

“LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO. ESPECIAL RELEVANCIA AL VOLUNTARIADO”

Dña. Rocío Hernández Garrido, rocio.hernandez@dem.uhu.es, Universidad de Huelva

Dra. Dña. M^a Asunción Grávalos Gastaminza, gravalos@uhu.es, Universidad de Huelva

RESUMEN:

Con la pretensión de contribuir modestamente a paliar la laguna que evidencia esta materia, el presente trabajo, centrado en el caso particular de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL), constituye la síntesis de la primera etapa de desarrollo de una futura investigación en la que se intentará de analizar el grado de conocimiento y aplicación de las técnicas de gestión de recursos humanos y el nivel de adaptación que ante estas innovaciones exhiben los responsables de las unidades de personal de las distintas organizaciones no lucrativas, pues dicha gestión en este tipo de entidades requieren de un cierto grado de reflexión. Bien es cierto que las organizaciones que ignoran este aspecto y no proporcionan a sus responsables de equipo una guía, unas instrucciones para que planifiquen, capten y den apoyo a sus voluntarios desaprovechan uno de sus principales recursos. No podemos olvidar que el equipo humano de que dispone o puede disponer una organización no lucrativa es su capital más importante.

PALABRAS CLAVE: Sector No Lucrativo, Recursos Humanos, Voluntariado, Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL)

ABSTRACT:

The Human Resources Management of a volunteers organization is shown in this paper, as a task requiring some degree of reflection. Organizations of this kind ignoring that aspect of its management –with no guidance provided to their team’s heads, no instructions for them to plan, attract and give support to its volunteers- waste one of their main resources. The human team that a non-lucrative organization has, or could have, is its most important capital: this rule shouldn’t be forgotten. Managing this team properly in order to increase its ability to work together and to be focused on the organization goals, is one of the biggest challenges and one of the pending subjects for many of these organizations.

KEY WORDS: Non-Profit Organizations, Human Resources, Volunteers, Entities non-lucratives (ESAL)

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace un par de décadas el denominado Tercer Sector¹ viene siendo objeto de una creciente atención por parte de los investigadores ubicados en el amplio campo de las ciencias sociales y, no es casualidad, que el aumento de estudios e investigaciones sobre este difuso sector de empresas y organizaciones se haya producido a medida que la exclusiva acción de empresas capitalistas, empresas públicas y sector público en general se ha mostrado incapaz de dar respuesta satisfactoria a los grandes desafíos que las sociedades modernas tienen planteados y entre los que cabe resaltar los del pleno empleo y el estado de bienestar.

Uno de los marcos teóricos usados para caracterizar y definir este tercer sector se ha desarrollado a partir del concepto de economía social en países como Francia, Bélgica, Québec, España y, en menor medida también en Italia. La economía social se configura entorno a tres grandes familias, a saber, cooperativas, mutualidades y asociaciones que se caracterizan por la finalidad de servicio a los miembros o al entorno, la autonomía de gestión, los procesos de decisión democrática y la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas. Nosotros en este trabajo nos vamos a centrar precisamente en uno de estos grandes grupos como es el de las asociaciones sin Ánimo de Lucro

La labor que llevan a cabo las “Entidades Sin Ánimo de Lucro ” (ESAL²) es un trabajo, que no cabe duda (en la mayor parte de los casos), resulta enormemente necesario y útil a la sociedad actual en que vivimos, pues dependen fundamentalmente de los recursos humanos y más concretamente del voluntariado. Los destinatarios de estas entidades, en muchos de los casos, únicamente pueden ver satisfechas algunas de sus principales necesidades vitales (educación, salud, acceso a recursos básicos, integración/inserción social, apoyo psicológico/afectivo,...) a través de este tipo de organizaciones. Son por tanto las ESAL, un enorme caudal de cooperación humana en pro del desarrollo de ciertos colectivos sociales menos favorecidos de nuestra sociedad.

El personal es el principal activo de cualquier organización, sea esta pública o privada, pero sobre todo en las Entidades sin Ánimo de Lucro. Quienes trabajan en ellas lo hacen porque normalmente se identifican con los fines y las acciones que desarrollan

¹ Es un concepto, confuso y equívoco, además de, todavía, poco conocido. Quizá las dudas conceptuales se deban en parte a que sólo desde hace algunos años se habla del Tercer Sector. Sea cual fuera el origen de la expresión, lo cierto es que fue en los primeros años setenta cuando se utilizó por primera vez. Sobre ello véase el magnífico trabajo de Ricardo Sánchez Rivera, junto con Carlos Paramés, sobre el Tercer Sector en España, en Piñar Mañas (2000). Se considera que el término fue utilizado por primera vez bien por Amitai Etzioni en su artículo “The Third Sector and Domestic Missions”, *Public Administration Review*, número 33, Julio-Agosto, 1.973, o por Theodore Levitt (The Third Sector, new tactics for a responsive society, AMACOM, New York, 1973), sin olvidar a Burton Allen Weisbrod en su trabajo “Towards a theory of the voluntary non profit sector in a Three Sector Economy”, en la obra colectiva *Altruism, Morality and Economic Theory*, Edmund S. Phelps-Russell Sage Foundation, New York, 1975, págs.171 yss.

² Citando el estudio de Rodrigo Villar, las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), son un conjunto de organizaciones que producen bienes públicos y contribuyen a los procesos de Reforma del Estado (Lewis, 1999,1), sin ánimo de lucro, que poseen una organización formal, privadas, no gubernamentales, voluntarias, autogobernadas y con una racionalidad diferente al estado y al mercado, que hacen parte del Tercer Sector (Villar, 2001,15)

En este tipo de entidades nos podemos encontrar sin duda con personal asalariado, (y es adecuado que así sea en mucho de los casos), pero el hecho voluntario sigue siendo la columna vertebral de la participación ciudadana en asociaciones sin ánimo de lucro en todos los países; ya que son este grupo los que forman el gran bloque del colectivo humano.

Un equipo de trabajo es como un cuerpo humano donde el dedo meñique es tan importante como el cerebelo, pero obviamente hay un ordenador, como el líder que dirige y establece las funciones de cada miembro.

Es por todo ello que nos planteamos aportar una primera aproximación al estudio de este capital humano en las organizaciones no lucrativas a la que hoy en día se le está dando mucha importancia; como un nuevo sector que rompe el dualismo existente entre la economía privada y pública, pues existen más de 250.000 organizaciones No Lucrativas, cerca de 26 millones de cuotas, unos 11 millones de personas asociadas, un millón de voluntarios que dedican más de cuatro horas semanales a colaborar en las actividades del sector, más de 475.000 empleos remunerados a tiempo completo y unos gastos operativos que suponen el 4% del PIB³.

Para ello en primer lugar vamos a analizar las características específicas de los Recursos Humanos de este tipo de Entidades, para luego poder desarrollar la primera parte del proceso de gestión de este colectivo desde que existe la necesidad de incorporar a un voluntario.

2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.

En este tipo de entidades, existe personal de muy variada índole, pues nos podemos encontrar con personal remunerado o voluntario; los cuales se pueden clasificar según el grado de dedicación en voluntarios *asiduos o permanentes*⁴, *puntuales u ocasionales*, *técnicos*, *colaboradores* y *socios*. Los primeros, son aquellas personas que han adquirido el compromiso de dar unas horas determinadas. Los voluntarios *puntuales u ocasionales* son aquellas personas que participan de forma regular, en las actividades que se desarrollan en la organización de forma grupal (encuestas, campañas,...).

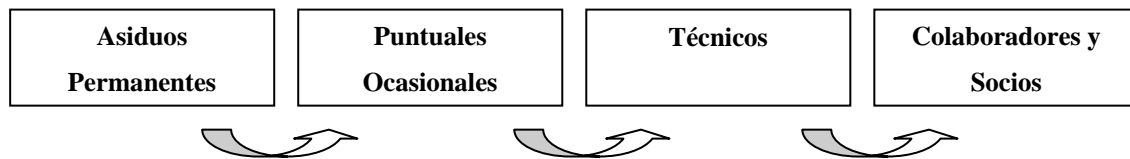
Existe sin duda *personal técnico*, pues se necesitan personal con una preparación profesional, que aporten a la asociación cooperación ya sea de forma ocasional o regular.

Y por último y no por ello menos importante, los *colaboradores* y *socios*, pues sin ellos parte de esta labor sería imposible pues mientras los primeros aportan recursos y asesoramiento (según la tipología de actividades que promueva la asociación); los segundos son aquellos que sin realizar unas prestaciones directas de

³ Estas cifras reflejan la importancia del Sector No Lucrativo en España, un fenómeno social pujante que ha sido analizado con detalle en un estudio publicado por la Fundación BBVA. Director Jose Ignacio Ruiz Olabúenaga (director). Documenta 2000.

⁴ Suelen tener el compromiso de dar un mínimo de tres horas semanales de forma regular, pues son quienes dan continuidad y estabilidad a determinadas tareas y servicios específicos; por tanto son el soporte y el grueso de la asociación.

servicios con los usuarios, ofrecen aportaciones económicas con los fines de la asociación, con una temporalización establecida de mutuo acuerdo.



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las características de todos ellos (Vernis A.; Iglesias, M; Sanz B.; Solernos M., Urgell J.; Vidal P.: 2004) en las organizaciones no lucrativas que conocemos, probablemente nos daremos cuenta de que, a pesar de las diferencias existentes y del personal variado que existe, hay muchas características comunes entre las que podríamos destacar:

En *primer lugar*, las personas que colaboran con una asociación creen en los valores que esta defiende. Muchas veces son estos valores su principal fuente de motivación y una de las razones que les ha impulsado a incorporarse a la entidad. Es difícil imaginarse un voluntario de una organización no gubernamental para el desarrollo que no crea en la necesidad de realizar una distribución mundial más justa de los recursos o en un trabajador de una asociación de educación en el tiempo libre que no esté convencido del valor formativo y de la importancia de actividades realizadas durante el tiempo de ocio.

En *segundo lugar*, el hecho de que las organizaciones no lucrativas tengan generalmente objetivos con implicaciones sociales y efectos a largo plazo hace muy difícil la concreción y la medición del resultado. Hecho que se ve agravado por la excesiva dosis de buena voluntad y falta de racionalización en el momento de planificar las tareas

En *tercer lugar*, los recursos humanos de las ESAL se componen generalmente de una variedad de colectivos. Los equipos formados por voluntarios y personal remunerado son habituales. Y los voluntarios pueden ser de muy diversos tipos. Esta variedad aporta una riqueza indiscutible, pero también plantea problemas de gestión. No es fácil coordinar y aglutinar equipos formados por miembros que tienen expectativas, dedicaciones, horarios y ritmos de trabajo muy distintos y es aquí desde donde queremos partir nuestra futura investigación.

En *cuarto lugar*, las expectativas en lo que se refiere al ambiente de trabajo y a la participación son muy elevadas. Se espera que el ambiente de trabajo sea bueno, las relaciones personales cálidas, y las posibilidades de participación altas. Si estas expectativas de base no se cumplen, pueden aparecer problemas de motivación. Potenciar la participación y las relaciones interpersonales fluidas es básico para evitarlos

3. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el marco de las Entidades sin ánimo de lucro, denominado por algunos autores como Tercer Sector, son escasos los estudios realizados sobre el compromiso que los responsables de personal mantiene con las funciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Dirigir adecuadamente un equipo en las ESAL para que su capacidad de trabajo sea real y se oriente hacia los objetivos de la organización es uno de los grandes retos y una de las asignaturas pendientes de muchas asociaciones, pues la finalidad de la gestión de los recursos humanos (RRHH) en una entidad no lucrativa, al igual que la gestión en otras áreas, es la de posibilitar la consecución de los objetivos (Markaide, 1990: capXII).

Por otra parte, en una Entidad sin Ánimo de Lucro (ESAL), la gestión de sus RRHH, estará marcada por la particular filosofía que le da sentido, pues en estas organizaciones, de gran heterogeneidad (sin muchas diferencias entre los países más prósperos económicamente, donde es mayor el desarrollo del sector asociativo), dedican parte de su tiempo vital un gran número de personas, con grados de participación-vinculación y motivaciones muy diversas.

Lo que si es común, en todos los países donde el sector asociativo existe con cierta magnitud, es el “papel central” que las personas que dedican su tiempo de forma voluntaria (Voluntariado⁵) ocupan en el desarrollo de ese tejido asociativo.

El entorno actual, en el que poco a poco se van desarrollando las actividades de las empresas, está caracterizado por altos niveles de incertidumbre (Hernández, F ; Peña I. 2005). En este contexto, el vertiginoso cambio en el entorno de las empresas de economía social implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tenencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las organizaciones, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas-, que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Concretamente Pfeffer, (1994), en su libro “The Human Equation”, destaca que todas las organizaciones serán más exitosas si desarrollan una estrategia de Recursos Humanos adecuada. Por otra parte Delery y Shaw (2001) afirma que el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva, que las actividades de Dirección de Recursos Humanos son las que tienen mayor influencia sobre el capital humano de la empresa y por último que la naturaleza compleja de los sistemas de recursos humanos, hacen que los mismos sean difíciles de imitar.

⁵ Una de las formas de participación en las organizaciones no Lucrativas, es a través del voluntariado del cual existen múltiples y diversas definiciones, si bien la palabra voluntariado con su actual significado no se desarrolla hasta el siglo XX, siendo utilizada hasta ese momento para describir a la gente ligada a actividades religiosas (Karl,1984)

Puesto que cada ESAL tiene sus propios objetivos, las estrategias que se definan estarán en función de la consecución de estos objetivos. De ahí que las estrategias particulares del área de RRHH sean diferentes en cada organización.

Los voluntarios son el recurso humano por excelencia de las organizaciones no lucrativas, sin personas voluntarias, la mayoría de estas Entidades no sobrevivirían. Saber utilizar con eficiencia el tiempo, el talento y la energía de este colectivo será el objeto de nuestra futura investigación; ya que las organizaciones más exitosas, son aquellas que gestionan de una manera eficiente sus Recursos Humanos, pues les permite conseguir un atributo fundamental de cara a mantener y mejorar su posición competitiva (Smith; 1992; Kalleberg, 2001; 2003)

No obstante, la gestión de Recursos Humanos en las ESAL tiene elementos diferenciadores respecto a otro tipo de organizaciones. Pero si hay un factor que ayuda a entender el origen de estos elementos particulares y diferenciadores en la gestión interna de dichas Entidades, es el distinto papel que desempeñan en la sociedad respecto al resto de organizaciones (empresas y organismos públicos). Aunque unas son muy diferentes entre sí, todas tienen una característica en común: su éxito depende casi exclusivamente del capital humano, de sus recursos humanos.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el impacto que tiene el recurso humano por excelencia en este tipo de organizaciones; así como proporcionar unos instrumentos y explicar unos procedimientos que puedan ayudar a los responsables de equipos a diseñar las cinco funciones básicas de la gestión del recurso humano en este tipo de entidades como son el voluntariado. Siguiendo a Vernis A.; Iglesias, M; Sanz B.; Solernos M., Urgell J.; Vidal P. (2004), lo que se va a exponer a continuación es tan solo un grupo de propuestas que cada organización y cada responsable deberá adaptar según sea su situación. No obstante detrás de éstas propuestas se encontraran tres ideas básicas:

- En el voluntariado se da un proceso de intercambio en el cual el voluntario entrega a la Entidad su ilusión y su capacidad de trabajo, y la organización le proporciona unos objetivos por lo que trabajar, un equipo en el que integrarse, unos instrumentos de trabajo y un reconocimiento. Tanto el voluntario como la organización tienen derecho a exigir a la otra parte el cumplimiento del compromiso asumido.
- Los voluntarios suponen un coste para la organización, al menos por lo que respecta al tiempo y a la energía dedicada a su selección, su formación..., y este coste debe ser asumido por la asociación.
- La dirección de los distintos tipos de voluntarios (voluntarios de base, voluntarios que realizan tareas administrativas, voluntarios que asumen funciones directivas, voluntarios esporádicos...), a pesar de presentar aspectos comunes, debería ser específica para cada uno de los tipos nombrados.

3.1. LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

En toda organización es imprescindible conocer el número y el tipo de personas que formaran parte de ella, así como de las habilidades o conocimientos precisos para cada puesto de trabajo. Según el Diccionario de

la Real Academia Española planificar es elaborar planes para llevar a cabo una acción. Por lo que se refiere a los recursos humanos, en general, los planes consisten en:

- Análisis de los puestos de trabajo
- Búsqueda de personal
- Selección de los trabajadores

En lo referente a planificación de los Recursos Humanos en las ESAL, ésta trata de determinar por una parte, las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos (nº de voluntarios) se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003). Para Gomez-Mejia, Balkin y Cardy (1996), la planificación de la mano de obra supone la realización de tres actividades diferenciadas y entre las que podemos destacar: la determinación de las necesidades de personal, el conocimiento de las disponibilidades de personal y finalmente, determinar y comparar ambas previsiones en un mismo horizonte temporal

Este proceso de decisión se realiza teniendo en cuenta el entorno en el que la organización se desenvuelve y los planes de acción previstos y diseñados en otras entidades configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos (Pelayo, 2004), ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar:

- Cuantas personas y de que clase se necesitan
- Cómo se conseguirá a dicho personal (que tipo de reclutamiento)
- Las necesidades de formación que tendrá la organización

Si bien esta actividad (la planificación de RRHH) es muy importante, no ha sido hasta hace relativamente poco tiempo cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de su cohesión con la estrategia de la empresa.

3.1.1. EL PROCESO DE AFECTACIÓN

El proceso de Afectación es aquella función que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas (voluntarios) necesarias en cantidad y calidad, para desarrollar de forma óptima los procesos de producción y servicios. La afectación de personal supone las siguientes actividades:

3.1.1.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Con frecuencia a esta parte del proceso de planificación se le conoce con los nombres de reclutamiento y captación. Se ha optado por la palabra búsqueda porque se trata más bien de una investigación, tanto entre personal interno como en el entorno exterior a la organización, pues las necesidades de personal,

puestas de relieve en el proceso de planificación o como resultado de alguna petición específica de algunos de los departamentos de la empresa (Werther y Davis, 1991), conducen a la búsqueda de candidatos, tanto en el exterior de la organización como en su interior, que estén potencialmente cualificados para ocupar los puestos vacantes (Milkovich y Glueck, 1985; Denton, 1992; Levesque, 1996).

En la captación, acogida y orientación de voluntarios pocas cosas nuevas hay que decir. Algunos pueden sorprenderse ante esta afirmación. Es cierto que estas cuestiones siguen suscitando el debate y no existe un acuerdo entre las organizaciones sobre la forma de actuar. Sin embargo, si abrimos nuestros horizontes y observamos la sociología, trabajo social, psicología, ciencias de la comunicación, marketing veremos que ya existen una serie de técnicas y métodos que pueden ser susceptibles de aplicar al voluntariado (Navajo Gómez, 2006). Por lo tanto como dice Navajo Gómez y apoyando su afirmación, no tendremos que "inventar" sino adaptar estos conocimientos desarrollados por otras áreas al campo del voluntariado.

Los aspectos que trataremos en este apartado se refieren a la dirección y coordinación de Voluntarios; pues son una parte importante pero no la única. Por ello debemos tener en cuenta que la captación, la orientación y acogida son fases de un proceso global de actuación de la organización, no partes aisladas.

Normalmente cuando se habla de captar voluntarios se considera que esta tarea no es fundamental, que se puede realizar en cualquier momento y por cualquiera. Pero no debemos olvidar que no es sólo importante, sino que debe ser el primer paso para llevar un programa a la práctica. En líneas generales la captación suele ser un aspecto muy descuidado dentro de las organizaciones (salvo excepciones) todos se quejan de la falta de miembros, pero poco se hace para paliar este problema.

Si la captación que vamos a realizar no está bien planificada, es improvisada, no cuenta con los medios necesarios, no tiene el apoyo de la organización antes que lanzar una imagen negativa que puede durar largo tiempo y tener consecuencias imprevisibles, mejor no hacer nada y confiar en que nos continuarán llegando voluntarios de un modo espontáneo por las actividades que observen de nuestra organización.

3.1.1.2. LA SELECCIÓN

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, donde ya se dispone de un grupo de candidatos idóneos, es necesario llevar a cabo el de la selección, que consiste en determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización; puesto que las personas que se ofrecen para colaborar con la organización deben pasar por un proceso de selección (Milkovich y Glueck 1985)

La selección de los voluntarios que desean trabajar en la Entidad es imprescindible pues no basta con una buena voluntad, sino que es necesaria una capacidad mínima para realizar las labores que la organización precisa. No se trata de sólo aceptar profesionales con amplia experiencia, pero tampoco de dar entrada a personas que puedan dificultar nuestra tarea o incluso perjudicar las labores de la Entidad.

Suele ser bastante común la idea de que los voluntarios, por el hecho de no recibir una compensación económica a cambio, disfrutan de todos los derechos pero no tienen ningún deber. Sin embargo, las personas que de forma desinteresada trabajan en una Asociación están obteniendo la satisfacción de la labor que realizan y, por tanto, la asociación no tendrá mayor obligación con ellos que la de asegurar que su trabajo se desarrolla en buenas condiciones y su capacidad de influir en las decisiones de la Entidad

Las asociaciones deben aprender a decir que no, cuando es necesario, por lo que la selección en las ESAL tendrá dos objetivos principales:

- En primer lugar, conocer si la capacidad, la formación, el talante personal y las expectativas del candidato coinciden con lo que necesita y puede proporcionar la organización.
- En segundo lugar, dar información al candidato sobre la Entidad y el puesto de trabajo, para que pueda valorar si le interesa incorporarse.

En la selección se filtra a los voluntarios a quienes se les va a ofrecer un puesto de trabajo; la cual se puede realizar mediante una entrevista, un curso de formación o la incorporación a modo de prueba al puesto de trabajo.

Existe una gran variedad de técnicas para medir la información proporcionada por los candidatos y entre las que podemos destacar como una de las más usadas a la *entrevista*⁶, la cual debería realizar el responsable del equipo, pues aunque es el instrumento más utilizado, su problema radica en la falta de objetividad.

Independientemente de los mecanismos utilizados, la selección nos debe permitir decidir, tanto a nosotros como al candidato si se puede y desea incorporarse a la organización. A veces encontramos voluntarios con unas expectativas y un talante que concuerda con los de la asociación, pero para los cuales no disponemos de ningún puesto concreto. En estos casos no consideraremos que incorporar a la persona sea positivo. Lo mejor es esperar que se detecte alguna necesidad que se adapte a su perfil.

Eso si un aspecto importante a considerar, es que toda persona que se ofrece como voluntaria debe recibir una respuesta sea del signo que sea, en un período de tiempo razonable; pues la falta de respuesta a un voluntario transmite una imagen pésima de la organización.

3.1.1.3. LA INTEGRACIÓN

La fase recogida anteriormente, se caracterizaba porque trataba de actividades para atraer y seleccionar a candidatos (voluntarios) idóneos para el puesto. Una vez seleccionados, y rubricado el contrato

⁶ La entrevista es "*una conversación con una finalidad*", que permitirá al voluntario y a la asociación conocerse mutuamente; descubrir al voluntario las posibilidades de actuación y, a la organización, las cualidades, necesidades, motivaciones y expectativas del voluntario. Permite conocer sobre el papel lo que un potencial voluntario ha hecho, pero además permitirá conocer el cómo, por qué, y cuánto.

correspondiente, el resto de operaciones que contempla el proceso de dirección de recursos humanos aluden al mantenimiento y desarrollo de esa persona en el cargo al que accede.

El sistema más adecuado, buscando una efectiva integración de los voluntarios en los programas, con el objetivo de lograr su mayor eficacia, está basado en tres ejes: Información-Orientación-Motivación. Este proceso se denomina de acogida y orientación (Navajo, 1990).



Fuente: Navajo 1990

A pesar de que la acogida (socialización⁷) se realiza de manera informal, el responsable del equipo en que se integra el voluntario debe realizar un seguimiento de este proceso. Muchas veces la formalización de algunos aspectos puede mejorar su eficacia.

3.1.2. EL PROCESO DE FORMACIÓN

El proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos (Pelayo, 2004), son un conjunto de medidas destinadas a incrementar la eficiencia profesional y posibilitar la realización personal del trabajador. Incluye, por tanto, actividades de formación y desarrollo del empleado, así como el diseño y planificación de la carrera de los mismos.

Si una persona no recibe ningún tipo de formación, se deprecia por obsolescencia. El potencial de una empresa para formar a sus miembros es equivalente a su capacidad para sobrevivir al cambio e incluso para crearlo. No hay ninguna empresa que no se enfrente hoy a un proceso de cambio, generalmente profundo; y, por ello, es necesario que el equipo humano con el que se cuenta se adecue, mejorando sus niveles de formación a los retos a los que deben hacer frente (*Price Waterhouse, 1995,187*).

Las concepciones de la formación en la ESAL han evolucionado. Pasó de considerarse un gasto necesario a un premio o retribución indirecta, para finalmente considerarla como una de las inversiones clave para la organización.

La formación que una entidad no lucrativa (Asociación o fundación) ofrece a sus voluntarios debe responder a las necesidades reales. Cada responsable debe analizar que preparación les falta a sus voluntarios y que formación deben recibir. De acuerdo con esta información se debe definir la formación que la asociación les dará a sus voluntarios, sin olvidar el presupuesto y la importancia de cada una de las necesidades.

⁷ La **socialización** es el conjunto de actividades que pretende familiarizar al empleado con su nuevo trabajo y la organización. A través del proceso de socialización los nuevos miembros aprenden los modelos de comportamiento de las empresas, los asimilan y os convierten en reglas personales de actuación en el transcurso de su permanencia en la organización

La formación se puede estructurar en:

- Formación inicial: Formación recibida con anterioridad a la pertenencia a la empresa
- Formación continúa: Formación recibida dentro de la empresa. En este caso puede ser formación recibida a través de cursos (organizados por la propia organización o bien por otras instituciones); o la formación en el puesto de trabajo (normalmente a través de la instrucción de un compañero- muy usada en este tipo de organizaciones-).

La formación de los voluntarios debe prestar especial interés a los aspectos institucionales (historia, misión, filosofía de la asociación...) y a todos los temas relacionados con la misión y los valores organizativos. Esta formación es básica para conseguir que los voluntarios se sientan integrados y tiene un carácter casi indispensable en el proceso de incorporación de nuevos miembros.

La formación es probablemente la inversión más importante que hacen las organizaciones en sus voluntarios y uno de los principales mecanismos de reconocimiento. Es necesario, pues, evaluar sus resultados y su impacto.

Teniendo en cuenta la escasez de recursos con que cuentan estas organizaciones, las nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de sistemas de formación reglados accesibles desde cualquier lugar y en el momento en que la persona a formar les sea más conveniente. La formación en soporte audiovisual a través de Internet puede llegar a presentar un ahorro de hasta un 60 por 100 respecto de la tradicional, al eliminarse los costes de desplazamiento, de aulas, de profesores; pero además cuenta con enormes ventajas como su carácter interactivo y la accesibilidad total a cualquier hora⁸.

3.1.3. EL PROCESO DE RECOMPENSA O RECONOCIMIENTO

Entre las acciones encaminadas a motivar a los empleados, la retribución juega un papel clave para conseguir un rendimiento óptimo (Pin y Suárez 2005). De hecho, si no están bien diseñados son un gran obstáculo para la productividad (Pfeffer, 1998).

En el caso objeto de estudio como es el sector no Lucrativo a pesar de trabajar personas contratadas y que son retribuidas económicamente, también trabajan personas a las que se les conoce como voluntarias, las cuales prestan servicios de voluntariado, pero no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario (Fiscrmlr, 1999).

En las ESAL este proceso cobra un valor muy importante para la gestión de personal, pero no precisamente por las prestaciones económicas que los mismos reciben, ya que en este caso la retribución se lleva

⁸ El País Negocios, 4 Febrero de 2001, Pág. 41

a cabo de manera inmaterial o como algún autor define Retribución Emocional⁹ (Polo, 2005)

3.1.4. SEGUIMIENTO Y MOTIVACIÓN

El seguimiento ¹⁰ es un instrumento de motivación y una de las funciones básicas de todo responsable de equipo. El responsable de equipo debe clarificar al voluntario cuáles son sus objetivos y tareas, observar su actuación, informarles sobre su desarrollo, ayudarles a buscar soluciones a los problemas que pueda encontrarse durante el desarrollo de sus tareas y establecer, conjuntamente con él, objetivos de futuro.

El seguimiento implica una relación estable y abierta entre el responsable del equipo y cada uno de sus miembros, en la cual el responsable asume un importante papel como comunicador de valores y transmisor de la importancia que tiene para la entidad el trabajo del voluntario. Es por tanto, una tarea que debe realizarse diariamente, para así poder detectar posibles causas de desmotivación patente entre los voluntarios, haciendo reuniones periódicas¹¹.

La motivación ha sido durante muchos años un tema de investigación para estudiosos y analistas tanto de la conducta humana como de las organizaciones. En el plano personal todos tenemos motivaciones de diversos tipos: familiares, de trabajo, sociales, etc... y lo mismo ocurre con todos los aspectos de la actividad humana.

Aún hoy seguimos preguntándonos qué es lo que nos hace hacer lo que hacemos. Esta es la pregunta fundamental a la que numerosos autores han aportado distintas visiones construyendo teorías que van enriqueciendo, en la mayoría de los casos.

Conocer que motiva a las personas de nuestra entidad es muy importante para los responsables de las distintas organizaciones, ya que los trabajadores motivados tienen mejores rendimientos. Pero eso sí, para motivar primero hay que estar motivados para permanecer en la organización.

La motivación puede definirse como un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionará cierta satisfacción.

En el ámbito de las organizaciones, los voluntarios que están motivados suelen tener un comportamiento tal que se refleja en el deseo de ir a la organización, son más colaboradores, trabajan con gusto, etc...

⁹ concepto totalmente novedoso que concreta en forma de retribución la labor de desarrollo de los recursos humanos en el seno de una organización; pues la retribución emocional (retribución no monetaria), que nos ofrece una empresa, es necesaria como personas que somos.

¹⁰ Hablemos de seguimiento como apoyo y orientación.

¹¹ Estas reuniones son aconsejables porque permiten concretar las observaciones hechas y obligan a dedicar un tiempo a la reflexión y a la búsqueda de soluciones, pues son una vía de comunicación y participación muy importantes

Se ha insistido en que el personal motivado tiene mejores rendimientos, pero no siempre los trabajadores que tienen bajos rendimientos es causa de una deficiente motivación. Unos bajos rendimientos pueden ser debidos efectivamente a una baja motivación, pero también a una escasez de recursos, a falta de habilidades o capacidades o a torpeza del superior o directivo correspondiente.

¿Qué es lo que nos mueve a actuar?, ¿Por qué emitimos unos comportamientos y no otros?, ¿ que mueve nuestra conducta y actuaciones? Las respuestas a todas éstas preguntas están en la base del desarrollo de la motivación (mover/moverse a la acción) de las personas. Y este es un proceso que sin ningún género de dudas, es una “búsqueda de satisfacción de las necesidades”, naciendo nuestros comportamientos (desde los más básicos, beber agua, tomarnos un descanso, etc., a los más elaborados) de nuestra búsqueda personal por satisfacer ciertas necesidades (algunas comunes al resto de los mortales y otras específicas de nosotros mismos).

Por tanto, si alguien es responsable de dirigir un equipo de personas (voluntarias o no), debe “ser consiente” de que una de sus funciones de dirección consiste en “motivar” a las personas, es decir “moverles a la acción”¹²

Y además ese dirigente, deberá saber que motivar a las personas tiene que ver con conseguir que a través de es camino, las personas satisfagan sus necesidades, sean esta licitas de satisfacer en esa organización o no.

Quedando claro hasta aquí el hecho de que la función de motivar es una responsabilidad de quien dirige, el último apunte del párrafo anterior plantea que también puede darse el hecho de que el voluntario busque satisfacer necesidades en las ESAL cuyo lugar de satisfacción no deba ser ésta. En este caso, es el propio voluntario el responsable de su falta de motivación que busca satisfacer sus necesidades de relación y afecto (insatisfechas en otras facetas de su vida) a través de la participación en una ESAL.

A veces se dan estos casos, o similares, en la participación voluntaria en las ESAL, casos que con normalidad debemos entender que acaben con el paso del tiempo en la desvinculación voluntaria de la persona con la organización¹³

Visto hasta aquí, salvo en el caso de las necesidades más básicas para cada persona, unas necesidades resultan más importantes que otras, por ello para un voluntario la motivación más importante puede ser su necesidad de logro (que la organización y él personalmente, consiga mejoras), la necesidad de pertenecer a un grupo o en otro caso puede ser la necesidad de relación lo que más motiva al voluntario a pertenecer o continuar en la organización

¹² “Motivar significa mover a la acción” frase de autor desconocido

¹³ El ejemplo aquí mencionado es un caso en el que la “motivación principal del voluntario” no coincide con la “motivación principal de la organización” (su misión)

3.2. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido hacer una pequeña reflexión sobre la gestión del voluntariado en las entidades sin ánimo de lucro, ya que si bien es cierto que este tipo de organizaciones está teniendo una creciente atención por parte de algunos investigadores, el tratamiento de dichos recursos humanos es uno de los grandes retos y una de las asignaturas pendiente en este campo.

La gestión de los Recursos Humanos en el Sector No Lucrativo en España tiene una importancia que no ha sido constatada en profundidad anteriormente por expertos españoles o de otros lugares. A pesar de que el tamaño y composición del Sector No Lucrativo en España son similares a los de otros países de Europa occidental, su estructura en la gestión del personal colaborador es totalmente diferente.

Para el futuro del sector no Lucrativo, la expansión del voluntariado es tan importante como el desarrollo de las capacidades organizativas y de liderazgo, puesto que resulta fundamental para asegurar el suficiente nivel de independencia del sector tanto respecto del gobierno como de la empresa privada. Los cambios habidos en la demografía y en la composición de la fuerza de trabajo sugieren que en España, como en cualquier otro país, existan grandes reservas de voluntarios potenciales sin “explotar”, que pueden ser muy útiles para la expansión de las actividades no lucrativas. Sin embargo, ello requiere de un importante esfuerzo de formación, así como de modelos creativos que combinen el trabajo remunerado y el no remunerado.

Es importante destacar a este colectivo empresarial, ya que la labor que llevan a cabo este tipo de organizaciones, es un trabajo enormemente necesario y útil para la sociedad actual en la que vivimos; pues son un enorme caudal de cooperación humana en pro del desarrollo de ciertos grupos sociales menos favorecidos de nuestra sociedad.

Decir, que a pesar de las diferencias existentes en este gran colectivo a estudiar, pues contamos con un contingente humano muy diverso, hay muchas características que comparten pues, las personas que colaboran con una asociación creen en los valores que esta defiende, y son éstos su principal fuente de motivación y una de las razones que les ha impulsado a incorporarse a dicha organización.

Se ha realizado una pequeña aproximación a las fases de la gestión, desde que existe una necesidad de buscar a personal para cubrir puestos de trabajos hasta que se acoge, se forma, se motiva y se le hace un seguimiento con un posible reconocimiento, siendo esta última fase una necesidad imprescindible de satisfacer como seres sociales que somos. A pesar de las semejanzas con otro tipo de entidades lucrativas, este sector destaca principalmente por la informalidad de la que goza el proceso de selección.

Aunque no es fácil coordinar equipos formados por miembros que tienen expectativas, dedicaciones, horarios y ritmos de trabajo muy distintos, el ambiente de trabajo y las ganas de trabajar son muy elevadas; por tanto saber utilizar con eficiencia el tiempo, el talento y la energía de este colectivo será el objeto de nuestra futura investigación

BIBLIOGRAFÍA:

- CASADO D.(1992): *“Organizaciones No Lucrativas en España”*, Hacer, Barcelona.
- DELERY, J Y DOTY, DH (1996): Modes of Theorizing in strategic human resource management: Contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Review*, Vol 37, nº 4, pp 802-805.
- DELERY, J.E. Y SHAW, J.D (2001) “The Strategic Management of People in Work Organizations: Review Synthesis and Extensión”. Trabajo presentado a la Academy of Management Meeting Washintong.
- DENTON, K (1992) “ Recruitment, Retention and Employee Relations. Greenwood Publishing, Westport
- LEVESQUE, J (1996) “Complete Manual for Recruitment Hiring and Retaining Quality Employees”, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- GOMEZ-MEJIAS, L.R., D.B. Y CARDY, R.L (1997). *“Gestión de Recursos Humanos”*, Prentice Hall, Madrid.
- GRÁVALOS Mª A. (2002): “Economía Social” Septem Ediciones
- HERNANDEZ, F Y PEÑA, I (2005) “La Dirección de Recursos Humanos en las cooperativas de crédito y en las cajas de ahorro: Planteamiento de un estudio. X Jornadas de investigadores de Economía Social y Cooperativa.
- HUSE. E. Y BOWDITCH, J. (1992): *“El Comportamiento Humano en la Organización”*, Ediciones Deusto.
- MARKAIDE, A (1990) “La Gestión de Recursos Humanos en las cooperativas. Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos” Bilbao, Universidad Deusto
- MARSHALL REEVE, J. (1996): *“Motivación y Emoción”*, Editorial Mc Graw Hill.
- MILKOVICH G Y GLUECK, W (1985) “Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach. Bussiness Publications Inc, Plano, Texas.
- NAVAJO.P. (1990) “Captación, Acogida y Orientación de Voluntarios. Cuaderno de la plataforma para la promoción del voluntariado en España. Nº 3 .Madrid
- PELAYO, Y.(2005-2006): *“Fundamentos y Modelos Teóricos de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos”* Curso de Doctorado 2005-2006. Proyecto Docente.
- PFEFFER, J. (1998): *“The Human Equation”*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PIN ARBOLEDAS J.R. Y SUAREZ E. (2001) “Retribución y Satisfacción, Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.L., Madrid.
- PRICE WATERHOUSE (1995): *La PYME Industrial Española: Factores de éxito para competir*, Fundación Martín Escudero.
- POLO J.M. (2005) “ Retribución Emocional. Otra manera de premiar la Excelencia. Ed. Granica.
- RACHLIN, H (1991): *“Introducción al comportamiento Humano”*. Editorial W.H. Freeman, New Cork, 1991.
- SAJARDO, A. (1998): “El Sector No Lucrativo en el ámbito de los servicios sociales”.Ciriec España.
- URGELL, JAUME (1994): “Recursos Humanos a les organizations no lucratives”, *Dosiers Sòcio-Culturals*, núm., 16, Ayuntamiento de Barcelona.
- SMITH D (1999) “ Volunteering and Social Development: A Background Paper for Discussion at and expert group meeting” New York. United Nations Volunteers.
- VERNIS, A; IGLESIAS M Y OTROS (2004): “La gestión de las Organizaciones no Lucrativas” Ed. Deusto.
- WERTHER, W.B. Y DAVIS, K (1991). “Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Interamericana de México. México.