

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SIN
FINES DE LUCRO EN EL ÁREA SUROESTE DE PUERTO RICO:
Guía para la redacción y uso del Manual del Empleado

Por:

Elibeth Hernández Vega

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
en
Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ

2010

Aprobado por:

Rosario A Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Yolanda Ruiz Vargas, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

José Frontera Agenjo, LL.M.
Presidente, Comité Graduado

Fecha

Alexandra Gregory, Ph.D.
Representante de Estudios Graduados

Fecha

Rosario A Ortiz Rodríguez, Ph.D.
Decana Asociada Interina de Investigación y
Asuntos Graduados

Fecha

Abstract

It is important that every organization with paid employees or voluntaries has an employee handbook since they serve as a communication tool between the organization and the employee. A well written and comprehensive employee handbook can rid the organization of future demands or claims of uncomfortable employees with assigned tasks or any penalty imposed. For this research a questionnaire was created which was intended to know how many non-profit organizations (NPOs) have an employee handbook. The questionnaire was also created to find out if the handbooks contained the essential and necessary information. Most of the organizations that participated in this research have an employee handbook, but it does not include all the relevant sections it should. A guide for the creation of an employee handbook with all components and laws which should serve as an effective employee handbook was designed.

Resumen

Es importante que toda organización con empleados asalariados o voluntarios tenga un manual del empleado ya que éstos sirven como herramienta de comunicación entre la organización y el empleado. El manual del empleado bien redactado y completo puede librar a la organización de futuras demandas o reclamos de empleados inconformes con las tareas asignadas o alguna sanción impuesta. Para esta investigación se creó un cuestionario donde se pretendía conocer cuantas organizaciones sin fines de lucro (OSFL) poseen un manual del empleado y de tenerlo, si tiene las partes esenciales de un manual. Se distribuyó el cuestionario y 29 de las 32 OSFL que participaron, poseen el manual del empleado pero no tienen todas las partes importantes. Se diseñó una guía para la creación de un manual del empleado con todos los componentes y leyes que debe atender un manual de empleado efectivo.

Declaratoria de Derecho de Autor
© Elibeth Hernández Vega 2010

Dedicatoria

A mi familia que es lo más importante en mi vida. Gracias por que siempre me dieron su apoyo incondicional. Los amo a todos: Francisco, Elizabeth, Lilliana, Frances y Margaret.

Agradecimientos

Quiero agradecerle infinitamente a mi Dios por ayudarme a lograr este reto, sin Él hubiera sido imposible completarlo. Gracias a mi familia por toda su ayuda y apoyo en todo este proceso largo y difícil. Gracias a mi comité de tesis, el Prof. José Frontera Agenjo, LL.M., la Dra. Yolanda Ruiz Vargas, y la Dra. Rosario Ortiz Rodríguez por toda la ayuda, apoyo y guía durante el desarrollo de esta investigación. Gracias a mi amiga y compañera de estudios, María Gabriela, sin tu apoyo hubiera sido muy difícil este proceso, gracias por todos los recordatorios de las fechas y procesos importantes. Gracias a dos amigos cuya ayuda fue clave para la realización de esta tesis, Josuepht, que le dedicaste largas horas a mi trabajo de tesis aún teniendo mucho más trabajo que realizar, Obed, gracias por sacar de tu tiempo para ayudarme con la distribución de los cuestionarios. Agradezco también a todos aquellos amigos y familiares que se acercaban a mí para darme palabras de aliento y apoyo en momentos donde creía que no podría terminar. A todos ustedes ¡GRACIAS!

Tabla de Contenido

Abstract.....	ii
Resumen.....	iii
Declaratoria de Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Tabla de Contenido.....	vii
Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
Lista de Abreviaturas.....	xii
Lista de Apéndices.....	xii
Capítulo 1. Introducción.....	1
Capítulo 2. Revisión de Literatura	
Organizaciones Sin Fines de Lucro.....	4
Prácticas de Recursos Humanos.....	8
Manual del Empleado.....	11
Capítulo 3. Metodología.....	20
Descripción del Participante.....	21
Descripción del Instrumento.....	22
Selección de la Muestra.....	22
Procedimiento y Distribución del Cuestionario.....	23
Diseño y Análisis.....	24
Capítulo 4. Resultados y Análisis.....	25

Guía para la Redacción del Manual del Empleado.....	33
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	51
Apéndice.....	54

Lista de Tablas

- Tabla 4.1 Empleados Asalariados en las OSFL
- Tabla 4.2 Voluntarios en las OSFL
- Tabla 4.3 Organizaciones con Departamento de Recursos Humanos
- Tabla 4.4 Organizaciones con personal responsable de las tareas de Recursos Humanos
- Tabla 4.5 Componentes del Manual del Empleado
- Tabla 4.6 Actividad Primaria de las OSFL

Lista de Figuras

Figura 4.1 ¿Cuántas personas, a tiempo completo o parcial, emplea la organización?

Figura 4.2 Localidad de la organización

Figura 4.3 Volumen de ventas

Lista de Abreviaturas

ADA	<i>American with Disability Act</i>
CPSHI	Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación
MANO	<i>Maryland Association of Nonprofit Organizations</i>
MCN	<i>Minnesota Council of Nonprofit</i>
MNA	<i>Michigan Nonprofit Association</i>
NPERCI	<i>Non Profit Evaluation & Resource Center, Inc</i>
OSFL	Organizaciones Sin Fines de Lucro
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas

Lista de Apéndices

- Apéndice 1 Aprobación del Comité para la Protección de los Seres Humanos en la
Investigación
- Apéndice 2 Hoja de Consentimiento Informado
- Apéndice 3 Cuestionario

Capítulo 1. Introducción

Las organizaciones grandes o pequeñas en el día a día de sus operaciones tienen que tomar decisiones relacionadas a la gerencia de recursos humanos. Una vez estas organizaciones reconocen la importancia de sus empleados, se dan a la tarea de reforzar el área de recursos humanos para desarrollar prácticas más efectivas. Entre esas prácticas está el desarrollar o crear un manual efectivo del empleado. Esta herramienta de comunicación no solo guía al empleado respecto a cómo es la cultura organizacional de la empresa, sino que también le orienta en cuanto a las reglas, normas y otros aspectos relevantes de la organización. Además, es importante que toda organización informe a su personal sobre las políticas de personal y procedimientos institucionales por los cuales están regidas. Para que esto sea posible, toda organización debe tener disponible y distribuir a cada empleado un manual de empleado. Tener las normas y medidas disciplinarias por escrito facilita la ejecución y aplicación de las mismas de manera uniforme. Incluso puede ser de gran ayuda en cualquier reclamación de carácter legal de algún empleado inconforme con alguna sanción o decisión tomada por la organización.

Muchas veces las organizaciones sin fines de lucro no tienen tales especificaciones, tal vez por que los fundadores se dedican de lleno a satisfacer una necesidad imperante en la comunidad, o simplemente porque no cuentan con los recursos para tenerlos. Existen profesionales que ofrecen estos servicios pero a un costo tan elevado que estas organizaciones no pueden sufragarlos. Muchas de estas organizaciones optan entonces por no tener un manual del empleado ya que la ley no lo exige. Este error puede salirles muy caro, pues al no contar con unas especificaciones la calidad de sus servicios puede verse seriamente afectada o puede incluso causarle altos gastos legales.

El propósito de este trabajo de investigación es determinar la realidad de las organizaciones sin fines de lucro del área suroeste de Puerto Rico con respecto a si tienen o no manuales de empleado y cuán completos son los mismos y proveerles las herramientas necesarias para la formulación, el diseño y creación del manual del empleado para que éstas cumplan o se ajusten a la cultura organizacional de cada empresa y cumplir con las leyes laborales de Puerto Rico.

Entre los objetivos de esta tesis están:

1. Investigar las prácticas actuales de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro del área suroeste de Puerto Rico.
2. Identificar cuántas organizaciones sin fines de lucro del área suroeste de Puerto Rico tienen o no manual del empleado.
3. De tenerlo determinar si cumple con ciertos componentes importantes para la organización.
4. Proveer una guía para la creación de un manual del empleado adecuado para las organizaciones sin fines de lucro.

El manual del empleado es una herramienta muy importante que aunque no es requerida por ley sirve como instrumento de comunicación entre el patrono y sus empleados en distintos aspectos de la organización tales como, políticas, normas, procesos entre otros (Coaching PYMES PR. 2007). Además, el manual puede servir de evidencia en los casos en que los empleados demanden por inconformidad con alguna sanción o decisión tomada por la organización. Actualmente estas herramientas y servicios son ofrecidos por un alto costo, lo que dificulta a estas organizaciones contratar o pagar esos servicios. Mediante esta tesis proveeremos esas herramientas para que las organizaciones sin fines de lucro, de ahora en

adelante OSFL, puedan contar con ellas sin costo alguno y puedan implantarlas para su beneficio.

Durante el proceso de esta investigación se identificó tres grandes limitaciones. En primer lugar, la gerencia de recursos humanos en las OSFL es un tema poco estudiado y discutido en Puerto Rico, lo que dificultó el desarrollo de la revisión de literatura en Puerto Rico, usando en su mayoría información sobre Estados Unidos. En segundo lugar, la investigación fue realizada en el área suroeste de Puerto Rico por lo que los resultados no pueden ser generalizados a todas las OSFL en Puerto Rico. Tercero, la tasa de respuesta fue de un 49%. Esto limitó en gran manera, aunque no impidió, el propósito de esta investigación.

Esta tesis contiene cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla la introducción al tema de las prácticas de recursos humanos en las OSFL y la importancia del manual del empleado. Se presentaron además, los objetivos de la investigación y las limitaciones. El segundo capítulo recoge la revisión de literatura donde se desarrolla en detalle los temas sobre las OSFL, las prácticas de recursos humanos y el manual del empleado. En el capítulo tres, se detalla la metodología de la investigación. Este se divide en cinco partes: descripción del participante, descripción del instrumento, selección de la muestra, procedimiento y distribución del cuestionario y diseño y análisis. El capítulo cuatro contiene los resultados y el análisis de los mismos, además se presenta la guía para la redacción del manual del empleado. El capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2. Revisión de Literatura

Organizaciones Sin Fines de Lucro

La existencia de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) tiene una larga historia. Partiendo de la fundación de hospicios, hospitales, escuelas, cofradías, entre muchos otros más de origen civil o religioso que aportaban al bien común. Estas organizaciones se han ido multiplicando de forma significativa desde sus inicios y ampliando la naturaleza de sus servicios, mientras las necesidades de la sociedad van en aumento. Sin embargo, a partir del Renacimiento surgió una visión centralista y monopolista del poder, dándole así al Estado el protagonismo de la acción social del país, llegando al punto de que el Estado tenga toda la responsabilidad social. Hoy día, el Estado reconoce la importancia de la intervención o aportación de organizaciones o entidades que alivien la carga social del mismo. Por ende, el Estado debe propiciar la aprobación de legislación adecuada que promueva el desarrollo y fortalecimiento de las OSFL, así como la adopción de medidas que potencien una mayor conciencia pública de lo que éste implica (Informe Final de la Comisión Especial sobre el Tercer Sector, 2004).

Las organizaciones sin fines de lucro, conocidas como el Tercer Sector, siendo el gobierno el primer sector y la industria lucrativa el segundo sector, son entidades creadas para alcanzar alguna meta en particular o proveer algún servicio en específico, dirigido a servir a la sociedad en general sin beneficios económicos. Las ganancias que generan, si alguna, no se distribuyen entre sus miembros sino que se utilizan para sustentar sus operaciones. Es importante recalcar que el objetivo y meta principal de las OSFL es lograr el bienestar social cumpliendo con un programa específico de actividades. Sus aportaciones son muy importantes ya que no solo suplen necesidades específicas a la comunidad, sino que también contribuyen al desarrollo económico del país, generando más empleos y reduciendo la responsabilidad y carga

fiscal del gobierno. La mayoría de las OSFL realizan actividades que atienden servicios que corresponden al gobierno pero por su costo, especialización o gran número de potenciales clientes no pueden ser atendidos por la oferta gubernamental.

El éxito de las OSFL depende de la confianza y apoyo de la sociedad, de individuos que hacen aportaciones caritativas, contratos del gobierno, clientes que les compran o pagan cargos por sus servicios y de los ciudadanos a través de las contribuciones estatales y/o federales. Además gran parte de éstas cuentan con un personal voluntario que hace posible la realización de los servicios que ofrece la organización sin devengar sueldo alguno, beneficiando a la comunidad y a la organización al ahorrarle gastos de sueldo, entre otros. A pesar del crecimiento de esa fuerza laboral, no fue sino hasta el 2004 que se aprobó la Ley del Voluntariado de Puerto Rico. Voluntariado, según definido en la ley, es “el alistamiento de ciudadanos que, sin ánimo alguno de lucro personal, tienen la voluntad de poner sus energías, sus capacidades, sus talentos y su tiempo a la disposición de la comunidad para el logro de respuestas y soluciones adecuadas y oportunas a los problemas y necesidades de ésta, principalmente mediante la acción solidaria y concertada dentro de grupos y organizaciones con objetivos de distinta naturaleza: asistenciales, de rehabilitación, de promoción.” Esta ley pretende definir el concepto de voluntariedad y establecer cuales son las responsabilidades y los deberes tanto del voluntario como de las organizaciones que utilizan los servicios de voluntarios (Ley del Voluntariado de Puerto Rico, P. del S. 2438, 2004).

Las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un rol importante en la prestación de servicios sociales en Puerto Rico, generando así un impacto económico cuantificable. En el Estudio de las OSFL en PR realizado por Estudios Técnicos, y publicado en abril de 2008, se identifica el impacto económico que éstas ofrecen. Entre los hallazgos se encuentra que las

OSFL generan aproximadamente 229,608 empleos directos que devengan ingresos a tiempo completo, siendo la nómina de las organizaciones encuestadas en el estudio el 4.6% del Producto Nacional Bruto. Con la contratación de empleados voluntarios se reduce el costo unitario de proveer el mismo servicio. Esta reducción se estimó en un total de 522,996 personas, lo que equivale a 36,224 empleos a tiempo completo. Si estimamos la nómina a razón del salario mínimo federal de \$5.75 por hora, obtenemos un ahorro en nómina para el sector público de \$433 millones. (Si consideramos el salario mínimo federal actual de \$7.25, el ahorro sería de \$546 millones.)

Además, las OSFL impactan la comunidad en la que sirven respondiendo de forma innovadora a los retos que presenta el panorama social, mejorando la calidad de vida, contribuyendo a la autogestión, y promoviendo la solidaridad entre los individuos.

En Puerto Rico, el gobierno se ha dado a la tarea de establecer un sin número de leyes para fomentar e incentivar la creación de OSFL ya que reconocen el importante rol que juegan en la sociedad. Algunas de estas leyes y proyectos de ley son las siguientes:

- Ley Núm. 94 de 18 de junio de 2008-**Ley para el Foro Anual de las Organizaciones sin Fines de Lucro:** establece el 5 de diciembre de cada año como el día del voluntario.
- Ley Núm. 452 del año 2004, **Ley para adicionar la definición de las corporaciones sin fines de lucro en la Ley General de Corporaciones:** añade un nuevo capítulo a la Ley Núm. 144 de 1995: Ley General de Corporaciones con el propósito de definir las corporaciones sin fines de lucro estableciendo clasificaciones y tipos que permitan identificarlas adecuadamente para estudios y legislación futura.
- Ley Núm. 462 de 23 de septiembre de 2004 **Ley para crear el Programa de Internados de Capacitación para Organizaciones sin Fines de Lucro:** se crea el Programa de Internados

de Capacitación para Organizaciones sin Fines de Lucro; y se dispone respecto a su administración, reglamentación y financiamiento. El propósito del Programa será facilitar que miembros de las organizaciones sin fines de lucro incorporados como tales de conformidad con las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, puedan conocer el funcionamiento de organizaciones de sólida experiencia, locales y del extranjero, que les permitan desarrollar sus capacidades en áreas gerenciales, tales como liderazgo, y de desarrollo comunitario, planificación, administración, desarrollo de propuestas, adopción de nueva tecnología, resolución de conflictos, evaluación y medición de resultados, recaudación de fondos, relaciones públicas, coordinación y desarrollo de proyectos.

- Ley Núm. 123 de 18 de julio de 2008, **Ley del Consejo Intersectorial para el Fortalecimiento y Desarrollo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro:** se crea el Consejo Intersectorial para el Fortalecimiento y Desarrollo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro con una vigencia de dos años a partir del 1 de julio de 2008; en ésta se define la política pública al respecto, se provee la composición, funcionamiento y responsabilidades del Consejo; y se dota de los recursos fiscales necesarios.
- Ley Núm. 161 de 6 de agosto de 2008, **Para añadir un sub-inciso (6) al inciso (f) del Artículo 2.007 de la Ley Núm. 81 de 1991: Ley de Municipios Autónomos de Puerto Rico:** con el propósito de facultar a los municipios a eximir total o parcialmente del pago de arbitrio de construcción a instituciones cívicas u organizaciones sin fines de lucro
- Ley Núm. 293 de 26 de diciembre de 2006, **Para enmendar el art. 8 de la Ley Núm. 188 de 1942: Ley de la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico:** extender el beneficio concedido en dicho inciso a las organizaciones sin fines de lucro establecidas antes de la aprobación de la Ley. La Ley Núm. 188 de 1942 tiene el propósito de disponer que la

Compañía de Fomento Industrial arriende, a bajo costo, espacios de sus edificaciones industriales a organizaciones sin fines de lucro para establecer fábricas cuyos empleados deberán ser en su mayoría personas con impedimentos. La referida ley dispuso también el establecimiento de un reglamento con los procedimientos y requisitos necesarios para acogerse a ese beneficio.

- Ley Núm. 261 de 8 de septiembre de 2004, **Ley del Voluntariado de Puerto Rico**: se define la política pública sobre el particular, se dispone el ámbito de aplicación de la ley y se definen derechos, beneficios y obligaciones de los voluntarios y de las organizaciones que utilicen voluntarios.

Prácticas de Recursos Humanos:

Según María Escat Cortés, consultora en Recursos Humanos en Gestión Empresarial, el término “prácticas” tiene muchos significados y aún más cuando nos referimos a las “prácticas de recursos humanos.” Entre las diferentes definiciones que la especialista aplica al término se encuentra:

“Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. Si pensamos en las funciones básicas de los recursos humanos nos encontramos con que, efectivamente los recursos humanos bien podrían considerarse como un arte con reglas propias, considerando su composición básica de las siguientes dimensiones: planificación y selección, desarrollo y evaluación, política de compensación y protección, relaciones laborales y la administración de recursos humanos. Con lo que la práctica de los recursos humanos en este sentido consistiría en la realización de las funciones propias de estas dimensiones que componen en conjunto de los recursos humanos.” (Escat, 2008)

Otro factor esencial es entender la importancia de las prácticas de excelencia. Diferentes asociaciones y organizaciones en los Estados Unidos han desarrollado una serie de prácticas y estándares para promover las prácticas éticas y responsables en las diferentes áreas de las organizaciones, sus operaciones, gobierno corporativo, recursos humanos, finanzas y

recaudación de fondos (*Maryland Association of Nonprofit Organizations*, 2007). Algunas de estas organizaciones son: *Maryland Association of Nonprofit Organization* en adelante MANO, *Minnesota Council of Nonprofit* (MCN), *Michigan Nonprofit Association* (MNA), entre otras. La asociación de Maryland tiene estándares de excelencia en recursos humanos en las siguientes áreas: a. política de personal, se debe proveer por escrito a los empleados regulares y voluntarios; b. evaluación de desempeño de los empleados, la organización debe tener un sistema escrito de evaluación el cual debe administrarse periódicamente; c. orientación a los empleados, se debe orientar a los empleados nuevos, entregarles las políticas de personal y los estándares de excelencia y firmar un documento de recibido.

La asociación de Michigan se refiere a las prácticas de excelencia en recursos humanos como aquellas que promueven la integridad, transparencia y responsabilidad en los procesos y actividades llevadas a cabo en las organizaciones. Los principios y prácticas de excelencia en las OSFL están basados fundamentalmente en los valores de calidad, responsabilidad y confiabilidad. Implantar las prácticas de excelencia y aspirar hacia una mejor eficiencia y efectividad añade credibilidad a la organización ante los ojos del público, fundadores, socios de la comunidad, empleados, voluntarios y al público que sirve. Por lo tanto, cada OSFL debe desarrollar un proceso estratégico y serio para la evaluación de la organización y la planificación (MNA, 2005).

La gerencia efectiva de recursos humanos es un factor esencial para crear resultados exitosos en el desarrollo de la organización. Las OSFL deben ejercer una gerencia de recursos humanos justa y equitativa de manera que atraiga y retenga a los más cualificados (MCN, 2005). Hay que señalar que en algunos casos los voluntarios deben cualificar para ciertas posiciones de manera tal que se garantice el buen funcionamiento de la organización. Éstas tienen la

obligación de cumplir con las prácticas legales de empleo y de proveer un ambiente seguro de trabajo. Por lo tanto, las OSFL deben establecer políticas y prácticas específicas que promuevan la cooperación mutua para adelantar los intereses de la organización y que refleje estándares apropiados para la remuneración (MNA, 2005).

Según el concilio de Minnesota, la habilidad de una organización para usar efectivamente la energía, tiempo y talentos de los empleados y voluntarios es esencial para alcanzar la misión de la organización. Cada OSFL debe establecer políticas y prácticas específicas que promuevan la cooperación y comunicación entre los empleados, voluntarios y otros constituyentes de manera que puedan trabajar juntos efectivamente para alcanzar la misión de la organización. Para esto describe una serie de puntos sobre las políticas de personal, adiestramiento, desarrollo y retención (MCN, 2005).

Las OSFL están cada vez más preocupadas por el desempeño y efectividad de sus organizaciones (Bozzo, 2000). Esto se debe a que todos aquellos que se benefician de sus servicios y los que aportan a esas organizaciones demandan de éstas que su desempeño y la efectividad de sus servicios sean irrefutables. Las organizaciones sin fines de lucro no tienen recursos ilimitados por lo que deben dar el uso más eficiente a los recursos disponibles. Darse a la tarea de crear o desarrollar esa preocupación a cada miembro o empleado de la organización es indispensable para que todos se esfuercen por lograr la meta o compromiso de efectividad y desempeño.

Según el punto de vista a base de recursos (Barney, 1991), las organizaciones tienden a explotar sus diferentes ventajas, aquellas de las que tienen control, de manera que puedan mantener su ventaja competitiva. Esas ventajas pueden ser las instalaciones, los recursos monetarios y el capital humano. Las instalaciones pueden ser suficientemente atractivas para los

potenciales clientes o participantes de los servicios ofrecidos por la organización. Los recursos monetarios se utilizan para cubrir los gastos operacionales y administrativos necesarios para el funcionamiento de la organización. El capital humano sería la ventaja más importante de la organización ya que son éstos los que harán posible que las otras ventajas funcionen y se manejen de la manera más efectiva. Sin embargo, según Dixon (2002), no es el personal sino la administración del personal lo que da la habilidad para explotar mejor sus ventajas competitivas.

Según Becker (1964) en su teoría del capital humano, la administración del personal está relacionada al desempeño de la organización. Según esta teoría el capital humano es un recurso de gran valor para la organización. La administración efectiva de los recursos humanos es importante para el desempeño e incluso para la supervivencia de la organización (Becker, et. al, 1996).

Jackson y Schuler (1995) definen la gerencia de recursos humanos como una sombrilla que recoge: (a) unas prácticas específicas de recursos humanos como reclutamiento, selección y evaluaciones; (b) políticas formales de recursos humanos, las cuales limitan directa o parcialmente el desarrollo de prácticas específicas y (c) generaliza la filosofía de recursos humanos, la cual especifica los valores que informa las políticas y prácticas de la organización. Estos tres niveles se combinan en un sistema general que ayuda a atraer y desarrollar empleados que pueden hacer la funcionar la organización de manera eficiente y efectiva.

Manual del Empleado

Hoy día, a pesar de todos los avances tecnológicos y gracias a los cambios en el ambiente de negocios, las empresas han reconocido la importancia del ser humano, regresando la gerencia a su enfoque en las personas. Estos cambios han influenciado la gerencia de recursos humanos buscando así establecer y alcanzar unos estándares o prácticas de excelencia. Para esto es

necesario que los altos ejecutivos de recursos humanos se involucren en el proceso de diseño, distribución, implantación y logro de objetivos y metas de la organización, logrando que los clientes le den un mayor valor a los servicios (Aldrich, M., 2007).

Dentro de ese proceso, las prácticas preventivas y proactivas para el establecimiento y la distribución de las reglas y normas de la organización, son las mejores herramientas para mantener un ambiente de trabajo agradable. Ya que los empleados no sólo saben cuál es su trabajo, sino que también cómo hacerlo, cómo deben comportarse, qué la empresa espera de ellos y qué deben esperar ellos de la empresa. Algunas de estas reglas deben relacionarse directamente con el desempeño del trabajo (como son la asistencia, horas de trabajo, uso del Internet, etc.), otras que aunque no se relacionen directamente al trabajo influyen en la conducta del empleado. Una de las formas más efectivas para comunicar las prácticas es a través del manual del empleado. Este es una herramienta útil para comunicarle al empleado cuáles son las expectativas de la organización y cuáles son las consecuencias de no cumplir con las mismas. Es necesario que toda organización comprenda que el lenguaje de algunas normas puede considerarse comprometedor y contractual. Por lo tanto una aplicación inconsistente puede exponer a la organización a ser responsable de discriminación. De manera que el diseño del manual debe ser uno cuidadoso, con un lenguaje simple y lógico (Futter, V., et al., 2002).

Abundando específicamente en los estándares de recursos humanos, la organización *Maryland Association of Nonprofit Organizations* (MANO) enfatiza que es fundamental la relación que lleva una organización con sus empleados para el alcance de sus metas y su misión. Las organizaciones sin fines de lucro miembros de MANO tienen la obligación de seguir todas las leyes laborales y proveer a sus empleados un ambiente de trabajo seguro y productivo. Éstas deben establecer políticas y prácticas específicas que promuevan la cooperación y la

comunicación abierta entre los empleados y la organización para que todos puedan trabajar juntos en el alcance de la misión. Para que su desempeño sea el más eficiente y efectivo ésta entidad requiere, además, que las organizaciones provean por escrito a todos sus empleados los procedimientos y políticas de personal, elementos básicos (beneficios, licencias, condiciones de trabajo), evaluaciones del personal, supervisión, procedimiento de querellas, reclutamiento y despidos, confidencialidad de la información de los empleados, clientes y de la organización misma. Además, se debe orientar a los empleados sobre estas políticas y procedimientos, entregárselas a cada empleado con un recibo firmado por éstos como que recibió la orientación y entrega de los mismos (MANO, 2007).

Todas las organizaciones (grandes o pequeñas con o sin fines de lucro) tienen en esencia las mismas necesidades. Cada una de ellas las atiende de acuerdo a los recursos disponibles y a lo que se considera más importante para cumplir con esos objetivos. Específicamente, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) tienen un sin número de necesidades sin atender según el *Non Profit Evaluation & Resource Center, Inc.* (NPERCI). Esta entidad independiente (y sin fines de lucro) brinda acceso a servicios de alta calidad, y desarrolla programas y publicaciones para ayudar a las OSFL a alcanzar su misión y servir mejor a la comunidad. En el 2004, NPERCI realizó un estudio para examinar cuáles eran las necesidades más apremiantes de las OSFL en Puerto Rico. Dos años más tarde, realiza un segundo estudio más detallado con el objetivo de establecer prioridades y tomar decisiones para asegurar una gerencia y administración costo efectiva, enfocando sus esfuerzos en las necesidades más apremiantes de las OSFL (NPERCI, 2006). Con las características de las OSFL y de los grupos servidos por éstas, se identificaron las necesidades más importantes, entre las cuales está la gerencia de recursos humanos. Además, se destacaron los mecanismos de control interno, políticas y

reglamentos y la protección y aseguramiento de los recursos fiscales y humanos. En el primer estudio (realizado en el 2004) se obtuvo que un 65 % de las organizaciones tienen políticas de personal escritas y en el segundo estudio (realizado en el 2006) un 41% cuenta con programas de reclutamiento (NPERCI, 2006).

Entre las recomendaciones que el NPERCI hace a través de su estudio para fortalecer las OSFL en Puerto Rico se encuentra la de comunicar de forma clara todas las políticas y procedimientos a todo el personal y al voluntariado de la organización. La organización se asegura de que su capital humano tenga acceso a todas las políticas y procura que las entienda y cumpla con las mismas, además de desarrollar planes para el reclutamiento y adiestramiento del personal y del voluntariado (NPERCI, 2006). Según las recomendaciones del estudio es necesario que los mecanismos de control interno se traten por escrito y se distribuyan a todo el personal. Este documento se conoce como el manual del empleado. En éste no solo se escriben en detalle políticas y procedimientos, se incluyen también normas de disciplina, procesos de reclutamiento y selección, descripción de tareas, entre otros aspectos (“Coaching PYMES PR,” 2007).

Es importante que toda organización tenga un manual del empleado aunque no están obligadas a tenerlo. Éste debe ajustarse a la realidad operacional de la empresa y ser consistente con las leyes laborales de Puerto Rico. Para que tenga validez este documento debe regirse por ambas partes (patrono y empleado), de lo contrario la parte que faltó sufrirá las consecuencias (“Coaching PYMES PR,” 2007).

El sector de las OSFL ha enfrentado un aumento en demandas hechas por empleados reclamando faltas por parte del patrono (Levesque, 1993). En la mayoría de los casos como consecuencia de no tener un manual de empleados que los apoye en sus decisiones. Según

Joseph Levesque, muchas de estas organizaciones no cuentan con un manual porque buscan orientación con abogados conservadores, quienes buscan su propio beneficio, les aconsejan no preparar un manual, ya que existen, según ellos, ciertas trabas en las leyes laborales que podrían afectarlos negativamente. Existen tres razones para tener un manual del empleado. La primera razón indica que el manual del empleado puede reducir, si no los elimina, errores costosos cometidos por las pequeñas organizaciones. En el caso de los empleados, éste sirve como herramienta de comunicación pues les ayuda a entender cómo funciona la organización y qué ésta espera de ellos. En cuanto al patrono cumple con establecer una consistencia en la toma de decisiones relacionadas con el personal y fortalecer la integridad y credibilidad de la organización. Segundo, un buen manual del empleado permite al supervisor tomar mejores decisiones y mejorar la productividad del empleado. Muchos supervisores no cuentan con un adiestramiento adecuado, pero el manual puede servir de guía para poder ejecutar su responsabilidad, reduciendo los errores y ganando la confianza de los empleados. El ahorro en tiempo, costos de negociación, reclamaciones y demandas es la tercera razón para que exista un manual del empleado (Levesque, 1993).

Las organizaciones sin fines de lucro no son expertas en asuntos relacionados al personal, por lo que es muy probable que alguien cometa un error. Esto puede provocar una demanda costándole a la organización una considerable cantidad de tiempo, energía y gastos innecesarios, afectando en alguna manera la reputación de la organización (Levesque, 1993). Si las organizaciones no son preventivas y no tienen un ambiente libre de discriminación y hostigamiento, es fácil ser objeto de demandas. Koesnadi et al. (2002) ofrecen una serie de pasos para evitar o minimizar el impacto de las demandas. Los pasos a seguir según los autores son: (1) entender qué factores incentivan una demanda. La causa principal de las demandas hoy

día se debe a la evolución de las leyes y su implantación. (2) Adiestrar a todos los empleados, especialmente a los gerentes y supervisores sobre conducta adecuada evitando el hostigamiento y la discriminación. (3) Crear un manual del empleado y asegurarse de que todos lo lean. La mejor forma de salvaguardarse contra demandas es poniendo los estándares de conducta por escrito y hacer que todos los empleados firmen como que están al tanto y han leído los estándares. (4) Contar con buenas políticas y procesos de reclutamiento evitando la discriminación. (5) Seguir los procedimientos adecuados para la terminación de empleo. (6) Hacer una entrevista de salida y aclararle al empleado la obligación que tiene con la organización aún cuando ya no trabaje para la misma. (7) Vigilar las prácticas y proceso de nomina. (8) Proveer un ambiente de trabajo libre de hostigamiento. (9) Optar por arbitraje en los procesos de resolución de disputas en vez de recurrir a los tribunales para litigar la controversia (Koesnadi, et al. 2002).

Hay quienes consideran que el manual del empleado no es un contrato, mientras que otros dicen lo contrario (Levy, 2005). En el año 2005, la Universidad de Chicago publicó una interpretación jurídica acerca del manual del empleado. Este artículo pretende aclarar la función del manual del empleado específicamente en los casos de despido, según las leyes y normas en los Estados Unidos. Gran parte de la fuerza laboral del sector privado son empleados por contrato voluntario, o sea que el patrono puede disponer o prescindir de sus servicios por cualquier o ninguna razón¹. Sin embargo, la autora indica (aunque no los cita) que dos estudios recientes revelan que la mayoría de las personas prefieren trabajos seguros con protección legal y, si van a ser despedidos, que esto sea por una causa justificada (Levy, 2005). Como consecuencia de todo esto, se ha creado una incertidumbre en cuanto al rol legal que juega el manual del empleado.

¹ En Puerto Rico esa no es la norma general, pues existe un sistema de protección laboral donde tiene que haber causa para el despido bajo la Ley 80 de 30 de mayo de 1976, según enmendada. 29 LPRA § 185(a) ss.

Las cortes frecuentemente reconocen la importancia de los manuales que contienen procedimientos de disciplina y despido como contratos implícitos (Levy, 2005). Cuando el patrono establece los términos en el manual del empleado la corte típicamente encuentra que éstos son contratos unilaterales. El patrono comunica su oferta a los empleados a través del manual del empleado y éste acepta al comenzar o continuar en el trabajo (Levy, 2005). Según Levy (2005), el manual es un documento que contiene políticas y beneficios para el empleado y éste es redactado por el patrono para uso de los empleados. El manual cubre desde declaraciones ambiguas de la política de la organización hasta descripciones detalladas sobre procedimientos de despidos, disciplina, quejas, promociones, vacaciones, compensación y beneficios.

En Puerto Rico, diferente al caso de Estados Unidos, cada vez que se despide a un empleado tiene que haber una justa causa, según lo expuesto en la Ley de Despido Núm. 80 del 30 de mayo de 1976. Según *Jusino Figueroa vs. Walgreens of San Patricio*, 2001 JTS 154, para que se constituya justa causa para el despido el patrono tiene que aprobar la razonabilidad de las normas establecidas, que le suministró copia escrita de éstas al empleado y que el empleado las violó (“Coaching PYMES PR,” 2007). Por lo tanto, el manual del empleado es parte integral de un contrato de empleo y, de no ser claro, específico y razonable, invalidará un despido que pudo haber sido justificado. (Coaching PYMES PR, 2007). En el caso de *Carmelo Rivera v. Pan Pepín*, 2004 TSPR 59, el Tribunal Supremo de Puerto Rico confirmó el despido como injustificado por las inconsistencias y la aplicación incorrecta del manual de normas (Coaching PYMES PR, 2007).

Una vez establecida la importancia del manual del empleado es necesario conocer el contenido del mismo. Según Ronni M. Travers (2003), el manual del empleado debe contener por lo menos aspectos de declaraciones y renunciaciones. La organización se reserva el derecho de

revisar o prescindir de cualquier política establecida en cualquier momento. Se reserva, además, el derecho de interpretar la información presentada y si la organización tiene una unión o sindicato de empleados debe tener una aclaración que si alguna información provista en el manual del empleado conflige con algún acuerdo de la unión prevalece el acuerdo de la unión (Travers, 2003).

En segundo lugar están las regulaciones federales, estatales y locales. Todos los manuales del empleado deben ser acordes con las leyes federales, estatales y locales. Debe incluir o hacer referencia a la ley de Igualdad en el Empleo, la ley *American with Disability Act (ADA)*, políticas sobre hostigamiento sexual, ley de Licencia médico – familiar, entre otras. Travers (2003) considera, también, las clasificaciones y beneficios de los empleados, en los cuales se debe definir qué constituye empleado a tiempo completo, parcial, temporero o por contrato. El manual del empleado debe incluir una descripción general de los beneficios que la organización ofrece a sus empleados, además de las políticas operacionales y de asistencia, incluyendo las horas de trabajo, almuerzo, periodo de descanso y cierres de emergencia. Debe tratar también las políticas de tardanzas y ausencias, licencia militar, licencia de jurado, licencia por enfermedad del empleado o de un familiar y licencia por funeral. Es importante que el manual del empleado incluya una sección que discuta sobre las compensaciones, periodos de paga, días de pago, deducciones, paga por horas extra y tiempo compensatorio (Travers, 2003).

Otra sección que de acuerdo a Travers (2003), debe ser presentada es la concerniente a la conducta del empleado. Éste indica que se debe notificar a los empleados de las consecuencias de violar las políticas y normas de conducta de la organización. Además, considera los siguientes temas o tópicos a incluirse en el manual: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, sistema de servicio civil, cambio de estatus, requerimientos de licencia de conducir,

expedientes del personal, código de vestimenta del personal, uso de drogas, tabaco y alcohol, política de prueba de dopaje, uso del teléfono, computadoras, suministros, herramientas y equipo, uso de vehículos oficiales, reembolso de gastos por dieta y millaje, contrataciones externas, procedimientos de seguridad, programas de comunicación de riesgos, relaciones públicas y procedimientos de resolución de conflictos (Travers, 2003).

Los manuales son una herramienta indispensable para la Gerencia de Recursos Humanos ya que ayudan a los gerenciales a estar conscientes del cumplimiento de las leyes y normas existentes. Estos son fuentes de referencia y deben ser revisados periódicamente para facilitar el cumplimiento de la organización con el entorno legal establecido. Los manuales crean además conciencia no solo de hacer constar cual es la conducta esperada de los empleados sino también de la forma en que el empleado debe ser tratado en su ambiente de trabajo y de los derechos que estos poseen.

Capítulo 3. Metodología

La investigación está enfocada en las prácticas de recursos humanos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del área suroeste de Puerto Rico. El diseño de esta investigación es uno descriptivo. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, aunque es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. En ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir (Grajales, T. 2000). Esto permitirá recolectar los datos necesarios y usarlos de manera tal que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Antes de comenzar formalmente el trabajo en este campo, la investigadora llevó a cabo una revisión de literatura sobre el tema con información que sirvió de base a las preguntas de investigación y los objetivos planteados. Para ello se utilizaron bases de datos de revistas profesionales y académicas, páginas electrónicas de organizaciones profesionales, entre otros. Con esta revisión se identificaron cuales son los elementos y las mejores prácticas en cuanto al Manual del Empleado y cómo deben aplicarse a las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL). Estos recursos fueron consultados a lo largo del proceso según los hallazgos que se desarrollaron.

En cuanto al contenido principal de este trabajo de investigación, se utilizaron cuestionarios dirigidos a una muestra representativa de las OSFL establecidas en el área suroeste

de Puerto Rico. Este cuestionario proveyó información sobre las prácticas actuales de recursos humanos, si estas organizaciones poseen un Manual del Empleado y se verificó si su contenido tiene los componentes necesarios e importantes para la organización.

Finalmente, se analizó y se realizó una comparación literaria entre la realidad reportada en los cuestionarios y la revisión de literatura. De esta forma se propuso los elementos básicos para la guía de un manual modelo que se ajusta a la realidad y necesidades de las OSFL en Puerto Rico.

En las siguientes secciones se describen los participantes y la muestra, además se explicará el instrumento de investigación, se detalla el procedimiento seguido así como el análisis del mismo.

Descripción de participantes

La población seleccionada fue las Organizaciones Sin Fines de Lucro del área suroeste de Puerto Rico. El listado de estas organizaciones fue provisto por Estudios Técnicos, Inc. Esta organización, de 23 años de experiencia, es la principal firma de planificación, asesoría económica y estrategias de mercado en Puerto Rico. Ha llevado a cabo (para las OSFL) estudios de necesidades, planes de acción comunitaria, evaluación de programas y proyectos de planificación estratégica. El listado provisto fue el resultado de una compleja depuración de un listado de 51,331 OSFL llegando a un número final de 6,378 organizaciones en todo Puerto Rico (Estudios Técnicos, Inc., 2007). Se le envió el listado de los pueblos que comprenden el área suroeste reduciendo el listado a 679 organizaciones. Luego se seleccionó las organizaciones que la investigadora entendió fueran a ser de utilidad para la investigación, seleccionándolas a base de la taxonomía o el tipo de servicios que ofrecen, en su mayoría fueron organizaciones que ofrecen servicios de salud, servicios sociales, vivienda, desarrollo económico, entre otros. Al

finalizar se obtuvo una población de 197 organizaciones sin fines de lucro del área suroeste de Puerto Rico.

Descripción del Instrumento

El instrumento utilizado para la investigación fue un cuestionario diseñado por la investigadora y aprobado por el Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, (Apéndice 1). Se entregó con el cuestionario una hoja de consentimiento (Apéndice 2), aprobada por el CPSHI. Este documento describe brevemente el propósito y los objetivos de la investigación, le notifica a los encuestados que su participación es voluntaria, que no recibirán ningún beneficio monetario, que no se anticipa que sufrirán ningún tipo de daño y que todos los datos se manejarán con estricta confidencialidad.

El cuestionario esta dividido en dos partes: una directamente relacionada al tema de la investigación y la otra relacionada con la información demográfica de la organización y de la persona que completó el cuestionario. La primera parte intenta obtener información sobre si las OSFL poseían un manual del empleado, de ser así, cuales eran sus componentes. Además, identificar si estas organizaciones tenían un Departamento de Recursos Humanos, como parte de unas prácticas de recursos humanos efectivas.

Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, obtenida de Weiers, 2005.

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

En donde,

n = el tamaño de la muestra

$N = 197$, el tamaño de la población

$z = 1.96$, valor de z para un nivel de confianza de 95%

$e = .10$, se asume el error estándar

$p = .50$, se asume que la proporción de respuesta será igual en ambos extremos

Para propósito de la investigación:

$$n = \frac{(0.50)(1-0.50)}{\frac{(.10)^2}{(1.96)^2} + \frac{(1-0.50)}{197}}$$

≈ 65 organizaciones

Se envió el cuestionario a 65 OSFL. Se utilizó una calculadora científica como método sencillo para seleccionar aleatoriamente las 65 organizaciones.

Procedimiento y Distribución del Cuestionario

La distribución del cuestionario se realizó vía fax, correo electrónico, correo regular y personalmente, según la disponibilidad de cada organización. De los 65 cuestionarios distribuidos, cinco fueron devueltos por el correo ya que no se pudieron entregar a sus destinatarios; doce no llegaron a las organizaciones, debido a problemas con las direcciones de correo electrónico y dieciséis organizaciones no contestaron el cuestionario. Los primeros 17 cuestionarios que no llegaron a sus destinatarios no se pudieron sustituir por otras organizaciones por razones de tiempo. Finalmente se obtuvo respuesta de treinta y dos organizaciones, lo que representa un 49% de la muestra.

Diseño y Análisis

Los cuestionarios fueron tabulados en el programa “*Statistical Package for the Social Sciences*”, SPSS, en el cual también se realizó el análisis de la data. Se usaron métodos descriptivos como la frecuencia. Debido a la naturaleza cualitativa de los datos se utilizaron tablas para presentar los resultados.

Capítulo 4. Resultados y análisis

En este capítulo se detalla cuales fueron los resultados del cuestionario distribuido a las OSFL del área suroeste de Puerto Rico. Se analizó los resultados relevantes con la revisión de literatura demostrando la importancia de las prácticas de recursos humanos.

Según los datos obtenidos, un 97% de las OSFL encuestadas tienen empleados en su organización. Cuarenta y un por ciento de la muestra indicó que poseían entre 11 a 20 empleados asalariados (ver Tabla 4.1). Además, un 66% de las OSFL encuestadas poseen 10 o menos empleados voluntarios (ver Tabla 4.2)

Tabla 4.1 Empleados asalariados en las OSFL

Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
0 -10	7	22%
11-20	13	41%
21-30	4	12%
31-40	1	3%
41-50	1	3%
51 ó más	6	19%
Total	32	100%

Tabla 4.2 Voluntarios² en las OSFL

Número de empleados	Frecuencia	Por ciento
0 -10	21	66%
11-20	3	9%
21-30	1	3%
31-40	1	3%
41-50	0	0%
51 ó más	1	3%
No contestaron	5	16%
Total	32	100%

Para conocer las prácticas de Recursos Humanos en estas organizaciones primero se les preguntó si la organización tenía un departamento de Recursos Humanos y de no tenerlo si tienen personal a cargo de este departamento.

Tabla 4.3 Organizaciones con Departamento de Recursos Humanos

Tienen el Departamento	Frecuencia	Por ciento
Si	11	34%
No	21	66%
Total	32	100%

Tabla 4.4 Organizaciones con personal responsable de las tareas de Recursos Humanos.

Tiene personal a cargo	Frecuencia	Por ciento
Si	15	47%
No	9	28%
No contestaron	8	25%
Total	32	100%

² La definición de voluntario según la Ley de Voluntarios de PR es: “el alistamiento de ciudadanos que, sin ánimo alguno de lucro personal, tienen la voluntad de poner sus energías, sus capacidades, sus talentos y su tiempo a la disposición de la comunidad para el logro de respuestas y soluciones adecuadas y oportunas a los problemas y necesidades de ésta, principalmente mediante la acción solidaria y concertada dentro de grupos y organizaciones con objetivos de distinta naturaleza: asistenciales, de rehabilitación, de promoción”. Para detalles sobre la ley refiérase a la página número cinco de esta investigación.

Según la definición que da María Escat (2008), sobre prácticas de recursos humanos es importante tener un departamento o por lo menos personal que se encargue de los asuntos de recursos humanos. Cuando una organización tiene empleados es necesario atender todo lo relacionado a la planificación y selección, desarrollo y evaluación, política de compensación y protección, relaciones laborales, la administración de recursos humanos, entre otros.

Se preguntó a las organizaciones si tienen una descripción de tareas para cada puesto: 31 organizaciones tienen la descripción de tareas para cada puesto. En este aspecto las organizaciones encuestadas han hecho lo correspondiente para asegurarse de que todos los empleados conozcan cuáles son las tareas a fines con su posición.

Entre las prácticas de recursos humanos investigadas, está el manual del empleado. Se preguntó si la organización posee un manual del empleado y, de tenerlo, cuáles son sus componentes. En la primera pregunta, 29 de las 31 organizaciones encuestadas que tienen empleados, tienen el manual del empleado. Las organizaciones encuestadas que no poseen manual del empleado dos dicen que no tienen el manual debido a que no tienen personal especializado. Como se discutió en la revisión de literatura muchas de las organizaciones sin fines de lucro cuentan con fondos provenientes de donaciones o de propuestas federales, estatales o municipales, siendo estos fondos limitados a las actividades que están directamente relacionadas a los servicios que ofrecen a la comunidad que sirven. Es probable que debido a la falta de fondos las organizaciones no puedan contratar o pagar los servicios de profesionales de Recursos Humanos.

A las organizaciones encuestadas que poseen el manual del empleado (29) se les preguntó qué componentes tiene su manual(ver Tabla 4.5). Estos componentes son

indispensables en un manual del empleado, incluso algunos de estos son mandatorios por ley como lo es la política de hostigamiento sexual que se discute en la sección de políticas de personal. El no tener publicado la política sobre el hostigamiento sexual y los procedimientos para realizar querellas podría conllevar multas, esto sin considerar los daños que podrían resultar de esta conducta en la organización. En adición a la política de hostigamiento sexual, asuntos relacionados a uso de drogas y alcohol y sobre la confidencialidad son muy importantes de cumplir por la organización y por los empleados de los mismos ya que también son mandatorios por ley.

Tabla 4.5 Componentes del Manual del Empleado

Tiene el componente	Declaraciones Renuncias y Renuncias		Regulaciones Federales, Estatales y Municipales		Políticas operacionales		Políticas de Pago		Normas de Conducta		Políticas de Personal		Políticas del Empleo		Otros	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	47%	17	53%	25	78%	23	72%	28	88%	26	81%	27	84%	5	16%
No	17	53%	15	47%	7	22%	9	22%	4	13%	6	19%	5	16%	27	84%
Total	32	100%	32	100%	32	100%	32	94%	32	100%	32	100%	32	100%	32	100%

Muchas veces cuando una o más de una de las dependencias de gobierno (federal, estatal o municipal) otorgan fondos a las OSFL les exigen que cumplan con las regulaciones o normas establecidas por estas por lo tanto deben publicar en su manual cuáles son las regulaciones que tienen que seguir.

Veintisiete de las organizaciones encuestadas orientan y distribuyen a cada empleado el manual, dos dijeron que no lo hacen. La mayoría de estas organizaciones cuida que todos sus empleados estén al tanto de la información contenida en el manual ya que de esta forma promueve un ambiente de trabajo saludable tanto para la organización como para los empleados.

Las próximas cinco preguntas se hicieron para conocer el perfil de la organización.

- Treinta organizaciones de las 32 organizaciones encuestadas no operan principalmente desde el hogar, una contestó que sí y otra no contestó.
- Se preguntó cuántas personas, a tiempo completo o parcial, emplea la organización: 34% de las organizaciones encuestadas emplean 20 personas o más.

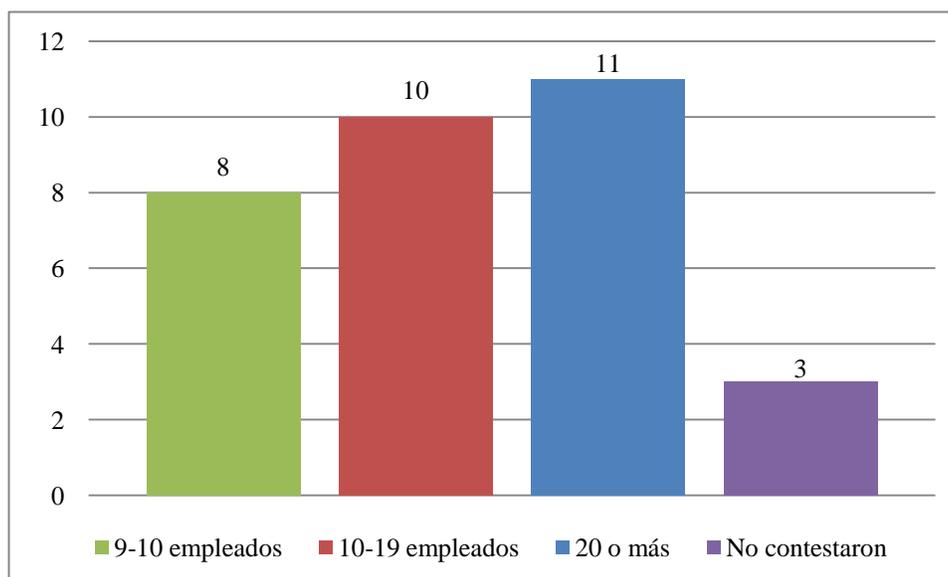


Figura 4.1 ¿Cuántas personas, a tiempo completo o parcial, emplea la organización?

- Se preguntó cuál es la localidad de la organización: 44 % de las organizaciones encuestadas dijeron estar localizadas en la zona urbana.

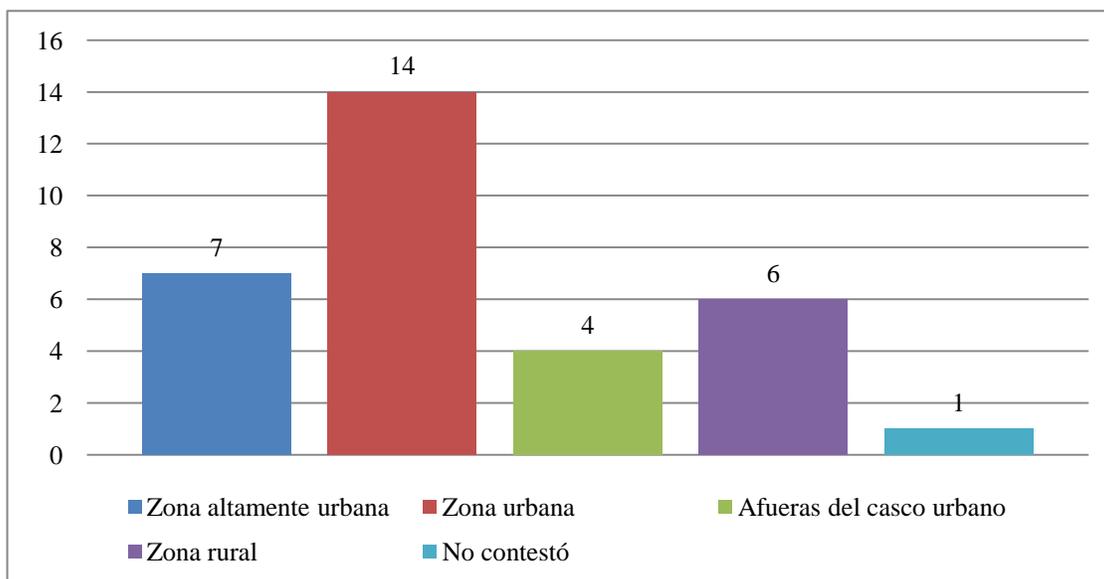


Figura 4.2 Localidad de la Organización

- Se preguntó sobre el volumen de ventas por los pasados dos años y un 44% no contestó la pregunta, de las que contestaron 3 organizaciones mantuvieron su volumen de ventas más o menos igual.

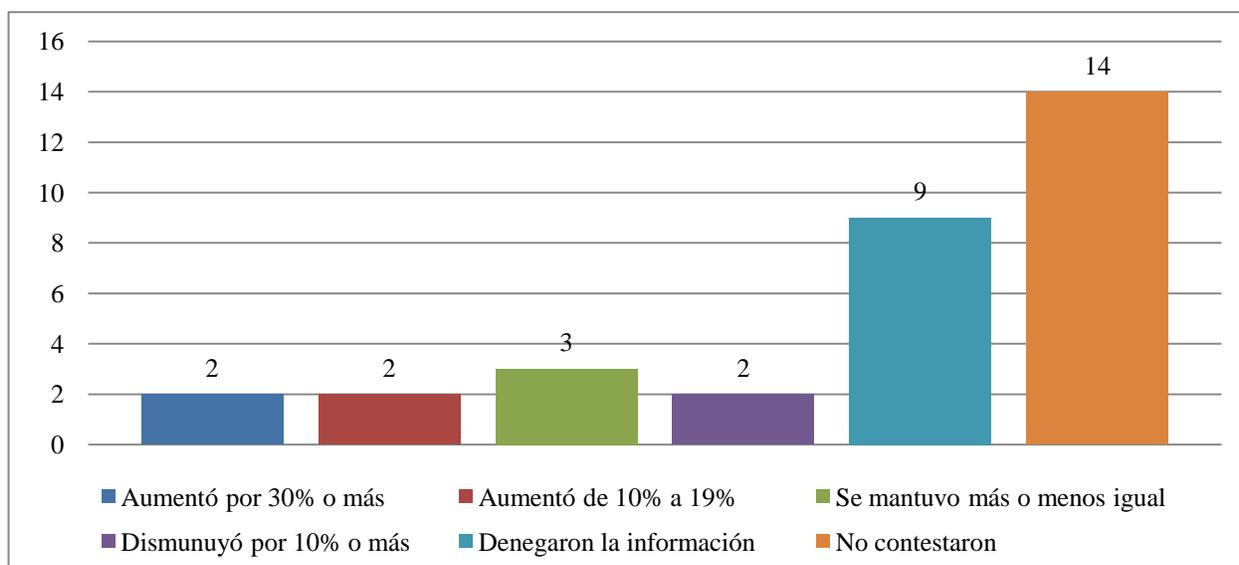


Figura 4.3 Volumen de Ventas

- Por último se les preguntó cuál es su actividad primaria

Tabla 4.6 Actividad primaria de las OSFL

Actividad Primaria	Frecuencia	Porcentaje
Servicios profesionales, científicos y técnicos	1	3%
Servicios educativos	4	13%
Cuidados de salud y asistencia social	10	31%
Artes, recreación y/o entretenimiento	1	3%
Servicios de alojamiento y comida	6	19%
Otro	10	31%
Total	32	100%

Se hicieron cinco preguntas para conocer el perfil de la persona que contestó el cuestionario y cinco preguntas para conocer el perfil de la organización. Las personas que contestaron el cuestionario en su mayoría son mujeres (24), siendo los hombres 8 personas. Las edades fluctúan entre menos de 25 años hasta 64 años: 4 personas son de 25 a 34 años; 11 son de 45-54 años y 5 son de 65 años o más. Se preguntó cuál es su posición en la organización, tres contestaron que son dueños y gerentes, siete dijeron que son gerentes y 22 personas ocupan otro puesto en la organización. El nivel de educación más alto de las personas que contestaron el

cuestionario está entre algún grado asociado o colegio universitario (seis personas), diploma universitario (18 personas), diploma profesional o avanzado (7 personas) y una persona denegó la información. La última pregunta sobre el perfil de la persona que contestó el cuestionario fue ¿Cuánto tiempo posee u opera la organización? Siete personas llevan menos de 6 años, cinco personas llevan entre seis a diez años, nueve llevan de 11 a 20 años, cuatro llevan en la organización de 21 a 30 años y seis personas llevan 31 años o más en la organización, una persona denegó la información.

Como resultado de la investigación realizada se encontró que existen áreas que no están claramente atendidas por los manuales de empleados en las OSFL del área suroeste de Puerto Rico. Por esta razón, se presenta a continuación una guía de los elementos o componentes que debe tener este importante documento.

GUIA PARA LA REDACCIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO

El manual es una excelente herramienta de comunicación y orientación que establece las políticas, procedimientos, prácticas y beneficios de la organización hacia el empleado y voluntario. En el contenido de esta guía se detalla en cada sección cual es aplicable a los voluntarios, según dispuesto en la Ley de Voluntarios de PR.

Bienvenida o Introducción

Se describe de forma breve el contenido, propósito y objetivo del manual.

Historia de la Organización

La organización relata su fundación, desarrollo, estructura presente, tamaño, producto o servicio, reputación, perspectivas futuras y objetivos. Ayuda a que el empleado se identifique con la organización de manera que éste quiera aportar a la historia de la organización.

Filosofía de la organización

- A. **Misión:** es un enunciado formal del propósito de la organización. La misión debe guiar las acciones de la organización, decir cual es su meta principal, proveer sentido de dirección y guiar la toma de decisiones. Provee la estructura o contexto en el cual las estrategias de la organización van a ser formuladas (Hill, Ch., Jones, G., 2008).
- B. **Visión:** define lo que la organización quiere ser, o como quiere que sea el mundo en que opera. Se concentra en el futuro, es una fuente de inspiración y provee un criterio claro en la toma de decisiones.
- C. **Valores:** creencias que son compartidos entre los actores o entes involucrados en la organización. Estos unen la cultura y las prioridades de la organización.
- D. **Organigrama:** es una representación gráfica de la estructura de organizacional de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de rigor en la organización. Debe tener únicamente lo indispensable, todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos. Tiene que ser fácil de entender y sencillo de usar.

CAPITULO I. POLÍTICAS DE PERSONAL

A. Igualdad en el Empleo

Toda organización debe tener una política de igualdad en el empleo (no discriminación por razón de edad, raza, color, sexo, origen social o nacional, condición social, afiliación política, ideas políticas o religiosas o por ser víctima o ser percibida como víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acoso). Esta política de igualdad y no discriminación aplica tanto para empleados como para los voluntarios.

- ✓ Ley contra el discrimen en el empleo de 1959: Ley Núm. 100 de 30 de junio de 1959, según enmendada.
- ✓ Derechos Civiles
- ✓ *Equal Employment Opportunity Commission*
- ✓ Ley de prohibición de discrimen contra impedidos: Ley Núm. 44 de 2 de julio de 1985.
- ✓ Ley de discrimen en el empleo por razón de sexo: Ley Núm. 69 del 6 de julio de 1985.
- ✓ Ley para la prohibición de todo discrimen contra personas diagnosticadas con el virus de VIH positivo o por el hecho de que la persona padezca del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA): Ley Núm. 52 de 10 de junio de 1995.
- ✓ Ley para garantizar la igualdad de oportunidad en el empleo por género: Ley Núm. 212, del 3 de agosto de 1999.

B. Hostigamiento Sexual

El hostigamiento sexual es un delito castigable por ley, por lo tanto toda organización debe tener una política de mantener un ambiente de trabajo libre de hostigamiento sexual e intimidación. La organización debe tener y publicar esta política junto con el procedimiento de querrela. Se debe definir lo que es hostigamiento sexual y el procedimiento a seguir para reportar una querrela.

- ✓ Ley para Prohibir el hostigamiento sexual en el empleo: imponer responsabilidades y fijar penalidades: Ley Núm. 17 de 22 de abril de 1988.

C. Uso de Tabaco, Drogas y Alcohol

Debe ser política de toda organización mantener un ambiente de trabajo libre de drogas y alcohol y promover un ambiente saludable.

- ✓ Ley para reglamentar la práctica de fumar en determinados lugares públicos y privados: Ley Núm. 40 de 3 de agosto de 1993, según enmendada.

D. Confidencialidad y Conflicto de Intereses

Debe tener una política de confidencialidad donde prohíba la divulgación de información personal de los participantes (clientes) de la organización, ni ofrecer servicios a familiares, socios o miembros de la organización sin notificación anterior y obtener consentimiento. Cualquier tipo de trabajo o actividad que entre en conflicto de intereses de la organización debe ser notificado. El voluntario debe Guardar la confidencialidad y discreción requerida respecto a toda información legítima a la que advenga en conocimiento como resultado de los servicios que preste como voluntario y además debe evitar toda clase de conflicto de intereses personales y los de la organización.

E. Vestimenta

La organización establecerá un código de vestimenta que vaya de acuerdo con el tipo de servicio que ofrezca.

F. Días Feriados y Horas Laborables

Se establece el horario de la organización, y los días feriados que se celebrarán.

CAPITULO II: NORMAS GENERALES

A. Expediente de Personal

Se debe mantener un expediente de personal por cada empleado, cuyo contenido debe ser:

- ✓ Resume
- ✓ Certificado de Conducta
- ✓ Certificado de Salud
- ✓ Evidencia de Preparación Académica
- ✓ Referencias
- ✓ Guía de Entrevistas
- ✓ Evidencia Oficial de Empleos Anteriores
- ✓ Evaluaciones
- ✓ Licencia para Ejercer la Profesión u ocupación (si aplica). En caso de voluntarios la organización deberá requerir licencia o certificación que sea requerida para realizar las labores y responsabilidades en la organización.
- ✓ Descripción de Tareas. Una relación escrita de estos deberes debe ser entregada por toda organización a sus voluntarios.
- ✓ Evidencia de la Existencia de Documentos de Inmigración (Forma 1-9) (si aplica)
- ✓ Pagos (licencias)
- ✓ Documentos de ASUME (si aplica)
- ✓ Contrato Inicial
- ✓ Exención Contributiva
- ✓ Exención para la Retención (Formulario 499-R4)

- ✓ Registro de Adiestramiento
- ✓ Autorización descuentos de nómina
- ✓ Acuses de recibo:
 - Manual de Procedimiento
 - Consentimiento Examen Pre empleo
- ✓ Seguros
 - Choferil (si aplica)
 - Otros seguros (si aplica)

El acceso a los expedientes de personal debe ser limitado, garantizando la confidencialidad de los mismos. La información debe estar actualizada siendo el empleado responsable de notificar cualquier cambio.

B. Hoja de Asistencia

La organización establecerá el método de tomar o llevar la asistencia de los empleados, ya sea por hoja de asistencia o por ponchador. Ésta llevará un record en detalle de las horas cubiertas por los voluntarios.

C. Recursos físicos, tecnológicos y de comunicación

Para garantizar la salud y seguridad de sus empleados y la calidad de sus servicios a sus clientes o beneficiarios participantes, la organización establecerá una política de uso de las instalaciones y equipos, uso de computadoras, Internet y correo electrónico, uso del teléfono y otros canales de comunicación. Establecerá además si el uso será limitado únicamente para propósitos de trabajo. Los voluntarios deben usar responsablemente los recursos que la organización les provea para desempeñar sus funciones.

CAPITULO III: POLÍTICAS Y REGULACIONES DE EMPLEO

A. Reclutamiento y Selección

La organización establecerá el procedimiento y los documentos necesarios para reclutar y seleccionar el personal. Debe someterse los siguientes documentos:

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Copia del Certificado de Nacimiento
- ✓ Certificado de Buena Conducta. Se requiere a los voluntarios que ofrecen servicios para cuidado de niños o campamentos de adolescentes.
- ✓ Certificado de Salud. Se requiere a los voluntarios que ofrecen servicios para cuidado de niños o campamentos de adolescentes.
- ✓ Prueba de Drogas. Se requiere a los voluntarios que ofrecen servicios para cuidado de niños o campamentos de adolescentes.
- ✓ Número de Seguro Social (Ley 207 y 243 del 2006)
- ✓ Identificación con foto
- ✓ Contrato de trabajo

Se establecerá quienes serán los responsables del reclutamiento del personal, ejemplo el Director Ejecutivo lo recluta la Junta de Directores, el proceso de Selección lo hace el Comité de Recursos Humanos de la Junta.

B. Periodo Probatorio

La ley estipula que todo empleado del sector privado pasará por un periodo probatorio, durante el cual se evaluará su desempeño. Este periodo no excederá de tres (3) meses, que es la norma, a menos que las características de la posición sean de tal naturaleza que exija, por su complejidad, una extensión que deberá solicitar el

patrono al Departamento del Trabajo. Dicha extensión no excederá de tres (3) meses adicionales, o sea seis (6) meses en total (Bravo, H., 2001)

Debe haber un contrato de Empleo Probatorio por escrito con fecha de comienzo, fecha de terminación, no puede exceder 90 días naturales y debe perfeccionarse y firmarse antes de que el empleado comience a trabajar (Opinión Núm. 90-1).

Durante este periodo, la organización tendrá la oportunidad de evaluar el desempeño del empleado. Si no llena los requisitos puede ser despedido con sin justa causa. (Ley de indemnización por despidos sin justa causa: Ley Núm. 80 del 30 de mayo e 1976)

C. Jornada de Trabajo

Se especifica la cantidad de horas semanales, el horario de trabajo y se enfatiza en la asistencia y puntualidad en el trabajo y las posibles medidas disciplinarias por incumplir con lo antes dicho. Los voluntarios deben respetar los periodos y horarios de prestación de servicios establecidos por la organización.

D. Evaluaciones de Desempeño

Debe ser un proceso continuo que favorezca el perfeccionamiento del desempeño del individuo y la organización. Se debe realizar por lo menos una vez al año y debe estar basada en las actividades o trabajos asignados a cada empleado. Todos los empleados participaran de lo cual estará a cargo el jefe inmediato.

E. Procesos Disciplinarios

Entiéndase toda acción encaminada o dirigida a señalar al empleado la comisión de errores o desviaciones de las reglas de conducta con miras a que éstas sean corregidas de inmediato.

La conducta impropia de un empleado puede variar desde pequeñas violaciones tales como tardanzas, ausentismo y ofensas graves tales como agredir a un supervisor, lo que puede conllevar el despido inmediato.

El procedimiento disciplinario consiste de:

- ✓ Amonestación verbal
- ✓ Amonestación escrita
- ✓ Segunda o subsiguientes amonestaciones escritas o suspensiones disciplinarias

Todas estas amonestaciones deben ser documentadas y archivadas en el expediente del empleado. Dentro de este proceso el empleado tiene la oportunidad de presentar su versión de lo ocurrido, antes de que se tome la acción disciplinaria.

F. Terminación de Empleo

La organización describirá las causas para la terminación del contrato de trabajo. A todo empleado que termine su empleo se le pagará sus vacaciones acumuladas y no usadas y sus salarios devengados hasta su último día de trabajo. (Ley de indemnización por despidos sin justa causa: Ley Núm. 80 del 30 de mayo e 1976)

CAPITULO IV. POLÍTICAS DE PAGO Y COMPENSACION

A. Salarios y Compensaciones

La organización establecerá el salario de cada empleado de acuerdo con las estructuras de pago de ley (Ley de Salario Mínimo, Vacaciones y Licencia por Enfermedad de Puerto Rico: Ley Núm. 180 de 27 de julio de 1998), establecerá además los días de pago y la forma de compensar las horas extra, el método de pago (deposito directo o mediante cheques), entre otros.

La organización pagará al empleado el tiempo que dedique a viajar para gestiones relacionadas al trabajo en forma de dietas, millaje, peaje y estacionamiento y establecerá las tarifas para cada uno. En caso de los voluntarios la organización pagara los gastos de dieta, viaje u otros incidentes incurridos por razón del ejercicio de sus funciones o labores como voluntarios hasta un tope de \$1,500 anuales.

B. Retenciones

Las mandatorias por ley:

- ✓ Aportación al Seguro Social
- ✓ Medicare
- ✓ Retención para el pago de contribución sobre ingresos
- ✓ Aportación al programa de seguro por incapacidad no ocupacional temporero (SINOT)
- ✓ Aportación al programa de seguro choferil
- ✓ Embargos de salario, según sea el caso

C. Beneficios Marginales

Los Beneficios Marginales son los privilegios otorgados a los empleados de una organización. Los beneficios más comunes son: plan médico, plan de retiro, planificación financiera personal, licencia de vacaciones, licencia por enfermedad y depósito directo de nómina, entre otros. Estos privilegios pueden variar dependiendo de lo que el patrono pueda y quiera otorgar, pero, lo cierto es que los mismos tienen el propósito común de motivar y recompensar a los empleados por el desempeño de su labor (Página oficial del Gobierno de Puerto Rico).

D. Licencias, Ausencias y Días Feriados

Ley de Salario Mínimo, Vacaciones y Licencia por Enfermedad de Puerto Rico:

Ley Núm. 180 de 27 de julio de 1998

Vacaciones-

- ✓ 1 ½ días al mes por cada 115 horas de trabajo
- ✓ se acumula luego del periodo probatorio
- ✓ el disfrute será una vez haya prestado un año de servicio en su empleo
- ✓ no deben interrumpir el funcionamiento normal de la empresa por lo que se planificaran con antelación en conjunto con el departamento de recursos humanos.

Licencia por Enfermedad

- ✓ 1 día por cada mes que haya trabajado 115 horas
- ✓ más de un día deberá someter certificación médica
- ✓ las acumuladas hasta 15 días se pierden si no las disfruta

Maternidad

- ✓ Ley de protección de madres obreras, Ley Núm. 3 del 3 de marzo de 1942, según enmendada. Las madres tienen derecho a una licencia de maternidad de hasta 8 semanas (cuatro semanas antes y cuatro semanas después o como ella lo solicite, dos antes y seis después, según sea necesario o dictaminado por el medico).

Lactancia

- ✓ Ley para reglamentar el periodo de lactancia o de extracción de leche materna, Ley Núm. 427 del 16 de diciembre de 2000.

Jurado o Testigo en casos judiciales

- ✓ Ley para la administración de servicio de jurado de Puerto Rico, Ley Núm. 281 de 27 de septiembre de 2003
- ✓ Ley de comparecencia de empleados como testigos en casos criminales, Ley Núm. 122 del 12 de julio de 1986

Servicio Militar

- ✓ Para entrenamiento anual de la Guardia Nacional o del Cuerpo de la Reserva, Servicio Militar Activo Estatal y/o Federal, puede solicitar una licencia sin sueldo por el periodo del servicio militar.

Fondo del Seguro del Estado (FSE)

- ✓ Ley de compensaciones por accidentes de trabajo, Ley Núm. 45 de 18 de abril de 1935
- ✓ Los voluntarios estarán cubiertos por los beneficios de esta Ley.

Incapacidad Temporera No Ocupacional (SINOT)

- ✓ Ley de Beneficios por Incapacidad Temporera, Ley Núm. 139 de 26 de junio de 1968

Accidentes Automovilísticos (ACCA)

- ✓ Ley Orgánica de la Administración de Compensación por Accidentes de Automóviles, Ley Núm. 138 del 26 de junio de 1968, según enmendada, conocida como "Ley de Protección Social por Accidentes de Automóviles"

Seguridad y Salud Ocupacional

- ✓ Ley seguridad y salud en el trabajo, Ley Núm. 16 de 5 de agosto de 1975, según enmendada.

- ✓ La organización debe proveer a los voluntarios las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para la realización de sus funciones.

Médico Familiar

- ✓ Legislación federal (*Family and Medical Leave Act of 1993*) aprobada en 1993 para patronos con 50 empleados o más, se otorga hasta 12 semanas de licencia sin sueldo.(Bravo, H., 2001)

Choferil

- ✓ Ley de seguro social para choferes, Ley Núm. 428 de 15 de mayo de 1950
- ✓ Trabajadores que de manera regular conducen un vehículo de motor a las órdenes de su patrono

Renovación de Licencia de Conducir

- ✓ La Ley Número 22 de 7 de enero de 2000, según enmendada, conocida como “Ley de Vehículos y Tránsito de Puerto Rico”
- ✓ Podrá utilizar hasta dos (2) horas de su jornada de trabajo, sin cargo a licencia alguna y con paga, para renovar su licencia de conducir, siempre que la posesión de ésta sea indispensable para su trabajo por la naturaleza del mismo.

Deportiva Especial

- ✓ Licencia deportiva especial, Ley Núm. 49 de 27 de junio de 1987

Días Feriados

- ✓ La organización establecerá los días feriados según las necesidades o servicios ofrecidos por la organización.

CAPITULO V. VOLUNTARIOS

Voluntariado, según definido en la ley es “el alistamiento de ciudadanos que, sin ánimo alguno de lucro personal, tienen la voluntad de poner sus energías, sus capacidades, sus talentos y su tiempo a la disposición de la comunidad para el logro de respuestas y soluciones adecuadas y oportunas a los problemas y necesidades de ésta, principalmente mediante la acción solidaria y concertada dentro de grupos y organizaciones con objetivos de distinta naturaleza: asistenciales, de rehabilitación, de promoción.” Esta ley pretende definir el concepto de voluntariado y establecer cuáles son las responsabilidades y los deberes tanto del voluntario como de las organizaciones que utilizan los servicios de voluntarios (Ley del Voluntariado de Puerto Rico, 2004).

Según el Manual Como Establecer un Buen Programa de Voluntarios preparado por Fondos Unidos de Puerto Rico, las organizaciones que van a utilizar voluntarios deben considerar cuáles son las razones para utilizar voluntarios y considerar que aspectos pueden salir mal para prevenirlos. Una vez la organización está consiente esto, debe establecer unas metas para el programa de voluntariado las cuales deben estar relacionadas con los servicios ofrecidos por la organización. La organización debe además:

- ✓ establecer unos objetivos específicos, que se puedan medir, que sean factibles y compatibles con las metas
- ✓ diseñar cuáles van a ser las reglas y procedimientos que regirán el uso de voluntarios, tales como asistencia/ausencias, evaluaciones/informes de progreso, beneficios, quejas, reembolsos, etc.

- ✓ desarrollar labores productivas para los voluntarios (diseñar las tareas) y la descripción de labores para cada posición
- ✓ tener un plan de reclutamiento
- ✓ realizar una entrevista para asegurarse de que cualifica para el puesto
- ✓ adiestrar al voluntario, no se debe colocar a un voluntario en un puesto sin que este sepa cuales son sus responsabilidades y como se desempeña su labor
- ✓ reconocer a los voluntarios y a los que mas cooperan con la organización

En fin es importante que las organizaciones que utilicen voluntarios cumplan con todos los requisitos de la Ley de Voluntariado de Puerto Rico, de esta manera se protege la organización y se asegura de que sus servicios no se vean afectados por el mal manejo del voluntariado.

CAPITULO VI. RESPONSABILIDADES

La organización establecerá cuales son las responsabilidades de la organización y cuales son las responsabilidades de los empleados.

Querellas del Personal

La organización establecerá el protocolo de querellas.

CAPITULO VII. ENMIENDAS

La organización se reserva el derecho de enmendar el reglamento de personal en cualquier momento que estime necesario.

El manual debe revisarse periódicamente y actualizarse cada vez que se enmiende alguna ley que le aplique.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

El primer objetivo de la investigación fue investigar las prácticas actuales de recursos humanos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico específicamente en el área suroeste de Puerto Rico. Según los hallazgos de la investigación el 34% de las organizaciones que contestaron el cuestionario, cuentan con un departamento de recursos humanos y un 38% cuenta por lo menos con una persona a cargo del área o los asuntos relacionados a recursos humanos. Esto puede sugerir que las organizaciones sin fines de lucro encuestadas necesitan mejorar sus prácticas de recursos humanos en el área más importante que es teniendo un departamento o una persona que se encargue de esa área.

El segundo objetivo de la investigación consistió en investigar cuantas organizaciones sin fines de lucro cuentan con un manual del empleado y de tenerlo si cumple con ciertos componentes importantes para la organización. En este caso el 91% de las organizaciones que contestaron el cuestionario poseen un manual del empleado y un 9 % contestó que no tenían el manual del empleado. Según los hallazgos, las organizaciones que dicen tener un manual del empleado: 53% carece de declaraciones y renunciaciones, 47% carece de regulaciones federales, estatales y municipales, 19% carece de políticas de personal entre las cuales esta hostigamiento sexual, uso de drogas y alcohol, vestimenta, confidencialidad entre otros componentes más. Esto indica que a pesar de que poseen un manual del empleado todavía existen áreas que deben atenderse. El hecho de que las organizaciones sin fines de lucro no tengan por escrito de manera formal las políticas sobre hostigamiento sexual, por ejemplo, puede traerle repercusiones o situaciones difíciles de resolver para la organización.

Es importante desarrollar un manual del empleado ya que esto ayuda a los empleados de todos los niveles de la organización a conocer las leyes y regulaciones vigentes. Los manuales

imparten a todos dentro de la organización conocimientos sobre normas de comportamientos, regulaciones y derechos. El desconocimiento de estas puede resultar en el incumplimiento por parte de la gerencia o los empleados de las normas que ayudan a la organización a cumplir con regulaciones establecidas por agencias federales y locales. Dependiendo del tipo de regulación y la organización o industria el incumplir estas regulaciones podría resultar en demandas, costosas multas para la organización, gastos legales y llegar inclusive al cierre temporero o definitivo del taller de trabajo.

Las restantes 37 organizaciones que no contestaron el cuestionario se asumió fue por falta de interés o por tal vez porque no tienen manual del empleado y no querían comprometerse temiendo algún tipo de penalidad o señalamiento.

Finalmente se provee una guía para la redacción y uso del manual del empleado, como tercer objetivo, donde se detalla parte por parte cuál debe ser su contenido, las leyes a considerarse y posibles temas a plantearse dentro de este. Las organizaciones deben designar una persona que se encargue de: identificar los riesgos, beneficios y las políticas; crear la política de la organización; revisar la política (quienes van a ser los usuarios, cuales son los aspectos legales que repercuten en la misma); analizar el material relacionado (debe incluir manuales o contratos de los empleados de ser necesario); comunicar la política(se publica el manual, se distribuye y ser discute con los empleados); revisar periódicamente las políticas para actualizar y atemperarse con las condiciones actuales (Whelan, 2002).

A través del desarrollo de esta investigación se encontró que es muy poca la atención de las agencias pertinentes y muy limitada la información relacionada a los recursos humanos en las OSFL en Puerto Rico, por lo tanto se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Incentivar la creación de agencias que ofrezcan educación a las OSFL sobre mejoramiento en la administración de recursos humanos, provean asistencia técnica en la administración de las organizaciones y que ofrezcan una acreditación a aquellas OSFL que cumplan con las Prácticas de Excelencia en Recursos Humanos establecidas por estas agencias para promover el mejoramiento de los procesos administrativos.
2. Las universidades deberían crear más programas educativos dirigidos a la Administración de las OSFL de esta forma habrá más y mejores profesionales expertos en esta área en específico.
3. Incentivar la investigación sobre las OSFL para atender todas las necesidades y áreas que hasta hoy no han sido atendidas como lo es la de recursos humanos y dentro de esta la formulación de manuales tanto como del empleado, como los de procedimiento, conducta, entre otros.
4. Se recomienda además una investigación más profunda sobre esta investigación en particular, extendiéndose así a todas las OSFL de la Isla, de manera que se pueda concluir en forma general sobre las prácticas de Recursos Humanos en las OSFL en Puerto Rico.
5. Hacer legislación que favorezca el desarrollo de las OSFL.

Bibliografía

- Aldrich, M. (2007). When are the best practices not the right practices? SHRM Information Center. Recuperado el 29 de agosto de 2008, de http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/CMS_022209.asp
- Alzamora Fas, A. (2005). *Proyecto de ley para la crear el Consejo Intersectorial para el fortalecimiento y Desarrollo de las OSFL*. Recuperado el 4 de noviembre de 2007, de www.senadopr.us/Archivo_Digital/2005-2008/Radicaciones/Proyectos_del_Senado/2005/ps1100-5.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1) 99-120.
- Becker, G.S. (1964). Human Capital. New York: National Bureau of Economic Resources.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress & prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801
- Bozzo, S.L. (2000). Evaluation resources for nonprofit organizations: Usefulness and Applicability. *Nonprofit Management and Leadership*, (10), 463-472.
- Bravo, H. (2001). El Supervisor Efectivo en Puerto Rico, Editorial Espuela, Inc. Puerto Rico, 39 pp
- Coaching PYMES Puerto Rico. (2007). Manual de Empleados debe Ajustarse a la Realidad. Recuperado el 8 de octubre de 2007, de http://puertoricolaw.typepad.com/leyes/2007/02/evite_que_el_ma_1.html
- Dixon, M. (2002). The relationship between human resource management and organizational effectiveness in nonprofit sport organizations: A multilevel approach. Doctoral Dissertation. The Ohio State University. Ohio, US., 224 pp. Recuperado el 2 de febrero de 2010, de ProQuest.
- Escat, M., (2005). Prácticas de RRHH. Recuperado el 29 de agosto de 2008, de www.degerencia.com/articulos.php?artid=711

- Estudios Técnicos, Inc. (2008). Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: una fuerza económica. Recuperado el 27 de abril de 2008, de <http://www.estudios tecnicos.com/projects/tercersector/pdf/oflpr-informe.pdf>
- Fondos Unidos de Puerto Rico. Como establecer un buen programa de voluntarios. Centro de Voluntarios. Folleto informativo, 13 pp.
- Futter, V., Cion, J.A. and Overton, G.W. (Eds.). (2002). Nonprofit Governance and Management. *American Bar Association*.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. Recuperado el 2de febrero de 2010, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hill, Ch., Jones, G. (2008). Strategic Management, Houghton Mifflin Company: New York, 11pp.
- Jackson, S.E. & Schuler R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, (46), 237-264.
- Koesnadi, G., Funderburk, M. and Kleiner, B. (2002). Is your organization lawsuit-proof? *Nonprofit Word*, 20 (1). Recuperado el 17 de octubre de 2007, de ProQuest.
- Levesque, J.D. (1993). To write or not to write: Do you need a personnel handbook? *Nonprofit Word*. 17 (3). Recuperado el 17 de octubre de 2007, de ProQuest.
- Levy, R. (2005). Judicial Interpretation of Employee Handbooks: The Creation of a Common Law Information-Eliciting Penalty Default Rule. 72 U. Chi. L. Rev. 695. Recuperado el 8 de octubre de 2007, de <http://www.allbusiness.com/human-resources/1069915-1.html>
- LexJuris de Puerto Rico. (2007). Leyes Laborales de Puerto Rico Tomo I: Sector Privado. Publicaciones CD, Inc., Puerto Rico, 240pp
- Ley Núm. 261 (8 de septiembre de 2004). Ley del Voluntariado de Puerto Rico. P. del S. 2438. San Juan, Puerto Rico: Leyes del Estado Libre Asociado de P.R.
- Maidment, F., Eldridge, W. (2000). Business in Government and Society. (Prentice Hall, Ed.) New Jersey.

Maryland Association of Nonprofit Organizations. (2007). Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector. Recuperado el 16 de agosto de 2007, de <http://www.marylandnonprofits.org/html/standards/documents/Booklet507Revised.pdf>

Michigan Nonprofit Association. (2005). Principles & Practices for Nonprofit Excellence in Michigan. Recuperado el 1 de agosto de 2007, de <http://www.mnaonline.org/principles.asp>

Minnesota Council of Nonprofits. (2005). Principles and Practices for Nonprofit Excellence: A guide for nonprofit board members, managers and staff. Recuperado el 16 de agosto de 2007, de http://www.mncn.org/info/principles_and_practices.pdf

Non-Profit Evaluation and Resource Center, Inc. (2006). Informe del Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Puerto Rico. Recuperado el 8 de octubre de 2007, de www.nperci.org

Página oficial del Gobierno de Puerto Rico, Beneficios Marginales.
http://www.gobierno.pr/G2B/Inicio/Emp_RequisitosLegalesContributivos/Emp_Corporaciones/BeneficiosMarginales.htm

Puerto Rico, & Ostolaza Bey, M. (2004). Informe final ordenado por la R. del S. 741: Política pública y legislación para el Tercer Sector en Puerto Rico. [San Juan, P.R.]: Senado de Puerto Rico, Comisión Especial sobre el Tercer Sector.

Robbins S. and Coulter, M. (1999). *Management*. (Prentice Hall, Ed.). New Jersey.

Travers, R. (2003). By the Book: The Whys and Hows of Employee Handbooks. *Government Finance Review*, 19, (6), 50-52. Recuperado el 19 de octubre de 2007, de Wilson Web.

Weiers, R. M. (2005). Introduction to business statistics. Mason: Thomson Brooks Cole

Whelan J. (2002). E-Mail en el Trabajo. Prentice Hall- España

Apéndice

Apéndice 1. Aprobación del Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO EN MAYAGÜEZ
DECANATO DE ASUNTOS ACADÉMICOS
COMITÉ PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS EN LA
INVESTIGACIÓN
(CPSHI/IRB-- 00002053)

10-09-EH-02

23 de octubre de 2009

Elibeth Hernández
Estudiante Graduada
Colegio de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico
Recinto Universitario Mayagüez

Estimada estudiante:

El Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación revisó su proyecto de investigación: *Prácticas de Recursos Humanos en las OSFL en Puerto Rico: Guía para la Redacción y Uso* y luego de evaluar la documentación sometida, aprueba gustosamente su solicitud.

La aprobación de su propuesta de investigación se extiende desde el **23 de octubre de 2009** al **23 de octubre de 2010**. Le recuerdo que cualquier modificación de su proyecto necesitaría pasar por una nueva revisión por parte de este Comité.

Le deseo mucho éxito en su trabajo de investigación y quedo a sus órdenes para cualquier pregunta o clarificación ulterior que estimase necesaria.

Cordialmente,



Dr. Brian Muñoz
Presidente CPSHI
UPRM

Apéndice 2. Hoja de Consentimiento Informado




Universidad de Puerto Rico
Recinto Universitario de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas
Programa Graduado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Elibeth Hernández Vega y soy estudiante del programa de maestría en el Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez. Actualmente, me encuentro realizando una investigación como parte de un requisito para poder obtener el título de Maestro en Administración de Empresas, en el área de Recursos Humanos. En adición, poder aportar a la investigación académica en el área de Recursos Humanos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL). Intereso evaluar si las OSFL poseen un manual del empleado y a la misma vez proveer una guía para la redacción y uso del mismo.

Deseo notificarle que su participación en este estudio es completamente voluntaria y que la misma consistirá en completar un cuestionario. La información obtenida mediante su participación será confidencial y no se divulgará individualmente, si no en conjunto con todos los cuestionarios recibidos. Sus respuestas se utilizarán únicamente con propósitos de estudio. Estos datos serán guardados por el presidente del Comité Graduado, Dr. José A. Frontera Agenjo, por un tiempo máximo de un año luego de finalizada dicha investigación, cuando serán destruidos en su totalidad.

Es importante que usted entienda que no generará ningún beneficio monetario por la participación en esta investigación y no se anticipa que usted sufrirá daños de ningún tipo. De igual forma recalcamos que su participación es voluntaria y que no se le penalizará por no participar de la misma.

Su participación es muy valiosa, pues contribuirá a los hallazgos de esta investigación y a futuras investigaciones. Agradeceré que en dos semanas haya completado el cuestionario. Cuento con su cooperación. Si tiene alguna duda o pregunta se puede comunicar con:

Elibeth Hernández Vega, Investigador
Universidad de Puerto Rico – Recinto Universitario de Mayagüez
Programa Graduado del Colegio de Administración de Empresas
Correo electrónico: elibeth_hv@hotmail.com Teléfono: (787) 934-1159

Clausula de Consentimiento Informado/Ilustrado

He leído el contenido de esta hoja de consentimiento y mi firma en el mismo certifica que soy mayor de edad, que tengo la capacidad legal para consentir y que consiento participar.

Gracias por su cooperación.

Firma del Participante _____ Elibeth Hernández Vega, Investigador
Fecha _____ Firma Investigador _____

Cordialmente,
Elibeth Hernández Vega
Elibeth Hernández Vega
Estudiante Graduado
Universidad de Puerto Rico
Recinto Universitario de Mayagüez
Colegio de Administración de Empresas

José A. Frontera Agenjo
Vo.Bo. José A. Frontera Agenjo
Presidente Comité de Tesis

Apéndice 3. Cuestionario

RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGUEZ
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION DE EMPRESASPRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE
LUCRO EN PUERTO RICO:

Guía para la redacción y uso del Manual del Empleado

A continuación se presenta una serie de preguntas. Favor de leer y contestar las mismas cuidadosamente. El propósito de estas preguntas es conocer cuales prácticas de recursos humanos, específicamente del manual del empleado tienen las organizaciones sin fines de lucro en el área oeste de Puerto Rico.

Parte I: Información Relacionada al Tema de la Investigación Cuestionario

1. ¿Tiene en su organización empleados?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuántos empleados son asalariados?
 - a. 0-10
 - b. 11-20
 - c. 21-30
 - d. 31-40
 - e. 41-50
 - f. 51 ó más

3. ¿Cuántos empleados son voluntarios?
 - a. 0-10
 - b. 11-20
 - c. 21-30
 - d. 31-40
 - e. 41-50
 - f. 51 ó más

4. ¿Tiene en su organización un departamento de Recursos Humanos?
 - a. Si
 - b. No

5. Si contesto que no en la pregunta anterior, ¿tiene su organización personal a cargo del departamento de Recursos Humanos?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Tiene una descripción de tareas para cada puesto?
 - a. Si

- b. No
7. Su organización, ¿posee un manual del empleado?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Por qué no posee un manual del empleado?
- a. No es requerido por ley.
 - b. No tengo los recursos económicos para contratar los servicios.
 - c. No tengo personal especializado.
 - d. No es necesario.
 - e. Otro _____.
9. ¿Qué componentes tiene su manual del empleado? Marque todas las que aplique.
- a. Declaraciones y renunciaciones
 - b. Regulaciones (federales, estatales y municipales)
 - c. Políticas operacionales y de asistencia
 - d. Políticas de pago y compensaciones
 - e. Normas de conducta
 - f. Políticas del personal (hostigamiento sexual, uso drogas y alcohol, vestimenta, confidencialidad, etc.)
 - g. Políticas del empleo (reclutamiento y selección, procesos de orientación, periodo probatorio, evaluaciones de desempeño, terminación de empleo, etc.)
 - h. Otros _____
10. ¿Su organización orienta y distribuye a cada empleado el manual?
- a. Si
 - b. No

Parte II: Información General del Participante

11. Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino

12. Edad

- a. < 25 años
- b. 25 – 34 años
- c. 35 – 44 años
- d. 45 – 54 años
- e. 55 – 64 años

- f. 65 + años
 - g. Denegar tal información.
13. ¿Cuál de las siguientes describe su posición en la organización?
- a. dueño y gerente
 - b. dueño
 - c. gerente
 - d. otro _____
14. ¿Cuál es su nivel de educación más alto?
- a. No completó escuela superior
 - b. Diploma de Escuela Superior
 - c. Algún grado asociado o colegio universitario
 - d. Diploma de escuela vocacional o técnica
 - e. Diploma universitario
 - f. Diploma profesional o avanzado
 - g. Denegar tal información.
15. ¿Hace cuánto tiempo posee u opera ésta organización?
- a. < 6 años
 - b. 6 – 10 años
 - c. 11 – 20 años
 - d. 21 – 30 años
 - e. 31 + años
 - f. Denegar tal información.
16. ¿Es esta organización operada principalmente desde el hogar, incluyendo estructuras anexas como marquesinas?
- a. Si
 - b. No
 - c. Denegar tal información.
17. ¿Cuántas personas, a tiempo completo o parcial, emplea su organización, sin incluirlo a usted mismo?
- a. 1 – 9 empleados
 - b. 10 – 19 empleados
 - c. 20 – 250 empleados
18. ¿Cuál es su localización?
- a. Altamente urbano
 - b. Urbano

- c. A las afueras del casco urbano
- d. Rural
- e. No está clasificado

19. Por los pasados dos años, el volumen de ventas:

- a. Aumentó por 30% o más
- b. Aumentó por 20 – 29%
- c. Aumentó por 10 - 19%
- d. Se mantuvo más o menos igual
- e. Disminuyó por 10% o más
- f. Denegar tal información.

20. ¿Cuál es su actividad primaria de organización?

- a. Agricultura (no granja o rancho), pesca
- b. Construcción
- c. Manufactura, minería
- d. Ventas al por mayor
- e. Ventas al detal
- f. Transportación/almacenaje
- g. Información
- h. Finanzas y seguros
- i. Bienes raíces
- j. Servicios profesionales, científicos y técnicos
- k. Servicios de apoyo administrativos/servicios de manejo de basura
- l. Servicios educativos
- m. Cuidados de salud y asistencia social
- n. Artes, recreación y/o entretenimiento
- o. Servicios de alojamiento y comida
- p. Otros servicios (típicamente servicios personales y reparaciones)
- q. Otro
- r. Denegar tal información