
Profissionais vs. voluntarios. Los recursos humanos en el tercer sector

José A. López Rey e Ramón Fernández Díaz¹

Introducción

Es frecuente caracterizar a las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) como voluntarias, debido a la peculiaridad de parte de los recursos humanos con los que cuentan muchas de ellas. De hecho, esta característica es a menudo confundida y se entremezclan los términos de voluntarios y organizaciones voluntarias sin especificar si se hace referencia al individuo que desarrolla una actividad altruista o a la institución donde lo hace. Sin embargo, no todas las ONGD cuentan con proporciones significativas de voluntarios. Algunas, incluso, no tienen ninguno. De hecho, dentro del Tercer Sector en general y en el mundo de las ONGD en particular se da la tendencia de que cada vez más se establece vínculo contractual entre los trabajadores y la organización.

La importancia creciente de la contratación en el tercer sector

De un somero análisis de las ofertas de empleo en el sector se extraen conclusiones relevantes, pero lo que nos interesa resaltar en este resumen es que la mayor parte de los puestos se cubrieron con personal de la organización que colaboraba con ella de forma voluntaria. Este es un rasgo distintivo del personal de las ONGD que, curiosamente, parecen funcionar con los patrones de la antigua empresa: admisión del aprendiz, formarlo en las prácticas profesionales adecuadas para el trabajo y, si es capaz y valioso, pasarlo a la categoría de trabajador con sueldo. Los gestores de las ONGD alegan, en defensa de esta práctica, que es difícil encontrar a gente preparada y, sobre todo, conocedora de la realidad sobre la que opera la organización. Quizás habría que añadir que lo realmente difícil es encontrar personal que se identifique con la organización como lo hace un voluntario, que ya se ha socializado en sus valores, costumbres y modo de funcionar.

Se ha realizado también un pequeño análisis de los cursos de postgrado (masters, maestrías, diplomas, cursos de especialización, etc.) que se ofrecieron durante el curso 1999-2000 por parte de las universidades españolas. La idea es que estos cursos responden a una demanda del mercado, tesis que se confirma si se tiene en cuenta que muchas ONGD colaboran en la organización de los cursos.

En el curso académico 1999-2000 se ofertaron 46 cursos de especialización por parte de 11 universidades españolas. La mayor parte de ellos (28, el 61%) eran de tipo generalista, es decir, formación integral en aspectos como gestión de recursos humanos, administrativa, de proyectos, legal, etc. El 39% restante sí se referían a contenidos concretos: derecho internacional (6 cursos), administración y gestión (5), ayuda humanitaria (4), gestión de la información (2) y educación para el desarrollo (1). Además, al menos 17 de estos cursos se realizaban en colaboración con 13 de las ONGD que figuran en el directorio de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España.

De estos datos se desprenden varios aspectos. En primer lugar, las ONGD precisan cada vez más de personal que no puede ser formado dentro de la organización, bien por limitaciones de la propia organización (por ejemplo en materias como el derecho, la gestión de la información y la administración y gestión de la entidad), bien porque el contenido curricular es demasiado amplio y complejo (la formación genérica), bien porque la ONGD tiene carencias que debe cubrir en esos aspectos.

¹ GIESyT, Universidade de Extremadura, Espanha

Además, el hecho de que muchas entidades colaboren en el proceso de formación, sugiere la idea de que desean controlar, en cierta medida, la socialización en la organización. En efecto, las ONGD que colaboran en estos cursos se aseguran que se imparten los contenidos que a ellas les interesan (si se encargan directamente de la docencia en algunas de las materias). Pero, sobre todo, el período de prácticas de los alumnos supone una gran cantidad de tiempo en el que se dispone de un cierto número de candidatos ya preparados teóricamente y durante el cual se puede realizar la selección del personal más acorde con sus intereses. Estas ONGD vuelven a disponer de aprendices, pero con una mayor cualificación.

Pero las ONGD que realizan estas prácticas no son una mayoría. En general, los profesionales de la cooperación para el desarrollo no gubernamental han sido voluntarios que han ido adquiriendo una formación o desarrollando una serie de habilidades profesionales lo suficientemente valiosas como para no desear su marcha de la organización. En aquellas entidades en las que las nuevas necesidades no pueden ser cubiertas con los recursos propios se busca la profesionalización.

Los recursos humanos de las ONGD

Los datos que ofrece la CONGDE permiten conocer la proporción de personal contratado sobre el total de recursos humanos de cada organización, así como la localización del mismo (en la oficina central, las delegaciones y el extranjero). De todas estas variables el mejor indicador de la profesionalización de las organizaciones es el referido a la oficina central. En efecto, el personal de las delegaciones suele ser voluntario casi en su totalidad, lo que resta significación y validez a esta variable. Por otro lado, las ONGD que tienen contrapartes en el Sur delegan en ellas gran parte de la responsabilidad derivada del control y gestión de los fondos e implementación de proyectos, lo que evita tener que contratar personal para estos fines sin que por ello la profesionalización de la entidad sea menor. Además, la ayuda de emergencia y humanitaria es una actividad que precisa de personal cualificado en el extranjero, pero especializados en la gestión de tareas sobre el terreno y no en los procesos organizativos básicos.

Sin embargo, en la oficina central se localizan las funciones de administración, captación de fondos, selección de personal, gestión de la información... en definitiva, los aspectos sustantivos de la organización. Por todo esto se ha preferido escoger la referida a la sede como la variable representativa del nivel de profesionalización de las ONGD. Se han agrupado los porcentajes de profesionalización en cuatro categorías homogéneas: nivel de profesionalización bajo, medio-bajo, medio-alto y alto. En la comunicación se exponen las variables relacionadas directamente con la profesionalización en sede: familia, tipo jurídico, base social política y económica, la estructura y volumen de los ingresos y gastos y la productividad de los recursos humanos.

Decir, en este resumen, que la cultura o familia de ONGD es importante de cara a que se asuma la contratación de personal como práctica habitual. Las ONGD religiosas tienden a estar menos profesionalizadas, las ONGD universitarias y solidarias siguen la misma tendencia, puesto que la mayor parte de ellas se agrupan en las categorías que se refieren a las menores ratios de contratación, aunque con diferencias entre ellas.

El resto de familias ofrecen tendencias opuestas. Las organizaciones de origen internacional están profesionalizadas en grado medio-alto y alto, al igual que las organizaciones de carácter profesional. Pero son las organizaciones de origen político-sindical las que ofrecen mayores porcentajes de profesionalización.

Si se atiende al tipo jurídico, la mayor parte de las asociaciones tienen niveles bajos de profesionalización o medio-bajos. Por otro lado, no hay fundaciones con bajas tasas de contratación. Si el tipo jurídico se correlaciona con el nivel de profesionalización, es de suponer que las bases sociales características también lo hagan. En este sentido, una de las variables que diferencia claramente a las asociaciones de las fundaciones es su base social. Las ONGD-fundación no cuentan con socios, y su implantación en la sociedad se mide por el número de personas que colaboran económicamente con la organización, lo que deviene en una base social

económica acorde con su propia naturaleza. Por su parte, las ONGD-asociación poseen una naturaleza personal y se caracterizaban por poseer socios con capacidad de influir en las decisiones de la organización a través de su Asamblea General (lo que la define como base social de tipo político), además de poder contar con base social económica.

Si bien las ONGD poco profesionalizadas cuentan con más socios que las que están más profesionalizadas, el tipo de base social relacionado más directamente con la profesionalización es la económica. Es evidente la relación que se establece entre el grado de profesionalización en la sede central de las organizaciones y su base social económica. Esto no se ha de entender como que el personal contratado se dedica a “la caza del donante”, sino como una manifestación más de la cultura organizacional. Independientemente de que la contratación permite disponer de personal para realizar tareas que, como la captación de fondos, pueden no ser del agrado de quien se acerca a la organización para “echar una mano”, el nivel de profesionalización presupone además la existencia de lógicas propias del mercado.

Es posible que la diferencia entre la cantidad de donantes conseguida por las ONGD altamente profesionalizadas y las demás se explique con la contratación de expertos en los departamentos de comunicación y/o captación de fondos. Pero mucho más probable es que la profesionalización en sí misma sea una consecuencia directa de la asunción de valores del mercado por parte de algunas ONGD, y que éstas se preocupen especialmente por la consecución de grandes cantidades de donantes, como por cualquier otro tipo de financiación.

Si se relacionan los niveles de profesionalización con la estructura y volumen de ingresos, se pueden observar ciertas tendencias generales, como que a mayor profesionalización le corresponde una mayor dependencia de los fondos públicos y menor de fuentes privadas. La consecución de ayudas públicas (en especial las europeas) exige, en primer lugar, un nivel de cualificación determinado al personal que las tramita y, en segundo lugar, una responsabilidad que no puede recaer en personal voluntario y, por lo tanto, más volátil. Ambos aspectos, la cualificación y la responsabilidad, se tratan de mantener en la organización a través de la contratación.

Es significativo también que conforme aumenta la profesionalización se dependa menos de la cooperación descentralizada y adquieran mayor importancia los fondos europeos. Las organizaciones poco profesionalizadas tienen menos problemas para recibir subvenciones de las administraciones locales y autonómicas debido, posiblemente, al menor grado de exigencia de los requisitos planteados por estas instituciones y a la menor competencia entre ONGD en ámbitos más reducidos. Por el contrario, las personas que dominan los procedimientos necesarios para obtener financiación estatal y europea, que es donde existe mayor competencia entre las organizaciones habida cuenta del volumen de subvenciones, son personal cualificado, lo que significa que las organizaciones seleccionan una parte de los recursos humanos con el objetivo específico de conseguir financiación.

En general, se confirma la idea de que existe una racionalidad instrumental en algunas ONGD que influye en la adopción de medidas encaminadas a obtener mejores resultados económicos. El nivel de contratación de personal experto y cualificado implica un mayor aprovechamiento y explotación de las fuentes de financiación. Por otro lado, las ONGD que no priorizan la obtención de recursos valoran menos la profesionalización. Para estas organizaciones la participación de las personas, independientemente de su grado de preparación o nivel de estudios, es más importante que el trabajo mercantilizado lo que debe entenderse como preeminencia de una racionalidad expresiva.