



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FCE  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

# PROPUESTAS DE SUPERACIÓN PARA LA ONG CRECER FELICES

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo de Investigación

POR

Georgina Lis Castelli

DIRECTOR:

Prof. Walter Raúl Coronel

M e n d o z a - 2 0 1 4

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Conceptos introductorios</b>	<b>2</b>
<b>A. ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL</b>	<b>2</b>
<b>B. NECESIDAD DE LAS ONG</b>	<b>3</b>
<b>C. ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL "CRECER FELICES"</b>	<b>4</b>
1. Descripción	4
2. Metodología de trabajo	4
3. Historia de Crecer Felices	5
<b>Capítulo II</b>	
<b>Propuestas de superación para la ONG "Crecer Felices"</b>	<b>6</b>
<b>A. CONSIDERACIONES INICIALES</b>	<b>6</b>
<b>B. AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL</b>	<b>7</b>
1. Proceso de organización en la comisión coordinadora	7
a) Proceso de organización propuesto por Rodríguez Valencia	8
b) Proceso de organización en Crecer Felices	8
c) Valores, visión y misión: Los cimientos de la organización	8
d) Determinación de puestos	10
2. Capital humano: El Voluntario	19
a) El pasado: la base para poder mejorar	20
b) Propuestas de superación	20
c) El trabajo del voluntario con el niño	21
3. Formación continua y motivación	22
a) Capacitaciones en la Comisión Coordinadora	23
b) Capacitación y motivación al voluntario	25
<b>C. AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL</b>	<b>27</b>
1. Conceptos	27
2. En la práctica	28
a) Donantes y proveedores	28
b) Voluntarios potenciales	29
c) Beneficiarios	30
<b>D. PENSAR EN EL FUTURO: SUCESIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>30</b>
1. Concepto e importancia	30
2. En la práctica	31
3. Plenario anual	32
4. Crecimiento sostenible	32
<b>Capítulo III</b>	
<b>Principios de la gestión de la calidad en Crecer Felices</b>	<b>34</b>

<b>A. CONCEPTOS</b>	<b>34</b>
<b>B. EN LA PRÁCTICA</b>	<b>35</b>
<b>Conclusión</b>	<b>38</b>
<hr/>	
<b>Bibliografía</b>	<b>43</b>
<hr/>	
<b>Anexo A</b>	
<b>Manual de puestos Comisión Coordinadora Crecer Felices</b>	<b>44</b>
<hr/>	
<b>Anexo B</b>	
<b>Formato reuniones</b>	<b>55</b>
<hr/>	
<b>Anexo C</b>	
<b>Flyers</b>	<b>57</b>
<hr/>	
<b>Anexo D</b>	
<b>Plan 2013- Voluntarios Más</b>	<b>59</b>
<hr/>	

## **Introducción**

Este trabajo de investigación tiene como objetivo plantear diversas "Propuestas de Superación para la ONG Crecer Felices", las mismas se plantean en base a las limitaciones halladas en su accionar.

Puede decirse que este tema ha sido abordado por autores desde los aspectos que lo componen: "propuestas de superación" (aplicables a diversas ramas de estudio) y todo lo referido a "ONG"; pero no se han encontrado suficientes antecedentes de la conjunción de dichos aspectos. Por lo tanto, en este caso en particular, las propuestas de mejora específicas son para una ONG pequeña, cuya existencia se remonta a unos años.

El motivo de selección de esta temática es debido a las necesidades organizacionales, de motivación, sucesión, etc. en Crecer Felices. La correcta canalización de las energías como la necesidad de hacer más eficiente y óptimo el trabajo desarrollado en ella, son algunas de las razones por las cuales se plantea el desarrollo de este trabajo.

A través de lo desarrollado, se pretende comprobar cómo las diversas herramientas del estudio administrativo pueden ayudar a que una organización se beneficie de sus recursos al máximo, logrando mejores resultados y pudiendo sostenerlos en el tiempo. Concretamente la hipótesis es la siguiente: "Si la ONG Crecer Felices se organiza y logra canalizar sus energías en un marco de mejora continua, podrá desarrollarse de manera eficiente y crecer de manera sostenible."

El desarrollo temático y analítico consta en primera instancia de una introducción de los conceptos claves, seguido con el desarrollo del caso de Crecer Felices. En este segundo punto se explicitan las limitaciones con sus respectivas propuestas de superación. Finalmente se presenta el apartado de Los Principios de la Gestión de la Calidad (Normas ISO), cuyo objetivo es analizar cómo fueron aplicados en las propuestas de superación y que ello funcione a modo de síntesis del caso. Las conclusiones detallan si las propuestas de superación planteadas permitieron sobrellevar las limitaciones, luego de analizar su aplicación durante un tiempo y cuáles fueron sus efectos.

Para realizar esta investigación se utilizaron diversas herramientas teóricas y para evaluar su efectividad se recurrió a la experimentación, es decir, que las propuestas fueron aplicadas para así, mediante la posterior observación, se pudiesen analizar los resultados obtenidos. Asimismo, Se realizó una búsqueda bibliográfica de la teoría relacionada, especialmente la utilizada durante el cursado de la carrera, como también todo lo que se creyó necesario para su complementación.

A modo de conclusión, buscaremos responder si las propuestas de superación planteadas lograron superar las limitaciones existentes, permitiéndole, o no, a la ONG Crecer Felices comenzar a actuar en un marco de mejora continua.

# Capítulo I

## Conceptos introductorios

### A. Organización no gubernamental

Al realizar una intensiva búsqueda bibliográfica con relación a la definición de ONG, se podría comentar que no hay un concepto genérico o uniforme.

Cada autor la describe en base a una característica en particular; ya sea por su carácter no gubernamental, las actividades que realizan, las personas a las que van destinadas, entre otras.

Vemos como ejemplo de ello, la definición de Naciones Unidas sobre Organizaciones No Gubernamentales, según su Departamento de Información Pública, es *"cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común"*.

Asimismo, el Banco Mundial, la detalla de la siguiente manera: *"Las ONG son organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o generar el desarrollo de la comunidad"*.

Notamos, analizando estas definiciones, que la ONG sería una organización fundada y administrada por un grupo de ciudadanos privados, con un visible propósito filantrópico y sostenida por contribuciones individuales privadas.

Estas organizaciones tienden, en general, a alentar, asesorar y administrar una serie de actividades benéficas cuyos receptores suelen ser los sectores menos favorecidos de la sociedad, constituyendo un sector organizacional que cubre casi todos los ámbitos de vida de la humanidad, desde muy variados enfoques filosóficos. Algunas operan sólo a escala nacional o local, mientras otras lo hacen a nivel internacional, ya que su abordaje trasciende fronteras.

Richard Daft, participante muy importante del estudio del comportamiento y el diseño de la organización y co-desarrollador de la teoría de la riqueza de los medios de comunicación conjuntamente con Robert H. Lengel, es uno de los estudiosos más citados en el campo de la gestión. Es también miembro de la Academy of Management y define a la organización como

---

*"entidad social orientada a una meta e intencionalmente estructurada"* (DAFT, R L., 2006). Esta definición se aplica tanto a organizaciones lucrativas como no lucrativas.

Parafraseando a tal autor, el mismo justifica su concepto en cada una de las palabras que lo conforman: entidad social quiere decir que consta de dos o más personas; orientada a una meta significa que fue diseñada para lograr algún resultado; y deliberadamente estructurada significa que las tareas están divididas y que la responsabilidad de ejecución se asigna a los miembros de la organización.

Este concepto, aplicado a ONG, delimitaría su accionar a una meta particular, conociendo que las mismas, pueden tener varias metas, pero deben orientarse, como bien dice este autor, a un resultado en específico; el cual se vería reflejado en los tipos de ONG como por ejemplo:

- ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS. Las que realizan actividades de interés general o público.
- AGENCIAS Y ORGANISMOS DE SERVICIOS NO LUCRATIVOS. Aquellas que prestan un servicio para que mejore o se mantenga la calidad de vida de la sociedad.
- ORGANIZACIONES COMUNITARIAS O POPULARES. Las que representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son generalmente autosuficientes.
- ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO (ONGD). Son organizaciones que tienen como objetivo impulsar políticas y acciones destinadas al desarrollo de agrupaciones excluidas o en riesgo de exclusión, en países o comunidades que consideran subdesarrollados.
- ORGANIZACIONES DE INMIGRACIÓN. Las que se enfocan básicamente en los derechos humanos.

## **B. Necesidad de las ONG**

Más allá de las definiciones de los diversos autores, es significativo señalar la importancia de las ONG en las comunidades; ya que no sólo son organizaciones con objetivos específicos, sino también, porque son grupos de personas que tienen por condición intentar cambiar la sociedad en la que viven, siendo ese, el fin por el cual se constituyen.

Asimismo, benefician a aquellos para quienes están dirigidas y son muy importantes para la sociedad de la que forman parte, ya que varias de ellas permiten:

- Constituir espacios que den seguimiento a cuestiones donde el Estado no presenta los recursos o capacidades suficientes o lo hace de manera poco eficiente.
- Otorgar a la sociedad la posibilidad de participar e intervenir en asuntos públicos, sin tener que vincularse a partidos políticos, fomentando la pertenencia al entorno que los rodea.

- Servir como herramienta de monitoreo ante los gobiernos. Por ejemplo, frente a la sanción de una ley que afecte un asunto particular, algunas organizaciones son un punto de incidencia y reclamo para la sociedad.
- Informar a la población sobre temas que, en muchos casos, no advierte o conoce.

## **C. Organización no gubernamental "Crecer Felices"**

### **1. Descripción**

Crecer Felices es una organización no gubernamental que funciona en Mendoza desde el año 2008.

Está integrada por jóvenes estudiantes y profesionales universitarios, que incorporan sus conocimientos, tiempos y habilidades para educar en valores a niños y niñas de clases socio-económicas poco favorecidas, para darles más posibilidades de inclusión y desarrollo en la sociedad de la que forman parte.

La organización se caracteriza por tener dos claros objetivos:

- Educar en valores sociales y morales a los niños.
- Concientizar a jóvenes voluntarios.

### **2. Metodología de trabajo**

Se elige un Centro de Apoyo Escolar al cual asisten niños entre 6 y 13 años aproximadamente. El CAE es un lugar donde concurren los niños antes o después de ir al colegio. Allí almuerzan y realizan sus tareas pedagógicas ayudados por las docentes.

El proyecto se plantea para ser trabajado en zonas pequeñas donde la porción poblacional que ayuda y, aquella que recibe el apoyo, sostengan un vínculo especial y un fuerte sentido de pertenencia.

Luego de realizar las convocatorias de voluntarios, se procede a la elección de un valor anual, el cual será transmitido a los niños durante el transcurso del año. La forma de llevarlo a la práctica se realiza de dos maneras: talleres y eventos.

#### *Talleres y eventos*

Ambas actividades son coordinadas por los voluntarios. Previa aceptación de las autoridades de la institución elegida y con el apoyo del grupo de psicología y psicopedagogía de los voluntarios, se gestionan las acciones necesarias para que se transmita el valor seleccionado.

Los talleres son temáticos y tienen por objeto la interacción semanal de los voluntarios con los niños. Se desarrollan en la institución en donde se está trabajando. Son de corta duración (una vez por semana durante dos horas) y con una cantidad de entre 4 a 8 clases.

Los eventos tienen por objeto reforzar el trabajo semanal que se hace en los talleres. Se realizan dos eventos anuales, a mediados y a fin de año. A los mismos, asisten los niños de las instituciones con las que se está trabajando, junto con el grupo de voluntarios. Cada evento se desarrolla en algún espacio abierto, por ejemplo un club, donde durante todo el día se practican actividades dinámicas y juegos específicos para continuar con la transmisión del valor eje.

### **3. Historia de Crecer Felices**

En el año 2008 se da inicio a la ONG trabajando en el Centro de Apoyo Escolar de la Iglesia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro de Chacras de Coria.

En ese entonces, el rol de Crecer Felices era asistir algunos días en la semana para compartir momentos con los niños y desarrollar diversos talleres tales como reciclado, deportes y psicología, entre otros.

En el año 2011, junto al grupo dedicado a psicología, se plantea reformular la metodología de trabajo: Un valor anual, eventos y talleres, sistema que sigue siendo aplicado en la actualidad.

En el mismo año, se trató el valor respeto, desde tres puntos de vista: Hacia uno mismo, hacia los demás y hacia el medio ambiente.

En el año 2012 la temática fue aceptar las diferencias, desde dos enfoques: Respetar las diferencias culturales y a las personas con discapacidad.

Durante el año 2013 el tópico pretendido fue enfrentando desafíos, el cual se trata de dos modos: relaciones interpersonales y resolución de problemas.

Actualmente la ONG sigue trabajando en el CAE de Chacras y se comenzó con una nueva institución "Gotitas de Miel" en el Barrio San Martín.

## Capítulo II

### Propuestas de superación para la ONG "Crecer Felices"

#### A. Consideraciones iniciales

La ONG Crecer Felices a inicios del 2012 se destacaba por las siguientes limitaciones:

1. Falta de organización dentro de la comisión coordinadora.
2. Falta de formalización.
3. Carencia de resultados concretos.
4. Necesidad de un mayor compromiso del voluntariado.
5. Discontinuidad en las actividades.
6. Necesidad de formación y motivación del capital humano.
7. Comunicación con el entorno deficiente.
8. Falta de planificación referida a la sucesión organizacional.

En base a ello, se puede distinguir a simple vista que la continuidad de la organización se veía amenazada; no permitiendo, fundamentalmente, su estabilidad y crecimiento organizacional.

Por este motivo, y en base a cada uno de los puntos anteriores se supo dilucidar el conflicto: la organización estaba actuando con las mejores intenciones pero de manera desorganizada, sin poder canalizar sus energías apropiadamente.

Debido a estos problemas encontrados en la organización, se prevé la necesidad de un enfoque de sistemas.

Para su resolución, acudimos a la teoría del autor Schoderbek (1984).

Cuando hablamos de enfoque de sistemas nos referimos a abarcar el problema desde una perspectiva más amplia, desde un punto de vista global e integral. *"En la actualidad, la solución de un problema requiere más bien una amplia visión de un sistema, que un estudio demasiado obsesivo del problema en cuestión (...)"*.

Schoderbek diferencia el enfoque de sistemas del método analítico, este último tiene por objeto segmentar el todo en partes más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento.

De lo que precede, no se debe deducir que el enfoque de sistemas se halla en contradicción completa con el enfoque analítico: *"La concepción de los sistemas no prescinde del pensamiento analítico: lo complementa, en lugar de reemplazarlo. Sería una total locura esperar comprender el todo sin conocer específicamente las partes (...)".*

En base a lo planteado por Schoderbek y considerando las limitaciones que presentaba la organización se decide formular propuestas de superación para la ONG Crecer Felices.

A través de estas propuestas, se pretende analizar específicamente aspectos de la organización, por medio de métodos analíticos, sin dejar de lado la visión integral de la misma con un enfoque de sistemas.

A continuación se plantean las propuestas que se aplicaron a lo largo de todo el año 2012. En cada una de ellas se aclara cuál es la limitación a la que hace frente.

Se dividen de la siguiente manera:

- AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL. Trabajo realizado con la comisión coordinadora y los voluntarios.
- AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL. Relación de la organización con su entorno.
- PENSAR EN EL FUTURO. Aspectos referidos a la sucesión organizacional.

## **B. Ambiente interno organizacional**

### **1. Proceso de organización en la comisión coordinadora**

*"La función administrativa de organización es de carácter continuo. Es decir, jamás se puede decir que ha terminado (...)".* Valencia J.R. (2003)

Limitaciones a superar:

- Escasa organización dentro de la Comisión Coordinadora.
- Escasa formalización organizacional.

Para desarrollar el siguiente apartado se decide utilizar como guía los aportes de Joaquín Rodríguez Valencia (2003). Tal autor propone un proceso de organización en cinco etapas.

Cabe aclarar que Valencia plantea esta teoría en una realidad abstracta, para que pueda ser utilizado en cualquier organización. En el presente trabajo se plantea este proceso de organización en una realidad concreta y aplicado a una organización ya existente.

Es por ello que se expone en un primer punto la síntesis teórica de lo propuesto por el autor; seguidamente se detalla cuál es el proceso de organización que se llevó a cabo en Crecer Felices.

a) Proceso de organización propuesto por Rodríguez Valencia

Tal autor conceptualiza al proceso de organización como *"una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social."*

Las mismas se detallan a continuación:

1. División y especialización del trabajo
2. Jerarquización
3. Departamentalización
4. Descripción de funciones
5. Coordinación del trabajo

b) Proceso de organización en Crece Felices

Se siguió un lineamiento similar al propuesto por Valencia, agregando otros puntos que se creyeron necesarios y desarrollando los ítems en base a las necesidades específicas de Crece Felices. Asimismo cada uno de ellos fue plasmado por escrito para superar la falta de formalización que caracterizaba a la organización. El grado de formalización de una organización se manifiesta en varios aspectos, uno de ellos es la elaboración por escrito de las actividades que se desarrollan en su dinámica.

El proceso desarrollado en Crece Felices se especifica a continuación:

- Redefinición de visión y misión organizacional.
- Determinación de puestos.
- Confeción del organigrama organizacional.
- Confeción del Manual de Puestos.
- Reuniones de la Comisión Coordinadora: Puntos a tener en cuenta.
- Determinación de plan anual y objetivos.

Seguidamente se desarrollaran los apartados precedentes con una breve introducción teórica del tópico y posteriormente la aplicación práctica en Crece Felices.

c) Valores, visión y misión: Los cimientos de la organización

(1) CONCEPTOS

La visión es "una imagen de lo que los miembros de la entidad quieren que ésta sea, o llegue a ser". Para formularla, se pueden tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Qué aspiramos

ser? ¿Cómo nos vemos? ¿Adónde queremos llegar? Estas respuestas nos darán una visión idealizada de la organización o lo que la misma quiere lograr.

Entre algunas de sus características podemos nombrar las siguientes:

- Es a largo plazo.
- Se puede describir.
- Se puede ver mentalmente.
- Opera en un ambiente.
- Tiene criterios de excelencia.
- Es valorada por lo que aporta.

Siendo que la visión es el lugar donde queremos ir o el viaje que imaginamos hacer, la misión es "el medio o el modo que nos lleva a realizarlo".

Concretamente la misión es cómo se trabajará para lograr la visión, para formularla pueden ser de ayuda preguntas tales como: ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra identidad? Es importante, al igual que con la visión, resaltar ciertas características:

- No comprende fines concretos, sino motivos, sentido general, imagen, tono, filosofía, etc.
- Debe ser flexible y amplia para no sofocar.
- Debe despertar emociones, generar sentimientos positivos y mover a actuar.

Fundamentalmente debe guiar a la organización en toda su existencia.

## (2) EN LA PRÁCTICA

En una de las primeras reuniones de la nueva comisión se planteó el tema de la visión, misión y los valores de Crecer Felices. Más allá de que aquellos puntos se encontraban implícitos eran algo difusos y fue necesario su esclarecimiento para que así se convirtieran en guías claras y orientadoras para el accionar de la organización.

Llegar a un resultado no fue un proceso fácil, ya que mentes diferentes implican diversas ideas y percepciones.

Se realizaron varias reuniones y se utilizó la herramienta lluvia de ideas o "*brainstorming*", para la cual era necesario que cada integrante reflexionara e intentara sintetizar en pocas palabras sus ideas, para posteriormente presentarlas al grupo y así llegar a un acuerdo.

El resultado no solo debía complacer a todos sino reflejar la esencia de Crecer Felices. Los cimientos de la organización quedaron finalmente plasmados en las siguientes palabras:

- VISIÓN. "Una sociedad unida con igualdad de oportunidades".

- MISIÓN. Promover una fórmula exitosa de trabajo en la cual, a través del aporte de capacidades de voluntarios, se fortalezca el desarrollo de niños condicionados por su entorno socio-económico y así, hagan su aporte constructivo a la sociedad.

d) Determinación de puestos

Limitación a superar: Imposibilidad de asignar responsables a las actividades.

(1) CONCEPTOS

Este apartado, toma como punto de referencia la teoría de Valencia referida a la división del trabajo, donde la misma es definida como *"la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo"*.

Este concepto, citado por el autor hace referencia específicamente a las actividades que deben realizar los integrantes de una organización; en Crecer Felices esto se realiza a partir de un paso fundamental: la asignación de puestos.

(2) EN LA PRÁCTICA

La organización no presentaba una delimitación de responsabilidades. Los integrantes de la comisión no tenían aun definido su rol dentro de ésta. El motivo principal era, que los ex integrantes de la comisión ya no formaban parte de la misma, habiendo dejado el "legado" al nuevo grupo.

Al preguntarse cómo se realizaban las actividades sin esta determinación, la respuesta es: cooperación permanente entre los integrantes, lo cual generaba un desgaste en su accionar y una inadecuada canalización de la energía.

En la renovación de los integrantes de la comisión, se detecta la necesidad de esta determinación, proceso que también presentó sus dificultades en un inicio.

En un principio se definieron los puestos que se creían necesarios, en base a las actividades que realizaba la organización y las necesidades que la misma presentaba. Posteriormente se analizó qué persona sería adecuada para cada puesto, teniendo en cuenta las características que se creían necesarias para su correcto desempeño.

Una vez determinados fueron puestos en práctica, siendo esto un gran cambio para la vida de los integrantes de la comisión, ya que a partir de ese momento asumían responsabilidades delimitadas.

Hubo cambios respecto a quienes ocupaban cada puesto en base a preferencias personales. También se presentaron algunos inconvenientes a la hora de la ejecución de las responsabilidades de cada uno, motivado tal vez por no sentirse satisfecho con las actividades que debían realizar,

generando así otros cambios en los puestos que ocupaban y creando nuevos puestos que se creían necesarios.

Más allá del proceso, los cambios y búsqueda de comodidad de los miembros de la comisión, se llega a una definición final de los puestos necesarios en Crecer Felices.

Es importante señalar que los puestos de trabajo son necesarios para el funcionamiento de la organización, más allá de que las personas que los ocupan estén o no satisfechas con el mismo. Por supuesto también es fundamental que las personas que los ocupan se sientan cómodas, porque si no se corre el peligro de que las actividades que debe realizar y las responsabilidades que debe asumir no sean desempeñadas con el debido compromiso, perjudicando a la organización en tales falencias.

Esta división destacada en el punto anterior amerita a que el tema sea tratado en dos puntos diferentes: puestos de trabajo necesarios para la organización y las personas que los van a ocupar, tema que se trata en el apartado "confección del manual de puestos".

Los puestos establecidos en la comisión coordinadora a principios del 2012 se enumeran a continuación:

- Presidente
- Vicepresidente y encargado de Relaciones Institucionales
- Coordinador de Imagen y Difusión
- Coordinador de Logística
- Coordinador General
- Coordinador de Talleres
- Coordinador del área de Psicología y Psicopedagogía
- Coordinador de Voluntarios
- Coordinador de Eventos

### (3) CONFECCIÓN DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

#### *(a) Conceptos*

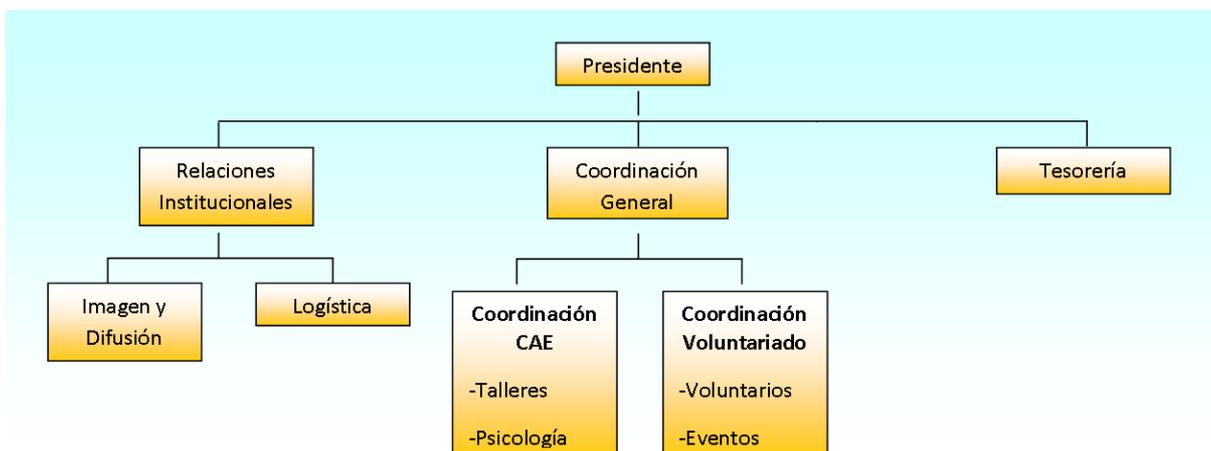
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

Los organigramas presentan una visión idealizada de cómo funciona la organización. Debe ser fácil de entender, sencillo de utilizar y contener únicamente los elementos indispensables.

#### *(b) En la práctica*

En el caso de la ONG Crecer Felices se confecciona un organigrama cuyo objeto principal no es solo una definición jerárquica de los puestos de trabajo sino que tiene como fundamento:

- El conocimiento de los puestos de los integrantes por parte del público en general
- Las relaciones que deberían darse "de tipo formal", siendo que por supuesto, la interacción entre todos los departamentos se da también de manera informal.



Como podemos observar, está dividido en dos grandes áreas, las cuales se dirigen respectivamente al ambiente interno y externo de la organización.

Los departamentos relacionados con el ambiente externo son:

- a) Relaciones Institucionales.
- b) Logística.
- c) Imagen y Difusión.

Los mismos tienen por objeto una relación permanente con el entorno que rodea la organización. Cada uno de ellos está abocado a tareas y responsabilidades específicas, las cuales son descritas con detalle en el manual de puestos (ver Anexo A).

El área de Relaciones Institucionales se encuentra en un nivel superior para que exista coherencia y organización de la información provista a terceros.

Los departamentos relacionados con el ambiente interno de la organización son los siguientes:

- a. Coordinación General
- b. Talleres
- c. Psicología
- d. Voluntarios
- e. Eventos

Las divisiones "talleres" y "psicología" deben estar en permanente contacto, por lo tanto, se agrupan en coordinación CAE debido a que interactúan directamente con la institución objetivo.

Por otro lado las áreas de "voluntarios" y "eventos" se las ubica dentro de coordinación voluntariado por tener una relación permanente con el capital humano con el que cuenta la organización.

El continuo contacto existente entre estos cuatro departamentos, hace necesaria la figura del coordinador general, quien fomenta una organización y comunicación eficiente entre los mismos.

La figura del presidente, ubicada por encima de estas dos grandes áreas, tiene por objeto poseer la visión general de la organización y re-direccionar los esfuerzos de manera permanente.

La descripción de cada uno de los cargos está confeccionada en el "manual de puestos".

#### (4) MANUAL DE PUESTOS

##### (a) *Conceptos*

El análisis de puestos se define como "*el proceso de estudio, e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria*". (Guzmán, 1981)

La metodología para realizar el estudio de puestos se apega a variables como: tamaño del organismo, capacidad de los analistas, tiempo, etc. Las técnicas a utilizar suelen ser: cuestionarios y entrevistas (Rodríguez Valencia, 2003). El uso de estas herramientas le permite al analista identificar puntos necesarios mediante la información brindada por los miembros de la organización.

##### (b) *En la práctica*

El manual de puestos dentro de Crecer Felices se confecciona gracias al aporte de cada una de las personas que se desenvuelven en los mismos.

La información contenida tiende a ser una guía para quienes formen en un futuro la Comisión Coordinadora.

Cabe aclarar que el manual de puestos está sujeto a modificaciones, debido a la formación dinámica y flexible de la organización como asimismo del entorno que la rodea. Por tal motivo se recomienda archivar el documento de manera electrónica, para que su actualización no implique una permanente impresión física, siendo responsabilidad del presidente, junto con la Comisión Coordinadora, las reformas y reajustes que fueren necesarios.

Cada punto se redacta en base a la experiencia propia de quienes vivenciaron el puesto. Es por ello que tales ítems deben ser tenidos en cuenta y valorados al momento de seleccionar a quien lo ocupará en un futuro.

Para su redacción, se toma de base la recomendación hecha por Valencia (2003) acerca de la información que debe ser tenida en cuenta para su análisis. Más allá de la teoría presentada por tal autor, en el caso concreto de Crecer Felices se especifica una menor cantidad de ítems, para que el mismo sea completo y al mismo tiempo breve, permitiendo así una fácil y rápida lectura.

La metodología para redactarlo varía de lo propuesto por Rodríguez Valencia en la teoría (cuestionarios y entrevistas). En lugar de utilizar estas herramientas y, debido a que la cantidad de puestos a describirse era un número manejable, se decide dar una participación activa a los miembros en su confección: cada integrante, en base a la explicación de los conceptos que debían considerarse, redacta cierta información en base a su experiencia, enviando los resultados al analista vía mail.

El trabajo del analista consistía en la revisión y organización de la información agregando aquello que se creía necesario y aclarando aspectos fundamentales para el correcto entendimiento del documento, logrando así uniformidad y coherencia, el Manual de Puestos de la organización, está actualizado hasta Junio de 2013 (Anexo A).

#### (5) REUNIONES COMISIÓN COORDINADORA

##### (a) *Conceptos*

*"Una reunión vale la pena cuando permite lograr resultados positivos y tangibles. Si se esperan resultados positivos, estos deben ser cuantificables y tangibles; si se pueden lograr sin una reunión formal, entonces ésta nunca debe tener lugar."* (Thomsett, 1990).

A continuación se detallan las fases en el manejo de reuniones propuestas por Thomsett.

1. Planificación previa: Debe determinarse lugar, fecha y horario de la reunión, como así también el "orden del día", identificando los temas que se tratarán en la misma. Dichos aspectos deben ser informados a todos aquellos que asistirán.
2. Ejecución: Es fundamental un ambiente propicio para desarrollarla; un lugar donde no haya mucho tránsito de personas, interrupción de llamadas telefónicas, etc. También será fundamental la presencia de un moderador.
3. Seguimiento: Una de las mayores responsabilidades del moderador, o de una persona asignada para ello, es asegurar que se completen las tareas asignadas a los miembros.

##### (b) *En la práctica*

La falta de organización se veía claramente plasmada en las reuniones de la comisión coordinadora. Es por ello que se detecta la necesidad de estructurar la manera de llevarlas a cabo con ciertas determinaciones.

En base a las necesidades detectadas se decide:

## (i) Implementar el uso del acta del día

*"La informalidad en la comunicación se manifestó en la transmisión de ideas oralmente. Un problema específico que afectaba a cualquier gerente o director de departamento con su instancia pertinente, era resuelto en una reunión informal. En ella recibía las salidas (ideas a desarrollar) a su problema concreto. De esto no quedaba un documento escrito, o un acta. Ello dificultaba un posterior seguimiento y una valoración de eficiencia de la persona en la solución de sus dificultades."* (Sánchez Cabrera, 2007)

Su objeto es el de sintetizar lo dialogado en una reunión. Para facilitar su puesta en práctica se confecciona un formato predeterminado del acta (el documento y la explicación de sus ítems se encuentra adjunto en el Anexo B).

Las ventajas para el autor de tal documento se derivan de la estructura prefijada, permitiendo llevar un orden de los temas a redactar, no omitir puntos importantes, facilitar la escritura y dar uniformidad a su redacción. Por otro lado las ventajas para los lectores, están dadas por un mayor entendimiento de lo hablado así como también servir de recordatorio para las tareas que debe ejecutar.

## (ii) Comenzar a utilizar la figura del moderador

El moderador será el encargado de organizar la reunión en tres momentos: planificación, ejecución y seguimiento. La misma será una función rotativa entre los miembros de la comisión con el objeto que todos se interesen en ello y dar una equitativa participación.

## a Tareas previas a la reunión:

- Tener por escrito los temas a tratar (orden del día). Los temas serán delimitados, en la finalización de la reunión anterior, por los participantes de la misma. En caso de que alguno de los miembros quiera agregar un tópico deberá comunicarse con el moderador para que el mismo pueda establecer en la orden del día el espacio que se le dará para desarrollar dicha temática.
- En caso de que, por un hecho fortuito, haya un cambio en el día, horario o lugar de la reunión será el encargado y responsable de comunicarlo a los participantes, cerciorando de que la información haya sido recibida por todos.

## b Tareas en la ejecución de la reunión:

- Dar o quitar la palabra a los participantes, con el objetivo de:
  - Limitar el desarrollo de los temas, ayudando a que la temática no lleve a tópicos no trascendentales
  - Permitir que todos los participantes puedan compartir su punto de vista del tema sin ser interrumpidos

- Evitar que hayan conversaciones paralelas
- Es fundamental que el moderador, en su papel activo, escuche en lugar de hablar y comparta su opinión final luego de haber oído a los demás y dejado que todos participen. Debe tener en cuenta que todos somos diferentes y por tanto existen distintos puntos de vista. Citando nuevamente a Thomsett es recomendable:
  - No defender un solo punto de vista: escuchar a los demás, ver los pro y contras de las demás propuestas antes de dar la visión final del tema.
  - Esperar desacuerdos: Es común que haya cierta resistencia a las nuevas ideas por temor a lo desconocido, hay que saber abordar esas barreras.
  - Tratar los conflictos con calma: Evitar presentar argumentos que no tengan que ver directamente con asuntos de la organización.
  - Enfrentar los problemas y NO a las personas: este es un punto fundamental para la buena relación entre los miembros, ya que cuando la reunión cae en luchas de personalidad, nada se puede lograr.
  - Intentar persuadir a las mentes cerradas del grupo: No ir en contra de sus argumentos, manejar la temática con preguntas, por ejemplo: ¿si no fuera por ese punto, tendrías algún problema con esta idea?

Siguiendo con las tareas en la ejecución de la reunión de Crecer Felices:

- Es fundamental que en todo el desarrollo de la reunión los problemas sean definidos positivamente, no buscando siempre el punto de vista negativo y excluir asuntos personales de la misma, solo así se llegara a un buen punto.
- Se recomienda que el moderador no sea quien redacte el acta, ya que la misma al tener que escribirse paralelamente con el desarrollo de la reunión seria causa de distracción no permitiéndole escuchar debidamente, dar la palabra, etc.

### (iii) Tareas posteriores a la reunión

Como se dijo anteriormente es necesario un seguimiento por parte del moderador verificando que se cumplan las tareas asignadas previamente. Es por ello que es necesario considerar ciertos puntos al momento de fijar responsables en la ejecución. Según Thomsett (1990) se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

- Identificar quién debe responder por la tarea. En base a la determinación de puestos y el manual confeccionado esto no debería ser de gran obstáculo.
- No hacerse cargo del trabajo delegado en otros. Tanto el moderador como los demás miembros no deben llevar a cabo la tarea que le fue asignada a otra persona; es esa persona quien debe

cumplirla. En caso de que no pueda hacerla o tenga algún inconveniente con la misma debe informarlo el día de la reunión y no posteriormente. Una comunicación directa y honesta entre los miembros es un arma poderosa que permitirá que haya armonía y confianza generando resultados positivos.

- No delegar si la persona está ausente, sino consultarle previamente. Aunque la tarea corresponda según su responsabilidad se le debe informar de manera telefónica esperando su aceptación para realizarlo.
- No sobrecargar a nadie. Es positivo cuando los miembros de la organización quieren hacer muchas cosas, pero debe existir un límite a ello ya que si quiere hacer todo no hará nada bien, es más positivo la división del trabajo.
- Motivar a quien generalmente no participa. Encontrar los motivos de porque no lo hace, darle lugar para hacerlo.
- Reconocer el trabajo bien hecho. Dar a conocer cuando un trabajo se cumplió y valorar los resultados logrados.

Antes de comenzar la próxima reunión, el moderador asignado a la misma debe leer las tareas que se determinaron anteriormente verificando que las mismas se hayan cumplido; en caso de que haya habido un incumplimiento o algún problema con la misma redefinir una fecha.

Cuando se logra instaurar el orden con todo lo hablado anteriormente, el sistema vale la pena; pero cuando el papeleo se vuelve más importante que el trabajo en sí mismo, el resultado es una burocracia. Es por ello que la realización de las actas debe ser paralela al desarrollo de la reunión, no generando una tarea posterior, tediosa, para su autor. La reunión en sí es un esfuerzo de grupo y que prospera mientras se le permita a sus participantes proceder a realizar su trabajo.

## (6) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS POR ÁREAS

### (a) *Conceptos*

Thomas (1992) citado por Daft (2004, p.219) define a la administración por objetivos como *"un método en que los ejecutivos y empleados definen las metas de cada departamento, proyecto o individuo y las usan para vigilar el desempeño subsecuente"*.

Más allá de la autenticidad del concepto planteado, cabe aclarar que la aplicación de la administración por objetivos en una ONG no tiene como principal objeto la vigilancia del desempeño, o por lo menos y sin la intención de desprestigiar al autor, tal palabra tiene la característica de ser muy concluyente. En lugar de ello, puede decirse que es útil como mecanismo para detectar falencias en las diversas áreas y así poder superar tales inconvenientes logrando mejores resultados. Así se plantea como un mecanismo de ayuda al crecimiento en lugar de un mecanismo de control.

El verdadero fin del planteamiento de objetivos por áreas en Crecer Felices es generar compromiso y motivación en cada uno de los miembros de la comisión coordinadora, generando un verdadero grado de satisfacción al alcanzarlos.

*(b) En la práctica*

En la introducción de este apartado, cuando se plantearon las limitaciones a superar por parte de la organización, se nombra la carencia de resultados concretos. La determinación de los objetivos por áreas tiene como fin hacer frente a ello.

Éste es el último paso en el proceso de organización no por simple coincidencia, sino por la necesidad de que todas las etapas anteriores se desarrollen con antelación para servir de base: ya existe un norte al cual siempre mirar (visión y misión organizacional); cada integrante de la comisión sabe qué puesto ocupa y con quién es necesario tener una mayor relación formal (determinación de puestos y confección del organigrama organizacional) y cada uno ya conoce sus responsabilidades (confección del manual de puestos). Con esto en claro se puede proceder a la determinación de objetivos por áreas.

La manera de llevarlo a cabo en la comisión coordinadora fue la siguiente: en un primer momento se explica, de manera breve y clara, qué son los objetivos y cuáles son sus características ya que no todos tienen un conocimiento exacto de su función. Posteriormente se pide a cada una de las áreas que envíen vía mail sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Al momento de recibir tal información surgen, en algunos casos particulares, ciertos inconvenientes. A continuación se los detalla aclarando su solución teórica. Posteriormente se hace referencia a la manera concreta de cómo se sobrellevaron tales limitaciones.

- **PLANTEAMIENTO ABSTRACTO.** Se plantean de manera genérica dejando diversos márgenes de interpretación. Deben ser claros.
- **CONFUSIÓN CONCEPTUAL.** No se esclarece la diferencia entre objetivo y responsabilidad. Una de las características de los objetivos es que están ligados a un límite de tiempo (es algo que se empieza y termina) mientras que las responsabilidades planteadas en el manual de puestos son de carácter permanente. Deben ser medibles.
- **REDACCIÓN.** Se lo hace en tiempos verbales incorrectos, por ejemplo "haber hecho", "haber redactado". Deben ser redactados en infinitivo
- **PLANTEAMIENTO INDIVIDUALISTA.** No se tiene en cuenta las otras áreas y la interacción necesaria para poder cumplirlos. Deben ser coherentes y alineados tanto con las otras áreas como con la visión y misión organizacional.
- **PERIODOS DE CUMPLIMIENTO CONFUSO.** Cada área tiene una conceptualización distinta de corto, mediano y largo plazo, es por ello que se solicita se coloque una fecha en particular.

La manera de que la retroalimentación en el planteamiento de los objetivos fue efectiva, consistió en esclarecer a los miembros de la Comisión la manera correcta de plantearlos. A fines del 2012 se realizó un análisis de los objetivos planteados por cada área, detectando motivos de incumplimientos en los casos específicos.

Los resultados obtenidos lograron el crecimiento tanto individual como grupal en la comisión coordinadora, promoviendo de manera directa el progreso de Crecer Felices.

En resumen a todo el proceso de organización desarrollado en la comisión coordinadora, las limitaciones planteadas fueron: falta de organización y formalización en todas las actividades, definición imprecisa de la visión y misión organizacional, imposibilidad de asignar responsables a las actividades, desorganización en las reuniones y falta de resultados concretos. Las propuestas de superación aplicadas fueron la redefinición de la visión y misión organizacional, la determinación de puestos, la confección del organigrama organizacional, la confección del manual de puestos, la determinación de puntos a tener en cuenta en las reuniones de la comisión (con la implementación del moderador y el acta del día) y la determinación de los objetivos por áreas.

## **2. Capital humano: El Voluntario**

"¿Hay mucha gente joven? ¿Dónde están? A ustedes, que están en el comienzo del viaje de la vida, pregunto: ¿Han pensado en los talentos que Dios les ha dado? ¿Han pensado en cómo los pueden poner al servicio de los demás? ¡No entierren los talentos! Apuesten por grandes ideales, aquellos ideales que agrandan el corazón, aquellos ideales de servicio que harán fecundos sus talentos. La vida no se nos da para que la guardemos celosamente para nosotros mismos, sino que se nos da para que la donemos. Queridos jóvenes, ¡tengan un alma grande! ¡No tengan miedo de soñar cosas grandes!" (Papa Francisco).

Crecer Felices posee una característica distintiva: a diferencia de otras organizaciones, en ella el capital económico es prescindible ya que no hace a la esencia del trabajo realizado, el verdadero capital que posee la organización es el humano.

Todos y cada uno de los voluntarios que forman parte son imprescindibles ya que destinan su más valioso recurso para lograr un verdadero cambio en la sociedad: su tiempo.

Para referirnos a la importancia de este recurso, podemos parafrasear a Fisher (1993): es una realidad que hoy en día, muchas personas prefieren sentirse impotentes creyendo que no pueden hacer nada para cambiar la situación. Esa creencia les ayuda a evitar el sentimiento de ser responsables o culpables de inacción, también es una manera de evitar los costos y el esfuerzo necesario para cambiar la situación, por el miedo a fracasar y que todo lo hecho no rinda sus frutos. Esta es una actitud pesimista, que no lleva a nada. La verdadera manera de lograr un cambio es ser optimista, aspirar a más de lo que uno cree que puede lograr. Hay muchas cosas en la vida por las cuales vale la pena luchar, y así cuanto más se aspire a conseguir, más se obtendrá al final.

Es por ello que en la organización se cuida al voluntario, o por lo menos se desea hacerlo ya que es el pilar de Crecer Felices.

a) El pasado: la base para poder mejorar

Crecer Felices surge por la idea de un grupo de jóvenes, cuyo deseo se basaba en disminuir la brecha social existente y el resentimiento, por llamarlo así, de las clases sociales. Tal como se explicó en el capítulo uno, estos jóvenes comenzaron compartiendo algunos días en la semana con los niños, luego al consolidarse la idea se da comienzo en el 2008 al Proyecto Crecer Felices. En ese entonces, y luego de realizarse un reclutamiento de las personas que quisieran acompañar el proyecto, se crean tres grandes áreas: psicología- psicopedagogía; medicina-odontología y el taller de campo que incluía actividades diversas tales como reciclado, deportes, taller de huerta, entre otras. En ese momento la idea se fundaba en que los voluntarios hiciesen uso de lo que sabían y/o les gustaba y así incorporarse a alguna de estas áreas. Cada área y taller era desarrollado en el CAE al que asistían los niños, en distintos días de la semana. Durante tres años (2008-2010) el proyecto funcionó de esta manera y tuvo admirables resultados, pero es necesario reconocer que ya a finales del 2010 el proyecto comenzaba a perder fuerzas y compromiso por parte de los voluntarios. Las causas que pueden fundamentar esto pueden ser múltiples, pero como bien dice Schoderbek (1984) a veces es necesario realizar una visión integral de la situación.

Este trabajo de investigación, apunta a la superación de ciertos problemas como la falta de unión grupal que había: los voluntarios de las distintas áreas no se conocían entre sí, no sabían del trabajo que realizaban las demás áreas y la relación con la comisión coordinadora era muy débil. Esto afectaba el compromiso y la motivación para con el proyecto, ya que más allá de la intención de ayudar las energías se veían mal canalizadas; era necesario lograr que los voluntarios logaran una verdadera identidad con Crecer Felices. En el año 2011, con el cambio de metodología, se comienza a trabajar este aspecto.

Las limitaciones a superar eran las siguientes:

- Discontinuidad en las actividades.
- Falta de compromiso del voluntariado.

b) Propuestas de superación

En primer lugar, es necesario aclarar a qué hace referencia la discontinuidad en las actividades. En base a lo relatado en el apartado anterior, muchos de los voluntarios (especialmente los pertenecientes al taller de campo) eran inestables en cuanto a días, horarios, asistencia, etc. Es por ello que se plantea la solución de redefinir las actividades semanales en el CAE, con una nueva modalidad de talleres. La misma se explica a continuación en base a lo estipulado por la

coordinadora de talleres: Durante las semanas del año en transcurso se dictarán talleres en el CAE por los voluntarios que así lo deseen. La idea es que los mismos sean de corta duración (de 4 a 8 clases) pero que exista un fuerte compromiso en asistir, ya que solo es una vez a la semana, dos horas aproximadamente. No es un requisito fundamental tener los conocimientos específicos del taller que se está llevando a cabo, se puede participar igualmente y ayudar en tareas como mantener a los niños atentos, trabajar con aquellos que no quieren realizar la actividad y colaborar con quienes están dictando el taller.

La coordinadora general de talleres organiza reuniones previas con los voluntarios para planear cada taller. Para ello se nombran coordinadores de cada uno de los talleres quienes deben:

- Realizar una reunión para proponer la temática, cantidad de clases y temas que abarcará.
- Asignar responsables de las actividades.
- Asegurar la disponibilidad de los materiales necesarios (solo debe verificar que todos los elementos estén disponibles, no tomar como responsabilidad conseguirlos).

Por lo tanto son los voluntarios quienes, junto al apoyo de la coordinadora, planean las actividades a desarrollar siguiendo como eje el valor anual planteado y desarrollando diversas dinámicas y actividades que les permita nuevos aprendizajes a los niños. Así se les da una participación activa y dinámica fomentando que cada día se sientan parte de la organización y logren la verdadera identidad con Crecer Felices.

Para hacer frente a la falta de compromiso del voluntariado se decide crear un nuevo grupo: Los Voluntarios Más, cuyo fin es el de poseer un grupo estable y de relación permanente con la organización. Las características de quienes pertenecen al mismo son su pro actividad, experiencia en las actividades, constancia y compromiso para con Crecer Felices. Otro fin por el cual es creado es la sucesión organizacional, para que conozcan el trabajo que hace la comisión coordinadora y así provocar un interés en ellos perfilándolos para que en un futuro puedan pertenecer a la misma.

En base a la idea surgida, a mediados del año 2012 el área de voluntarios, junto con el área de psicología-psicopedagogía, realizaron un taller de motivación del voluntario. Los objetivos y fundamentos del mismo se detallan en el apartado de "Formación continua y Motivación".

c) El trabajo del voluntario con el niño

Como último ítem en este apartado, y no menos importante, se desea hacer hincapié en el trabajo que realiza el voluntario. Como se dijo anteriormente el trabajo consiste en educar en valores y especialmente brindarles un nuevo panorama, dándoles más posibilidades de inclusión y desarrollo en la sociedad de la que forman parte. Así se deja de lado el asistencialismo y se propone forjar una relación de igual a igual.

En el área de talleres se busca crear un espacio donde los chicos puedan imaginar, crear, explorar, experimentar y saber que son capaces de hacer lo que deseen. Un espacio en donde puedan aprender del ejemplo y compartir sus problemas e inquietudes. La idea es que en cada taller se transmita un aprendizaje más profundo que la actividad en sí, teniendo también una proyección a futuro, es decir, si a un chico le interesa mucho el taller que se desarrolló, aspirar a conseguir los medios para que el niño en caso de ser posible, pueda seguir desenvolviéndose en la disciplina transmitida.

El voluntario también trabaja en los talleres de psicología- psicopedagogía. Del mismo generalmente forman parte estudiantes de aquellas disciplinas, aunque no es un requisito fundamental. Este grupo se dedica a la observación, evaluación y diagnóstico de la situación del CAE, desarrollando las actividades que permitan conocer a los niños en diversos aspectos y así realizar aportes desde los conocimientos de la psicología/psicopedagogía.

En el 2013 se realiza un nuevo cambio en la modalidad de trabajo semanal en el CAE. Se decide la unión del grupo de talleres y psicología-psicopedagogía.

Los eventos, como dijimos anteriormente, tienen como objetivo reforzar el trabajo semanal que se hace en los talleres, donde el trabajo del voluntario, guiado por el coordinador de eventos, consiste en asistir a dos reuniones previas para participar en la invención de diversas actividades en base a la estructura planteada desde un principio. Esta modalidad tiene por objeto darles la posibilidad a diversos voluntarios de compartir un día particular con los niños, especialmente para aquellos que no tienen la posibilidad de asistir semanalmente a los talleres desarrollados.

Basándonos en lo acontecido durante los primeros años de la organización y destacando las limitaciones de discontinuidad en las actividades y falta de compromiso del voluntariado se decide desarrollar una nueva modalidad de talleres y se crea el grupo de Voluntarios Más. El trabajo sigue siendo constante para incorporar aun más voluntarios, ya que ellos son el capital más importante de Crecer Felices. Su tarea no solo es colaborar, sino ser parte de todo el proceso, logrando así que los enriquecidos no solo sean los niños con un mayor abanico de oportunidades, sino también el propio voluntario, logrando la concientización de quienes en un futuro ocuparán cargos profesionales, para que su actuar siempre sea ético y con principios bien arraigados.

### **3. Formación continua y motivación**

En el capítulo uno, se hace hincapié a los dos claros objetivos que tiene la organización: educar en valores a niños y concientizar a jóvenes voluntarios. Este segundo punto es necesario para poder cumplir con el primero; si se desea que un grupo de personas eduque a niños es necesaria una especial atención en la formación del capital humano. Con esto se hace alusión a aquellas actividades que le permitan, tanto al voluntario como a quien integra la comisión, potenciar sus capacidades y mejorar aquellos aspectos que son necesarios para su desenvolvimiento

en el lugar que ocupan y así, adecuando sus conocimientos y habilidades, lograr mejores resultados en la organización.

Por otro lado y como aspecto fundamental debemos hablar de la motivación. Debido a la categorización de Crecer Felices como organización no lucrativa, su capital humano trabaja sin ningún tipo de retribución económica, sino que lo hace convencido de sus ideales y de la visión que trasmite la organización. Pero más allá de la motivación intrínseca necesaria de cada uno para poder ser parte de la organización, son necesarias diversas actividades grupales con fines motivacionales, ya que como dijimos en el apartado de "el voluntario", la falta de unión grupal y el compromiso insuficiente también afectaban este aspecto.

Por lo tanto no solo son necesarias las acciones destinadas a la formalización y continuidad de la organización, se necesita también de la formación y motivación permanente del grupo. Volviendo a la teoría sistémica de Schoderbek (1984), quien destaca la importancia de estudiar un sistema como un todo, hace referencia a diversos investigadores: "Algunos creen que no se pueden estudiar las organizaciones sin estudiar a las personas que las componen. Por otra parte, se puede señalar de igual modo que no es posible conocer realmente los seres humanos cuando se los estudia al margen de la totalidad de vínculos organizativos". Es por ello que los aspectos organizacionales y humanos deben ser analizados de manera separada para comprenderlos mejor, pero sin dejar de lado la manera en que influye un aspecto sobre el otro.

Teniendo en cuenta la limitación detectada como necesidad de formación y motivación del capital humano, se decide implementar a lo largo del 2012 ciertas acciones en Crecer Felices destinadas a la superación de estos inconvenientes.

a) Capacitaciones en la Comisión Coordinadora

Con el motivo de formación y consolidación del grupo de la comisión coordinadora, se decide contactar ciertos profesionales para que dieran apoyo en este crecimiento organizacional. La predisposición de los mismos a colaborar de manera voluntaria y dictarnos cursos por demás interesantes, demuestran como la solidaridad y el compromiso para con la causa puede ser logrado desde el lugar que ocupa cada uno en la sociedad.

El primer curso lo dicta la Fundación CEPA (Centro de Enriquecimiento del Potencial de Aprendizaje). Dicha organización es un ámbito profesional y científico que se ocupa en forma integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje y del desarrollo armónico y pleno de la personalidad.

El taller dictado por dicha Fundación es apuntado específicamente a las necesidades de Crecer Felices, el mismo se lleva a cabo en Mayo de 2012 y con una duración total de cuatro clases. Las temáticas desarrolladas fueron protagonismo, responsabilidad, autoestima, optimismo, liderazgo y proyección. La manera de llevarlo a cabo fue mediante charlas y dinámicas preparadas

por las profesionales, quienes fomentaron la participación y comunicación entre los integrantes logrando resultados positivos. Detallamos algunos de ellos dividiéndolos en las temáticas correspondientes:

- **Protagonismo y responsabilidad**
  - Se logran reconocer ciertos paradigmas existentes en la organización y cómo manejarlos.
  - Se reconoce la necesidad de "ocuparse de las preocupaciones" y no victimizarse ni hacer responsables a los demás.
- **Autoestima y optimismo**
  - Se conocen aspectos personales positivos y negativos de cada uno, analizando qué virtudes se encuentran detrás de aquellos "defectos" y así potenciar tal característica para el crecimiento grupal.
  - Cómo plantear los resultados ante diversas situaciones: en lugar de afirmaciones hacerlo con preguntas, por ejemplo no decir (ni pensar) que "salió todo mal" sino preguntarnos ¿Salió realmente todo mal? ¡La próxima saldrá mejor!
  - Mediante la dinámica de los "10 mecanismos para crear pensamientos erróneos" se identificaron cómo plantear la misma situación con un pensamiento alternativo positivo para cada uno de ellos.
- **Liderazgo**
  - Características y aptitudes del tipo de liderazgo "carismático" para actuar de esa manera con el grupo de voluntarios.
  - Cómo interactuar con los demás, tanto con niños y voluntarios, brindando las herramientas y condiciones para que puedan desarrollarlo "No dar el pescado, sino enseñar a pescar"
- **Proyección:** En base a las características individuales de la organización, se definieron los puntos necesarios para seguir avanzando en el tiempo y consolidarse organizacionalmente.

La segunda capacitación que se lleva a cabo es el taller de Coaching Ontológico para "Nuevos Líderes". El mismo tuvo una duración de ocho clases y sus expositoras eran profesionales en la temática.

El Coaching aspira a un aprendizaje transformacional donde se cuestionan los modos tradicionales de percibir e interpretar fomentando a que las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad.

Debido a la extensión del taller solo se nombran las temáticas que se abordaron, las mismas fueron:

- **Aprendiendo a aprender.**

- Bloqueos al aprendizaje.
- Modelos mentales: creencias.
- Percepciones.
- Liderazgo y transformación personal.
- El salto a lo nuevo: cambios.
- Creando compromiso: pedir, prometer, ofertas y propuestas.
- Saber escuchar.
- Los juicios: cómo se fundan, juicios infundados, ética, etc.
- Abordaje corporal y los actos lingüísticos básicos.

Los resultados se vieron en el aprendizaje de cada una de las temáticas y su manera de aplicarlas a la organización, asimismo fue un espacio en el que cada uno dejaba de lado sus preocupaciones para poder conocerse a sí mismo y a los demás miembros del grupo.

b) Capacitación y motivación al voluntario

Anteriormente se hace referencia al grupo de Voluntarios Más. En este apartado se detalla el Taller de motivación de voluntarios que da origen a dicha rama en la organización. La misma es llevada a cabo por el área de voluntarios, en conjunto con el área de psicología- psicopedagogía, a mediados del 2012. A continuación se exponen los fundamentos y objetivos de dicho taller reproduciendo con exactitud lo planteado por sus organizadores.

(1) FUNDAMENTOS DEL DICTADO DEL TALLER

Se observan ciertas limitaciones en el conocimiento, percepción y comportamiento del voluntario:

- Distinción dicotómica entre voluntarios e integrantes de la comisión: El segundo grupo es identificado por los voluntarios como la organización en su totalidad, dificultando alcanzar un sentido de pertenencia por éstos.
- Conocimiento incompleto sobre la verdadera esencia de Crecer Felices y el papel que debe ocupar el voluntario en la organización.
- Necesidad de un mayor protagonismo e iniciativa del voluntario, tanto en la creación como en la modificación creativa de las diversas actividades que hacen a la organización.

Estas tres situaciones son efectos de tres grandes causas: la información transmitida de manera incompleta, la manera desorganizada o informal de transmitirla y la dificultad de delegar tareas a los voluntarios por parte de la comisión. El trato de la información son las causas que

generan las dos primeras limitaciones, mientras que la delegación es la causa de la tercera limitación. Por ello se cree conveniente:

- Fomentar el sentido de pertenencia del voluntario.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los voluntarios y entre ellos y la comisión.
- Promover la participación e involucramiento del voluntario en las diversas actividades de la organización y formar una identidad grupal en base a los valores e ideales de Crecer Felices.

Cada uno de estos objetivos se plasma en cada encuentro, los cuales se comentan en el siguiente punto.

## (2) DESARROLLO DEL TALLER

Brevemente se comenta las actividades desarrolladas en cada uno de los cinco encuentros con los resultados obtenidos.

- PRIMER ENCUENTRO. Introducción al taller: A modo de inicio se realiza la presentación de cada uno de los voluntarios, donde los mismos completan encuestas individuales para determinar los aspectos positivos del trabajo ya realizado, como así también las expectativas del taller. Posteriormente, a través de la puesta en común y en base a la encuesta grupal, se obtienen las expectativas generales del grupo.
- SEGUNDO ENCUENTRO. Fortalecimiento de relaciones interpersonales: Se trabaja con el desenvolvimiento del voluntario mediante técnicas de posturas y apertura corporal. Luego se realiza una exposición acerca de la esencia de Crecer Felices, funciones de los integrantes de la comisión, exposición de los objetivos de la organización, visión a largo plazo, etc. Se deriva de este encuentro una mayor confianza entre los voluntarios y con los miembros de la comisión, así como un mejor conocimiento de las actividades que se realizan.
- TERCER ENCUENTRO. Fomentar el sentido de pertenencia: Se realiza una dinámica para lograr una mayor conexión entre el grupo y así ir fomentando el sentido de pertenencia. Se explican tareas importantes a cumplir por el voluntario como la ayuda que debe brindar, la predisposición a realizar actividades, la dedicación de su tiempo, etc. Como cierre se realiza un pequeño adelanto del cuarto encuentro para que puedan pensar en diversas ideas, ya que el objetivo será la asignación de una tarea o proyecto grupal para desarrollarlo en un futuro cercano.
- CUARTO ENCUENTRO. Promover la participación e involucramiento del voluntario: En base a las ideas que cada voluntario plantea y luego de la puesta en común, se crea un proyecto a desarrollarse para el año 2013: un nuevo taller donde la idea es trabajar con aquellos niños que

por cuestiones de edad ya no asisten al CAE de Chacras, realizando así un seguimiento en la etapa de la adolescencia.

- QUINTO ENCUENTRO. Formar una identidad grupal en base a los valores e ideales de Crece Felices: Por último, y no menos importante, se realiza una convivencia grupal de un día completo, donde se fortalece aún más su unión. Se redacta conjuntamente el "perfil del voluntario" con aquellas características y actitudes que se creen necesarias para quienes pertenezcan actualmente y quienes lo harán en un futuro. Así se logra construir una verdadera base para formar la identidad grupal. Como cierre se entregan a todos los participantes certificados de pertenencia al nuevo grupo y acreditaciones de las horas trabajadas.

El grupo de Voluntarios Más se fortalece día a día, y los resultados se plasman en todas y cada una de las actividades realizadas. A fines del 2012 la unión del grupo se encuentra fuertemente arraigada, permitiendo que ya en el 2013 se encaminen nuevos proyectos.

Finalmente, luego de las capacitaciones y talleres dictados, tanto la comisión coordinadora como el grupo de voluntarios adquieren nuevas bases de acción, las cuales permiten mejorar diariamente su trabajo y lograr sentirse verdaderamente motivados. Cabe destacar que más allá de la formación y motivación externa, Daniel Goleman (2000) afirma que es fundamental la capacidad de motivarse a uno mismo, siendo una de las cinco competencias que forman la inteligencia emocional, ya que las personas que lo suelen hacer son más productivas y eficaces en todo lo que hacen. Por lo tanto, la formación continua y la motivación (tanto intrínseca como extrínseca) sobresalen como aspectos fundamentales para la continuidad de la organización que se apoya en su capital humano.

*"El éxito no está en vencer siempre sino en no desanimarse nunca". (Napoleón Bonaparte).*

## **C. Ambiente externo organizacional**

### **1. Conceptos**

Las ONG se ven afectadas, al igual que cualquier empresa, por su entorno externo. Según Daft (2006) *"el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte"*. Dentro del entorno, Daft hace alusión a la diferencia existente entre el ambiente de tareas y el ambiente general. El primero incluye sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar metas; mientras que el ambiente general incluye los

sectores que pueden no tener un impacto directo en las actividades diarias de la organización, pero que influyen indirectamente en ella.

El ambiente general se conforma por los sectores del gobierno, sociocultural, económico, tecnológico y aquellas condiciones geográficas y demográficas del país donde se desenvuelve la ONG. Las diversas condiciones crean un marco donde la ONG opera y se pueden contemplar reglas formales (leyes tradicionales, leyes de ONG, derechos de propiedad, etc.); reglas informales como las basadas en los diversos valores, normas culturales, creencias religiosas, etc.; aspectos tales como la disponibilidad de recursos materiales, personas capacitadas, disponibilidad de infraestructura (transporte, energía, agua), entre otros.

El ambiente de tareas de una empresa se diferencia claramente del de una ONG. El primero se integra por proveedores, clientes, competencia y personal potencial (Daft, 2006); mientras que el ambiente de tareas de una ONG está integrado por donantes, proveedores, beneficiarios y voluntarios potenciales. Por lo tanto, la manera de llegar a los mismos varía considerablemente y debe ser tratada de diversas maneras en base a las necesidades de la Organización.

Para hacer referencia al caso de Crecer Felices se hace un mayor hincapié en el ambiente de tareas, debido al impacto directo que el mismo produce en la organización.

## **2. En la práctica**

En el apartado del proceso de organización de la comisión, más precisamente en la confección del organigrama organizacional, se habla de la división del mismo en dos grandes áreas, las cuales se dirigen respectivamente al ambiente interno y externo de la organización.

Las limitaciones que se presentan en un inicio, en cuanto al ambiente externo, son la comunicación deficiente con el entorno y la necesidad de recursos indispensables para el desenvolvimiento normal de las actividades. Por ello, con la creación de las áreas de Relaciones Institucionales, Logística e Imagen y Difusión se plantea como objetivo ciertas acciones para hacer frente a las limitaciones detectadas y para desarrollar aún más la relación con el entorno. Cabe aclarar que es necesario el contacto permanente entre dichas áreas ya que a través de las mismas, y sus acciones, se refleja la organización.

### **a) Donantes y proveedores**

Uno de los objetivos que se plantea desde principios del 2012 es la constitución de Crecer Felices en una Asociación Civil. La decisión de optar por la misma en lugar de una Fundación es debido a que las tasas retributivas entre una y otra varían considerablemente. El extenso proceso de llevarse a cabo desde acreditación de patrimonio, acta constitutiva, declaraciones juradas, estatuto,

nóminas de asociados y autoridades, etc. implica un largo proceso que aun se sigue llevando a cabo, para facilitar a la organización dicha herramienta.

Debido a que el accionar de Crecer Felices no podía verse impedido por la carencia de personería jurídica, se decide seguir procediendo como se lo hizo desde un inicio: mediante donaciones de particulares o empresas dispuestas a colaborar, realización y participación en eventos a nivel provincial para reunir fondos, etc.

Para este punto es fundamental la existencia del puesto de Relaciones Institucionales. La representación de Crecer Felices, tanto la formalización de la comunicación y vinculación con instituciones, es la tarea principal del área en cuestión. Debido a la explicación comentada anteriormente acerca de la carencia de la personería jurídica, el área de Relaciones Institucionales (RRII) es la responsable de generar relaciones con diversas empresas u organismos para llevar a cabo o participar en eventos que generen un beneficio para la organización. El dinero recaudado en ellos, ya sea por la venta de una obra de arte, venta de números, etc. se destina a algún proyecto en particular, ya sea la compra de materiales de estudio para los niños, la mejora de las instalaciones del CAE, entre otros. Ejemplos de los eventos en los que participó Crecer Felices son Bodeguita de Arte, Evento Wines and Polo, entre otros.

Por otra parte, y complementariamente con RRII, es fundamental la actuación del coordinador de logística, ya que el mismo opera en situaciones particulares, generando contactos para obtener los recursos necesarios y así poder desarrollar las tareas más cotidianas de la organización. Uno de los objetivos propuestos por el área, es la creación de una base de datos con todas aquellas empresas y/o particulares que ayudaron en algún momento a la organización, permitiendo así generar un contacto a largo plazo y no solo en una situación particular.

La imagen de Crecer Felices se ve plasmada en sus acciones y la manera de comunicarlo, lo cual afecta directamente a la percepción que los donantes y proveedores poseen de la misma. Es por ello que es indispensable el accionar del coordinador de imagen y difusión, para que la llegada de información alcance a los mismos y pueda generar un interés de ayuda en los mismos.

#### b) Voluntarios potenciales

En los apartados anteriores se hace alusión al voluntario actual de la organización, pero no debe dejar de tenerse en cuenta a los voluntarios potenciales.

Para ello es fundamental el trabajo del área de imagen y difusión, quien debe comentar permanentemente las actividades y realizar un trabajo constante haciendo hincapié en la esencia de Crecer Felices y el sentimiento que se genera al pertenecer a la organización.

Anteriormente el reclutamiento de voluntarios, el cual se publica en redes sociales, era solo para actividades particulares, pero pudo identificarse la necesidad de información existente con el público potencial, es por ello que uno de los cambios generados en el 2012 fue la realización de una

convocatoria informativa a principios de año, donde se hace un mayor hincapié en qué hace la organización, cómo es su manera de llevar a cabo las actividades, se realiza la presentación de quienes la integran, etc. Así se apunta a responder todas aquellas inquietudes de los interesados, fomentando que los mismos lleguen a ser parte de la organización. (Anexo C – Flyer convocatoria)

Otro de los cambios generados en el 2012 fue la implementación de pasantes dentro de las actividades de Crecer Felices. Se generó una relación con el Colegio Konrad Lorenz, donde gracias al apoyo de sus autoridades se comienza a dictar un taller junto con alumnos del último año de la Institución. A través de esta actividad, se busca no solo generar una relación a largo plazo, sino también motivar a quienes pueden llegar a estar interesados en convertirse en voluntarios.

#### c) Beneficiarios

Desde un principio se hace alusión a que los beneficiarios de las actividades de Crecer Felices son niños y niñas de clases socio-económicas poco favorecidas, para darles más posibilidades de inclusión y desarrollo en la sociedad de la que forman parte. La creación de un vínculo con la comunidad en la que se trabaja es muy importante, ya que implica un conocimiento de los docentes y padres de los niños.

Desde Crecer Felices, el conocimiento tanto de los niños como de los docentes que asisten al CAE, ha sido siempre un punto muy trabajado, pero es necesario destacar la importancia de generar una relación con los padres de los niños, tarea que aun no se plasma en actividades concretas sino en encuentros informales. Es por ello, que en el 2013 se pretendió elaborar un proyecto cuyo objetivo sea fomentar una relación con las familias de los niños, permitiendo que las actividades realizadas tanto en talleres, eventos y actividades esporádicas con los mismos, trasciendan más allá de las paredes del CAE.

Es necesario aclarar que la organización necesita generar mayores relaciones a largo plazo con organizaciones y empresas de su entorno. El tema se trabaja día a día para mejorarse, especialmente en las tres áreas nombradas, con ayuda del presidente. Aun así, aunque actualmente podría hablarse de que es un punto que debe perfeccionarse, también se destaca todo lo que se hace en función de mejorar dicha limitación.

## **D. Pensar en el futuro: sucesión organizacional**

### **1. Concepto e importancia**

Las organizaciones deben subsistir en el tiempo y crecer, más allá de las personas que la integran. Es por ello que debe tenerse en cuenta el proceso de sucesión organizacional de los

puestos existentes. "Un sucesor es tal, en una organización determinada por variadas razones, algunas de ellas basadas en sistemas de evaluación y valoración, otras basadas en criterios que van más allá de los atributos mismos que posee la persona y, en algunos casos, que van incluso más allá de las necesidades organizacionales (designaciones por temas políticos o familiares) (...)" (Saracho, 2011).

Es fundamental construir un plan de sucesión desde el análisis que se realiza de la organización. Saracho comenta que el mismo surge a partir de la reflexión o estudio sobre la estructura de la organización, la identificación de sus cargos clave y el planteamiento de los recursos humanos con los que cuenta para ocupar dichos cargos.

## **2. En la práctica**

En Crecer Felices, una vez determinados los puestos con sus respectivas características y responsabilidades, se comienza a considerar la sucesión organizacional. Esto es debido a que el proceso debe ser progresivo, debido a la cantidad de aspectos a considerarse.

Uno de los motivos de la creación del grupo de Voluntarios Más fue la preparación de posibles sucesores. Como se dijo anteriormente, los integrantes de este grupo tienen un mayor compromiso para con la organización, esto le permite a la Comisión un mayor conocimiento de las características y aptitudes de sus miembros. Igualmente, cabe aclarar que no es condición necesaria pertenecer al grupo de Voluntarios Más para ser un futuro integrante de la Comisión; como bien dice Saracho (2011) "los requisitos que debe reunir una persona para ser considerado un sucesor son de muy diversa naturaleza, algunos gestionables y otros no (...) dichas condiciones pueden reducirse a dos elementos: el potencial que la persona tiene para ocupar el cargo futuro y el tiempo que le llevará desarrollar dicho potencial, así como el compromiso que sea capaz de asumir para prepararse y desarrollarse hasta estar listo para ocupar dicho cargo".

### *Proceso de sucesión en Crecer Felices*

Si algún integrante de la Comisión decide alejarse del puesto que ocupa, ya sea por voluntad propia o por decisión de la Comisión en su totalidad, debe comenzarse el proceso de sucesión. Para ello se deben proponer potenciales candidatos a ocuparlo en base a diversas aptitudes y características necesarias para desenvolverse en él. Es conveniente que el sucedido proponga quien podría ser su posible sucesor, ya que desde su puesto se supone que es el indicado para poder analizarlo.

Posteriormente a su elección, es tarea del sucedido compartir su experiencia con el nuevo integrante, explicitando todas aquellas responsabilidades y actividades que hacen a su puesto. Cabe aclarar que gran parte de esta información se encuentra en el Manual de Puestos, pero la idea de este seguimiento es el acompañamiento inicial necesario para el sucesor.

Sería incorrecto hablar de un proceso de sucesión estructurado, con pasos a seguir, ya que cada situación puede tener sus particularidades, debiendo considerarse aspectos diferentes en cada caso.

### **3. Plenario anual**

En el 2012 también se decide comenzar a realizar plenarios, ya sea semestral o anualmente. El plenario consiste en una reunión realizada con los actuales y ex miembros de la Comisión Coordinadora, donde se comenta lo que se está haciendo y se plantean puntos cruciales para la continuidad y crecimiento de la organización. Así mediante diversos aportes de quienes concurren, se logra esclarecer ciertos temas y plantear aquello que se crea conveniente. Se recomienda, debido al elevado número de participantes, realizar un orden del día designando un moderador, asimismo es fundamental dar participación a todos y cada uno de manera equitativa para así lograr mejores resultados.

### **4. Crecimiento sostenible**

¿Cuáles son los recaudos que deberían tomarse para que la esencia de Crecer Felices continúe en el tiempo? Esta pregunta manifiesta un planteamiento crucial para la organización.

Anteriormente se habla de características y cualidades que deben tener los sucesores de determinados puestos, pero no debemos dejar de analizar cómo se transmitirán los valores, la visión, misión, modo de actuar y todo aquello que es propio de la organización.

Una de las formas de que los puntos básicos perduren en el tiempo y se transmitan, es mediante el Acuerdo de Voluntarios. El mismo comienza a ser preparado, por las áreas de voluntarios y psicología, en el año 2012, teniendo continuidad hasta el presente año y realizando ciertas modificaciones que se creen fundamentales. La estructura es la siguiente:

1. ¿Qué es ser Voluntario de Crecer Felices?
  - a. Misión y Visión de Crecer Felices.
  - b. Valores.
  - c. ¿Cómo trabajamos?
  - d. Actividades del voluntario.
2. Actitud y relación entre Voluntarios.
  - a. Responsabilidades y tareas.
    - (1) Con voluntarios.
    - (2) Con niños.
  - b. Coordinador del taller.
  - c. Moderador en reuniones.

3. Actitud y relación con los niños.
  - a. ¿Cómo actuar?
  - b. ¿Cómo no actuar?
  - c. ¿Cómo actuar frente a un problema o crisis?
  - d. ¿Cómo poner límites?
4. Actitud y relación con las instituciones.
5. Actividades Paralelas del grupo de Voluntarios.
  - a. Comunicación.
  - b. Campañas e invitaciones a eventos sociales y académicos.
  - c. Reuniones informales entre Voluntarios.
  - d. Videos, artículos, viñetas.

El modo de transmitir todos y cada uno de estos ítems, afectará directamente la manera de apreciar la esencia de Crecer Felices.

Es por ello que, más allá de las respuestas que podrían darse al respecto, se decide generar preguntas que podrían formularse aquellos que sucederán a los actuales integrantes de la Comisión. Las mismas no necesariamente deben tener una respuesta determinada, sino simplemente dar lugar a que se lo pregunten a sí mismos, permitiendo que la esencia de Crecer Felices continúe en el tiempo:

- ¿Qué imagen queremos que Crecer Felices transmita?
- ¿Cómo transmitiremos los valores, la visión y misión a nuestros voluntarios?
- ¿Los valores que intentamos transmitir a los niños, los ponemos realmente en práctica día a día?
- ¿Cómo deben plasmarse los valores en las acciones diarias?
- ¿Cuál es el cambio que se quiere generar en la sociedad, a través de los niños?
- ¿Lo que nos motiva a actuar, es conveniencia o lo hacemos realmente de corazón y porque amamos lo que hacemos?

Muchas más preguntas pueden surgir cuando hablamos de la continuidad de Crecer Felices. Lo importante es generar cuestionamientos que sean disparadores de planteamientos fundamentales. De esta manera el crecimiento es continuo, sin olvidar la razón de la existencia de la ONG.

## Capítulo III

### **Principios de la gestión de la calidad en Crecer Felices**

#### **A. Conceptos**

En este apartado se pretende exponer la relación existente entre los Principios de la Gestión de la Calidad y los puntos descritos anteriormente. El objeto de ello, es analizar cómo los Principios fueron aplicados como así también la mejora en el desempeño de la organización, analizando aquellos puntos de superación para lograr un crecimiento cada vez más consolidado.

"ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. (...) La familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces (...) Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad, que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional." (Normas ISO 9000-2005).

Más allá del último párrafo y su alusión "al comercio", como se explicita anteriormente, las normas ISO se elaboran para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, incluyendo por lo tanto a Organizaciones No Gubernamentales, como lo es Crecer Felices. Por ello, nos centraremos principalmente en la ISO 9000, la cual describe los fundamentos y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

Como uno de los primeros puntos en la introducción de las Normas ISO 9000-2005, se habla de los Principios de la Gestión de la Calidad. Se han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

## **B. En la práctica**

Aplicando los principios de gestión de la calidad, las organizaciones producen beneficios para los clientes, dueños, personal, proveedores, comunidades locales y sociedad en general. Por lo tanto en Crecer Felices se pretende lograr buenos resultados para sus beneficiarios, voluntarios, donantes, etc.

A continuación se enumeran los Principios y su explicación teórica según las Normas ISO 9000-2005, seguido del análisis particular de los mismos en relación a la ONG.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. Los mismos se detallan a continuación:

1. ENFOQUE AL CLIENTE. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos demandados y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. LIDERAZGO. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. MEJORA CONTINUA. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En Crecer Felices la manera de aplicarlos es específica al tipo de organización del que se trata:

1. ENFOQUE EN LOS BENEFICIARIOS. Crecer Felices tiene por objeto la educación en valores y el acompañamiento de los niños. No debe olvidarse que sus actividades no se basan, ni quieren fomentar, el asistencialismo, sino generar una relación con la comunidad.

El trabajo realizado se enfoca principalmente en el niño, pero como se hablo en el apartado de beneficiarios no debe dejar de tenerse en cuenta la relación con la familia de los mismos. Por tal motivo es necesaria la creación de un proyecto en relación a ello.

También se hace alusión a este principio en el trabajo del voluntario con el niño.

2. LIDERAZGO. El liderazgo se ve plasmado en las acciones de los integrantes de la comisión, ya que cada uno en su área incentiva al personal para el logro de objetivos. En la realización de actividades es permanente el liderazgo asumido por cada uno, el cual, más allá de que puede ser innato también puede ser adquirido, es por ello que dicho tema fue tratado en las capacitaciones hechas por la Comisión Coordinadora.

3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL. Como se hace hincapié en el apartado del Capital Humano, el voluntario es fundamental para la existencia de la organización. Es por ello que se intenta fomentar su compromiso y motivarlo en todo sentido. Esto se confirma en los puntos donde se habla de las capacitaciones y motivación del voluntario. Las habilidades de los mismos también son utilizadas para los beneficios de la organización, como el grupo de Voluntarios Más cuya razón de ser se explica en varios de los apartados.

4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS. La aplicación de este principio se refleja claramente en el Proceso de organización de la Comisión Coordinadora. Las entradas del mismo podemos identificarlas como la información de hechos pasados y limitaciones detectadas; luego la transformación se centra en el proceso llevado a cabo por toda la Comisión, donde se comienzan a realizar los cambios necesarios para mejorar; finalmente las salidas son los productos terminados de cada uno de los ítems donde con la misma práctica se pone a prueba lo antes formulado, realizando mediante la retroalimentación aquellos cambios que se crean necesarios.

De esta manera, como bien dice el principio, se logran los resultados de una manera más eficiente.

5. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN. En la introducción del capítulo 2 se hace alusión a la teoría de Schoderbek (1984), donde se habla de la necesidad de una visión sistémica e integral, tanto de los problemas que se plantean como de la organización en general. Siguiendo a este autor es como se decide encarar las propuestas de mejora para Crecer Felices entendiendo la organización como un todo, donde las actividades se interrelacionan y afectan entre sí. La elección del valor eje anual también es una guía que permite analizar lo realizado a través del mismo.

6. MEJORA CONTINUA. Este principio es tenido en cuenta permanentemente. Debido a que la organización se encuentra en pleno crecimiento, se aspira a mejorar continuamente cada una de las áreas y actividades que se realizan.

Esto lo podemos ver plasmado en los apartados de las capacitaciones de la Comisión, donde se busca una formación continua; en el plenario organizado con los ex miembros, donde se tratan temas trascendentales y de mejora; asimismo puede verse reflejado en el crecimiento sostenible desarrollado en el apartado de la sucesión, donde se busca cuestionarse aquellos aspectos fundamentales de la organización para no dejar de lado las raíces y seguir progresando.

7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN. Este aspecto es considerado en cada una de las actividades, ya que en base a hechos y resultados se plantean futuras acciones. En el ítem de "El pasado, la base para poder mejorar" se habla de cómo los hechos pasados fueron tenidos en cuenta para poder tomar decisiones de cambio, lo cual generó resultados positivos como nuevos planteamientos. El desarrollo del caso de Crecer Felices, es un reflejo de este principio, ya que en base a las limitaciones detectadas (hechos concretos) se deciden plantear propuestas de mejora.
8. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR. El último principio, como bien se habló en el espacio de proveedores y donantes en el Ambiente Externo, es uno de los puntos a mejorar en la organización. Se está trabajando en la personería jurídica y en ir forjando relaciones a largo plazo. Lo importante es que esto no deja de ser tenido en cuenta y debe mejorarse día a día.

Los conceptos aquí desarrollados fueron expuestos en la Cátedra de Gestión de la Calidad, donde siempre se fomentó la mejora continua, lo cual es fundamental para el crecimiento organizacional. Podemos notar como los ocho principios de la calidad se relacionan transversalmente con todos y cada uno de los puntos desarrollados en las Propuestas de Superación. Esto es, porque la calidad se encuentra reflejada en todos los aspectos analizados.

En síntesis, puede afirmarse que nunca se debe dejar de crecer y mejorar, ya que la calidad es un proceso que tiene inicio, pero no un final.

## Conclusión

Luego de realizar esta investigación se comentan los resultados obtenidos al haber llevado a la práctica las propuestas de superación.

En cuanto al ambiente interno organizacional se hizo alusión a tres grandes ítems: proceso de organización en la Comisión Coordinadora; capital humano: el voluntario y formación continua y motivación. Cada uno de ellos presentaba ciertas limitaciones, a las cuales se hizo frente con diversas propuestas:

Como solución a la falta de organización dentro de la comisión coordinadora y falta de formalización se llevaron a la práctica las siguientes acciones:

- Redefinición de la visión y misión organizacional: Eran algo difusos y fue necesario su esclarecimiento.
- Determinación de puestos de trabajo: debido a la imposibilidad de asignar responsables a las actividades.
- Confeción del organigrama organizacional.
- Confeción del Manual de Puestos.
- Organización de la manera de llevar a cabo las reuniones.
- Determinación de objetivos por áreas: anteriormente existía carencia de resultados concretos.

En términos generales, todo lo aplicado permitió aumentar la eficiencia en las actividades realizadas por la Comisión, debido a la mejor organización y entendimiento de cada una de las áreas.

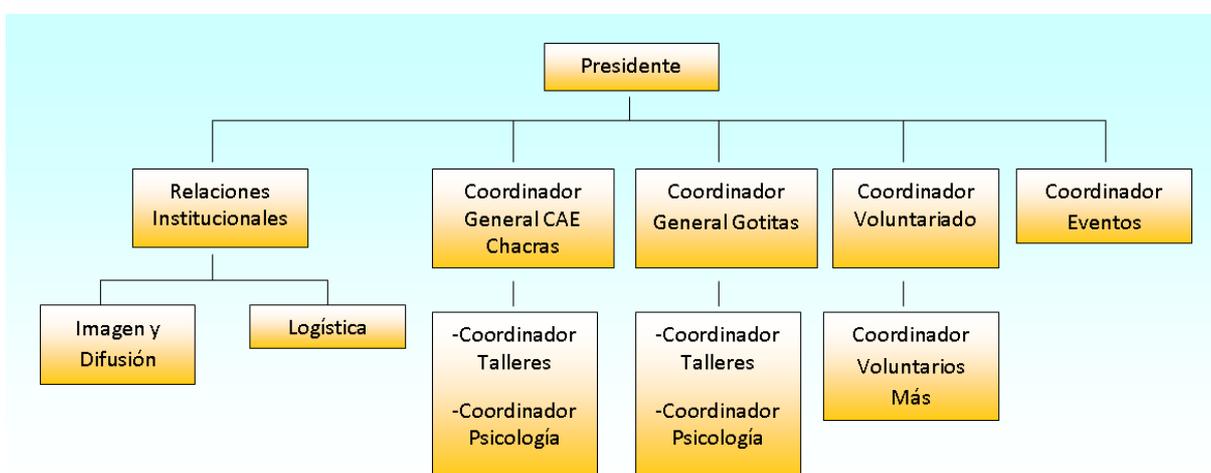
Se observa que la Visión y Misión organizacional, no fueron transmitidas constantemente como se lo debería haber hecho, tanto a los voluntarios como al público en general. Es por ello que, se decide comenzar a plasmarlas en comunicaciones externas para hacerlas más presentes. En cuanto a los voluntarios, debe haber un refuerzo en la comunicación tanto de la Visión como la Misión organizacional, haciendo un mayor hincapié en los valores de la organización, los cuales se esperan sean asumidos, respetados y fomentados en la organización, y que actúan como límites éticos o motivaciones fundamentales para la armonía en el trabajo.

La determinación de puestos fue fundamental para la organización de actividades. Al comenzar a trabajar en una nueva Institución (Gotitas de Miel en el Barrio San Martín), fue necesaria la implementación del cargo de Coordinador General para cada CAE. Otro cambio acontecido fue la unión de las áreas de Talleres y Psicología, esto se genera para que ambos funcionen el mismo

día, haciendo que el trabajo sea conjunto y complementario, pudiendo ambas disciplinas generar mejores resultados.

Por último, surge el nuevo puesto de Coordinador de Voluntarios Más. Consolidándose aún más dicho grupo. Este cargo figura en el organigrama organizacional para hacer presente dicha figura, pero no pertenece a la Comisión Coordinadora, sino que reporta sus actividades directamente al Coordinador de Voluntarios.

Estos cambios se plasman en el organigrama organizacional del año 2013, donde también puede observarse la duplicidad de la figura "coordinador talleres" y "coordinador psicología" ya que dichos puestos son ocupados por dos nuevas personas, en el nuevo CAE.



El manual de puestos refleja sus resultados en una mejor definición de las responsabilidades de cada una de las áreas. Así cada quien sabe específicamente qué tareas debe realizar.

A principios del 2013 se observa en la Comisión que tres personas dejan de pertenecer al equipo, una de ellas por no haber desarrollado sus actividades con la dedicación necesaria y las otras dos por motivos personales. Como solución a ello y a los tres nuevos puestos en el reciente CAE (Coordinador General CAE, Coordinador Talleres y Coordinador del área de psicología), se decide:

- Incorporar cuatro nuevos integrantes.
- Realizar la rotación en dos de los puestos vacantes, con integrantes actuales.

Por todos estos cambios acontecidos debieron revisarse los manuales, agregando o quitando lo que se creyera necesario. Cabe aclarar que existieron procesos de adaptación, tanto para los nuevos integrantes como para aquellos que cambiaron de puestos.

En las reuniones de la comisión pudo observarse que se extendían en tiempo, es por ello que se decide:

- Comenzar a realizarlas de manera quincenal (en lugar de semanal)
- Utilizarlas para que cada área informe acerca de lo que se está haciendo y plantee aquellos temas que necesitan de una aprobación o conocimiento previo por parte de la Comisión, evitando discusiones y generando decisiones. *"Las reuniones tienden a orientarse hacia la discusión y no hacia la acción. Algo muy interesante sucede cuando la gente deja de discutir los problemas y se ocupa de resolverlos."* (Thomsett M.C -1990).

En cuanto a la determinación de objetivos por áreas, se observan retrocesos y avances. El planteamiento de objetivos en el 2013 tuvo ciertas complicaciones en aquellas nuevas personas incorporadas, lo cual pudo subsanarse en el tiempo de adaptación. Igualmente sigue siendo dificultoso fomentar el cumplimiento de los mismos y su supervisión, ya que a diferencia de una organización lucrativa, en Crecer Felices resulta mucho más compleja esta exigencia, debiendo ser un tema a seguir mejorando. Una de las soluciones planteadas es hacer conocer a las demás áreas, cuando sus integrantes cumplan con sus objetivos, fomentando así la consecución de los mismos y motivando su cumplimiento.

Un aspecto positivo a destacar en la definición de objetivos, es entre otros, el planteado por el área de psicología, donde se decide realizar una encuesta de satisfacción con los voluntarios, para evaluar el trabajo realizado y propuestas de mejora. En este simple hecho se plasma el crecimiento organizacional.

En síntesis al proceso de organización, también se observa que al haber generado división de áreas, muchas veces las acciones se llevan a cabo olvidando la comunicación con los demás integrantes de la Comisión. Esto se resuelve acordando que, en base a la importancia de los hechos y decisiones, se debe informar, negociar o consultar con los demás miembros. (Herramienta de los Tres Cubos, Fischer R.- 1993). Igualmente los resultados en general son de crecimiento y consolidación, detectando día a día lo necesario para seguir mejorando.

Las siguientes limitaciones designadas como discontinuidad en las actividades y necesidad de un mayor compromiso del voluntario se solucionan con las siguientes propuestas:

- Nueva modalidad de talleres.
- Creación del grupo de voluntarios más.

La nueva modalidad de talleres, psicología y eventos refleja resultados cada vez más afianzados. Estas áreas, junto con la coordinadora de Voluntarios, trabajan en conjunto para que el trabajo con el capital humano mejore. Al haber realizado el cambio en la modalidad, puede observarse que la discontinuidad en las actividades de los voluntarios es subsanada de manera positiva.

En cuanto al segundo ítem, los Voluntarios Más, cabe destacar el crecimiento de tal grupo. El nuevo puesto de Coordinador de Voluntarios Más, organiza a sus integrantes y redacta un Plan Anual de Actividades para el año 2013 (Anexo D).

Gracias al esfuerzo y la dedicación, dicho grupo pone en marcha el Taller de los Sábados, al cual asisten niños mayores de 12 años, pudiendo realizar un acompañamiento para quienes se encuentran en la difícil etapa de la adolescencia. Muchas tareas también son delegadas a este grupo, como por ejemplo la organización del día del niño en una escuela rural, organización previa de los eventos anuales, etc. permitiendo así que los mismos se involucren cada vez más generando un voto de confianza por parte de la Comisión.

Como próxima limitación se hace alusión a la necesidad de formación y motivación del capital humano, respondiendo a ello con capacitaciones en Comisión Coordinadora y voluntarios. Durante el primer semestre, y en base a lo dispuesto por la Comisión a fines del 2012, no se realizan capacitaciones debido a que se trataba de un semestre de cambios y adaptaciones, generado por el comienzo de actividades en el nuevo CAE. Esto implicaba la convocatoria de nuevos voluntarios para el mismo, generación de nuevas relaciones con la Institución, adaptación, etc.; debiendo enfocarse todos los esfuerzos a ello.

Asimismo, luego de este proceso, en Julio de 2013 se comienzan a planear capacitaciones y diversas charlas de motivación e integración, tanto para voluntarios como para la Comisión. En Agosto del 2013 la Comisión recibe una charla motivacional, junto con el personal del CAE de Chacras de Coria, dictado por Carlos Augusto Salazar, quien fue declarado Embajador de la Paz por la UNESCO.

Otro punto interesante, es el encuentro organizado por uno de los voluntarios de la organización junto con el encargado de Relaciones Institucionales y la Coordinadora de Voluntarios. Dicha jornada denominada "Lazos Solidarios" se lleva a cabo con la participación de las Fundaciones CEPA, Puentes de Cambio y Vivencias Argentinas. Así además de la motivación y formación de los voluntarios se fomenta la relación con otras organizaciones.

La limitación detectada en cuanto al ambiente externo, es la comunicación deficiente con el entorno y la necesidad de recursos indispensables para el desenvolvimiento normal de las actividades, este punto fue el desencadenante de la creación de las áreas de Relaciones Institucionales, Logística e Imagen y Difusión.

Con estos puestos de trabajo se sigue en proceso de mejora y crecimiento, pero continúa siendo necesaria la consolidación de relaciones con demás organizaciones, ya que la mayoría de las mismas son a corto plazo y con un fin específico, siendo de beneficio para esa instancia pero no forjando relaciones duraderas que permitan un mayor crecimiento. Se crea, para un mayor alcance a proveedores y donantes, una presentación institucional y folletos de la organización, para dar a conocer la manera de trabajar y así atraer a quienes quieran colaborar. En cuanto al área de Imagen

y Difusión, a fines del segundo semestre del 2013, posee una nueva coordinadora, quien decide plantear el objetivo de evaluar la situación existente respecto a la comunicación, identificando puntos a mejorar. Se cree que de esta manera la organización tendrá un punto a favor en cuanto al análisis externo. Otra de las mejoras, introducidas por las áreas de Logística y Relaciones Institucionales, es la confección de un presupuesto de materiales necesarios para el trabajo semanal en talleres, permitiendo que los voluntarios no deban realizar un gasto personal en la compra de materiales. La obtención del dinero para financiarlo es soportado por fondos existentes en la organización, mientras que la manera de recuperarlo es mediante la rifa de una obra de arte donada a la organización. Se espera crear una relación con la artista y la revista de la comunidad que lo difundirá, permitiendo así continuar progresando de a poco. "No tengan miedo de los fracasos, no tengan miedo de las caídas. En el arte de caminar, lo importante no es no caer, sino el no permanecer caídos; levantarse enseguida y continuar adelante" (Papa Francisco).

Otra de las limitaciones planteadas fue la falta de planificación referida a la sucesión organizacional, para ello se confecciona un proceso de sucesión en Crecer Felices. El mismo comienza a ser llevado a cabo en el caso de re-cambio o incorporación de un nuevo integrante en la Comisión, presentando características particulares en cada caso, debiendo afrontarlas de manera diferente. Así también el Manual de puestos y la creación del grupo de Voluntarios Más tiene como objetivo no dejar de tener en cuenta a las generaciones futuras que pertenecerán a dicho grupo.

En cuanto al crecimiento sostenible comentado en este apartado, puede percibirse que a medida que el tiempo pasa, la esencia de Crecer Felices puede verse desdibujada, por ello hay que hacer hincapié en los pilares esenciales de la organización y no dejar de transmitirlo en ningún momento: su Visión, Misión, el Acuerdo de Voluntarios y aquellas preguntas que fomentamos a que se cuestionen sus integrantes.

Finalmente en cuanto a los Principios de la Gestión de la Calidad podemos concluir como son esenciales para servir de guía en el accionar de la organización. Si tenemos en cuenta los ocho principios antes mencionados, no perderemos de vista aquello que es verdaderamente importante para la mejora continua en Crecer Felices.

En el camino podemos encontrar obstáculos, los cuales nos servirán para aprender y seguir creciendo, lo importante es no dejar de caminar y mantener siempre la vista en alto, no olvidando jamás la visión que nos motiva a hacer de nuestra sociedad un mejor lugar para todos.

*"No hagáis planes pequeños, pues no tienen la magia suficiente para entusiasmar a los hombres y probablemente no se realizarán. Haced planes grandes, orientados hacia altos destinos, y recordad que una idea noble y lógica, una vez plasmada no morirá. Y cuando desaparezcamos seguirá viviendo y haciéndose sentir con intensidad cada vez mayor".* (Daniel Burnham)

## Bibliografía

- CORONEL, W. (2011). *Definiciones sobre Valores, Visión y Misión*. Cátedra Gestión de la Calidad. Guía de clase. Mendoza: FCE- UNCuyo.
- DAFT R.L.(2004). *Administración*. Sexta edición. México: Thomson International
- DAFT, R L. (2006). *Teoría y diseño organizacional*. Octava edición. Mexico: Thomson International.
- FISCHER R., URY W. y PATTON B.M., (1993). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Barcelona: Editorial Norma.
- GOLEMAN, D. (2000). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Ediciones B.
- GUZMÁN A.R. (1981). *Administración de personal*. México: Limusa.
- LAMATTINA, M. (2010). *Funciones Administrativas*. Cátedra Administración II. Guía de clase. Mendoza: FCE- UNCuyo.
- NACIONES UNIDAS. *Departamento de Información Pública*.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9000-2005. Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. Traducción certificada. ([http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf))
- OCDE (1988, b). *Voluntary aid for development. The Role of Non-Gubernamental Organisations*. París.
- POSSAMAI DE MÉNDEZ CASARIEGO, M. (2012). *Orientaciones y lineamientos para elaborar un trabajo de investigación*. Mendoza: FCE- UNCuyo.
- SÁNCHEZ CABRERA, A. (2007). *Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera colombiana*, disponible en [www.eumed.net/libros/2007c/337/](http://www.eumed.net/libros/2007c/337/) [feb/14].
- SARACHO, José María (2011). *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL editores.
- SCHODERBEK C.G., SCHODERBEK P.P. y KEFALAS A.G (1984). *Sistemas Administrativos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- THOMSETT M.C (1990). *Las reuniones de trabajo: cómo planificarlas, organizarlas y dirigir las en forma eficaz*. Bogotá: Norma.
- VALENCIA J.R. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistema*. México: Thomson Learning.
- WILLIAMS, A. (1990). *Participación más activa de las ONG en el proceso de desarrollo. Finanzas y Desarrollo*. Banco Mundial
- Páginas web consultadas
- ONGsostenible.org: Ayuda con problemas estratégicos y operacionales: <http://www.ongsostenible.org/tipo-de-influencia/entorno-externo>

**Anexo A**

**Manual de puestos**  
**Comisión Coordinadora Crecer Felices**

**Introducción**

El siguiente informe fue realizado gracias al aporte de cada una de las personas que integran actualmente los puestos que son descriptos.

Tal información tiene por objeto ser de guía para quienes formarán en un futuro la Comisión Coordinadora. Cabe aclarar que el mismo estará sujeto a modificaciones por la evolución tanto del entorno en el que se actúa como de las propias personas que lo integraran, es por ello que es recomendable archivar tal documento de manera electrónica para que su actualización no implique una permanente impresión física.

Cada punto fue redactado en base a la experiencia propia de quienes vivenciaron el puesto. Es por ello que tales ítems deben ser tenidos en cuenta y valorados al momento de seleccionar a quien lo ocupara en un futuro.

Demás está decir que pueden surgir nuevos puestos, por lo tanto será responsabilidad del Presidente su actualización, junto con la nueva figura implementada.

A continuación se describe cada uno de los puntos que son desarrollados en cada puesto, con su correspondiente explicación.

- Denominación del puesto
- Características y aptitudes necesarias: Especificación de aptitudes, actitudes, profesión (en el caso que sea necesaria), etc.
- Descripción trabajo: Función específica que desarrolla el individuo, la misma será un pequeño "resumen" del accionar.
- Responsabilidades y deberes primordiales: Las mismas son de carácter permanente, es por eso que tal ítem no debe confundirse con los "objetivos" los cuales tienen la característica que son perecederos.

## Desarrollo

### Presidente

- a) DESCRIPCIÓN TRABAJO: Conducción y coordinación de los esfuerzos de la Comisión Coordinadora, conocimiento de las necesidades de la misma y manejo del capital humano de la Organización en pos del cumplimiento de los Objetivos de Crecer Felices.
- b) CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES NECESARIAS: Buena presencia, Oratoria, Responsabilidad, Análisis Macro y Micro Organizacional, Paciencia, Empatía, Mentalidad Analítica, Manejo de Conflictos, Trabajo de Equipo, Capacidad de Escuchar, Tomar decisiones y Delegar.
- c) RESPONSABILIDADES Y DEBERES PRIMORDIALES.

En relación a:

#### **-La comisión y voluntarios**

- Elaborar, con el apoyo de toda la comisión, el programa de trabajo anual.
- Promover el efectivo cumplimiento del programa, fomentando la correcta orientación a los objetivos de Crecer Felices; delimitando un camino pero siendo flexible a nuevas propuestas y cambios.
- Atender a las acreditaciones de trabajo en la Organización.
- Mantener óptimas relaciones con la comisión, voluntarios y autoridades de las instituciones.
- Cumplir y hacer cumplir las normativas establecidas.
- Planificar y Organizar capacitaciones junto con el encargado de relaciones institucionales y el coordinador de voluntarios.

#### **-La comisión en particular**

- Actualizar anualmente el Organigrama y el Manual de Puestos en caso de que surja la necesidad de hacerlo. Esto se realizará con el aporte y el consenso de cada una de las áreas.
- Solicitar que cada área presente sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Revisar los objetivos propuestos por cada área y verificar su efectivo cumplimiento. En caso de que no se hayan cumplido analizar motivos y posibles soluciones.
- Rendir cuentas a la comisión acerca de sus objetivos y cumplimiento.
- Promover el correcto desempeño de las actividades.
- Dirigir la elaboración del informe anual de actividades junto con el vicepresidente, el cual será publicado por el área de Imagen y Difusión.
- Fomentar la comunicación con los distintos integrantes, percibiendo posibles desacuerdos para así estimular la comunicación entre áreas.

- En base a diversos planteos de los integrantes, aconsejar acerca de posibles acciones o soluciones a llevarse a cabo.

#### **-El ambiente externo**

- Ser el vocero oficial de Crecer Felices (conjuntamente con Relaciones Institucionales).
- Fomentar relaciones con otras organizaciones del rubro y poder conservarlas en el tiempo.

#### **-Vicepresidente y encargado de relaciones institucionales**

##### a Descripción trabajo

Representación institucional de Crecer Felices: formalización de la comunicación y vinculación con instituciones. En su aspecto ejecutivo, acompañar al Presidente en su trabajo de comisión, oficiando de ayuda en aquellos asuntos que lo requieran.

##### b Características y aptitudes necesarias

- Genéricas: Persona abierta al diálogo, con capacidad de escuchar, iniciativa comunicacional en las relaciones que se susciten. Debe ser consciente de que tras sus actos también se manifiesta Crecer Felices.
- Particulares con respecto a:
  - Relaciones institucionales: ductilidad, conocimiento claro de las actividades de la organización y qué información es solicitada por nuestro interlocutor en las diversas situaciones.
  - Veta ejecutiva: compañerismo para con el presidente, complementariedad en el trabajo con aquél.

##### c Responsabilidades y deberes primordiales:

En la relación con el presidente (El puesto posee una veta ejecutiva, de estrecha relación con las funciones presidenciales): Trabajar conjuntamente en diversos asuntos a modo de tándem, si las circunstancias lo ameritan o lo exigen. Para ello, es necesario que desde la conciencia de su posición, sea un compañero del presidente y apoye el trabajo del mismo.

#### **-Ambiente interno de la organización**

- Redacción de "anales" los cuales serán publicados de manera mensual en la página web de la institución. Los mismos serán un resumen de las actividades desarrolladas por la institución en el periodo de un mes.
- Redactar información de la institución que requiera ciertos formalismos

#### **-Ambiente externo de la organización**

- La comunicación con aquellas instituciones con las cual necesariamente entra en contacto la organización

- Asistencia a eventos y toda actividad ajena a la interna de Crecer Felices, a la cual sea invitado como Organización.
- Representación de Crecer Felices en concepto de organización: dar a conocer, desde un plano más técnico y desarrollado, cuál es nuestro trabajo y cuáles son nuestras fortalezas y necesidades.

### **Coordinador de logística**

#### a. Descripción del Trabajo

La función del área de logística es la coordinación de fuerzas internas y externas para la gestión de bienes y servicios necesarios para el normal funcionamiento de la organización.

Esta gestión abarca tanto a las actividades semanales realizadas en los CAE, como así, a las que se realicen con los voluntarios y demanden una coordinación previa.

#### b. Características y aptitudes necesarias

Organización. Actuación rápida y concisa. Buen manejo de relaciones con fuentes externas e internas (proveedoras de bienes y servicios requeridos). Capacidad de crear relaciones con empresas.

#### c. Responsabilidades y Deberes primordiales

##### -Responsabilidades

- Detección de las necesidades de recursos, tanto latentes como potenciales.
- Generar soluciones a dichas necesidades.
- Responder de manera rápida y efectiva a la demanda de recursos.

##### -Deberes generales

##### Empresas:

- Mantener las relaciones ya creadas con organizaciones del ambiente externo, para que las mismas puedan seguir colaborando en caso de ser necesario.
- Realizar y, mantener actualizada, una base de datos de empresas que hayan colaborado y de aquellas dispuestas a hacerlo.
- Creación, junto con el área de Relaciones Institucionales, de alianzas con las mismas.

##### Voluntarios:

- Coordinar con voluntarios y empresas la obtención de los bienes y servicios.
- Poder responder de manera efectiva en actividades generadas con los voluntarios.
- Aportar ideas para la optimización del uso de recursos.

Bienes:

- Listado de bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades.
- Listado de stock.
- Almacenamiento del stock.
- Realizar y mantener actualizado listados de:
  - Bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades.
  - Stock de bienes existentes.

-Deberes particulares

Respecto a los talleres: Brindar un soporte a los encargados del área de talleres para poder responder en caso de ser necesario.

Respecto a los eventos:

- Armado del listado de necesidades en conjunto con el director de eventos.
- Presentación del mismo ante los voluntarios para así poder determinar las posibles fuentes de aprovisionamiento (en caso de no poseer un contacto ya generado que pueda satisfacer tal necesidad).
- Asegurar el suministro de los bienes y servicios necesarios para el correcto desarrollo del evento (en base a lo especificado por el coordinador del mismo).

### **Coordinador de imagen y difusión**

a. Descripción trabajo

Responsable de verificar la circulación de toda información general del proyecto que se transmita por medios internos y externos.

b. Características y aptitudes necesarias

Manejo de PC, internet, redes sociales (Facebook, Twitter), blogs. Conocimientos básicos de página web.

Claridad para transmitir los mensajes y lograr llegada al público objetivo (Voluntarios actuales y potenciales, organizaciones afines, posibles donantes, así como público en general). Buena redacción y ortografía.

c. Responsabilidades y deberes primordiales

-Eventos

- Comunicar de la realización de eventos y posteriores pedidos para los mismos.
- Difundir en prensa acerca de su realización.
- Enviar cartas de agradecimiento, junto con el área de Logística.

- Postear agradecimientos públicos en redes sociales (luego de cada evento o cuando sea requerido)

#### -Voluntarios potenciales

- Captar voluntarios potenciales.
- Atender consultas e información solicitada.
- Derivar pedidos y consultas a las distintas áreas.
- Mantener actualizado listado de contactos y base de datos.
- Motivar al público objetivo.

#### -Redes sociales y difusión en general

- Transmitir claramente a través de los diversos medios la identidad de Crecer Felices.
- Manejar y mantener al día mail, redes sociales (Facebook y Twitter) y página web.
- Estar actualizado de los acontecimientos en Crecer Felices para poder comunicarlos al público general.
- Armar flyers y videos institucionales con diseñadores o profesionales idóneos y difundir los mismos.

#### -Voluntarios activos

- Dar a conocer la misión, visión y valores de la organización a todos los voluntarios activos
- Desarrollar estrategias para lograr una comunicación fluida entre las diversas áreas de la organización.
- Informar sobre actividades, reuniones, capacitaciones, etc.
- Comunicar los proyectos y avances que se concreten en reuniones de comisión.

### **Coordinador General de C.A.E**

#### a. Descripción del trabajo

Responsable de supervisar y coordinar la correcta ejecución de las actividades que se realicen en la/las institución/es donde se desarrollen los talleres; como así también de poseer una estrecha relación con las autoridades de la misma.

#### b. Características y aptitudes necesarias

Comprometido. Responsable y organizado. Proactivo. Autónomo. Creativo.

Relaciones interpersonales: habilidad para interrelacionarse con personal de diferentes instituciones. Habilidad para la creación de equipos de trabajo. Disposición para trabajar en equipo.

Fuerte foco en la implementación de acciones. Capacidad de manejar múltiples tareas.

### c. Responsabilidades y Deberes primordiales

#### -Actividades en general

- Identificar y conocer las necesidades de la institución y de los voluntarios.
- Coordinación general de las actividades a realizar en la institución.
- Generar espacios de comunicación (dándole el tiempo y el lugar necesario): La creación de dichos espacios de diálogo constante, fluido y armónico, forjan una relación más agradable para con los voluntarios, las autoridades de la institución y la comisión coordinadora.
- Analizar y proponer fórmulas de acción para la consecución de los objetivos planteados en el proyecto (para ello es necesaria la creatividad).

En relación con:

#### Comisión

- Buena comunicación bidireccional, entre los coordinadores de las áreas de psicología y talleres y la presidencia, a fin de optimizar la ejecución.
- Confeccionar informes de gestión y de las actividades realizadas.

#### Autoridades Institución

- Consolidar y reforzar el lazo con las autoridades institucionales así como personal de la misma.
- Voluntarios.
- Motivar al voluntario a trabajar proactivamente, con ambición y esfuerzo.
- Generar en él un sentido de pertenencia (ser parte) y pertinencia (sentirse parte).
- Fomentar la permanencia de un grupo estable de trabajo para así cumplir con los objetivos planteados.

### **Coordinador talleres**

#### a. Descripción trabajo

Búsqueda, organización y control de talleres de corta duración que brinden nuevas oportunidades y aprendizajes a los niños.

#### b. Características y aptitudes necesarias

Organización, entusiasmo, responsabilidad, creatividad, paciencia, empatía con niños, motivación intrínseca.

#### c. Responsabilidades y deberes primordiales

En particular respecto a:

#### -Talleres

- Búsqueda de talleres innovadores y útiles, donde los mismos puedan transmitir el valor anual.
- Determinación de su duración. El autor recomienda que los mismos sean de 4 a 8 semanas (un día por semana, 2 hs aproximadamente).
- Control de disponibilidades de elementos necesarios para su realización.
- Control y elaboración de la "ficha de talleres".
- Corroborar el sentido del taller más allá de su realización (que permita nuevos aprendizajes a los niños).
- Estar actualizado de necesidades del CAE en cuanto a deseos de los chicos.

#### -Voluntarios

- Búsqueda de los jóvenes para su participación en los talleres.
- Organización de reuniones previas a los talleres para realizar conjuntamente la planeación de las actividades.
- Control de los mismos.
- Entablar buenas y fluidas relaciones con voluntarios de talleres y directivos de CAE.
- Observar voluntarios destacados y comprometidos, para así transmitir aquellos al coordinador de voluntarios para posibles menciones.

#### -Comisión

- Informar al responsable de área voluntarios acerca de nuevos participantes en talleres
- Comunicar semanalmente que actividades se están llevando a cabo en el CAE

#### -Trabajo administrativo

- Planificar ejecución de talleres con un plazo de 3 meses.
- Controlar que los objetivos establecidos previamente se cumplan y en base a resultados establecer futuros objetivos.

### **Coordinador del área de psicología y psicopedagogía**

#### a. Descripción trabajo

Observación, evaluación y diagnóstico de la situación de la institución apadrinada. Decidir conjuntamente con el grupo de talleres el valor anual a trabajar y participar en la planificación de las actividades realizando aportes desde los conocimientos de la psicología/psicopedagogía.

b. Características y aptitudes necesarias

Debe tener estudios en ámbito de psicología y/o psicopedagogía. Conocimientos en el trabajo social y comunitario, una mirada transdisciplinar. Conocimientos del desarrollo vital del ser humano. Habilidades en manejo de grupos.

Actitud ética y responsable frente a problemáticas sociales y poblaciones de alto riesgo.

c. Responsabilidades y deberes primordiales

En relación a:

-Grupo Psicología

- Conformación de un grupo competente para afrontar las necesidades, problemas y conflictos de la institución.
- Supervisar y evaluar el trabajo realizado por el grupo de voluntarios a cargo del área.
- Otorgar tareas y responsabilidades para aumentar la motivación y formar a los voluntarios.

-Grupo total de Talleres

- Evaluación del modo de funcionamiento grupal para asegurar el óptimo desempeño grupal como equipo de trabajo.

-CAE

- Participar en la elaboración y en el desarrollo de las actividades de preparación de los alumnos del CAE para los eventos.
- Permitir y crear espacios de desarrollo y reflexión sobre el valor anual elegido.
- Detectar necesidades sentidas en el CAE y sus alumnos.

-Tareas administrativas

- Toma de decisiones para llevar a cabo los objetivos propuestos.
- Asegurar y controlar que se lleve un registro del trabajo realizado.

**Coordinadores voluntarios**

a. Descripción trabajo

Motivar, formar y capacitar al voluntario actual para luego, mediante el trabajo realizado, fomentar el desarrollo de empatía social.

b. Características y aptitudes necesarias

Persona que le guste el trato con la gente, empática, sociable, paciente; con verdadero compromiso social y apertura al dialogo; conocimientos básicos de e-mails, redes sociales.

### c. Responsabilidades y deberes primordiales

#### -Convocatoria

- Co-realizar junto con encargado de Difusión el llamado de voluntarios para los Eventos y Talleres para niños.
- Consignar una lista de inscriptos con información, diferenciando una lista de voluntarios de Eventos y otra de Talleres.
- Tomar decisiones sobre la inclusión o no de los mismos en cada caso.
- Llevar un Registro de Voluntarios de cada año.

#### -Motivación

- Organizar Talleres para su motivación en conjunto con el coordinador del Área de Talleres y Psicología.

#### -General

- Responder a preguntas de los Voluntarios Actuales. (aquellas de voluntarios potenciales serán respondidas por encargado de imagen y difusión)
- Organizar Reuniones Sociales con los participantes de Eventos y Talleres para mantener el vínculo creado.

### **Coordinador eventos**

#### a. Características y aptitudes necesarias

Activo, extrovertido, comunicativo, organizado, tener contactos externos o la capacidad para conseguirlos, tener buena relación con los voluntarios, ser claro a la hora de explicar, poder de síntesis.

#### b. Descripción trabajo

"Organización y coordinación genérica de los eventos junto con sus tareas previas"

#### c. Responsabilidades y deberes primordiales

##### -Trabajo con voluntario

- Organización de las reuniones previas junto con el área "voluntarios".
- Llevar un control de asistencia a reuniones, talleres y eventos en planillas, para saber quiénes están aptos para asistir al evento. Trabajar junto con áreas de voluntarios y talleres.
- Lograr que el voluntario asuma su responsabilidad como protagonista del evento.

##### -Determinaciones para el evento

- Previa al mismo:
  - Cantidad de niños (para su posterior división en grupos).
  - Cantidad de voluntarios disponibles: organizar qué tareas deberá cumplir cada voluntario en su momento (encargados de cocinar, de servir la comida, de la limpieza, etc.).
  - Horario de comienzo y fin de la jornada.
- En el evento en sí:
  - Lograr que se aboque el tema o "valor" que se intenta transmitir (para ello es muy importante la interacción con el área de psicología).
  - Controlar que los horarios de llegada, partida y las distintas actividades se cumplan tal como se programó.
  - Controlar que todos los voluntarios estén cumpliendo su rol, según lo que se le asignó previamente.
- Trabajar, previamente al evento, junto con el área de logística, en los siguientes ítems:
  - Materiales, alimentos, utensilios de cocina y todo lo necesario para el desarrollo óptimo.
  - Medio de transporte de los niños.
  - Definición del lugar donde se llevara a cabo el evento.
  - Asistencia médica.

## **Anexo B**

### **Formato reuniones**

#### **Explicación de cada ítem**

- Fecha, lugar, horario de inicio y finalización.
- Participantes: quienes asistieron el día de la fecha. Deben borrarse los nombres de quienes no asistieron a dicha reunión.
- Moderador: especificación de quien fue el mismo.
- Temas tratados: Se especifican los tópicos desarrollados. El autor del resumen debe enumerar los títulos aclarando brevemente qué se dispuso.
- Tareas asignadas y límite de tiempo: Se especifican los responsables de llevar a cabo cada tarea. Debe aclararse quien debe realizarlo como así también la fecha límite para ello (en caso de que la haya). Al igual que en el punto 1) deben borrarse los nombres de aquellas personas a quienes no se les asigno tarea alguna, para evitar confusiones.
- Próxima reunión: Fecha, lugar, horario de inicio, orden del día.

#### **Formato predeterminado a completar**

##### **Reunión comisión coordinadora**

-Datos

- Día reunión:
- Horario inicio-fin:
- Lugar:
- Moderador/a:
- Participantes
  - Agustina Monserrat
  - Federico Jusza
  - Guadalupe Vega
  - Georgina Castelli
  - Julieta Cabezón
  - Manuel López

- Mariana Pretel
- Melanie Nielsen
- Nicolás Carra
- Renzo Venturin Solanes
- Soledad Correa

-Desarrollo

- Temas tratados
- Tareas a realizar
  - Agustina Monserrat
  - Federico Jusza
  - Guadalupe Vega
  - Georgina Castelli
  - Julieta Cabezón
  - Manuel López
  - Mariana Pretel
  - Melanie Nielsen
  - Nicolás Carra
  - Renzo Venturin Solanes
  - Soledad Correa

-Próxima reunión

- Fecha:
- Lugar:
- Horario:
- Moderador/a:
- Temas a tratar:

## Anexo C

### Flyers

#### Convocatorias



**CONVOCATORIA A  
VOLUNTARIOS  
DE CRECER FELICES**

Te ESPERAMOS el día **MIÉRCOLES 10/04** a las **21hrs**  
En: **A.C.A de San Martín y Amigorena 985, Salón del 2do piso**

Así te contamos: **QUIÉNES** somos  
**QUÉ** hacemos  
y **CÓMO** formar parte



PROYECTO  
*Crecer Felices* ENCONTRANOS EN FACEBOOK: /PROYECTOCRECFELICES

## Voluntarios

convocatoria  
 crecer felices  
 suma + e



MIÉRCOLES 29 DE AGOSTO 20:30 HS  
 EN: A.C.A. (CAV. SAN MARTÍN Y AMIGORENA 985)

SI QUERES SABER  
 QUIENES SOMOS = VENI!  
 QUE HACEMOS  
 Y QUERES FORMAR PARTE.

ENCONTRAMOS EN FACEBOOK: /PROYECTO CRECER FELICES  *Proyecto Crecer Felices*

## **Anexo D**

### **Plan 2013- Voluntarios Más**

#### **Actividades**

##### **Capacitaciones y debates**

*Realizar al menos una reunión al mes. Objetivos: Reforzar el grupo y formación del mismo:*

En cada reunión mensual se tratará un tema distinto. Como se desea contar con un grupo activo y creativo, ellos mismos propondrán los temas a tratar en el año en una suerte de "buzón de ideas". Pueden incluirse o eliminarse temas durante el año en caso que sea necesario.

La mecánica será la siguiente:

1. En la primera reunión se realiza el primer "buzón de ideas" con el objetivo de llegar a un acuerdo de actividades a desarrollar, teniendo en cuenta lo que resta del año (se recomienda la realización de una actividad mensual).
2. División de los voluntarios en dos grupos, a cada equipo se le designa un mes y un tema, asignando como tarea la planeación de la reunión correspondiente a ese mes.
3. Durante las reuniones habrá tiempo para trabajar como así también para la socialización e integración del grupo. Es importante dividir bien esos 2 momentos, la mejor manera de hacerlo es esquematizando el día con horarios a cumplir.
4. Las dinámicas en las reuniones pueden ser variadas: capacitación dada por un profesional, debate, testimonio, etc.

##### **Curso "Crecer Felices"**

Una vez al año se realiza este curso. Mediante actividades se dará conocer de forma detallada cuál es el trabajo de la comisión y cómo lo realiza. Se explicará cada área y se pueden realizar dinámicas para aprender la forma de trabajo. Objetivo: aprendizaje por parte del voluntario acerca de cómo trabaja la comisión y así se los anime a integrarla en un futuro.

Nuevos proyectos

Se incentiva a los voluntarios a expresar sus ideas. En el caso de surgir un nuevo proyecto por parte de los mismos se debe presentar a la Comisión Coordinadora, allí se analizará y en caso de ser viable, darles las herramientas que necesiten para poder llevarlo a cabo.

**Cooperación con las Actividades de Crecer Felices** (siempre que dispongan del tiempo para participar de las mismas)

- Realizar críticas constructivas acerca de los talleres y eventos llevados a cabo, para así cooperar en el crecimiento de la organización.
- Ser la fuerza activa de Crecer Felices.
- Colaborar en la estructuración del evento, tener más responsabilidades durante el mismo y guiar a los voluntarios nuevos.
- Cooperar con la coordinación de talleres. Ser activos y guiar a los voluntarios nuevos.
- Colaborar en caso de que la comisión lo solicite para alguna actividad eventual.

**Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD**

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, agosto de 2014

Georgina Lis Castelli

Reg. 26081

