

Las personas: fundamento de las entidades no lucrativas

Introducción

Diversa es la bibliografía que aborda la función de los recursos humanos en el ámbito de la empresa e incipiente, pero rigurosa, la que va apareciendo referida a los recursos humanos en el ámbito de las organizaciones sin afán de lucro (ONL). Con todo, constatamos que la mayoría de trabajos abordan de forma diferenciada la cuestión según se trate de voluntarios o de profesionales. Nuestra voluntad, en las páginas que siguen, es reflexionar en ello para el conjunto de colectivos que forman una ONL, y que van desde los órganos colegiados de dirección hasta los simpatizantes, que únicamente aportan recursos o relaciones, pasando obviamente por los profesionales, por los voluntarios y también por los colectivos específicos, como pueden ser los estudiantes en prácticas que se integran temporalmente en el proyecto de una entidad.

El objetivo, en el momento de redactar este trabajo, es tan sencillo como motivar a los directivos o al colectivo responsable de cada ONL, para que reflexionen y establezcan un plan de atención a los equipos humanos de la entidad. Lo formulamos tan genéricamente porque, como se explicará más adelante, la gran riqueza organizativa de las entidades sociales no permite concretar más nuestra intención. Será cada entidad, desde sus órganos colegiados, que tendrá que determinar la forma en la que conviene atender, acompañar y hacer crecer a todos los que colaboran en ella, al mismo tiempo que se trabaja con eficacia y eficiencia por las finalidades o misión estatutaria.

La diversidad de las organizaciones no lucrativas y los recursos humanos

Las organizaciones mercantiles se sustentan en un capital inicial que invierten para poder desarrollar una *idea de negocio*. Esta última, al mismo tiempo que produce un producto o servicio útil, genera beneficios para los gestores y para el capital invertido. A pesar de la diversidad de *ideas de negocio*, de productos y de servicios que se comercializan en el mundo desarrollado, y de la diversidad de sectores económicos y tamaño de las organizaciones, el principio que hemos enunciado es el mismo para todas. Detrás de esta aparente simplicidad conceptual se esconden diversos estilos de gestión de los recursos humanos que participan con su trabajo en el mundo de la empresa, así como centenares de obras sobre la materia. Con todo, en una empresa mercantil hay únicamente los propietarios o accionistas, el consejo de administración que les

representa y las personas que trabajan en la misma desde diferentes niveles profesionales: directivos, mandos intermedios, trabajadores, personal auxiliar...

Cuando uno aborda las organizaciones no lucrativas, no mercantiles, se encuentra ante dos formas jurídicas básicas: *asociaciones* y *fundaciones*. Pero éstas se utilizan en la práctica de diversas maneras que, a pesar de ser lícitas y legales, pueden llegar a desvirtuar la misma definición de la entidad. Veamos algún ejemplo.

Existen asociaciones constituidas por pocas personas, con limitaciones estatutarias para la entrada de nuevos socios y que, más allá de las finalidades que constan en el documento constitutivo, lo que buscan es una forma de ocupación de los socios miembros. Existen Fundaciones, sin un capital fundacional significativo, que toman esta fórmula, por el tipo de gobierno que conlleva -patronato-, y que desarrollan una actividad importante a partir de recursos obtenidos externamente, ya sea por la vía de las donaciones o subvenciones, ya sea por la prestación de servicios. Por tanto, cuando hablamos de ONG partimos de diversas realidades que no son solamente jurídicas, mientras que cuando hablamos de una organización mercantil nos referimos a una realidad mucho más homogénea. Reflexionamos, pues, sobre cuánto más difícil será abordar la función *Recursos Humanos* desde una ONG si lo comparamos con las sociedades mercantiles.

Si analizamos el flujo de actividad de las entidades, nos encontramos que tanto las formas de generar recursos como los tipos de actividades que llevan a cabo son muy diversas. Analizándolo *brevemente*, ya que éste no es el objeto del presente trabajo, vemos que las ONG obtienen recursos a partir del rendimiento financiero del fondo social inicial, de patrocinio y mecenazgo, de pequeñas donaciones de los simpatizantes, de las aportaciones de los socios o bienhechores, de las subvenciones de administraciones públicas y de la prestación de servicios y venta de productos. Las diferentes combinaciones de esta mezcla de posibilidades de financiación se concretan en entidades tan diversas como puede ser un hospital, del que es titular una fundación, o una asociación que, con la aportación de los socios, ofrece a éstos unas instalaciones para su disfrute personal, como puede ser un campo de golf. Incluso instituciones financieras como las cajas de ahorro se definen por no tener afán de lucro.

Si examinamos dónde pueden destinar los recursos obtenidos las ONL, encontraremos que los pueden utilizar tanto para prestar servicios benéficos o culturales, por los que no reciben ninguna contraprestación económica o lo que cobran está por debajo del coste de la prestación, como para difundir ideas

que crean de interés, etc. Se trata del llamado *márketing* de las causas sociales (Di Sciullo 1993), que se utiliza para captar más recursos, difundir ideas o vender productos y servicios.

La complejidad, tanto a nivel jurídico organizativo como de la actividad, ha quedado suficientemente definida. Por consiguiente, las consecuencias en los equipos de personas que pueden participar desde diferentes ámbitos en cada proyecto son evidentes. Veamos a continuación las diferentes formas de participar en una ONL según su estructura jurídica y las actividades que lleve a cabo.

- **Socio y/o directivo de asociación**

Miembro de una asociación que ha cumplido los trámites fijados por los estatutos de la misma para formar parte de ella y que goza de los derechos y cumple las obligaciones que éstos determinan. Entre los derechos hay el de participar en el órgano máximo de la asociación: la asamblea, y entre las obligaciones puede haber diferentes niveles de colaboración en las actividades de la entidad. Esta colaboración acostumbra a ser voluntaria, pero también puede no serlo. Algunos de los socios son elegidos miembros de la junta directiva de la entidad, para lo cual pasan a tener un papel directivo y, a veces, incluso ejecutivo en la asociación.

- **Patrón**

Miembro del Patronato nombrado o captado habitualmente de acuerdo con los criterios fijados por los estatutos e interpretados por los miembros del Patronato existente en el momento de la renovación. Puede colaborar con la entidad, siempre de forma altruista, con niveles que van desde la asistencia a las reuniones estatutarias hasta la realización directa de las actividades propias de la Fundación, siempre de acuerdo con las finalidades de la misma.

- **Voluntario**

Persona identificada con las finalidades o con una actividad de la entidad - asociación o fundación- y que sin recibir ninguna remuneración colabora con la misma. El nivel de compromiso en el trabajo puede ir desde una acción puntual hasta el compromiso regular de igual intensidad que el de un contrato laboral. El voluntario, además, puede ser un menor, un joven, un adulto y, cada vez con más frecuencia, una persona jubilada, de la tercera edad, hecho que abre el abanico de relación a unos colectivos no usuales en el mundo de los recursos humanos.

- **Personal remunerado**

Persona que percibe alguna remuneración para su colaboración *profesional* con la entidad. Dentro de este capítulo encontramos un abanico muy amplio que iría desde el trabajador contratado, como lo podría estar por una empresa, con mayor o menor grado de identificación con el proyecto, hasta el socio retribuido de forma más o menos legal laboral y fiscalmente. Estas formas de gratificación *mínimas* si se dan, además, a socios, Patronos o *voluntarios*, traen añadida una complejidad y, a buen seguro, que también unas consecuencias si perduran a lo largo del tiempo.

- **Personal que colabora por imperativo legal**

Como pueden ser los objetores de conciencia al Servicio Militar Obligatorio, personas comprometidas con el Servicio Civil o, incluso, estudiantes que se han comprometido a realizar unas prácticas en la entidad. Se trata de un colectivo similar al personal laboral, pero que habitualmente no goza de la principal remuneración de este que es el salario y que, en algún caso, puede estar a disgusto prestando el servicio y, en muchas ocasiones, poco identificado con el proyecto. Las medidas coercitivas, además, son difíciles de llevar a la práctica con estas personas desde una ONL porque entraría en contradicción con el ideario de la entidad.

- **Simpatizante**

Se trata de un colectivo con semejanzas al de un cliente habitual de una empresa, al del socio, que comparte habitualmente la misión de la entidad, o una causa concreta, y que puede contribuir en ella de diferentes formas: con colaboraciones voluntarias puntuales, con aportaciones económicas, participando en actividades de la entidad, difundiendo los proyectos o los contenidos de las campañas de la entidad, de manera formal o informal, etc.

Hemos definido seis tipologías posibles de colaboración, pero el lector con mínima experiencia será capaz de subdividir algunas para el caso concreto de la propia entidad o pensando en cualquier ONL conocida. Y cada colectivo, con sus especificidades, tiene que tener definida una política concreta de recursos humanos que, en un caso como el de los simpatizantes, será más próxima al marketing y que en otros colectivos, como puede ser el de los miembros de Patronato, será difícil decidir quien tiene que llevarlo a cabo y cómo lo tiene que hacer.

La complejidad de la gestión de los equipos humanos en las ONL

Hay autores que, a la hora de abordar la gestión de los recursos humanos en las entidades no lucrativas, hablan de la especificidad de esta área del *management*. Nosotros, a partir de lo expuesto en el apartado anterior, optamos más por el término de complejidad que no por el de especificidad, ya que entendemos que no es cuestión de adaptar los criterios empresariales a unas características propias de las asociaciones y fundaciones, sino que se trata de una casuística bastante más compleja y propia de las diferentes tipologías de entidades. Y lo que es necesario es adaptar los criterios generales de gestión de los equipos humanos a los diferentes tipologías de grupos que forman cada ONL.

En primer lugar, a pesar de que seguramente sorprendería a los autores norteamericanos referenciados en este artículo (Druker 1992 y Daniel 1998), hay que destacar que en muchas de las ONL de países de tradición latina el problema es definir que, dentro de la organización, hay que plantear y aplicar las políticas de recursos humanos. En la definición de las diferentes tipologías de personas vinculadas a las entidades ya insinuábamos la indefinición organizativa en que se mueven algunas organizaciones e, incluso, fundaciones. ¿Qué papel tienen que jugar los patronatos? ¿Quién tiene que dirigir la organización y con qué nivel de competencias? Cuando un socio, elegido miembro de la junta directiva de la asociación está *liberada* parcialmente por ésta, ¿qué competencias ejecutivas tiene? ¿Y a qué nivel jerárquico se encuentra? Estas preguntas, que únicamente pueden responder cada una de las entidades y que tiene que ser válidas para el cumplimiento de su misión, no son siempre fáciles de formular ni de resolver.

En principio, una organización consolidada tiene un Consejo de Administración en términos anglosajones, que es el Patronato en el caso de una Fundación o la Junta Directiva, en el de una Asociación. Éste emana de unos entes u órgano superior a quien tiene que rendir cuentas: el fundador que lo determinó a través de los estatutos que son vigilados por el protectorado de Fundaciones de la administración o bien la asamblea general de socios cuando se trate de una asociación. Este Consejo de Administración nombra un director o gerente, y este último nombra diferentes cargos directivos en función del tamaño y la complejidad de la organización. Los directivos pueden formar un consejo de dirección ejecutivo y de ellos dependen los diferentes equipos humanos. Esta es la estructura que se ha mostrado más eficaz y eficiente en la mayoría de

empresas, entendidas como proyecto. En cada caso convendrá aplicar en ellas todas las adaptaciones, correcciones y especificidades que se quiera, pero siempre que sea posible es posible mantener bien definidos los cargos y las funciones. Sólo desde esta delimitación, los equipos directivos y, si conviene en un nivel superior, el consejo de administración, se podrán plantear una política seria de recursos humanos adecuada a cada uno de los colectivos que formen la entidad.

La formulación anterior, que es una obviedad cuando uno estudia los manuales de gestión de una ONL, no es ninguna ingenuidad plantearla si se analiza la realidad de muchas asociaciones en las que, por la razón que sea, y todas las razones son respetables, se confunden los cargos electos con los ejecutivos y las funciones de los voluntarios con las de personas remuneradas.

Sin ánimo de abusar del autor, Druker (1992) empieza su capítulo referido a los recursos humanos afirmando que “por lógica no se puede tener la esperanza de reclutar y retener a un personal mucho mejor que el de cualquier otra organización (...) en cambio, el gerente eficaz de una entidad no lucrativa tiene que intentar obtener más de su personal”. La nobleza de la finalidad de la ONL la casi infinita cantidad de recursos necesarios para alcanzar la mayoría de los objetivos finales de una entidad y la falta de recursos en los sectores económicos en los que actúan las ONL, obligan a los gestores a pedir lo máximo a los equipos humanos, y esta exigencia tiene que convivir con el respeto por la promoción individual de las personas. Gestionar a los equipos humanos de entidades sociales es mantener un complicado equilibrio entre dos polos difíciles de conciliar.

Históricamente se han dado situaciones que reflejan los dos extremos. Hace unos años se decía que la *auténtica obra social* de las cajas de ahorro eran las excelentes condiciones laborales de su personal, un ejemplo de respeto por el equipo humano que probablemente no posibilitaba unos resultados económicos como los de la banca, ni se han podido aplicar suficientes fondos a la obra social estatutaria. El ejemplo contrapuesto lo encontramos en tantas ONL que no contratan debidamente a su personal laboral porque no tienen recursos para los costes sociales e incurrir en irregularidades, y *quemar* a los colaboradores exigiéndoles unos rendimientos extremos imposibles de mantener a lo largo del tiempo. La percepción social que trabajar en algunas ONL es un compromiso que sólo se puede coger de joven, debido al elevado nivel de exigencia en relación a la dedicación y la baja remuneración económica, es el ejemplo contrario al de las cajas; ejemplo que, a la larga, tampoco posibilitará el correcto cumplimiento de la misión específica de la entidad.

De los planteamientos anteriores, el lector fácilmente habrá llegado a la conclusión de que, para su correcto funcionamiento, toda organización y, por consiguiente, también las que no tienen afán de lucro, tiene que partir de una planificación estratégica. Y esta planificación, en el caso que nos ocupa, tiene que hacer especial mención de todo aquello que tiene a ver con los diferentes colectivos humanos. Colectivos que presentan unas especificidades que habrá que analizar en cada caso. Con frecuencia, las lecturas profundizadas de artículos y textos referidos a esta cuestión, y el conocer las experiencias de otras ONL nos pueden ayudar a formular unas políticas pro-activas, positivas, que satisfagan a las personas y nos ayuden a conseguir las finalidades de la entidad.

Toda organización tiene que partir de una planificación estratégica

Algunos criterios sobre políticas de personal

Los límites razonables de extensión en una publicación de estas características aconsejan tratar diferentes aspectos de la política de recursos humanos de forma puntual. La voluntad es la de ayudar a la reflexión para poder aplicar más adelante las sugerencias a la realidad concreta de cada ONL.

La incorporación de colaboradores

Tal como planteábamos para el conjunto de la función recursos humanos, la incorporación de nuevas personas en cualquier de los niveles definidos no se puede improvisar, tiene que estar debidamente planificada. Es importante tener claramente definidas las funciones para las que necesitamos un colaborador. Es un buen ejercicio redactar, en un par de hojas, la llamada *job description*, o descripción del puesto de trabajo, y reflexionar en ello para intuir las características principales de la persona que tienen que ocupar el puesto. Incluso, a partir de la planificación estratégica, una entidad tiene que ver qué personas puede necesitar para el Consejo de Administración y procurar captarlas con la experiencia, sensibilidad, formación y relaciones adecuadas para la nueva expansión definida. Incorporar alguna persona inadecuada en un puesto, suele tener un coste de no eficacia y un añadido de impopularidad si después hay que prescindir de la persona, que son excesivamente elevados para cualquier ONL.

Lo óptimo es disponer de un amplio abanico de personas para poder escoger con rigor y profesionalidad para cada puesto vacante. Es un peligro que se extienda la conciencia de que hacer de voluntario en una ONL es el camino para una profesionalización posterior, pues desvirtúa completamente el sentido del voluntariado y, a medio plazo, genera frustraciones. Uno tiene que colaborar, al nivel que se dé una ONL, por la labor que realiza y con independencia de que, en un proceso de selección, pueda ser requerido para un puesto en otro colectivo de la entidad. Profundizando en la dimensión del voluntariado tenemos que decir que si éste no cumple las expectativas para el puesto previsto, de dedicación, de capacitación o interés, provoca también una dificultad que sus jefes tendrán que saber resolver. Lo habitual será buscarle una responsabilidad más adecuada a su capacidad, pero difícilmente excluirlo de la organización; decisión que sólo se tiene que tomar en el supuesto que pueda afectar muy negativamente a la entidad, a las campañas o a los beneficiarios de éstas. Como afirma Urgell (1998) “la acción voluntaria no debe representar un tratamiento o una terapia de problemáticas personales que puedan influir negativamente en la organización”, sino un espacio de realización personal útil para la ONL.

Las fases, en todo proceso de incorporación de personas, tendrían que ser las cuatro siguientes. En primer lugar, la descripción de los puestos de trabajo y la definición de las características de las personas que lo tienen que ocupar. Después se iniciará el proceso de búsqueda de las personas donde pueden incluirse colaboradores internos, pero nunca sin dejar de recurrir también a referencias externas, a colocación de avisos o anuncios en escuelas, prensa, oficinas de colocación... Hay que tener muy definido cómo se atenderán las demandas y cómo se efectuará la tercera fase de selección de las personas más adecuadas. Tanto para la selección de voluntarios como para la de trabajadores, si la organización es ya un poco mayor, conviene tener definido el proceso de atención y selección. A veces es útil externalizar el servicio de selección dejando en manos de una empresa especializada la propuesta de tres candidatos idóneos para cubrir un puesto de trabajo. Y, en último término, es básica la acogida que se dispensará al nuevo colaborador, entendida como acompañamiento en el proceso de integración. la persona se tiene que sentir segura y, por consiguiente, tiene que conocer el entorno. Es positivo tener un protocolo o documentación para facilitar previamente a la incorporación, de esta manera la persona comienza a conocer elementos como el ideario, estatutos, normativas internas, objetivos, proyectos estratégicos que será bueno que incorpore haciéndolos suyos. También es importante explicarle el trabajo que tiene que hacer y proporcionarle los medios de todo orden porque la pueda desarrollar correctamente. Con el tiempo se irá familiarizando con la

cultura, el lenguaje y los hábitos de la ONL. Es beneficioso para todos, y en especial para el recién llegado, que el clima sea positivo y el grupo donde la persona tiene que integrarse facilite la acogida, por lo cual tiene que estar previamente informado.

Motivación

Es importante poder determinar cuáles son las motivaciones básicas que mueven la conducta de una persona para poder prever, comprender y favorecer mejor su comportamiento. Además, podremos incidir como estímulo externo sobre su comportamiento propiciando una mejora cuantitativa o cualitativa en la respuesta dentro de la organización. Las motivaciones están íntimamente vinculadas a las necesidades individuales. Al motivar, creamos un estado de predisposición hacia determinados estímulos o incentivos, de manera que cuando se ofrecen estos estímulos la persona actúa para conseguirlos.

Maslow (Di Capiro 1983) formuló una teoría basada en la llamada pirámide de necesidades humanas. Éstas parten de un primer nivel básico donde se dan las necesidades fisiológicas y las de seguridad. El segundo nivel, o de las necesidades secundarias, comprende por este orden las necesidades de pertenencia, las de estima y, finalmente, las de autorrealización. Cualquier puesto de trabajo o colaboración con una ONL tiene que satisfacer los distintos niveles de necesidad de la persona. Ésta, a través de los recursos psicológicos propios y de las compensaciones que ofrece la entidad, tiene que tener cubiertas evidentemente las necesidades primarias y tiene que satisfacer el sentido de pertenencia, el deseo de estima y tiene que sentirse autorizado.

La planificación, a corto y largo plazo, sobre cuya base actúa cualquier ONL, tiene que tener muy presente cómo motivar a sus miembros y cómo satisfacer individual y colectivamente las necesidades de los colaboradores. Es más, sin entrar en contradicción con las finalidades de la ONL, ésta debe ofrecer multitud de oportunidades de satisfacer necesidades individuales que otros marcos no hacen posible: la relación social, el sentirse útil, significativo, por ejemplo, a personas jubiladas, las consecuencias positivas de la labor llevada a cabo, etc.

Hay autores que, hablando de posibles distorsiones del voluntariado, destacan que con frecuencia hay quien opta para colaborar con una ONL con la finalidad principal de satisfacer necesidades personales, no cubiertas, como pueden ser el afán de protagonismo, la búsqueda de relaciones frustradas en

otros ámbitos... Con todo, siempre que estas motivaciones individuales no sean negativas para la colectividad, ni para las finalidades últimas de la ONL, es lícito que ésta posibilite un espacio de realización y satisfacción personal.

**Es
responsabilidad
de cada jefe
conocer las
personas y
cómo motivarlas**

La comunicación, el contacto con los jefes cercanos, el reconocimiento por la labor llevada a cabo, las explicaciones referidas a los objetivos y a los métodos satisfarán las necesidades individuales y motivará al equipo para el trabajo previsto. Es obvio que hay unas diferencias interindividuales significativas con relación a la motivación: hay quien puede encontrar la satisfacción desde la discreción y sin ninguna necesidad de apoyo exterior y hay quien sólo la encontrará efectiva cuando se le reconozca lo que hace. Es responsabilidad de cada jefe, prevista en el plan de trabajo, conocer las personas y cómo motivarlas.

La participación

Tal como Camps (1997) lo define, “participar significa tener o tomar parte de la ONL. Significa ser actor en las decisiones de gestión a diferentes niveles, ser capaz de colaborar en las tomas de decisión de tipo estratégico de diversos niveles”. Si con frecuencia diversos, e incluso excesivos, son los órganos colegiados de decisiones de una ONL, a esta dificultad hay que añadirle la creación de espacios de reflexión y debate colectivos que posibiliten unas conclusiones *consensuadas* y respetuosas con la cultura colectiva de la entidad. La participación favorece la adhesión personal de los colaboradores a la entidad y hace aumentar el rendimiento de su trabajo. Por consiguiente, las aportaciones de tantas personas siempre son más diversas que las de la dirección, y esto no sólo supone una gran riqueza para la ONL, sino que también favorece un buen clima de grupo, hecho que, además, se percibe externamente. Ahora bien, es evidente que el proceso de toma de decisiones se empaña y que el margen de maniobra de la dirección también se acota. Incluso, puede llegar a crear problemas internos y, sin duda, exige unos niveles de dedicación de la dirección a los diferentes colectivos humanos de la entidad que le restan tiempo a otras funciones propias de la dirección como puede ser el análisis estratégico, la representación, fijar los objetivos y evaluarlos... La participación es necesaria, pero hay que encontrar el equilibrio con la eficacia de la organización.

La Fundación Pere Tarrés, en un documento interno referido al equipo humano de la entidad, se plantea facilitar la participación a través de los órganos colegiados de gobierno de la entidad, favoreciendo espacios de

revisión y planificación colectivas como mínimo una vez al año, haciendo posible el diálogo con todas aquellas personas que lo deseen con los diferentes niveles de cargos colectivos, favoreciendo la formación de las personas e informando razonadamente acerca de los proyectos y decisiones que se toman. Elementos de comunicación interna como pueden ser las reuniones, un boletín interno o el correo electrónico nivela el organigrama haciendo mucho más accesible la dirección y enriqueciendo la gestión con la participación constructiva del equipo humano.

Dirección por objetivos

Basándonos en Mc Conkey (1998), la dirección por objetivos es una planificación global de sistemas –fórmula integral de gestión- fijada por los responsables de la dirección basándose en la determinación previa de hacia dónde quieren llevar la organización y qué objetivos desean alcanzar en un período concreto. Estos hitos se tienen que traspasar al equipo humano de la organización motivándolo y recompensándolo por trabajar en las direcciones definidas que tienen que ser necesariamente evaluables. la dirección por objetivos parte de la planificación estratégica que la ONL tiene definida y concretada en la planificación a corto y largo plazo.

Más allá de las ventajas de este estilo de dirección como técnica de *management*, queremos analizar cómo contribuye en el trabajo profesional o voluntario que llevan a cabo los colaboradores de una ONL. Con todo, queremos afirmar previamente nuestro convencimiento por esta metodología y, especialmente, en campos tan difíciles de evaluar objetivamente como suelen ser los abordados por las entidades no lucrativas.

La dirección por objetivos, si se concreta contando con la participación de toda la organización, se fundamenta sólidamente, pues el equipo humano se siente participativo de los hitos de la organización, a la vez que participa de los porqué de estos hitos. Una definición operativa de objetivos se tiene que desglosar en las concreciones que cada uno tiene que aportar para alcanzar la finalidad conjunta última. Lo que cada uno conozca que se espera de él, cómo esto contribuye en la acción de conjunto y hasta qué nivel tiene que llegar su tarea, para así poder valorar el éxito de su aportación, hace que la persona esté correctamente ubicada, se vea compensada por lo que hace y pueda establecer, incluso, mecanismos individuales psicológicos de autocompensación si alcanza los indicadores previstos.

Cuando uno desconoce qué se espera de él y porqué es útil su contribución, difícilmente puede estar satisfecho con su aportación y menos si ésta, por la razón que sea, no es compensada externamente. La técnica de dirección por objetivos, además de las ventajas concretas que conlleva en la gestión, puede suponer una aportación enriquecedora al clima del equipo humano de una ONL. Pero huelga decir que habrá que favorecer los espacios necesarios para facilitar la aportación de los diferentes grupos en la definición de los objetivos y el tiempo necesario para exponer a cada uno lo que se espera de él, cómo se valora lo que aporta y qué contribución específica supone para los objetivos y finalidades generales.

El puesto de trabajo como espacio de realización personal

La entidad tiene que ser, siempre que sea posible, un espacio de crecimiento, de progreso personal

Cualquier grupo u organización de la que se forme parte de forma estable, influye en los rasgos de personalidad y en el nivel de satisfacción de las personas. El puesto de trabajo puede motivar, ayudar a crecer o bien frenar e, incluso, anquilosar a la persona. Fundamentalmente esta influencia viene determinada por la riqueza del puesto, por los incentivos, por cómo éste potencia la creatividad y las cualidades del individuo y por cómo la persona percibe e integra el contexto del puesto de trabajo. La entidad tiene que ser, siempre que sea posible y para todos los integrantes de la misma, un espacio de crecimiento, de progreso personal.

Tradicionalmente, afirma Evans (1992), progresar en el puesto de trabajo significa escalar niveles cada vez más elevados en la jerarquía de puestos de responsabilidad dentro de la organización. Esta concepción entendemos que tiene que ser superada a todos los niveles, entre otras por razones obvias como la intrinidad del personal que participa en las ONL donde habitualmente no hay demasiados puestos directivos, ni ocuparlos en muchas ocasiones, es la motivación de las personas que forman parte del entorno de la entidad. Es fundamental que se analicen las motivaciones y compensaciones que se pueden ofrecer a cada grupo de personas. Los directivos no pueden obviar qué conviene ofrecer al Consejo de Administración para que sus miembros, que no tienen un interés económico en la entidad, se sientan útiles, satisfechos de su aportación, valoren el progreso de la organización y ésta satisfaga sus necesidades individuales. Y esta satisfacción, sin incentivos mercantiles, trabajando en campos donde es difícil de evaluar los éxitos, conviene mantenerla a lo largo del tiempo.

Y lo mismo respecto a la persona voluntaria que se aproxima a la organización. Es fundamental que su vivencia personal de colaboración altruista sea satisfactoria, cuando el compromiso concreto hace años que dura. Y si bien es cierto que hay voluntarios con más inquietudes personales, a los que la más mínima percepción individual de avanzar en el proyecto ya les satisface, también lo es que hay personas que necesitan más de los estímulos externos, del reconocimiento y de ayudarlos a ver las oportunidades de nuevos aprendizajes y vivencias que les pueden resultar enriquecedores. Técnicas de dirección como la de los objetivos para cada nivel de colaboración ayudarán a la satisfacción y, más allá de ésta, al crecimiento individual.

Para el éxito de esta empresa es básica la selección de la persona idónea para cada puesto; no sólo desde el punto de vista de realización de la tarea, sino teniendo en cuenta las satisfacciones y oportunidades de enriquecimiento que el trabajo concreto le puede aportar. Las oportunidades de formación, así como el despertar de las inquietudes personales que puede comportar cada responsabilidad, son determinantes para el crecimiento personal. Una buena dinámica de grupo que ayude a satisfacer las inquietudes socializadoras y favorezca oportunidades de intercambio será siempre enriquecedora y bien considerada. El aprovechamiento de las distintas capacidades de la persona, si conviene favorecer la rotación de puestos, a pesar de la complejidad que conlleva, evita caer en la monotonía. Por esto es básico establecer mecanismos para conocer las capacidades e intereses de los colaboradores.

La satisfacción colectiva para el alcance con éxito de los objetivos fijados es también la base de la satisfacción y la realización personales.

El contrato psicológico con la entidad

Obviamente, los directivos y los Consejos de Administración y Dirección, pero también los trabajadores, los voluntarios, los objetores de conciencia, es preciso que establezcan un *contrato*, probablemente implícito, de tipo psicológico con las finalidades y la forma de llevarlas a cabo de la entidad. Para integrar este pacto es básica la comunicación, tanto en un primer momento al incorporarse como, de forma sostenida, en el día a día de la organización. Para el establecimiento y mantenimiento de este pacto, con frecuencia no verbalizado, pero evidente, conviene que cada uno desde su nivel conozca el porqué del conjunto de los proyectos de la entidad, e incluso el cómo se llevan a cabo y las dificultades que presentan. Sólo desde empatía personal con la trayectoria de la ONL es posible establecer y, lo que es más difícil, mantener a lo largo del tiempo este contrato psicológico.

Pese a la diversidad de formas de pensar, y asumiendo la dificultad que el crecimiento puede suponer para las empatías personales, es importante una adhesión individual a las finalidades, a los principios e, incluso, a los métodos habituales de la entidad. En función de las responsabilidades y nivel en el proyecto de cada uno, convendrá facilitar unas u otras explicaciones, favorecer la participación en un nivel de decisiones, escuchar e incorporar las sugerencias para hacer posible este contrato psicológico con la entidad.

El concepto de contrato psicológico, según Gay (1996), se define por un acuerdo implícito entre el empleado y la organización que especifica lo que cada una de las partes espera dar y recibir de la otra parte. Atención a las expectativas, no verbalizadas, de los colaboradores de las ONL, porque suelen ser elevadas y sorprendentes y si no se pueden satisfacer será fundamental explicar el porqué. Y cómo a consecuencia también de esta definición seamos conscientes de que si la organización da lo que se espera de ella, también podrá pedir aquel plus de compromiso con el proyecto de lo que hablábamos con anterioridad, y que suele ser necesario para el éxito de los proyectos de las ONL.

Otros aspectos a considerar

Un planteamiento exhaustivo de las políticas de recursos humanos tiene que incluir la formación. Ésta, si es adecuada, favorece el crecimiento personal y mejora el rendimiento en el trabajo de las personas en cualquier responsabilidad. Dar instrumentos, aprendizajes y favorecer la reflexión, hace crecer, al mismo tiempo que eleva el nivel de autosatisfacción y realización individual. La formación (Camps 1997) tiene que tener presentes elementos teóricos, normativos y prácticos, así como los fundamentos filosóficos de la ONL. Ahora bien, también cabe considerar aquellos aprendizajes informales que se desprenden de la propia acción y, en especial, del trabajo hecho en colaboración en el seno de un grupo. la formación tiene que estar al alcance de todos y tiene que partir de la iniciativa de la propia organización, así como de los equipos humanos. Tal como afirma Adirondack (1996), la formación no existe aisladamente, tiene que ser parte de una política global de desarrollo del personal y voluntarios que incluye la iniciación, la supervisión, el apoyo y las revisiones formales.

La dinámica de grupos es un ámbito de la psicología que facilita herramientas útiles a los líderes de las organizaciones y de los grupos. Tener conciencia de las motivaciones básicas de los individuos al formar parte de un grupo es

fundamental para favorecer el máximo rendimiento colectivo de éste. Favorecer los diferentes elementos del clima para que éste sea enriquecedor es también necesario para una conciencia positiva de pertenencia a la ONL. El sentimiento de estar juntos, las necesidades individuales de compartir los objetivos de la entidad, la posibilidad de observar un progreso en el alcance de estos objetivos y el hecho que cada miembro tenga una tarea específica, significativa y necesaria para las finalidades de la ONL, son elementos básicos de una conciencia sólida de grupo.

Un estilo de dirección democrático, con el norte claro pero que facilita el diálogo y la participación, ayuda a la obtención de los resultados. Si el liderazgo formal, del que es investido cualquier responsable en el organigrama de una ONL, va acompañado de una autoridad moral que le reconocen los miembros del grupo por sus conocimientos, habilidades y su consideración y trato de las personas, el éxito en su misión directiva está asegurado. Diversas son las obras sobre conducción de grupos y su dinámica para que no sea necesaria profundizarla en estas páginas, sino simplemente mencionarla.

Cada vez más la empresa moderna, entendida en un sentido amplio, tiene como principal activo el conjunto de los conocimientos de sus miembros. Este conocimiento estratégico (Anteche y Rozas 1999) es el principal recurso de toda organización, el *Know How* de la ONL, la forma cómo reaccionar ante las eventualidades y el sentido de las decisiones estratégicas tienen que tenerlo el conjunto de los colaboradores de los distintos niveles de una ONL. Es por esto que conviene considerar un elemento fundamental todo lo aportado hasta el momento con la finalidad de conservar e incrementar este saber colectivo que define la entidad.

Elementos de calidad laboral

Desde la perspectiva estrictamente laboral de la persona, el trabajo en la ONL no suele tener demasiadas ventajas concretas, pese a que puede aportar unas gratificaciones extralaborales que compensen. El elevado rendimiento que se pide, unido a la falta de planificación, frecuentemente, sobre la atención a los diferentes grupos de personas, hace que ventajas laborales habituales en otros ámbitos sociales. A pesar de un contrasentido con la cultura de fondo de las ONL, el conocimiento de la realidad nos permite hacer estas afirmaciones sin obviar que hay entidades que tienen bastante en consideración las condiciones laborales.

INTERMON (1995), en un documento interno, reflexiona sobre el trabajo unido a la calidad de vida. Afirma que el compromiso y dedicación de sus miembros tiene que respetar aquellos espacios necesarios para el ámbito personal, familiar y social de cada persona. Y continúa determinando que los objetivos e hitos que persigue la entidad tienen que ser adaptados a las posibilidades reales de cada momento y a los recursos humanos disponibles para alcanzarlos. Es en este sentido que, a lo largo de la historia de las relaciones laborales, los colectivos de trabajadores han ido obteniendo ventajas que las ONL tenemos que procurar potenciar, pese a que, en muchas ocasiones, términos como representación laboral o convenio colectivo nos suenan lejanos. Para terminar, citaremos a continuación algunos de los aspectos concretos que a partir de la legislación laboral que sea de aplicación, y de la sensibilidad y posibilidades de cada ONL, habrá que ir estipulando.

Es básico favorecer la promoción personal mediante la formación

- La duración de la jornada laboral tiene que ser la habitual o la pactada dentro de los límites normales, con cada profesional o voluntario. Si por razones de responsabilizar o de un trabajo extraordinario es preciso incrementar la dedicación, evitaremos que el incremento sea excesivo y persistente en el tiempo.
- Las condiciones físicas del lugar donde se realiza cada tarea tiene que ser adecuadas para poderlo hacer con comodidad, seguridad e higiene.
- Es básico favorecer la promoción personal mediante la formación y el acceso a puestos de mayor responsabilidad, siempre que se reúnan las condiciones y la persona lo desee.
- El marco laboral tiene que ser todo lo flexible que sea posible para posibilitar el cumplimiento de aquellas responsabilidades y necesidades personales.
- Es importante favorecer una dinámica positiva y enriquecedora de las relaciones personales entre compañeros. Los criterios de trato con los diferentes colaboradores tienen que estar presididos por la equidad, evitando siempre diferencias injustificadas entre las condiciones de cada uno.
- La retribución por el trabajo tiene que ser justa y suficiente dentro de las posibilidades de la entidad y de acuerdo con el mercado de trabajo con una retribución satisfactoria que permita cubrir con dignidad las necesidades primarias de la persona, condición indispensable para poder crecer en aquellas necesidades secundarias que nos caracterizan a los humanos. La persona tiene

que conocer los criterios sobre cuya base se fija su retribución, así como las expectativas de promoción e incremento que puede tener.

- Facilitar las revisiones y controles sanitarios periódicos y todo tipo de prestaciones sociales, y referidas a la salud, que el marco laboral ofrece habitualmente. Atender correctamente los periodos de baja por enfermedad, permisos por boda, vacaciones, defunciones, natalicios, cambios de vivienda...

- La organización tiene que posibilitar espacios físicos y de tiempo de encuentro, celebración... de los colaboradores por los motivos que sea: ciclo del año, bodas, aniversarios, despedidas... Conviene concretar donde se pueden hacer este tipo de actos, favorecerlos en períodos como la Navidad, tomando el protagonismo en algunas ocasiones... También cabe prever espacios donde convivir, dejar los enseres personales, tomar una bebida o comer si es preciso.

Estas cuestiones concretas, unidas a los temas más básicos abordados en el título anterior, harán posible la satisfacción por el trabajo llevado a cabo y el éxito cotidiano en la misión de cada entidad no lucrativa.