGD Nacional:

- 1.- Cuando se trate de Fundaciones, por su carácter patrimonial, deben constituirse en escritura pública autorizada por Notario, la cual deberá contener: los estatutos que la regularán, así como el nombramiento de la Junta Directiva o su equivalente, la delegación y su representante legal para que pueda otorgar poder al profesional del Derecho para que realice los trámites correspondientes ante la SEIP, consignando también los nombres de él o los miembros fundadores; debiendo cumplir los siguientes requisitos:
 - a) Presentar solicitud dirigida al Secretario de Estado en los Despachos del Interior y Población.
 - b) Acompañar dos ejemplares impresos y uno en CD (compatible con el ambiente Windows), originales del Proyecto de los Estatutos de la organización solicitante, consignando en ella, sin consideración a orden de precedencia de los mismos, la siguiente información imprescindible:
 - b1. Nombre o denominación, domicilio e indicación de si se trata de una organización sujeta a término o es por tiempo indefinido;
 - b2. Objeto o finalidad;
 - b3. Describir los bienes que conformen su patrimonio inicial, así como también el valor o aportación inicial para su constitución.
 - b4. Órganos de gobernabilidad interna (Asamblea, Junta Directiva, fiscalización u otros afines)

indicando en todos los casos sus funciones o atribuciones y periodicidad de reuniones;

- b5. Forma o procedimiento de elección de los titulares de los órganos de dirección, administración y fiscalización o afines y duración en el ejercicio de sus funciones;
 - b6. Indicación de quien ostentará la Representación Legal;
 - b7. Los mecanismos que garanticen la transparencia en el proceso de decisiones y la rendición de cuentas, enmarcados en la ley;
 - b8. Deberes y derechos de él o de los miembros; así como, modalidad de afiliación o categorías, condiciones y requisitos para afiliación cuando proceda;
 - b9. Cuando el miembro sea una persona jurídica sin fin de lucro, indicar quien representará a ésta ante la ONGD, cuando aquella fuere fundadora o miembro incorporada posteriormente;
 - b10. Régimen de responsabilidad, medidas disciplinarias y procedimiento para su aplicación;
 - b11. Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
 - b12. Requisitos y procedimientos para reformar los estatutos.
- c) Acreditar ante Notario un patrimonio, ya sea en especie o en numerario en una cantidad no menor de CINCUENTA MIL LEMPÍRAS (Lps. 50,000.00) o su equivalente en dólares. En el caso de acreditarlo en efectivo, bastará que el Notario extienda una nota indicando a la institución bancaria que ante su notaría se está constituyendo como tal, a efecto que el banco extienda el certificado de depósito a la vista, no en cuenta o documento equivalente y en el caso de acreditarlo en especie bastará con que demuestre el valor del bien mediante el documento legal correspondiente.
- d) Fotocopia autenticada por notario de las tarjetas de Identidad de los miembros de la Junta Directiva u órgano de gobierno.
- 2.- Cuando se trate de Asociaciones, por su carácter no lucrativo y no patrimonial, el Estado les otorgará su Personalidad Jurídica, de acuerdo al procedimiento establecido en el numeral anterior con las excepciones siguientes:
- a) No deberá constituirse en Escritura Pública; y
 - b) No será necesario acreditar el Patrimonio exigido para las fundaciones.

Artículo 10.- Las ONGD Internacionales que deseen iniciar operaciones en Honduras, deberán solicitar ante la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población, por medio de su representante legal, el reconocimiento de su Personalidad Jurídica para que surta efectos legales en Honduras, siempre y cuando no existan disposiciones de legislación interna.

Artículo 11.- Son requisitos para tramitar el reconocimiento de la Personalidad Jurídica de una ONGD Internacional:

- 1) Presentar solicitud dirigida al Secretario de Estado en los Despachos del Interior y Población, a través de la Secretaría General, por medio de apoderado legal
- 2) Acompañar el documento extendido en su país de origen que acredite su Personalidad Jurídica.
- 3) Acreditar que la ONGD Internacional está legalmente autorizada para operar en su país de origen, mediante certificación extendida por la oficina respectiva.
- 4) Presentar dos copias de sus Estatutos, debidamente certificados.
- 5) Presentar un CD que contenga sus Estatutos (compatible con el ambiente Windows).
- 6) Acompañar Certificación extendida por autoridad competente del país de origen, del nombramiento de los miembros del órgano de gobierno, de acuerdo a sus Estatutos.
- 7) Presentar el estado financiero del año en curso y de su patrimonio.
- 8) Acreditar el nombramiento de su representante legal en Honduras, el cual puede ser nacional o extranjero residente.

Todos los documentos exigidos, deberán presentarse debidamente legalizados o apostillados por el Estado de origen, en la traducción oficial, cuando se presenten en otro idioma distinto al español; cuando se presenten copias, éstas deberán ser autenticadas.

Artículo 12.- Toda ONGD Nacional que se le otorgue su personalidad jurídica, así como las ONGD Internacionales que se le reconozca su personalidad jurídica, será inscrita en la RSAC, el órgano correspondiente de la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población, para que pueda operar en el país. Dicho registro será efectuado de oficio, de forma inmediata por la SEIP al momento de entregar la certificación de Resolución en donde se le otorgue o reconozca su personalidad jurídica a la ONGD.

Artículo 13.- Las ONGD Internacional podrán suscribir convenios y acuerdos a través de ONGD registradas en la RSAC, con entidades públicas y privadas del país a efecto de establecer y desarrollar proyectos específicos. En este caso, no

será necesario el reconocimiento de personalidad jurídica a la ONGD Internacional por parte del Estado de Honduras, ya que la representación y responsabilidad civil será ejercida por la ONGD registrada en el país.

Artículo 14.- La ONGD que suscriba convenios o acuerdos con una ONGD Internacional, tiene la obligación de remitir una copia de dichos convenios o acuerdos a la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población, para su respectivo registro.

Artículo 15.- La Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población (SEIP), otorgará y/o reconocerá la Personalidad Jurídica, en su caso, cuando se hayan cumplido con todos los requisitos establecidos en los Artículos 6, 7, 8 y 9 de la Ley y los Artículos 8,9,10,11 y 12 del presente Reglamento.

Artículo 16.- El procedimiento administrativo correspondiente, será el establecido en la Ley de Procedimiento Administrativo vigente.

Artículo 17.- Únicamente son causales para que la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población (SEIP), niegue el otorgamiento y/o reconocimiento de la Personalidad Jurídica a una ONGD Nacional o Internacional solicitante, las siguientes:

- a) Incumplimiento de los requisitos establecidos en los Artículos 6, 7, 8 y 9 de la Ley y 8,9,10,11 y 12 del Reglamento de la Ley;
- b) Si los Estatutos o Reglamentos de la ONGD solicitante, contienen disposiciones violatorias a la Constitución de la República y demás leyes del país;
- c) Si la ONGD solicitante intentara obtener su Personalidad Jurídica y la aprobación de sus estatutos bajo el nombre de otra entidad ya registrada con dicho nombre, y logotipo ya registrado.

Artículo 18.- Toda ONGD, podrá recurrir a instancias administrativas y/o judiciales cuando, en virtud de una resolución emitida por autoridad competente, considere afectados sus derechos subjetivos o su interés legítimo.

Artículo 19.- Las ONGD Nacionales tendrán la organización mínima siguiente:

- 1) La Asamblea General u órgano equivalente, constituida por todos sus miembros, que es el órgano de dirección superior de la organización y máxima autoridad.

- 2) La Junta Directiva o Consejo Directivo o su equivalente, constituido por un presidente, un secretario, un tesorero, y vocales, conforman el órgano de ejecución de las resoluciones tomadas por la Asamblea General.
- 3) El órgano de fiscalización o vigilancia, de la Asamblea General; y
- 4) El Director Ejecutivo, Gerente Ejecutivo o su equivalente, constituido por una persona que no forma parte de los miembros de la Asamblea General y por tanto es considerado como un empleado de la organización.

Toda la estructura organizativa de las ONGD estará a lo establecido en sus estatutos.

Artículo 20.- Ningún miembro de la Asamblea General y de la Junta Directiva u órgano de gobierno equivalente, devengará salarios, sueldo o cualquier remuneración por actos propios de su cargo.

Artículo 21.- La forma de elección y/o nombramiento de los órganos de gobierno, así como el Director Ejecutivo, o su equivalente, será de acuerdo a lo establecido en sus estatutos.

Artículo 22.- El nombre o denominación de cada ONGD será determinado libremente por sus miembros interesados. No se podrá usar el nombre o denominación, siglas y simbología igual o parecida de otra organización debidamente inscrita en el Registro correspondiente, ni otros que puedan llevar a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas.

El domicilio de cada ONGD será el que señalen sus Estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional o en el extranjero.

CAPÍTULO III DE LA CAPACIDAD LEGAL, DEL PATRIMONIO Y LA ADMINISTRACIÓN

Artículo 23.- Las ONGD como personas jurídicas, serán sujetos de derechos y podrán contraer obligaciones por medio de su representante legal o por aquel en quien éste hubiere delegado conforme a la institución del mandato, sin más limitaciones que las impuestas por la Constitución de la República, los Estatutos, la Ley y su Reglamento.

Artículo 24.- En virtud de la capacidad legal de las ONGD, éstas podrán ejercer acciones y/o peticiones ante las autoridades administrativas, tribunales de conciliación o arbitrajes (nacionales o internacionales) o Tribunales de Justicia de la República.

Artículo 25.- El Patrimonio de las ONGD podrá estar constituido por:

- 1) Las aportaciones de sus miembros.
- 2) Los bienes que adquiera.
- 3) Donaciones nacionales o internacionales, que serán reportadas a la SEIP, de acuerdo al artículo 21 de la Ley.
- 4) Herencias y legados.
- 5) Recursos generados por inversiones realizadas y los ingresos por la prestación de bienes y servicios lícitos necesarios para su auto sostenibilidad; enmarcados en sus objetivos y estatutos.
- 6) Ingresos derivados de las actividades económicas lícitas realizadas como medio para lograr sus fines. En el caso de las fundaciones que realicen las siguientes actividades: conciertos, shows, presentaciones artísticas, redondeo de facturas en el comercio, deberán sujetarse a las auditorías que señale la ley para verificar que estos fondos obtenidos, sean aplicados a la autosostenibilidad de sus operaciones.

Artículo 26.- Toda ONGD velará porque los bienes y recursos de su patrimonio, no provengan de lavado de activos o cualesquiera otra actividad ilícita, (Art.13 Ley Contra el Delito de Lavado de Activos) circunstancia que podrá ser constatada por el ente regulador o fiscalizador del Estado, de acuerdo a los límites apropiados, que reconoce el derecho nacional e internacional a las Personas Jurídicas.

Artículo 27.- El Patrimonio de las ONGD corresponde, únicamente a la organización inclusive sus créditos y deudas. Nadie puede disponer para uso personal, de los bienes y derechos que formen parte del patrimonio de cualquier ONGD, para uso personal.

Sobre los bienes y derechos que constituyan el patrimonio de las ONGD, no podrán constituirse gravámenes de ningún tipo, sin que medie autorización del órgano que según sus estatutos tenga como competencia para ello.

Artículo 28.- Los fondos que el Estado destine o canalice para la realización por parte de una ONGD, de un programa o proyecto específico, deberán registrarse en el SIAFI y serán fiscalizados por la SEIP en su ejecución, sin perjuicio de las auditorías que establezca la ley a posteriori, que efectúen los órganos controladores del Estado.

Artículo 29.- Las ONGD podrán ofrecer y brindar al público bienes o servicios u otras actividades económicas para la sostenibilidad de la organización, sus programas y proyectos de inversión social. Las operaciones referidas anteriormente, no constituyen actividad comercial lucrativa y deben estar autorizadas

or el órgano de gobierno competente según lo establezcan sus estatutos y registrarse en su sistema contable de conformidad al presupuesto de cada proyecto, programa y sistema gerencial marcados en sus estatutos y objetivos estratégicos.

Artículo 30.- Los informes a que se refiere el artículo 21 de la Ley, deberán presentarse en los primeros dos (2) meses del año fiscal, sin perjuicio de aquellas ONGD a quienes la autoridad competente haya autorizado a llevar período fiscal especial. Estos informes deben presentarse ante las oficinas de la URSAC, por medio del representante legal de la organización de la siguiente manera:

- Breve informe narrativo de actividades realizadas durante el período.
- Informe de Estados Financieros y Balance General durante el período.

La URSAC una vez realizado el análisis y estudio a la documentación presentada, extenderá la constancia para los fines que la ONGD requiera dentro del término de ocho (8) días hábiles del recibimiento de los informes señalados anteriormente, los que pueden ser presentados en forma física o digital.

Artículo 31.- Los informes referidos anteriormente, serán una fuente de verificación para la SEIP, que las organizaciones estén cumpliendo con los objetivos para los cuales fueron creadas de acuerdo a sus Estatutos.

Artículo 32.- Las ONGD Internacionales reconocidas por el Estado, a través de su oficina de representación, estarán obligadas a llevar los registros contables y presentar los informes anuales en similares condiciones que las ONGD Nacionales, pero sólo respecto a sus actividades realizadas en Honduras.

Artículo 33.- El libro de actas debe estar autorizado por la autoridad interna que estipulen sus estatutos, para ello y consecuentemente por la autoridad competente, estos libros estarán a disposición de los miembros de la organización y sujetos las auditorías que señalen los Estatutos, la Ley y su Reglamento.

**CAPÍTULO IV
PROHIBICIONES Y SANCIONES**

Artículo 34.- Los miembros de las Juntas Directivas y Administradores, entendiéndose por estos las personas que desempeñen cargos de dirección, gerencia, administración y ejecución de programas, no podrán participar en las deliberaciones, ni en las votaciones o decisiones en asuntos que sean de su interés personal o de sus socios comerciales o profesionales, sus cónyuges, su compañera o compañero de hogar,

o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; en tal caso, deberán excusarse del conocimiento del asunto a tratar.

Será nula la decisión que se adopte en violación a esta disposición, si la misma favorece las pretensiones de alguno de los miembros de la Junta Directiva o Administradores; en este caso, los infractores deberán resarcir a la organización, cuando procediere de los daños y perjuicios ocasionados.

Artículo 35.- Cuando los miembros de la Asamblea General, Junta Directiva, Director Ejecutivo, Gerente o Administrador General de una ONGD, tomaren individualmente o en conjunto decisiones que violenten la Ley, el Reglamento o sus Estatutos, serán sancionados de acuerdo a lo establecido en las Leyes Administrativas, Civiles, Penales o Laborales aplicables al caso concreto. Para la aplicación de la sanción antes indicada, se deberán incoar las acciones legales correspondiente.

Artículo 36.- Las ONGD no podrán:

- 1) Distribuir excedentes de cualquier naturaleza entre sus miembros, directivos o empleados (as), en virtud que el fin de las ONGD no es el lucro.
- 2) Pagar salarios u honorarios a los miembros de la Asamblea General y de sus órganos de gobierno, valiéndose de su condición como tal.
- 3) Nombrar en los puestos ejecutivos como ser: directores generales, gerentes generales, y/o administradores generales al cónyuge, compañero o compañera de hogar, o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, de cualquier miembro de la Junta Directiva o Consejo Directivo u órgano similar.
- 4) Autorizar la utilización de activos o recursos recibidos bajo cualquier título para beneficiar, directa o indirectamente, a sus directivos, miembros o empleados (as) y a los cónyuges o compañeros o compañeras de hogar de éstos, o a sus parientes, salvo que sean beneficiarios como miembros de la comunidad de los programas y proyectos ejecutados por la respectiva ONGD.
- 5) Distribuir los recursos o los bienes entre sus miembros, directivos o empleados (as), en ocasión de la disolución y liquidación de la ONGD.
- 6) Colocar a nombre de los miembros, directivos o empleados(as) fondos, bienes o recursos propios de la ONGD.

Artículo 37.- Los directivos y demás representantes de las ONGD que violaren lo dispuesto en el Artículo 24 de la Ley y 36 de su Reglamento, previa comprobación del hecho por la Asamblea General u órgano de gobierno equivalente, vacarán

definitivamente en sus cargos de acuerdo a la resolución emitida y perderán de inmediato su membresía, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que haya lugar en derecho.

**CAPÍTULO V
SUSPENSIÓN Y CANCELACIÓN DE LA
PERSONALIDAD JURÍDICA**

Artículo 38.- La personalidad jurídica de las ONGD nacionales y el reconocimiento de la personalidad jurídica de las ONGD internacionales, se suspenderán o cancelarán de acuerdo a la gravedad del incumplimiento de las disposiciones legales, en los casos siguientes:

- 1) En el caso de las Asociaciones cuando disminuya su membresía a un número menor de siete (7) miembros, en el caso de las nacionales y el número mínimo de membresía de acuerdo a sus estatutos en el caso de las internacionales.
- 2) Cuando no presente los informes anuales y los estados financieros ante la SEIP por un período de dos (2) años consecutivos.
- 3) Cuando el representante legal de la ONGD, realice en nombre y por cuenta de la organización, acciones u omisiones tipificadas como delitos en la legislación nacional, siempre y cuando se compruebe que la acción u omisión se derivó de instrucciones y/o decisiones del órgano de gobierno competente para emitirlas, según sus estatutos y se haya declarado su responsabilidad por autoridad judicial competente; sin perjuicio de las penas establecidas en el Código Penal y otras leyes respecto a la responsabilidad legal del representante o de la ONGD.

Artículo 39.- En todo caso, la SEIP iniciará expediente administrativo a fin de que la ONGD afectada presente los alegatos o pruebas a fin de confirmar o desvirtuar los hechos que se le imputan, y el Estado emitirá la resolución correspondiente. El expediente Administrativo se sustanciará de acuerdo a lo establecido en la ley de Procedimiento Administrativo.

Artículo 40.- En los casos señalados en los numerales (1) y (2) del artículo 38 del presente reglamento, procederá la suspensión por un término de noventa (90) días hábiles, tiempo durante el cual la ONGD podrá subsanar los hechos imputados que dieron lugar a la resolución de suspensión. En caso que la ONGD no subsane en el término establecido, se procederá a la emisión de una resolución de cancelación definitiva del otorgamiento o reconocimiento de la personalidad jurídica, respetándose el derecho de recurrir conforme a la ley, el acto administrativo.

Artículo 41.- En el caso del numeral 3, existiendo una sentencia condenatoria firme, el órgano administrativo competente procederá

a emitir la resolución de cancelación del otorgamiento o reconocimiento de la personalidad jurídica.

Artículo 42.- Agotada la vía administrativa, la ONGD afectada con una medida de suspensión o cancelación de la personalidad jurídica, podrá dentro del plazo legal, recurrir ante la Jurisdicción Contenciosa Administrativa en demanda del derecho subjetivo o interés legítimo, supuestamente violado.

Artículo 43.- Una vez firme la resolución de suspensión o cancelación de la personalidad jurídica, ésta será registrada en la Secretaría General de la SEIP y comunicada a la oficina de la URSAC, debiendo la misma ser publicada en el Diario Oficial La Gaceta, para conocimiento del público en general. Es forzosa cuando se le ha cancelado su personalidad jurídica por autoridad competente mediante resolución firme, la que será comunicada a la Asamblea General de la ONGD quien procederá a la liquidación de la misma, siguiendo para ello los trámites establecidos en sus Estatutos para su disolución y liquidación.

**CAPÍTULO VI
DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y FUSIÓN**

Artículo 44.- la disolución de la ONGD es voluntaria cuando mediante resolución tomada por su Asamblea General, ésta determine su disolución y liquidación por los motivos y mediante el trámite establecido en sus Estatutos.

Artículo 45.- En caso de disolución y liquidación voluntaria de una ONGD, sus bienes y recursos se traspasarán a otras instituciones u organizaciones afines de conformidad a sus estatutos para lo cual se deberá autorizar dicho traspaso por medio de resolución de la Asamblea General u órgano de gobierno equivalente. En el caso de las ONGD internacionales la resolución procederá de su cuerpo directivo de acuerdo a sus estatutos. En la aplicación del presente artículo, la ONGD deberá notificar debidamente a la URSAC sobre el destino que tuvieron los bienes liquidados.

Artículo 46.- Las ONGD pueden fusionarse y constituir una nueva organización, para lo cual la Asamblea General de las ONGD a fusionarse, emitirán sus respectivas resoluciones, debiendo realizar el trámite de reconocimiento de personalidad jurídica y de los nuevos estatutos ante la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 9 del presente Reglamento.

Artículo 47.- las Fundaciones pueden también fusionarse mediante absorción, siguiendo el procedimiento establecido en el artículo anterior del presente Reglamento.

CAPÍTULO VII COMISIÓN DE ENLACE

Artículo 48.- La Comisión de Enlace entre las ONGD y el estado de Honduras, tiene como objetivo el de facilitar la coordinación en la definición de planes, políticas y ejecución de programas de desarrollo en beneficio de la sociedad.

Artículo 49.- La Comisión de Enlace estará conformada por cuatro (4) representantes del sector público y cuatro (4) de las ONGD.

Artículo 50.- Son representantes del sector público:

- El Secretario de Estado en el Despacho de Desarrollo Social, o su representante, quien preside la Comisión.
- El Secretario de Estado en el Despacho de Planificación y Cooperación Externa, o su representante.
- El Secretario de Estado en los Despachos del Interior y Población, o su representante.
- El Secretario de Estado en el Despacho de Finanzas, o su representante.

Los representantes de los Secretaríos de Estado, deben de ser funcionarios de un alto nivel jerárquico y las potestades en la toma de decisiones.

Artículo 51.- Las ONGD debidamente reconocidas por el estado y registradas en la URSAC, nombrarán cuatro (4) representantes ante la Comisión de Enlace, con su respectivo mandato; los que durarán dos (2) años en sus respectivos cargos de representación.

Artículo 52.- La SEIP convocará a las ONGD debidamente registradas en la URSAC, por medio de sus representantes legales una Asamblea General a fin de que del seno de la misma sean elegidos por mayoría de votos los representantes propietarios y suplentes ante la Comisión de Enlace.

Artículo 53.- Cada ONGD tendrá derecho a un (1) voto en dicha Asamblea, siempre y cuando esté legalmente convocada por la SEIP.

Artículo 54.- La Comisión de Enlace se reunirá cada cuatro (4) meses para evaluar las áreas de coordinación, temas y programas entre el sector público y las ONGD.

CAPÍTULO VIII DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 55.- Cuando se trate de la reforma del presente Reglamento, el respectivo proyecto se procurará consensuar con las ONGD.

Artículo 56.- A efecto de aplicar el artículo 35 de la Ley, la SEIP podrá solicitar adecuación de estatutos a las ONGD en los

casos que proceda y en el momento que las mismas se presenten a realizar trámites o procedimientos administrativos ante esa Secretaría, sin perjuicio de la solicitud voluntaria al efecto presentada por las asociaciones o fundaciones que lo estimen necesario.

Artículo 57.- Las adecuaciones que proceden en el marco de la Ley y este Reglamento, son las referentes a la armonización de órganos de gobierno, apropiación del término ONGD en las características de su funcionamiento, y otros elementos siempre y cuando sean congruentes con los fines, objetivos y características que la Ley determina. En el caso de las Fundaciones, las que no se hayan constituido mediante escritura pública, deberán proceder a cumplir con este requisito de constitución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 9, numeral 1 de este Reglamento para su debida armonización.

Artículo 58.- En tanto no se disponga lo contrario, la SEIP regulará, supervisará y dará seguimiento a las ONGD a través de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC).

Artículo 59.- Todo trámite administrativo que realice una ONGD ante la SEIP, como la presentación de informes y estados financieros anuales, registro de Junta Directiva, solicitud de constancias de registro y otros que no requieran múltiples providencias para impulsar su resolución, únicamente requerirán mediación de su representante legal. Aquellos procedimientos administrativos como solicitud de reforma de estatutos, solicitud de personalidad jurídica y otros similares que requieran múltiples providencias para impulsar su resolución, requerirán de los servicios de un apoderado legal de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Colegio de Abogados de Honduras.

Artículo 60.- La documentación se presentará de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 11 de la Ley de Simplificación Administrativa y artículo 53 de la Ley de Procedimiento Administrativo Reformado.

Artículo 61.- El presente Reglamento entrará en vigencia, a partir de su publicación en el Diario Oficial "LA GACETA".

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, a los veintidós (22) días del mes de mayo del año dos mil trece (2013).

PORFIRIO LOBO SOSA
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CARLOS ÁFRICO MADRID HART
SECRETARIO DE ESTADO EN LOS DESPACHOS
DEL INTERIOR Y POBLACIÓN