



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

EL VOLUNTARIADO EN EL TERCER SECTOR

**La gestión de los recursos humanos en las entidades sin
ánimo de lucro.**

ALUMNA:

SABRINA SEBASTIÁ LÓPEZ

TRABAJO DE FINAL DE GRADO (RL0947)

Curso académico 2015/2016

Vicedecana:

Aránzazu Vicente Palacio

Departamento del derecho del trabajo y seguridad social

Facultad de ciencias jurídicas y económicas

Coordinadora:

Amparo Fabra Galofre

Departamento de filosofía y sociología

Facultad de ciencias humanas y sociales

Tutora:

Ana Giménez Adelantado

Departamento filosofía y sociología

Facultad de ciencias humanas y sociales

ÍNDICE:

0. Resumen.	2.
1. Introducción.	3-4.
2. Metodología.	5-6.
3. Marco teórico.	7.
3.1 ¿Qué es el tercer sector?	7-8.
3.2 Las dos corrientes teóricas que definen el tercer sector.	8-9.
3.3 Peso del tercer sector en la economía española.	9-11.
3.4 La gestión de los recursos humanos en las organizaciones de voluntariado.	12-14.
3.5 Planificación de los recursos humanos en las entidades no lucrativas.	15.
3.5.1 Reclutamiento, captación y selección de personal.	15-17.
3.5.2 Incorporación y compromiso.	18-19.
3.5.3 Seguimiento y motivación.	19-20.
3.5.4 Integración y proceso de formación.	20-22.
3.5.5 Proceso de recompensa, remuneración o reconocimiento.	22.
4. Conclusión.	23-24.
5. Bibliografía.	25.
6. Anexos.	26-31.

0. Resumen:

Este trabajo fin de grado propone analizar el tercer sector y comparar la gestión de distintos tipos de organizaciones, sus tensiones, valores comunes, y su diversidad. La gestión de las entidades del tercer sector es diferente a la del sector público y privado, en la medida en la que en ellas opera un modelo distinto de transacciones, y se dan una serie de elementos diferenciales, en la dirección y la gestión, de los recursos humanos. En este contexto, el voluntariado tiene una especial relevancia y es el tema central de esta propuesta.

EL presente trabajo, está centrado en el caso particular de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), en la que se evaluará el grado de conocimiento y aplicación de las técnicas de gestión de recursos humanos, junto con el nivel de adaptación, que ante estas innovaciones, muestran los gestores. En el proceso de esta evaluación sobre la gestión de estas organizaciones, utilizaré un protocolo desarrollado por el autor Emilio López Salas de la fundación Luis Vives (2009) y otro de José María Mendiluce (1999), con el fin de utilizarlo como modelo de buenas prácticas que sirva para ayudar a las personas que dirigen las miles de asociaciones que hay en el país y que, a menudo, se estructuran sin los instrumentos de gestión necesarios.

Esta propuesta de investigación, en el contexto de entidades sin ánimo de lucro (ESAL), se orienta al estudio del voluntariado, como equipo humano disponible para estas organizaciones, que no cuentan con recursos, para contractar equipos de gestión. Por medio del estudio y la inclusión de protocolos en este modelo particular de ONGs me propongo establecer guías, instrucciones, orientaciones y pautas para lograr una captación adecuada de voluntariado como una fuente de recursos humanos adecuados y sin coste. Ya que no podemos olvidar que el equipo humano de una organización no lucrativa es su capital más importante.

1. Introducción:

Desde hace un par de décadas el denominado tercer sector viene siendo objeto de una creciente atención por parte de los investigadores de las ciencias sociales y no es casualidad (Montserrat Balas Lara, 2012) que el aumento de estudios e investigaciones sobre sector de empresa y organizaciones se haya producido a medida que la acción de empresas capitalistas, 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.

El marco teórico que he utilizado en este trabajo, para definir el tercer sector es de Montserrat Balas Lara (2012), esta autora, lo desarrolla a partir del concepto de economía social. La economía social se configura entorno a tres grandes familias: 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 primicia de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas. Este proyecto se centrará precisamente a uno de estos grande grupos como es el de las asociaciones sin ánimo de lucro, a partir de ahora ESAL.

Tal y como indica Emilio López Salas de la fundación Luis Vives (2009) , la labor que lleva a cabo las ESAL es un trabajo, que en la mayor parte de los casos, resulta enormemente necesario y útil a la sociedad actual, ya que realizan planes y proyectos que no pueden asumirse por parte de los gobiernos. Su característica fundamental es que dependen fundamentalmente de los recursos humanos y más concretamente de voluntariado. Los destinatarios de estas entidades, en muchos de los casos, únicamente pueden satisfacer sus necesidades en 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 ESAL. Quienes trabajan en ellas lo hacen porque normalmente se identifican con los fines y las acciones que desarrollan (José María Mendiluce, 1999). En este tipo de entidades nos podemos encontrar, sin duda, con personal asalariado, 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 estos los que forman el gran bloque del colectivo humano.

Es por todo ello, que me propongo realizar 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; tomando como referencia la investigación de José Luis Monzón (2010).

En la economía social o Tercer sector en España, según Monzón en el año 2008 existían un total de 200.000 entidades que facturaban más de 116.000 millones de

euros, generando 1,2 millones de empleos directos, dando cabida a 24 millones de socios.

José Luis García Delgado (2009) y su equipo de investigadores aportaron también relevantes datos que ayudan a hacernos una idea de importante peso específico del Tercer sector o Economía Social en España en el año 2005. Su investigación puso de manifiesto que las 190.000 entidades del sector en aquel momento (lo que suponía el 6,7 % de las entidades registradas en España) generaban un valor añadido anual próximo a los 26.000 millones de euros. Según la investigación de Delgado, el Tercer sector o economía Social representaba el 6% del empleo asalariado en España, proporción que se eleva al 8.5%, si se considera el trabajo aportado por su más de 4 millones de voluntarios. Una vez reducido el tiempo equivalente de una jornada laboral medida.

Por ello, y en primer lugar, analizaré los conceptos de diversos autores, que estudian el tercer sector o economía social, para luego poder desarrollar las características específicas de los recursos humanos en este tipo de entidades, incluyendo la gestión y planificación para incorporar al voluntariado.

2. Metodología:

Este trabajo de investigación está basado en fuentes teóricas. He tratado de recopilar las principales aportaciones de los teóricos que se han ocupado de este tema y para ello, he seleccionado la información más relevante en diferentes fuentes: artículos de revistas, libros, manuales y protocolos... entre otros, con la finalidad de encontrar diferentes materiales que se estructuran en dos apartados; en cuanto a fuentes primarias he utilizado libros y artículos, monografías, tesis doctorales, boletines legislativos y otros documentos, junto con trabajos de investigación presentados, manuales, guías y protocolos. Como fuente secundaria he utilizado sobretodo resúmenes y listados de referencias publicados en el área de ciencias sociales.

Tras esta exhaustiva revisión de los estudios teóricos y prácticos recopilados, he podido desarrollar el presente proyecto más original y metodológicamente más objetivo. Una vez determinado los documentos o libros de investigaciones teóricas o prácticas en la revisión de literaturas he llegado a definir el título y subtítulo del proyecto, he resaltado a los autores más importantes y con mayor relevancia, y destacado los objetivos más relevantes de estos investigadores. En definitiva tras este proceso he llegado al objeto y a la idea global del trabajo.

El valor y confiabilidad de las fuentes utilizadas es adecuado, puesto que están recopiladas de materiales científicos de diferentes áreas de conocimiento y son de carácter fiable y de relevancia. Siguiendo los protocolos de la fundación Luis Vives (2009) y el del autor José María Mendiluce (1999). Se han utilizado fuentes directas y proveen datos de quienes directamente presenciaron el hecho o generaron alguna idea. También he consultado fuentes indirectas a través de otras obras, donde se citan a diferentes autores tales como; Garcia Delgado (2009), Álvarez de Mon (1998), Pfeffer (1994), José Luis Pérez (2003)... En cuanto a las fuentes de publicación, han sido seleccionadas las más actuales.

Para la realización de la revisión bibliográfica utilizada en este trabajo, he realizado búsquedas online y presenciales en la biblioteca de la Universidad Jaime I, donde numerosos informes de investigación en revistas y libros relacionados al presente proyecto, resaltando el de la autora Monserrat Balas Lara (2012) donde habla de la gestión de la comunicación en el Tercer sector y de cómo mejorar la imagen de las ONGs. Es necesario, destacar la utilidad de la guía de las claves de la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas del autor Emilio López Salas (2009) de la fundación Luis Vives. Por último y para darle un mayor desarrollo al presente proyecto he extraído y recopilado información de fuentes primarias de mayor fiabilidad, tales como en revistas científicas, tesis doctorales, y diferentes diarios de legislación, utilizando los repositorios de la Universidad Jaime I y google académico. Las palabras claves y más utilizadas para la búsqueda de información han sido; tercer sector, sector no Lucrativo, recursos humanos, voluntariado, entidades sin ánimo de lucro (ESAL)

(third sector, non profit organizations, human resources, volunteers, entities non-lucratives (ESAL)).

Otras de las tareas, ha sido recopilar la información más relevante tras encontrar un prólogo de José María Mendiluce(1999), con autores que caracterizan aspectos primordiales y más relevantes sobre la gestión de las organizaciones sin ánimo de lucro. Autores tales como; Alfred Vernis, María Iglesias, Beatriz Sanz, María Solernou, Jaume Urguell, Pau Vidal, citados en bibliografía. El resto de identificación de información de las fuentes de investigación más relevantes han sido extraídas y recopiladas tras guías, manuales y protocolos de diferentes asociaciones sin ánimo de lucro, que tienen la finalidad utilizarse como modelos de buenas prácticas que sirvan para ayudar a las personas que dirigen las miles de asociaciones que hay en el país.

3. Marco Teórico:

3.1 ¿Qué es el tercer sector?

Retomando las ideas que cita la autora Monserrat Balas Lara (2012), en su libro; *La gestión de la comunicación en el tercer sector*. El término tercer sector aparece utilizado por primera vez en 1973, contenido en un artículo de Theodore Levitt, en el que se describe al tercer sector como el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado. Por tanto, el término acuñado por esta autora que aborda este tema es por eliminación, es decir;

A partir de la existencia de otros dos sectores, el sector público, que engloba todo lo relacionado con la Administración del Estado, y el sector privado o mercado (García Delgado, 2009).

Según Balas Lara (2012), el nombre que habitualmente se le asigna al tercer sector le viene dado por el lugar que ocupa en la estructura institucional de las sociedades industrializadas con economía de mercado, compuesta por al menos tres sectores (sector público, privado mercantil y el tercer sector o sector privado no lucrativo).

García Delgado (2009), señala que al llamado sector público (Estado), está formado por las administraciones públicas, y está correspondido por individuos o grupos legitimados por poder político y por disponer de recursos públicos. Mientras que el Sector Privado Mercantil (Mercado), está formado por entidades que desarrollan con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados. Por tanto el tercer sector son entidades que forman parte de él, ni son gubernamentales ni tienen fines de lucro.

El tercer sector, está identificado en la mayoría de las ocasiones con actividades voluntarias altruistas que parten de la esfera privada de la ciudadanía para proyectarse de manera desinteresada sobre terceros, es decir, sobre la esfera pública (García Delgado, 2009). Y aunque este no es el tercer sector en su conjunto, es lo que más se conoce en términos de la opinión pública.

Por tanto, Balas Lara (2012) clarifica que el término tercer sector describe un conjunto de organizaciones no estatales y no mercantiles, que incluye asociaciones propiamente dichas y fundaciones (u otras formas semejantes de organizaciones “non profit” que no serían consideradas normalmente como meras asociaciones voluntarias), todas las cuales hacen uso de las aportaciones voluntarias de sus miembros, pero también, en parte de su contribución profesional.

Balas Lara (2012), señala que son muchos los autores que critican esta forma de definir al tercer sector, digamos de forma residual, por entender que el tercer sector no es, ni debe ser entendido como una tercera opción entre el sector público y el privado capitalista, pues esto conllevaría detraerle parte de su importancia y legitimidad.

El tercer sector se define negativamente respecto al sector privado y al sector público. Es decir, se acepta convencionalmente la existencia de dos sectores, el público y el privado, cuyos contornos se suponen más o menos claros, aun cuando en la práctica, tales perfiles no sean tan nítidos. Los conceptos de Estado y mercado constituyen por eso las únicas variables teóricas aceptadas para encuadrar la realidad. Todo lo que no pueda incluirse en una de estas dos categorías conceptuales quedaría relegado a una zona fronteriza, que como tal denominaríamos tercer sector. Como

consecuencia de lo anterior, se tiende a incluir dentro del tercer sector una inagotable gama de organizaciones tan diferenciadas, como las cooperativas, organizaciones religiosas, asociaciones, clubes, museos, fundaciones, ONG, etc. El tercer sector es conceptualmente un cajón de sastre (Álvarez de Mon, 1998).

El siguiente autor, clarifica que el tercer sector;

Es el resultado de la capacidad creativa de la sociedad para satisfacer nuevas necesidades y atender las expectativas del desarrollo económico y el cambio social. El tercer sector, para este autor, es una “adición de negaciones”: lo que no pertenece al ámbito de la Hacienda pública, ni es propio de la actividad mercantil lucrativa. Por una parte, se establece entre el interés colectivo o general y solidaridad; y por otra, en el plano de lo organizativo enlaza participación con responsabilidad. Estos son los términos que hay que conjugar al hablar del tercer sector y de la economía social: “No es público”, “no es mercantil”, “interés colectivo” “solidaridad”, “participación” y “responsabilidad” (García Delgado, 2004).

Adela Cortina (2004), es una de las autoras que se muestra contraria a definir al Tercer sector por exclusión. Ella considera que es necesario evitar falsas distinciones entre sector público (gobierno), sector privado (empresas) y sector social. Respecto a esto defiende la necesidad de:

Rechazar “en consecuencia” una división del trabajo en la que al gobierno compete lo público; a las empresas, lo privado y al sector social, un espacio extraño, allende lo privado y lo público. Por contra, al Estado compete asumir responsabilidades públicas básicas y también las empresas han de asumir su cuota de responsabilidad pública, de igual modo que el sector social tiene su tarea en la cosa pública. Las relaciones entre los tres sectores deben ser entonces de complementariedad y cooperación. La gran tarea consiste en tratar de articularlos y de que cada uno de ellos cumpla su misión, porque ninguno está legitimado para eludir sus responsabilidades y para traspasárselas otro sector con sofismas de uno u otro tipo (Adela Cortina, 2004).

Tras los diferentes conceptos, vistos de los anteriores autores, una primera aproximación al concepto del tercer sector, de forma muy simplificada, sería: “todo aquello que no es Estado y que no es privado mercantil”.

Según Balas Lara (2012), el tercer sector en las sociedades más desarrolladas, ha alcanzado ya una escala de recursos y una densidad organizativa que obliga a reconocerlo como un tercer pilar o sector de la sociedad, al lado del estado y de las empresas privadas con ánimo de lucro. Destacando, que las organizaciones voluntarias y sin ánimo de lucro incrementan el bienestar social realizando diversas funciones y proveyendo servicios que cubren las lagunas de la acción del estado. También destacar que las organizaciones voluntarias y sin ánimo de lucro tienen un mayor protagonismo en el reparto de las responsabilidades públicas y sociales del tipo de sociedades occidentales que se asientan sobre los mecanismos institucionales y culturales del imperio de la ley, la democracia liberal y la economía de mercado.

La acepción más conocida del tercer sector es la que le hace coincidir con la actividad de las entidades no lucrativas. Para esta corriente de opinión, según Balas Lara (2012), el tercer sector no lucrativo estaría configurado por un conglomerado de pequeñas organizaciones con distintas fórmulas jurídicas, que prestan servicios a la

colectividad, en muchas ocasiones sin ánimo de lucro que canalizan la acción voluntaria de muchos ciudadanos. Se trata, por tanto, de la gestión de determinados servicios públicos que llevan a cabo entidades de la sociedad civil. Es, pues, en principio una actividad que es pública, pero que no se realiza por el Estado a través de su administración y sus funcionarios, sino por entidades privadas. Entidades privadas, ya sea con profesionales, ya con voluntarios, que prestan servicios a determinados colectivos o personas, o a la comunidad, de forma genérica, es decir, es lo que se conoce como gestión de lo público a lo privado.

Así pues;

El tercer sector está configurado por el conjunto de entidades u organizaciones que dirigen, básicamente, su actividad así como la satisfacción de las necesidades sociales, al tiempo que no poseen afán de lucro, se hayan vinculadas en mayor o menor grado con la acción voluntaria y son financiadas, en gran parte, por el sector público (Giner y Montagut, 2004).

Para seguir avanzando en esta definición, introduciré la cuestión, que formula Monserrat Balas Lara (2012), de que son dos corrientes teóricas y dos enfoques distintos las que coexisten en el corpus científico para delimitar cuales son las organizaciones que forman parte del tercer sector, pues la definición del concepto de tercer sector variará en función de la corriente que escojamos.

3.2 Las dos corrientes teóricas que definen el tercer sector.

Por un lado, las entidades del sector no lucrativo (non profit organisations) y, por otro, la concepción de la economía social.

La primera, según Monserrat Balas Lara (2012), pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que lo conforman. Del hecho de necesitar movilizar recursos voluntarios (trabajo voluntario y donaciones) y de la obligación de no distribuir entre sus propietarios (miembros y directivos) las posibles plusvalías o beneficios generados. Dentro de este mismo enfoque no lucrativo, las organizaciones de tercer sector de acción social forman parte del conjunto de instituciones que intervienen en el desarrollo social de las personas optimizando la participación social y la satisfacción de las necesidades humanas, especialmente en el caso de los grupos más vulnerables de la sociedad.

Por su parte, Miguel Ángel Cabra de Luna (1998), en su obra, “El tercer sector y las fundaciones de España, hacia el nuevo milenio”, señala que el tercer sector:

Está constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de actividades de interés general (misión) conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista (Miguel Angel Cabra de Luna, 1998).

Adela Cortina (2004), sostiene que;

El tercer sector es aquel en el que se realiza actividades sin ánimo de lucro, que son aquellas en las que ninguna parte de los beneficios netos va a parar a ningún accionista individual o persona particular; sino que tienen como meta acrecentar el bien ser y el bienestar de las personas desde una jerarquía de intereses distinta a la que se ha hecho habitual (Adela Cortina, 2004).

Según Balas Lara (2012), la acepción más conocida a nivel popular de los términos tercer sector es la que les hace coincidir con la actividad de las entidades no lucrativas. Para esta corriente de opinión, el tercer sector estaría configurado por un conglomerado de pequeñas organizaciones con distintas fórmulas jurídicas, sin ánimo de lucro que prestan servicios a la colectividad, que canalizan la acción voluntaria de muchos ciudadanos.

Para algunos autores, como Giner y Montagut:

Se trata de la gestión de determinados servicios públicos que llevan a cabo entidades de la sociedad civil. Una actividad que es pública, pero que no se realiza por el Estado a través de su Administración y sus funcionarios, sino por entidades privadas, ya sea con profesionales, ya con voluntarios, que presten servicios a determinados colectivos o personas, o a la comunidad, de forma genérica. Es la gestión de lo público desde lo privado. Así pues, el tercer sector estaría configurado por el conjunto de entidades u organizaciones que dirigen, básicamente, su actividad a la satisfacción de las necesidades sociales; no tienen afán de lucro; se hallan vinculadas en mayor o menor grado con la acción voluntaria y son financiadas, en gran parte, por el sector público (Giner y Montagut, 2004).

Dentro del subsector no lucrativo del tercer sector, según Monserrat Balas (2012), también es necesario distinguir entre el tercer sector de acción social y Tercer sector de cooperación al desarrollo:

El tercer sector de acción social;

Es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, que surgidas de la libre iniciativa ciudadana funcionan de forma autónoma y tratan, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar (Plataforma de ONGs, 2003).

El tercer sector de cooperación al desarrollo;

Está compuesto por organizaciones no lucrativas e independientes del Estado cuyo objetivo es ayudar al desarrollo de las comunidades menos favorecidas de países del tercer mundo. Esta labor de ayuda se basa en la sensibilización de la población del norte hacia las causas y consecuencias de la pobreza, y en la puesta en marcha de proyectos de cooperación que tienen como principales actores los beneficiarios, convirtiéndose en protagonistas de su propio desarrollo (Martínez Sánchez, 1998).

Respecto al segundo enfoque, es necesario destacar, que la economía social tras la aprobación definitiva de la ley de economía social por el Congreso de los Diputados, se define como;

El conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos (Ley de Economía Social, 2011).

Por otro lado en el ámbito científico, la visión dominante que define el sector desde el enfoque de la economía social es la de CIRIEC-España y sus asociados según la cual;

Es el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que en la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no Mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que los crean, controlan o financian.(Chaves y Monzón, 2008; Pérez de Uralde, 2006).

3.3 El peso del tercer sector en la economía española.

Tomando como referencia la investigación acometida por José Luis Monzón (2010), en la economía social o Tercer sector en España en el año 2008 existían un total de 200.000 entidades que facturaban más de 116.000 millones de euros generando 1,2 millones de empleos directos, dando cabida a 24 millones de socios.

José Luis García Delgado (2009) y su equipo de investigadores aportaron también relevantes datos que ayudan a hacernos una idea de importante peso específico del tercer sector o economía social en España en el año 2005. Su investigación puso de manifiesto que las 190.000 entidades del sector en aquel momento (lo que suponía el 6,7 % de las entidades registradas en España) generaban un valor añadido anual próximo a los 26.000 millones de euros. Según la investigación de Delgado, el tercer sector o economía Social representaba el 6% del empleo asalariado en España, proporción que se eleva al 8.5%, si se considera el trabajo aportado por su más de 4 millones de voluntarios. Unavez reducido el tiempo equivalente de una jornada laboral medida.

3.4 El voluntariado y la Gestión de los recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro.

Retomando las ideas claves del autor Emilio López Salas (2009), según el manual de la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas de la Fundación Luis Vives. Señala que el voluntariado como expresión organizada, coordinada y solidaria tampoco es un fenómeno reciente, sino que lo encontramos en prácticamente todas las culturas y civilizaciones. Por tanto, el voluntariado no es un fenómeno nuevo en España; podríamos buscar sus raíces y matrices culturales en las que se inscribe y sustenta, explícita o implícitamente, hasta la Edad Media.

Según Emilio López Salas (2009), hablar del movimiento voluntario en España es hablar indistintamente de las personas que realizan la acción voluntaria y de las organizaciones de distinto tipo que aparecen en el espacio social. En torno al mundo del voluntariado ha habido cambios. Cambios en la forma de actuar, de organizarse, en la definición del mismo término; pero también, y no menos importante, cambios en la forma de valorar esos comportamientos.

Actualmente, existe un gran movimiento a este tipo de reflexiones, además de un cierto rebrote de cuestionamiento del papel del voluntariado fundamentalmente debido a la nueva situación de crisis económica y al aumento del desempleo.

En la actualidad, según una publicación de FUNCAS;

Cinco millones de personas hacen voluntariado en España. César García-Rincón recientemente ha señalado que el perfil del voluntario en España es una mujer de 50, mientras que “cada vez es más difícil” encontrar gente joven involucrada en este tipo de actividades. El perfil del voluntariado ha ido “envejeciendo” también en la medida en que ha envejecido la población. Las personas mayores que realizan voluntariado son hombres (más de un 70%), jubilados y casados (más del 60%) y con una media de edad de 68 años. Muchos no tienen hijos y cerca de la mitad tampoco tiene nietos (Fundación de las Cajas de Ahorro, 2015).

Según la Fundación de Luis Vives (2009), uno de los retos que surgen del modelo de voluntariado orientado a la acción social es participación y transformación de la sociedad. Los pilares de este modelo en las ESAL se basan en tres conceptos: “querer, saber y poder” (ver ANEXO I¹).

El voluntariado, según señala la legislación estatal, tiene derecho a;

Participar activamente en la organización en que se inserte, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación (Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado).

Pero resulta curioso contemplar cómo, en la mayoría de las organizaciones, en sus estatutos o reglamentos de régimen interno, no aparece la figura del voluntariado y sólo se contempla la participación de socios. Incluso en la propia Ley de Asociaciones, en la exposición de motivos, reguladora del Derecho de Asociación, señala;

¹ Pilares del modelo en las ESAL de voluntariado orientado a la acción social “Querere, Saber y Poder”, según Fundación Luis Vives (2009).

El importante papel de los voluntarios (Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo).

Pero ésta ley tampoco menciona en su articulado al voluntariado ni a sus posibles formas de participación en las organizaciones.

Si realmente las organizaciones del tercer sector “creen en el voluntariado”, según la Plataforma de ONGs (2003), deben generar espacios de participación real, que más allá de abordar la gestión del voluntariado como un recurso humano más, entiendan que la verdadera importancia del voluntariado en el sector pasa por ser el nexo de unión entre las organizaciones y la sociedad civil y ser un elemento interno, dinámico y crítico, que, en muchas ocasiones, es el que las diferencia de las administraciones públicas y de las empresas.

Según la Plataforma de ONGs (2003), 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 mantienen con las funciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

La Plataforma de ONGs (2003), también clarifica, que 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 en una entidad no lucrativa es posibilitar la consecución de los objetivos.

Por otra parte, en una ESAL, la gestión de sus recursos humanos estará marcada por la particular filosofía que le da sentido, puesto que en estas organizaciones, existe una gran heterogeneidad donde un gran número de personas dedica parte de su tiempo vital, con grados de participación, vinculación y motivaciones muy diversas (Plataforma de ONGs, 2003).

Mientras que Pfeffer (1994); destaca “que todas las organizaciones serán más exitosas si desarrollan una estrategia de recursos humanos adecuada”, por su parte, Delery y Shaw (2001); afirma que “las actividades de dirección de recursos humanos son las que tienen mayor influencia sobre el capital humano”.

Puesto que cada ESAL tiene sus propios objetivos, las estrategias que se definan en función de la consecución de estos objetivos. De ahí que las estrategias particulares del área de recursos humanos sean diferentes en cada organización. Smith (1992) y Kalleberg (2001; 2003); clarifican que “los voluntarios son el recurso humano por excelencia de las organizaciones no lucrativas, sin personas voluntarias, la mayoría de estas entidades no sobrevivirían”.

Una definición de voluntariado, algo más larga y menos académica, atribuida por Luciano Tavazza:

La persona voluntaria es aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable, dedica parte de su tiempo a actividades, no en favor a sí mismo ni de los asociados sino a favor de los demás y de intereses colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan (Luciano Tavazza ,2001).

Según el autor Emilio López Salas de la Fundación de Luis Vives (2009); el voluntariado no es una acción “por libre”, con lo cual esto requiere de una responsabilidad u obligación ya que en el voluntariado se da un proceso de intercambio en el cual 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 la organización como el voluntario tienen derecho a exigir a la otra parte el cumplimiento del compromiso asumido.

Para la organización el voluntariado supone un coste, por lo que respecta a toda la energía y tiempo dedicado a su selección, su formación...

El Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado de la Plataforma del Voluntariado de España define organización de voluntariado con los siguientes términos:

Entendemos por organizaciones de voluntariado aquellas que son de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones (Plataforma del Voluntariado, 2008).

Según la legislación, el voluntariado en ningún caso debe sustituir al trabajo retribuido, pero a su vez, el estatuto de los trabajadores excluye de su ámbito de aplicación “los trabajos realizados a título de amistad, benevolencia o buena vecindad” (Art. 1, 3d).

Como señala el Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado, la relación del voluntariado en el desarrollo de su acción “constituye uno de los ejes que atraviesan transversalmente la acción voluntaria, como resorte de funcionamiento y como aportación cultural en el actual contexto social”.

A lo que se refiere la legislación sobre voluntariado, un conocimiento adecuado de los derechos y deberes de las personas voluntarias y en las obligaciones de las organizaciones, mejoraría el ámbito de relación entre organización y voluntariado y clarificaría alguno de los conflictos que pueden surgir en la relación voluntaria (ver ANEXO II²).

3.5 Planificación de los recursos humanos en las entidades no lucrativas.

En este capítulo retomaré las ideas principales que citan diferentes autores de diferentes protocolos, tanto por el autor Emilio López Salas de la fundación Luis Vives (2009) y de José María Mendiluce (1999).

² Derechos y deberes de personas voluntarias y obligaciones de las organizaciones, establecidos en el Artículo 10 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado.

En lo referente a la planificación, de los recursos humanos en las ESAL, según José María Mendiluce (1999), los planes consisten en analizar los puestos de trabajo, búsqueda de personal y selección de los trabajadores, tratando 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. No obstante, esta actividad, la planificación de los recursos humanos, es muy importante.

3.5.1 Reclutamiento, captación y selección de personal.

Para la búsqueda de personas voluntarias, nos podemos encontrar con diferentes situaciones de partida, según el prólogo de José María Mendiluce (1999). En primer lugar, que se cuenten con las personas voluntarias que van a desarrollar o que ya estaban participando en el desarrollo de las actividades, o en segundo lugar, contar con personas voluntarias y que estas no sean suficientes para el desarrollo del programa previsto y tengamos que incorporar nuevas personas. Para este último caso, se deberá proceder a la elaboración de un perfil de persona voluntaria que se adecue a la entidad, bien de modo genérico, bien de modo concreto a actividades previamente definidas.

Según José María Mendiluce (1999), la determinación del perfil de las personas voluntarias en la mayoría de los casos depende de la naturaleza de la organización y sus campos de trabajo. Así, en determinadas organizaciones el único perfil requerido para la incorporación como persona voluntaria sería la disponibilidad (contar con tiempo suficiente) y la motivación (querer participar), mientras que en otras organizaciones en función de las características del programa se pueden fijar otra serie de “requisitos” para esta incorporación.

Tal como indica José María Mendiluce (1999), se ha de tener muy presente a la hora de definir el perfil del voluntariado en una organización que, en la medida de lo posible, se debe huir de un tipo de lenguaje relacionado con el mundo laboral. No es adecuado indicar en los perfiles alusiones al sexo o edad de la persona voluntaria pues estas no respetan el principio constitucional de igualdad y no discriminación. En referencia a la edad, sólo se incluiría en el caso de que el tipo de actividad tuviese legalmente establecida una edad mínima, como por ejemplo, el voluntariado en centros penitenciarios que requiere ser mayor de 18 años.

Cuando se realiza una búsqueda de personas voluntarias no solo se transmite un mensaje que llega a aquellos que pueden colaborar con las organizaciones, sino que a su vez se transmite información sobre la organización al público en general, comunicando valores y modelos de actuación (José María Mendiluce, 1999). Por ello, hay que ser cuidadosos en la forma y los medios para realizar esta difusión.

José María Mendiluce (1999), clarifica que captar voluntarios no solo es importante sino que es el primer paso para llevar un programa adecuado en práctica, ya que si la captación que se vaya a realizar no está bien planificada, es improvisada, no cuenta con los medios necesarios, y 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 continuarán llegando voluntarios.

José María Mendiluce(1999) señala, que las personas que se ofrecen para colaborar con la organización deben pasar por un proceso de 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 (Miilkovich y Glueck, 1985).

Según José María Mendiluce (1999) 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 entidad 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, tal como indica José María Mendiluce (1999), 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.

Es decir, Según Mendiluce (1999), un voluntario no es una persona sacrificada que lo aporta todo sin recibir nada a cambio, sino alguien que ha optado por realizar una serie de labores de forma voluntaria, porque eso le satisface personalmente potenciando su crecimiento personal al dedicarse a una tarea colectiva en beneficio de la comunidad, y/o porque busca una experiencia que le facilite encontrar trabajo, o por cualquier otro motivo.

José María Mendiluce (1999), indica que teniendo en cuenta esta dirección de la selección señalar diferentes momentos en la selección, desde la posible persona voluntaria; donde esta mire una búsqueda o conocimiento de una realidad social concreta o de una organización en la que podemos estar interesados en participar, analice las motivaciones personales, las actitudes con las que se cuenta,...valore y analice la disponibilidad de tiempo, las capacidades e intereses que se tienen. Entre otras conocer las organizaciones y valorar las posibilidades y espacios de participación en la organización. También tener en cuenta desde la perspectiva de las organizaciones, donde se determinará a la persona o personas que realizan el primer contacto con las personas interesadas en colaborar como personas voluntarias con la organización, también establecer los ámbitos o actividades de participación de las personas voluntarias y los procesos de incorporación (legales, formación,...) adecuados a las personas y a las actividades a desarrollar.

Según señala Mendiluce (1999), centrándonos en las organizaciones, los procesos de selección vienen determinados por la forma en que se haya realizado la captación o cómo haya contactado la posible persona voluntaria con la organización.

Si la llegada se debe a la realización de una “campaña” o búsqueda concreta de voluntariado la forma más habitual de conocimiento mutuo es la realización de una primera entrevista. (Ver **ANEXO III**³).

José María Mendiluce (1999), señala que tras la realización de esta primera entrevista las opciones pueden ser varias, ya que si la persona continúa interesada en participar se indicaran los pasos que se seguirán para la incorporación a la organización. Estos pueden ser (a título orientativo). Otra opción, invitar a la posible persona voluntaria a que participe puntualmente en alguna actividad de voluntariado acompañada por el coordinador o responsable de voluntariado o por una persona voluntaria que le presente o introduzca en su futuro papel o acción. O también realizar un curso de formación inicial sobre el voluntariado en la organización. (Ver **ANEXO IV**⁴)

José María Mendiluce (1999), también clarifica que tras este contacto más directo con la organización puede tener lugar una nueva entrevista para recoger las impresiones y las opciones de cómo y dónde colaborar por parte de la persona voluntaria.

Si la persona no está interesada en participar, es de mayor importancia recoger los motivos por los cuales no se está interesado en participar y preguntar si está interesado en seguir teniendo información de la organización. Siempre terminando la entrevista de forma positiva.

En el caso de considerar que no reúne el perfil adecuado para la organización, indicar razonadamente los motivos por los que no se considera adecuado su perfil, e intentar la derivación u orientación hacia otra organización o actividad de voluntariado que se adecue mejor a su perfil. No obstante, preguntar si está interesado en seguir teniendo información de la organización. Terminando la entrevista de forma positiva.

José María Mendiluce (1999), también señala, que 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 sólo de 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 tiene 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 desarrolle en buenas condiciones y su capacidad de influir en las decisiones de la entidad.

³ Esquema y estructura de una entrevista de selección (Chacón y Vecina, 2002).

⁴ Esquema de un curso de Formación inicial sobre el voluntariado en la organización.

3.5.2 Incorporación y compromiso.

El autor Emilio López Salas de la fundación Luis Vives (2009) añade, que una vez finalizado el proceso de selección, pasamos a analizar la incorporación de la persona voluntaria a la organización, y el compromiso de ambas partes.

Donde el compromiso es una responsabilidad mutua, por parte de la organización y por parte de la persona voluntaria, y que responde al cumplimiento de las expectativas generadas por ambas partes.

Según este autor, el compromiso inicial es importante que sea consensuado y acorde a las realidades de ambos, que no genere falsas expectativas, que tampoco exija demasiadas responsabilidades demasiado pronto y que haga a la persona voluntaria sentirse desbordada.

Una buena oportunidad para clarificar y hablar sobre este tema es la firma del acuerdo de incorporación del voluntariado a la organización. (Ver ANEXO V⁵).

Este mismo autor señala que es necesario que introduzcamos al voluntariado en esta dinámica de trabajo en equipo, cayendo en la cuenta de lo que esto supone tanto en las actitudes personales como en el desarrollo de la tarea. El grupo de voluntariado será el espacio de análisis, programación, desarrollo y evaluación de las actividades, pero a la vez debe ser el espacio de intercambio de experiencias y vivencias.

Por tanto, y según Emilio López Salas (2009), las organizaciones deben favorecer la creación de estos grupos, introduciendo la figura del animador del grupo que promueva la relación y estimule las actitudes.

Según el autor José Luis Pérez (2003):

El grupo de voluntarios está constituido por un número de voluntarios tal que favorezca no solo la acción, sino también una relación interpersonal que acreciente en cada uno la participación en los objetivos fundamentales del grupo. Por consiguiente es necesario que, desde las exigencias y desde las dinámicas de un grupo activo y homogéneo, el número de voluntarios en cada grupo no sea excesivo (José Luis Pérez ,2003).

Emilio López Salas (2009), señala que dentro del proceso de incorporación podemos utilizar el momento, establecido por las diferentes legislaciones sobre voluntariado, de la firma del acuerdo o compromiso de incorporación para hacer un repaso de todo el proceso de acogida e incorporación en la organización y conversar sobre ello.

Por lo tanto, cada organización deberá adaptar sus procesos y acoplar a la persona voluntaria de la manera más adecuada a su realidad.

Cuando la persona voluntaria ha mostrado interés en participar en la organización y, a su vez, la organización ha considerado oportuna la incorporación de esa persona, podemos encontrarnos con dos opciones principales: que la persona se incorpore directamente a un programa o proyecto de voluntariado con un compromiso previamente acordado o que la persona se incorpore a la organización en un periodo de observación y determinación del ámbito o espacio en el que se va a comprometer,

⁵ Modelo de acuerdo de incorporación del voluntariado a una organización.

Según el autor Emilio López Salas (2009), en el primer caso, que se corresponde más habitualmente con las organizaciones con programas o proyectos concretos donde incorporar al voluntariado, se debe preocupar por acompañar al voluntariado en sus primeros momentos dentro de la entidad. Debe situarle correctamente, marcarle referentes e informarle y formarle inicialmente para la tarea. En el segundo caso, la organización deberá establecer los cauces para que el voluntariado se sienta acompañado y orientado en su proceso de elección del ámbito de compromiso. Sería conveniente que se viese arropado por otras personas voluntarias y que no se descuidase su motivación, pues si se dilata excesivamente el proceso de incorporación se corre el riesgo de que la persona se sienta defraudada en sus expectativas.

3.5.3 Seguimiento y motivación.

Dentro de la incorporación existen dos apartados iniciales desde la persona voluntaria que son necesarios tener en cuenta, el seguimiento y la motivación.

El seguimiento, según Emilio López Salas (2009), 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. 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. Tarea que debe realizarse diariamente, para así poder detectar posibles causas de desmotivación. Mientras que la motivación es un elemento fundamental y el mantenimiento de una motivación adecuada es un factor de continuidad y estabilidad en la acción voluntaria, tan buscada y anhelada por las organizaciones.

Según Emilio López Salas (2009), las motivaciones de las personas voluntarias pueden sufrir cambios o transformaciones desde el momento de acercamiento a la organización, debido a una diferente visión o análisis de la realidad desde su toma de contacto con la organización o también por las circunstancias vitales personales que pueden suceder independientemente de la actividad voluntaria.

Conocer que motiva a las personas voluntarias es muy importante, ya que los trabajadores motivados tienen 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 (Emilio López Salas, 2009).

Por tanto, el responsable de dirigir un equipo de personas debe ser consciente de que una de sus funciones de dirección consiste en motivar, es decir, moverles a la acción.

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

La Teoría Funcional de las Motivaciones y los estudios realizados, afirma que existen diferentes tipos de motivaciones, en la decisión de ser voluntario coexisten varias

motivaciones, las Auto-centradas y Heterocentradas, las primeras generan un beneficio o gratificación centradas en la propia persona. Mientras que las Heterocentradas están orientadas hacia otros, tienen un carácter altruista o solidario, desarrollándose en lo social o comunitario.

Las personas voluntarias consideran fundamentalmente las Heterocentradas como sus principales motivaciones. Por ello para un voluntario lo más importante puede ser su necesidad de logro, que la organización y el voluntario, consiga mejoras. La necesidad de pertenecer a un grupo o en otro caso puede ser a necesidad de relación lo que más motiva al voluntario a pertenecer o continuar en la organización.

Según Emilio López Salas (2009), de los estudios se desprende que las personas voluntarias abandonan las organizaciones por la despersonalización, la sobrecarga emocional, problemas respecto al trato con los destinatarios de la acción y falta de entrenamiento por parte de la entidad. Así, estas variables situacionales juegan un importante papel en el mantenimiento de actitudes positivas y en la retención o mantenimiento del voluntariado.

3.5.4 Integración y proceso de formación.

Emilio López Salas (2009), señala que una vez seleccionados y rubricado el contrato 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.

Navajo (1990) señala un proceso conocido como acogida y orientación;

Que el sistema más adecuado, buscando una efectiva integración de voluntarios en los programas, con el objetivo de lograr su mayor eficacia, está basado en tres ejes: "Información", "Orientación", "Motivación"(Navajo, 1990).

En este apartado voy analizar dos de las cuestiones más importantes en lo que se refiere al desarrollo de la acción voluntaria y que deben ser tenidas en cuenta a la hora de la gestión de un programa de voluntariado por parte de una organización: la formación y el acompañamiento.

Según Pelayo; (2004):

El proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos, 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 (Pelayo, 2004).

Así el Código Ético señala que las organizaciones deben:

Crear y ofrecer itinerarios educativos para la formación de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de

actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica (Código Ético de la Plataforma de Voluntariado).

Según Emilio López Salas (2009), 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 ofrece a sus voluntarios debe responder a las necesidades reales, ya que cada responsable debe analizar que preparación les hace falta a sus voluntarios y por tanto que formación debe recibir” (Emilio López Salas ,2009).

Según Emilio López Salas (2009), para ser persona voluntaria no vale sólo con la “buena voluntad”, es necesaria la capacitación adecuada a la tarea que vayamos a desarrollar.

Toda organización de voluntariado tendría que tener claro dónde sitúa sus acentos, pues dependiendo de ellos las actividades y modalidades formativas serían diferentes. Así, si la organización pone los acentos en el saber y el saber hacer, la acción formativa tendrá un carácter más formal y sistemático que si considera el saber ser como eje, dónde lo informal tendrá un peso mucho más específico.

Emilio López Salas (2009), señala que en la forma de abordar estos procesos formativos o mejor, educativos, podemos diferenciar entre tres modalidades dentro de la gestión del voluntariado: Formación formal, formación-no formal y la informal.

La primera, sería la que se encuentra establecida de manera sistemática y metódica por la organización para la formación y capacitación de su voluntariado. Es una formación propia de medianas y grandes organizaciones que por su volumen de voluntariado pueden crear un esquema de formación estructurada que mediante un proceso incorpore y desarrolle las actitudes y habilidades de las personas voluntarias adecuándolas a las tareas a desarrollar. (Ver **ANEXO VI**⁶)

La segunda, formación no-formal, también se encuentra planificada por la organización pero a diferencia de la formal, que tiene sus cauces y calendario establecido, se realiza desde la experiencia de la acción voluntaria con el objetivo de reflexionar sobre esta, desarrollar habilidades, gestionar conflictos, etc. Normalmente se introduce dentro de la dinámica habitual del trabajo en grupo, como un elemento más de lo que se comparte en el grupo.

La tercera, la formación informal, no se encuentra planificada y se desarrolla en el día a día, a través de la experiencia y el contacto con el entorno. Esta formación tiene relación con el saber ser, en clave de proceso personal, y supone la adquisición de valores, actitudes, habilidades y conocimientos desde la experiencia y que son incorporados más allá de la propia acción voluntaria. Resaltar la importancia de este último ámbito de formación, pues constituye, el elemento esencial a la hora de la

⁶ Estructura de tres niveles de formación orientada al saber hacer.

creación y constitución de un grupo de voluntariado y de garantizar la adecuada implicación y pertenencia de la persona voluntaria. El desarrollo de esta formación supone que la disposición parte de las personas coordinadoras o responsables del voluntariado para la creación de espacios y momentos donde recrear motivaciones, expectativas, visiones de la realidad,... y significa un cambio de rol, pues de formadores se convierten en acompañantes de procesos personales y comunitarios. Esta formación no es fácil de planificar, pues se generan habitualmente fuera del espacio de la acción voluntaria o en momentos de carácter más lúdico o de encuentro y convivencia.

Evidentemente, según señala Emilio López Salas (2009), una organización puede considerar importante y dar relevancia a todas estas modalidades formativas en su proceso o itinerario del voluntariado.

Emilio López Salas (2009), clarifica que la persona voluntaria desarrolla una tarea y, evidentemente, debe ser llevada a cabo con profesionalidad y seriedad sobre todo por el respeto que nos merece la persona o colectivo con el que se trabaja. Pero esta acción sería meramente asistencial y perdería su carácter transformador si no fuera acompañada de una serie de actitudes que fueran más allá de la propia acción voluntaria.

Este autor también señala que 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, evaluar sus resultados y su impacto.

Emilio López Salas (2009), añade, que las nuevas tecnologías han permitido el desarrollo de sistemas de formación reglados accesibles desde cualquier lugar y en el momento en el 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% respecto de la tradicional, al eliminarse los costes de desplazamiento, profesores....

3.5.5 Proceso de recompensa, remuneración o reconocimiento.

“Entre las acciones encaminadas a motivar a los empleados, la retribución juega un papel clave para conseguir un rendimiento óptimo” (Pin y Suarez, 2005), es evidente que en el caso del voluntariado el concepto de retribución es particular. En este sentido Pfeffer (1998) clarifica que;

Si la recompensa o reconocimiento no está bien diseñado son un gran obstáculo para la productividad (Pfeffer, 1998).

Polo (2005) señala; que en 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 presentan servicios de voluntariado, pero no en el deseo de obtener beneficio material o pecuniario. En las ESAL este proceso cobra un valor muy importante para la gestión de personal, ya que en este caso la retribución que se lleva a cabo es de manera inmaterial y como algún autor define retribución emocional.

4. Conclusión:

En este proyecto he pretendido realizar una reflexión sobre la gestión del voluntariado en entidades sin ánimo de lucro (ESAL), pues dicha gestión en este tipo de entidades requieren un cierto grado de importancia y reflexión, ya que estas organizaciones del “tercer sector”, en la actualidad, están teniendo una considerada atención. También resaltar que el tratamiento de los recursos humanos es uno de los grandes retos y de mayor importancia respecto a este trabajo, ya que los recursos humanos de una entidad sin ánimo de lucro son el principal capital.

Desde mi punto de vista, resaltar, un punto primordial, “la buena gestión de recursos humano en ESAL”. Para que exista una excelente gestión en las distintas organizaciones no lucrativas es necesario un adecuado plan de estrategia de recursos humanos. Por tanto es importante que los responsables de equipo de las unidades de personal se les proporcionen una guía, unas instrucciones... para que planifiquen, capten y den apoyo a sus voluntarios, ya que si bien es cierto, las organizaciones que ignoren este aspecto, desaprovecharán uno de sus principales recursos. No podemos olvidar que el equipo humano del que dispone una organización no lucrativa es su capital más importante.

Destacar también, que el voluntariado es el recurso humano por excelencia de las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que sin ellos, la mayoría de estas entidades no sobrevivirían. Por tanto clarificar, que el saber utilizar con eficiencia a este colectivo, es decir, gestionar de manera eficiente sus recursos humanos, hará que consigan un atributo fundamental de cara a mantener y mejorar su posición competitiva.

También decir que debe existir un cumplimiento de compromiso asumido tanto para las organizaciones como el voluntariado, proceso de intercambio en el cual el voluntariado entrega a la entidad su ilusión y su capacidad de trabajo y la organización le proporciona unos objetivos por los que trabajar, un equipo en el que integrarse, unos instrumentos de trabajo... Dichas acciones irán encaminadas a la motivación y satisfacción de los empleados. La retribución juega un papel clave para conseguir un reconocimiento óptimo, tales como “la retribución inmaterial o emocional”, el crecimiento profesional, las relaciones sociales, obtención de habilidades y conocimientos que para un futuro profesional el empleado siempre podrá aplicar y desarrollar en diferentes tipos de organizaciones, tanto en empresas privadas como en administraciones públicas o en el tercer sector.

En definitiva, me ha parecido interesante realizar este tipo de proyecto e investigación, y no obstante, desarrollar un tipo de modelo de buenas prácticas que sirva para ayudar a las personas que dirigen las miles de asociaciones que hay en el país y que, a menudo, se estructuran sin los instrumentos de gestión necesarios. Dada la gran relevancia que tiene para mí el voluntariado en la sociedad en que vivimos. Ya que son muchos los voluntarios que colaboran en asociaciones, realizan intervenciones a nivel comunitario..., con la finalidad de mejorar la calidad de vida de muchas personas, cubriendo con la ayuda de este tipo de personal necesidades básicas. De hecho son muchos los estudios y los autores que han verificado empíricamente que estos consiguen la misma eficacia o incluso más que los profesionales con sus intervenciones. Por tanto, creí oportuno el crear y desarrollar un contingente de

recursos humanos con habilidad y motivación en este tipo de entidades no lucrativas cuyo fin no es la persecución de un beneficio económico sino principalmente perseguir una finalidad social, altruista y humanitaria.

5. Bibliografía:

Balas, L.M. (2012). *“La gestión de la comunicación en el tercer sector: como mejorar la imagen de las ONG”*. Esic Editorial, Madrid.

Mendiluce, J.M.(1999). *“La gestión de las organizaciones no lucrativas”*. Prólogo. Ediciones Deusto S.A, Bilbao.

Salomon, L.M. y Anheier, H.K. (1997) *“El sector de la sociedad civil”* en RMTAS, nº 5.

Marshall Reeve, J. (1992). *“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.

Pelayo, Y. (2005-2006). *“Fundamentos y Modelos Teóricos de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos”* Tesis Doctorado 2005-2006.

Pfeffer, J. (1998). *“The human equation”*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Grávalos, Mª A.(2002). *“Economía Social”* Septem Ediciones.

Gomez-Mejias, L.R, D.B Y Cardy, R.L (1997). *“Gestión de Recursos Humanos”* Prentice Hall, Madrid.

Casado, D. (1992). *“Organizaciones no lucrativas en España”* Hacer. Barcelona.

Hernandez, F y Peña, I. (2005). *“La dirección de los 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.

Markaide, A(1990). *“La gestión de los recursos humanos en las cooperativas. Nuevas tendencias de gestión de los recursos humanos.”*Univesidad Deusto. Bilbao.

Pin Arboledas J.R. Y Suarez, E. (2001). *“Retribución y satisfacción”*. Mc Grall-Hill. Interamericana de España, S.L.Madrid.

Vernis, A; Iglesias M y Otros (2004). *“La gestión de las organizaciones no lucrativas”* Ed. Deusto.

Sajardo, A.(1998). *“El sector no lucrativo en el ámbito de servicios sociales”* Ciriec España.

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.

Emilio, L.S. (2009). *“Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no Lucrativas”*. Fundación Luis Vives. Madrid. Recuperado de: http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/Cuaderno_Gestion_6FLV_Voluntariado.pdf

Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado. España. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-11072

6. Anexos:

Anexo I. Pilares del modelo en las ESAL de voluntariado orientado a la acción social “Querer, Saber y Poder”, según Fundación Luis Vives (2009):

Cuando hablamos de “querer” en la participación del voluntariado, se habla de la motivación de la persona voluntaria, que tiene que ver con el interés personal y puede ser subjetivo o ideológico (vinculado a ideas o creencias), o estar relacionado con la satisfacción de realizar o desarrollar una actividad. Ante todo, esta satisfacción deriva de implicarse en una organización y con la percepción de “rentabilidad”, no necesariamente cuantitativa sino más bien cualitativa, pues lo que para uno puede ser frustrante, para otro puede resultar estimulante. En cuanto a la gestión del voluntariado, las organizaciones se deben preocupar cada vez más de acompañar al voluntariado, trabajando la motivación que puede variar con el tiempo, para así conseguir un voluntariado continuado y estable.

Cuando se habla de “saber” nos centramos fundamentalmente en su formación, en la capacidad de la persona voluntaria de desarrollar las tareas o cubrir adecuadamente las demandas que requiere su acción voluntaria. Pero no solo debemos tener en cuenta el factor curricular (formación académica, experiencia personal, otras formaciones o aficiones,...) orientado a la tarea, sino que también debemos incluir en este análisis otro apartado referido a las habilidades organizativas, como la capacidad de comunicarse y relacionarse y que, en muchos casos, determinan la integración o no en la dinámica asociativa. Podemos tener a la persona con el mayor número de conocimientos en una materia, pero si no existe “sintonía” con la entidad o el destinatario de su acción las cosas se complican.

Mientras que cuando se habla de “poder” nos centramos en si existe una organización participativa, donde se den los cauces para una participación real de las personas voluntarias y se establezcan los mecanismos de información y comunicación que permitan esa participación.

ANEXO II. Derechos y deberes de personas voluntarias y obligaciones de las organizaciones, establecidos en el Artículo 10 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado.

✓ **Derechos de las personas voluntarias**

- a) Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.
- b) Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.
- c) Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.
- d) Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
- e) Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades
- f) Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.
- g) Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.

✓ **Deberes de las personas voluntarias**

- a) Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten.
- b) Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, (...).
- c) Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
- d) Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir, bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con su acción.
- e) Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.
- f) Actuar de forma diligente y solidaria.
- g) Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas.
- h) Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.
- i) Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.
- j) Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición.

✓ **Obligaciones de las organizaciones**

- a) (...) y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.
- b) Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
- c) Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
- d) Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.
- e) Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
- f) Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio (...).
- g) Facilitar al voluntario una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.
- h) Garantizar a los voluntarios la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.
- i) Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.
- j) Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.

ANEXO III. Esquema y estructura de una entrevista de selección (Chacón y Vecina, 2002).

- Preparación de la entrevista (estructura, lectura de currículos, fijar preguntas,...)
- Preparación del lugar de la entrevista (espacio adecuado).
- Acogida: establecimiento de una buena relación.
- Atención a las inquietudes iniciales del entrevistado.
- Información sobre la organización y descripción de las fases de la entrevista.
- Recogida de información.

- Descripción de las actividades disponibles.
- Planteamiento de dudas.
- Toma de decisión consensuada.
- Conclusión de la entrevista.

ANEXO IV. Esquema de un curso de Formación inicial sobre el voluntariado en la organización.

- Análisis de la realidad.
- Marco teórico de la participación ciudadana.
- Qué es el voluntariado.
- Aptitudes y actitudes del voluntariado.
- Marco legal y ético de la acción voluntaria.
- Habilidades para desempeñar tareas de voluntariado.
- Espacios de acción del voluntariado en la organización.

ANEXO V. Modelo de acuerdo de incorporación del voluntariado a una organización.

MODELO DEL CONTRATO DEL VOLUNTARIADO

La Asociación / Fundación _____
 con sede social en la calle _____
 y
 D. _____, mayor de edad, con
 DNI _____ acuerdan el siguiente compromiso de
 voluntariado.

Don. _____, como voluntario de la
 Asociación / Fundación _____ va a
 colaborar con la entidad dentro del Programa
 “ _____ ” en las siguientes
 actividades:

Lugar: Las actividades de voluntariado se llevarán a cabo en el centro de
 atención _____ en la calle
 _____, todos los _____ y _____ de _____
 horas a _____ horas.

El voluntario se compromete a:

- Cumplir con los compromisos adquiridos con la organización, respetando los fines y su normativa.
- Guardar confidencialidad de la información recibida en el desarrollo de su actividad.
- Rechazar cualquier contraprestación material o económica
- Respetar los derechos de los beneficiarios y actuar de forma diligente y solidaria.

La Asociación / Fundación se compromete a:

- Ofrecer al voluntario la información, formación, apoyo y en su caso los medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se le asignen.
- Favorecer la participación activa del voluntario en la organización, diseño, evaluación y programación de las actividades que realiza.
- Asegurar al voluntario contra los riesgos de accidente y responsabilidad civil derivados del ejercicio de la actividad.
- Compensar económicamente por los gastos derivados de su actividad como voluntario

Duración: El presente acuerdo tiene una duración de _____ meses /años. Cualquiera de las partes puede dejar sin efecto este acuerdo notificándolo con una antelación de _____ días.

Firmado en _____, a ____ de _____ de 20__

El voluntario:

Por la Entidad:

D./
D./Dña. _____

Dña. _____

ANEXO VI. Estructura de tres niveles de formación orientada al saber hacer.

1. **Formación básica:** en ocasiones es previa a la incorporación a la acción voluntaria y en otras es el primer paso en esta incorporación. En ocasiones sirve de “filtro” a la hora de clarificar las motivaciones y el deseo de participar en el voluntariado. Los objetivos son dotar a la persona de los conocimientos básicos sobre el voluntariado, la organización y la realidad sobre la que se actúa. Sitúa a la persona voluntaria ante la tarea a realizar.
2. **Formación específica o especializada:** sus contenidos están orientados fundamentalmente a la adquisición de actitudes y habilidades para la acción voluntaria concreta. Se suele realizar en el momento de incorporación a tareas concretas que requieren de recursos y habilidades no impartidas en la formación básica y con las que no cuenta, de entrada, la persona voluntaria.
3. **Formación permanente:** el objetivo es aumentar y mantener las competencias adquiridas y mejorar el nivel de las personas voluntarias. Esta formación se puede plantear de manera periódica o bien en momentos puntuales en función de necesidades detectadas y de la marcha del grupo.

