



Voluntarios y remunerados, dificultades de la gestión en las ONG.

**Profesor José Manuel Gil Meneses
Director General de la Fundación Catalana de L'Esplay**

La gestión del voluntariado no es más que gestión de personas y por tanto la gestión de la remuneración de sus necesidades y/o aspiraciones.

Es por eso que debemos tener muy en cuenta cuales son las **motivaciones** y **expectativas** del voluntariado. Tenerlas claras es el fundamento para asegurar el **vínculo de las personas a los proyectos de voluntariado** y la **garantía de permanencia** del voluntariado en las organizaciones. Estas motivaciones son **dinámicas** y varían de acuerdo al proceso que hace la persona en la organización. Este proceso que comienza por unas **motivaciones iniciales** derivadas de la necesidad de mantener un vínculo con un ideal colectivo, de actuar sobre una necesidad que existe en la comunidad o de proyectar un interés personal.

A éstas le siguen unas **motivaciones de adhesión**, generadas por la satisfacción de hacer las propias actividades o la satisfacción de pertenecer a la organización, la identificación con los ideales o con los objetivos de la organización o por puro sentimiento de aprendizaje y mejora.

Finalmente nos encontramos con unas **motivaciones de continuidad** en función de la obtención de resultados de mejora social con la tarea que se hace, por el aumento de responsabilidades y funciones dentro de las actividades que realizan o por el acceso a la toma de decisiones o la promoción dentro del grupo de voluntariado o de la organización.

Pero también se ha de tener en cuenta el **nivel de expectativas** que se crea el voluntariado sobre la organización o el proyecto en que está incorporado. Este nivel de expectativas viene determinado por sus **motivos personales** de hacerse voluntario/a por la **información recibida** en el momento de hacerse voluntario/a, por la **imagen social que tenga la organización** donde se ha inscrito o por el **mensaje publicitario** que transmite la organización.

Por eso es necesario que en los primeros momentos de selección y acogida queden claros aspectos tales como dar el máximo de información sobre el funcionamiento y cultura de la organización: **misión, valores y visión**, remarcar las **diferencias entre la imagen publicitaria y la realidad** del proyecto / organización (aunque lo mejor sería aproximar al máximo las dos imágenes), exponer claramente los **retos** que se plantean y las **dificultades** para asumirlos, informar de los requisitos previos para la participación en la organización o los proyectos, concretar las expectativas del futuro/a voluntario/a y **contrastarlas** con la realidad y acabar **concretando el compromiso** que supone ser voluntario firmando incluso un acuerdo de adscripción voluntaria entre el voluntario y la organización que refleje fielmente todos estos aspectos.

La gestión de las motivaciones y expectativas es esencial en la gestión del voluntariado en las ONG, puesto que en la medida en como se sienten satisfechas ambas, determina el **compromiso** del voluntariado con la organización o con el proyecto.

Este compromiso **es variable** en relación a la evolución del voluntariado dentro de la organización. Normalmente el compromiso **inicial es más alto** y en etapas posteriores **disminuye** hasta un nivel asumible por el voluntariado **dependiendo de** la **exigencia** que fije la organización, del grado de **satisfacción** que le produzca la actividad que realiza, de

su nivel de **implicación** en los objetivos y actividades de la organización, del sentimiento de **crecimiento personal** que experimenta o de la comprobación de la **utilidad** de la actividad que desarrolla.

La esperanza de recibir una **compensación material** no es prioritaria ni está contemplada por lo general, en las expectativas del voluntariado. En cambio si que existe la necesidad de “**remuneraciones alternativas no monetarias**”, consistentes en satisfacer las necesidades de reconocimiento del voluntariado.

Pese a que la mayoría de las personas se sienten compensadas de una forma **no visible** pero con un **efecto muy positivo** a largo plazo por el mero **sentimiento de pertenencia a la organización** (que les facilita el crecimiento personal, la consecución de sus expectativas de obtención de formación, la proyección personal, la relación grupal o la satisfacción por el desarrollo de las actividades) si deseamos desarrollar una correcta gestión del voluntariado, es necesario centrarnos en esta remuneración alternativa.

Y para ello hemos de realizar un **reconocimiento efectivo**, es decir: **público, motivado y periódico** de su derecho a la toma de las decisiones que le afectan, asegurando su acceso a los órganos de gobierno de la organización. Un reconocimiento de la **utilidad** del servicio que presta y de la **actividad** que desarrolla. Un reconocimiento de la **constancia** y el grado de **compromiso**, así como de su esfuerzo al **formarse**.

Todos los aspectos desarrollados hasta ahora bien podrían referirse a la gestión de personal con contrato laboral en regla y remuneración salarial, pues no es otra cosa que gestión de personas. Y últimamente los conceptos de retención de los mejores trabajadores formados, mejora del clima laboral, fidelización de los empleados, etc. son aspectos que preocupan y conforman la actividad de los departamentos de recursos humanos de casi todas las empresas. Así pues sólo la ausencia de remuneración económica marcaría la diferencia en el seno de una organización donde coexistieran.

Uno de los aspectos más clásicos de las dificultades de gestión de las ONG con presencia de voluntariado es el **miedo a que éste signifique trabajadores sin derechos sindicales o con una remuneración salarial no adecuada**.

Algo que desde luego no ayuda es el hecho de la existencia de zonas de grises en las que las diferencias, desde las múltiples ópticas de las subjetividades individuales de cada cual, pueden generar interpretaciones equívocas o acciones inadecuadas que amparadas en ambigüedades deterioran o maltratan la figura del voluntariado, y que si no se tratan con exquisita firmeza se convierten (tarde o temprano) en el principal problema de la organización.

Algunos ejemplos aclaratorios. Por una parte, el “derecho de compensar a los voluntarios por los gastos que se le producen en el desarrollo de su actividad como voluntario” este derecho está reconocido en todas las cartas de derechos del voluntariado conocidas. Pero seguro que el lector conoce algún caso en que se ha utilizado para aprovechar estas compensaciones para ocultar una remuneración sin contratación laboral correcta incorporando otros extras. O a veces, de una forma más complicada y menos evidente, a través de compensaciones en especie de difícil justificación técnica e imposible admisión ética. Así ¿qué pensar de un presidente voluntario con coche oficial, comidas y cenas pagadas por razón de reuniones con otros voluntarios/as que, como él, por motivo de sus trabajos no tienen otro horario disponible y que han de hacerse en buenos restaurantes por

aquello de la necesidad de tranquilidad para trabajar? O ¿qué pensar de los viajes a países lejanos de voluntarios/as coordinadores/as para realizar el seguimiento de los proyectos y de paso conocer la realidad del país con agendas de trabajo que dejan también espacio al turismo?

Otro aspecto clave es el número de horas razonables para considerar la aportación de una persona como voluntaria. Una media de 6 horas semanales seguro que puede ser considerada voluntaria pero ¿se podría considerar así una dedicación de 20 o más horas semanales? En caso que no, ¿deben las ONG poner un límite a las horas de acción voluntaria a sus colaboradores voluntarios?

De la misma manera ¿cuál es el correcto equilibrio entre el número de remunerados versus número de voluntarios? ¿Muchos remunerados suponen un freno para la acción voluntaria? ¿Insuficientes remunerados no suponen un incremento de las horas a realizar por los voluntarios o la tipología de funciones a realizar acabando por convertirlos en remunerados con o sin contratación laboral correcta?

Para minimizar estas problemáticas es esencial un correcto y **transparente gobierno** y un **elevado liderazgo** de la organización, y resulta muy saludable que los voluntarios de base puedan optar a los órganos de dirección de las organizaciones.

Sin duda la otra gran dificultad en la gestión de las ONG es la **lucha por el poder** entre voluntarios y remunerados.

La **dirección por estructuras técnicas**, sobre todo cuando la organización crece en volumen, complejidad, voluntad de impacto social, etc. es imprescindible para asegurar el seguimiento cotidiano del proyecto, para mantener las relaciones con los técnicos de la administración y de las otras organizaciones, para dar soporte a las tareas burocráticas y realizar el control económico, para dirigir la asignación de tareas y la elaboración de los proyectos técnicos.

Pero incluso en esos supuestos de organizaciones grandes, complejas, con enorme voluntad y compromiso de impacto social, etc., la **dirección por los mismos voluntarios** es esencial para asegurar el seguimiento institucional del proyecto, la implicación del voluntariado en el proyecto, el asegurar la ejecución y justificación del contenido voluntario, la determinación de los objetivos y el control de los resultados del proyecto.

Seguramente, como en todas las cosas complejas de la vida es necesario un balance, un equilibrio gestionado con más arte que ciencia. Así pues la **dirección por estructuras mixtas** sería la fórmula que se puede considerar más adecuada. En ella, el **voluntariado ejerce la dirección de los órganos políticos** de la organización y **los técnicos remunerados, supeditados a las políticas fijadas por los órganos correspondientes, dirigen la ejecución de las actividades** que requieren niveles técnicos y dedicación considerable.