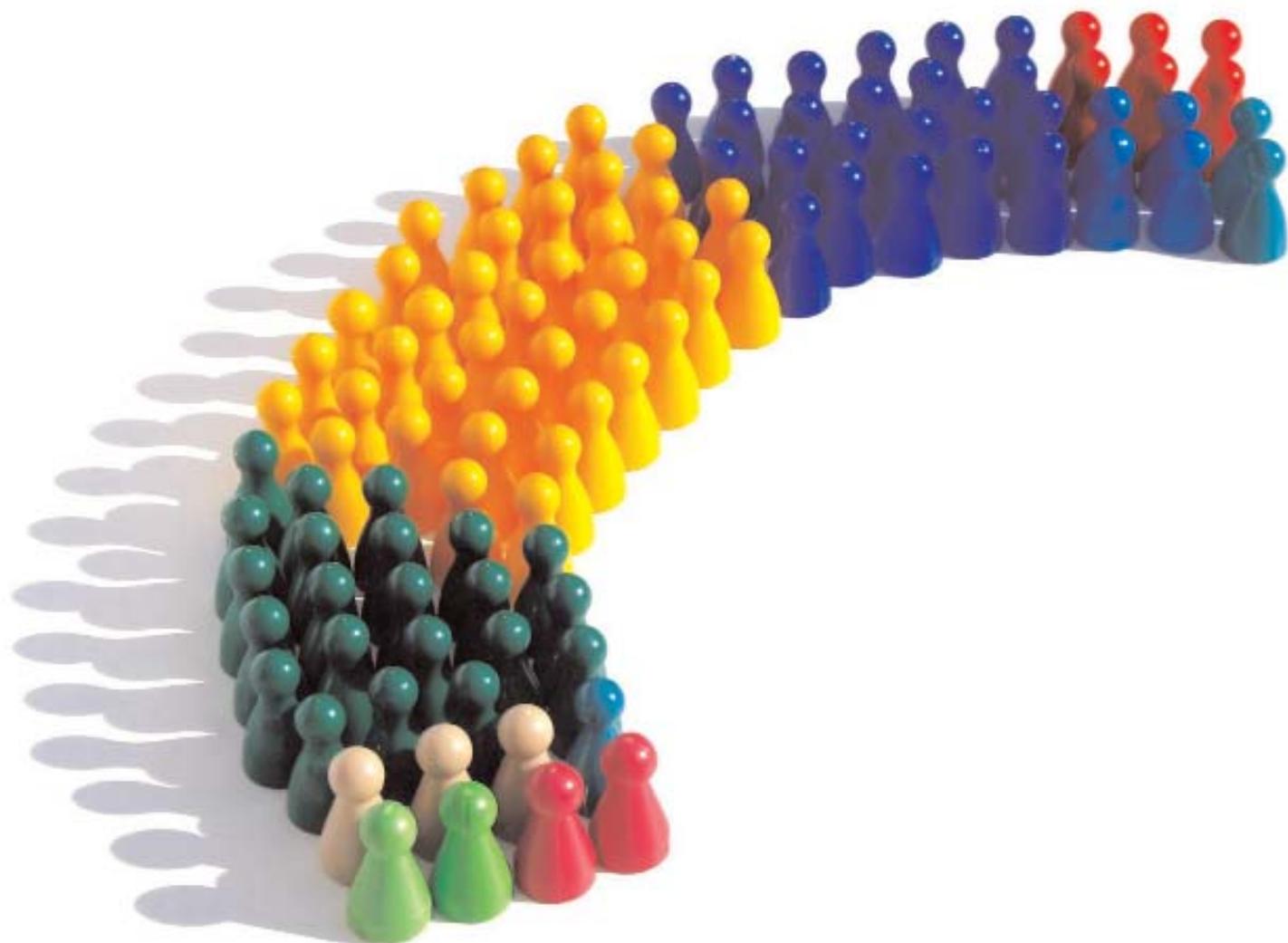




Relaciones entre voluntarios y empleados: cómo superar las diferencias



Índice

Introducción	4
Algunas propuestas de solución	5
Políticas de voluntariado	6
Buenas prácticas en la gestión del voluntariado	6
Relaciones entre equipos directivos y órganos de gobierno	7
Superar la dicotomía remunerados-voluntarios	8

Todos los derechos reservados.
© 2007 Víctor Pinto / Ágora Social

Se autoriza la difusión de este informe por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en www.agorasocial.com.



Relaciones entre voluntarios y empleados: cómo superar las diferencias

Introducción

Estos textos pertenecen a un escrito de una de las principales ONG del mundo, y están contenidos en un documento de reflexión sobre las relaciones entre empleados, personal no remunerado, equipos directivos y órganos de gobierno:

- XXXX trabaja tanto con voluntarios como con empleados y ambos hacen valiosas contribuciones. Por desgracia, [...] una parte considera a la otra como su subordinada[...].
- "[...] A medida que aumenta el número del personal permanente, suelen surgir problemas en torno al papel que cumplen los voluntarios".
- "La mayoría de las secciones experimentan problemas entre el personal profesional y la junta directiva electa".

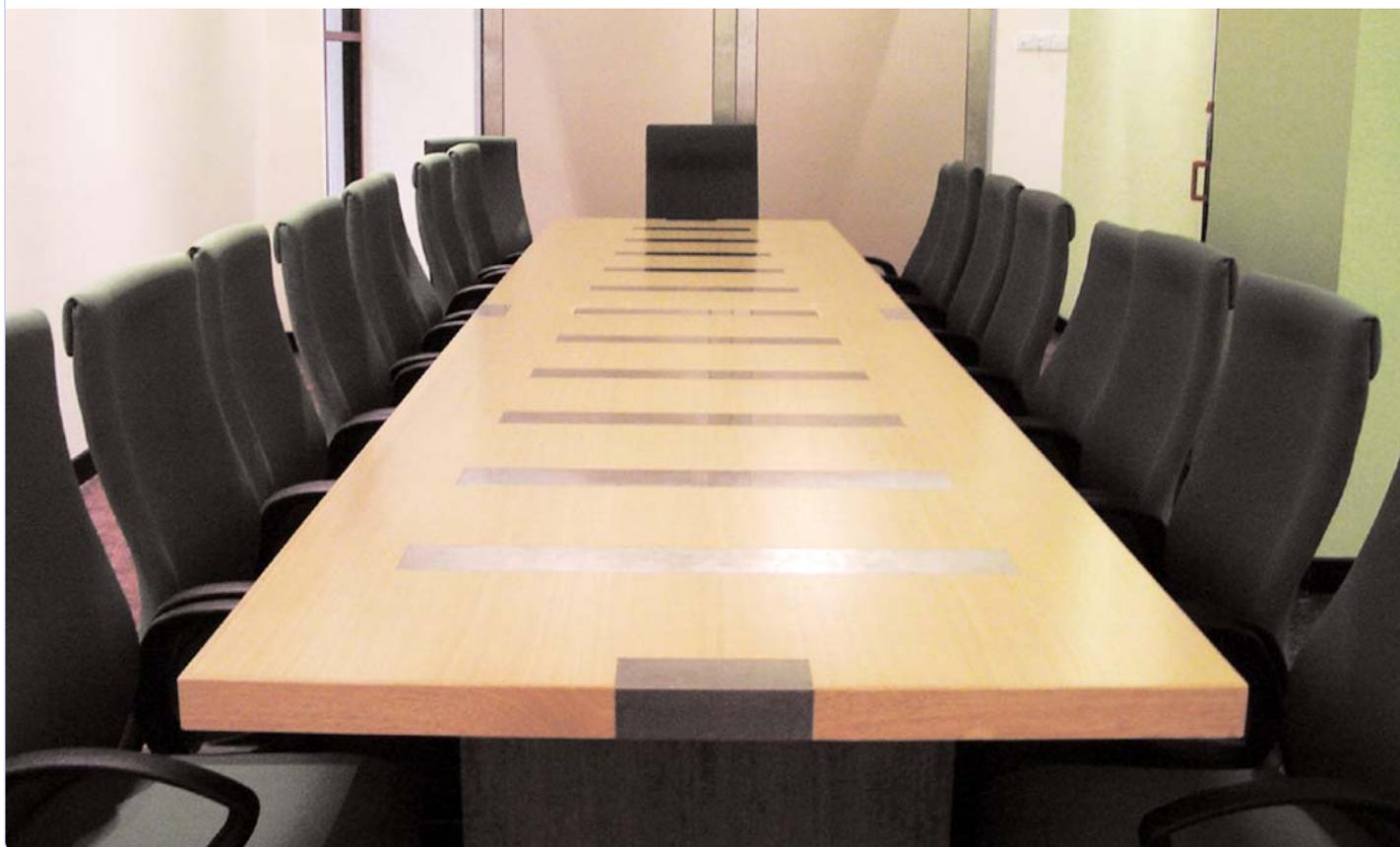
No cabe duda de que cualquiera que haya asistido al taller sobre "participación en las ONGD: personas, estructuras y agentes" habrá oído en alguna ocasión frases similares.

Lo sorprendente de todo esto es que el documento que contiene las frases anteriores es nada menos que de septiembre de 1983 y en dicha organización siguen debatiendo sobre este asunto, a pesar de la multitud de medidas, frecuentemente acertadas, que han ido tomando para mejorar las relaciones entre las distintas estructuras de la entidad.

Hasta fechas recientes, inmediatamente anteriores a la aparición de la Ley del Voluntariado, era frecuente encontrarse con empleados que ejercían, también, como voluntarios en sus organizaciones.

Hasta cierto punto, todo el mundo era voluntario, pues, independientemente del salario, solían (y suelen) realizarse gran cantidad de horas extras.

Dedicarse a luchar por lo que uno cree, y convertirlo en el modo de vida de una persona, es un privilegio del que pocas personas disfrutaban, por lo que la participación en las organizaciones podía llegar a ser abrumadora, lo que permitía que crecieran con rapidez, gracias, en gran parte, al esfuerzo y a la dedicación de sus miembros.



Un buen antídoto de la desconfianza es el intercambio de información y la participación conjuntamente en la realización de las tareas que la organización debe llevar adelante para conseguir sus objetivos.

Sin embargo, no todo era positivo: la posibilidad de convertir la "causa" en la "profesión", generaba expectativas, envidias y confusiones difíciles de resolver en numerosas ocasiones.

De hecho, algunos de los problemas más graves a los que se puede enfrentar una organización nacen cuando surge la desconfianza entre los dos colectivos, fundamentales ambos, para la entidad.

La desconfianza entre estos colectivos es, entre otras razones, fruto de los diferentes intereses que ambos se atribuyen entre sí. Por ello, un buen antídoto de la desconfianza es el intercambio de información y la participación conjuntamente en la realización de las tareas que la organización debe llevar adelante para conseguir sus objetivos.

Otros problemas en la relación empleados-voluntariado surgen del distinto grado de conocimiento que ambos colectivos tienen sobre la organización, su trabajo y lo que en ella acontece. El conocimiento de los procedimientos y la materia, y por tanto, las decisiones puede llegar a concentrarse en el personal remunerado, dejando de lado al voluntariado, lo que provoca tarde o temprano una fuerte desafección en éste.

Algunas propuestas de solución

El debate y el diálogo son resultados directos de la participación, y esta, a su vez, es consustancial al concepto de ONG. Por tanto, la mayoría de las soluciones propuestas y puestas en marcha apuestan por la creación de canales de comunicación y participación que den cabida a las diferentes sensibilidades, visiones, y grados de participación y compromiso que los distintos agentes involucrados en la vida de una ONG poseen.

La asunción de la complejidad es, por tanto, factor clave para, si no eliminar, sí encauzar adecuadamente las dificultades que dicha complejidad genera.

En el caso concreto de la organización mencionada, las propuestas, con una antigüedad de más de 25 años, contemplaban de hecho la diversidad de colectivos que convivían en su seno, todos, eso sí, animados por los mismos objetivos. Algo que, sin duda, contribuía notablemente a resolver las situaciones que cotidianamente se planteaban.

Así, dicha organización aconsejaba, entre otras cosas, lo siguiente:

- Deben cuidarse especialmente a las nuevas incorporaciones, que podían aportar nuevas ideas, frente a los "miembros más viejos" que tendían a adoptar posiciones más conservadoras.
- Es fundamental mantener un contacto continuo con los voluntarios, mediante diversas herramientas de comunicación. Pensemos que hace 27 años, todo o casi todo se escribía en máquinas de escribir Olympia u Olivetti, el PC era inexistente para el gran público, e Internet pertenecía todavía al ámbito de la ciencia ficción. Por supuesto, el único que tenía un teléfono móvil, era Mister Spock, y lo llamaba intercomunicador.
- Es imprescindible fomentar el desarrollo de una cultura democrática y participativa, basada, una vez más, en una buena comunicación e información.
- El hecho de tener un sueldo no otorga jerarquía superior alguna. Igualmente, el ser voluntario no convierte a los empleados en prestatarios de servicios a las órdenes de nadie.
- La organización debe implementar un sistema de gestión de responsabilidades, de modo que un empleado solamente podrá ser reconvenido por su responsable inmediato o, si el hecho es grave, por el director de la entidad.

- Se deben establecer mecanismos, funciones, responsabilidades y tareas claras para los distintos puestos de trabajo, independientemente de si son remunerados o no.

Todos estos elementos no funcionarán correctamente si no se acepta una premisa básica como punto de partida. "La colaboración entre los miembros de la organización supone aceptar un determinado grado de compromiso para con el resto".

Por último, debe tenerse en cuenta que todos los miembros de una organización no lucrativa son voluntarios en espíritu, y este es un factor determinante a la hora de elaborar todo tipo de políticas de gestión de personas.

Políticas de voluntariado

Uno de los aspectos esenciales para eliminar en su totalidad o, al menos, en parte los problemas derivados de la relación empleados-voluntariado, es la elaboración de una adecuada, actualizada y completa política de gestión del voluntariado, que, de manera integral, contemple desde su captación hasta su salida.

Estas políticas deberían inspirarse, entre otros, en los siguientes principios:

- Fomento del sentimiento de pertenencia al equipo y a la organización a través de éste.
- Trabajo a largo plazo.
- Utilización de procedimientos establecidos, eficaces, operativos y actualizados.
- Vinculación del voluntariado a perfiles de carácter profesional, independientes de su remuneración.
- Adecuada reflexión sobre los derechos y deberes de los voluntarios.

Todas estas políticas deberían suponer la creación de un Estatuto del voluntariado. En el caso que comentamos, muy anterior a la promulgación de la vigente Ley del Voluntariado, ya se introducían elementos que posteriormente aparecieron en esta.

Hoy en día, bastaría con consultar dicha Ley para tener suficientes elementos de partida.

Buenas prácticas en la gestión del voluntariado

Según este estudio,¹ tales buenas prácticas existen y son muchas las organizaciones que prestan especial atención en sus políticas y su gestión a este colectivo.

Podría bastar, por tanto, con observar lo que hacen aquellas organizaciones que han encauzado adecuadamente la gestión del voluntariado, convirtiéndole en una verdadera fuente de riqueza y participación en su entidad.

Algunas de estas prácticas se centran en cómo modular las relaciones entre los voluntarios y el personal remunerado en las organizaciones.

En particular, destacan las prácticas que sigue la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), basadas en los siguientes principios:

- Relación igualitaria:
 - Formación dirigida indistintamente a ambos colectivos.
 - Creación de equipos de trabajo mixtos, que incorporan tanto voluntarios como empleados remunerados.
 - Comunicación dirigida a los equipos.
- Énfasis en el valor de la relación personal.
 - Los voluntarios tienen igualdad de trato, integrándose en la estructura junto con personal remunerado.
 - Cada persona aporta a partir de su experiencia y procedencia.
 - . Los voluntarios aportan conocimiento específico en ocasiones no existente en la organización.
 - . Los empleados contribuyen con su conocimiento y experiencia en la organización.

Parece que, si en vez de tener en cuenta el tipo de relación con la organización en abstracto, se considera la validez de las personas, su capacidad de colaboración, el grado de compromiso que aceptan y

1. Buenas prácticas en la gestión del voluntariado. Fundación La Caixa. Equipo técnico, observatorio del tercer sector. 2007



sus posibilidades reales para llevarlo a cabo, se estará dando un paso importante para reducir la probabilidad de que surjan problemas de envergadura entre estos colectivos tan necesarios para cualquier organización como complementarios entre sí.

Por último, unos buenos canales de comunicación facilitarán la participación de las personas y "engrasarán" todos los procesos que estén establecidos en el seno de la organización.

Relaciones entre equipos directivos y órganos de gobierno

Los problemas entre estos colectivos son similares a los existentes entre empleados y voluntariado, pero su alcance e importancia puede ser mucho mayor, dado que son los órganos decisores de la organización.

En este caso, los problemas podrían reducirse si se toma alguna de las medidas siguientes:

- Definir claramente las funciones de ambos órganos, teniendo especial cuidado con las responsabilidades "especiales" (dirección de

comités de propósito definido y duración limitada en el tiempo, creación de comisiones de estudio, etc.).

- Crear puestos de enlace en el equipo directivo a fin de canalizar las relaciones con el órgano u órganos de gobierno. Podría ser el director general, pero no es imprescindible.
- Lo mismo, pero "hacia abajo". La existencia de un contacto fácil y permanente con el órgano de gobierno a través de una persona determinada, que permita intervenir a tiempo, puede reducir a lo anecdótico situaciones que, de otra manera, podrían ocasionar verdaderos problemas.
- Fomentar la existencia de contactos regulares entre órganos de gobierno, equipo directivo, empleados, si es pertinente, y representantes del voluntariado.
- Regular de forma específica la participación y el derecho a voto en las juntas de gobierno.
- Establecer unos mecanismos claros de rendición de cuentas ante el órgano de gobierno, basados

tanto en informes económico-financieros (balances, cuentas de pérdidas y ganancias, ejecución presupuestaria, etc.) como en informes de medición de resultados.

- Contemplar cuidadosamente las posibles incompatibilidades entre la pertenencia a la plantilla remunerada y la presencia en los órganos de gobierno.

En cuanto a la adecuada gestión de las relaciones entre comisiones creadas ad-hoc y los equipos directivos y/u órganos de gobierno, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Delimitar con claridad el alcance y objetivos de tales comisiones.
- Establecer de forma inequívoca la vinculación con el órgano de gobierno. Por ejemplo, mediante la dirección de dicha comisión por parte de un miembro del mismo.
- Definir los mecanismos de relación con el resto de la organización, que dependerán de sus objetivos.

En caso de conflictos de carácter personal derivados, por ejemplo, de quejas por parte de los voluntarios sobre el servicio que les prestan los empleados, (si es que se puede denominar así) puede ser de utilidad crear órganos de arbitraje que medien entre las partes a fin de alcanzar una solución válida.

Hay que evitar en todo caso que los voluntarios tomen decisiones en aspectos relativos a la estructura del personal remunerado, trasladando estas responsabilidades a los responsables jerárquicos de estos y, en última instancia, a los órganos de gobierno.

Superar la dicotomía remunerados-voluntarios ²

Para terminar, nos ha parecido pertinente incluir un texto que resume muy bien todo lo comentado anteriormente:

«Las asociaciones cada vez cuentan con un mayor número de remunerados para el desarrollo de ciertas

tareas, por ello se deberá superar la dicotomía remunerados-voluntarios. Muchas organizaciones llegan a un nivel de desarrollo que les hace necesario disponer de personal remunerado.

»El personal remunerado será cada vez más necesario en las organizaciones, esto no quiere decir que dejen de tener voluntarios, que estos pierdan su protagonismo, o que la organización deje de tener voluntarios altamente cualificados. Sin embargo, las reticencias entre unos y otros pronto aparecen.

»Por un lado, los remunerados identifican en la falta de competencia y de profesionalidad el mayor límite del voluntariado, por otro, muchas veces los voluntarios acusan a los remunerados de rigidez, de exceso de departamentalización, de estar distanciados de la sociedad y de excesiva burocratización.

»De hecho se llega a una situación donde cada uno habla su lenguaje. Los voluntarios el de la creatividad y la participación, los remunerados el de las técnicas y el de la preparación profesional (Gil, 1990).

»Generalmente, los problemas entre ambos colectivos surgen por desconocimiento y miedos. Desconocimiento del papel que cada uno puede desempeñar, desconocimiento de las potencialidades que puede aportar cada colectivo, miedo a ser sustituido y perder el puesto de trabajo, miedo a no participar en la toma de decisiones.

»La solución está en definir claramente los roles de cada uno de los colectivos, sobre todo si tenemos en cuenta que el voluntario no ha tenido tradicionalmente claramente definido su rol (Blanco, 1996).

»De esta forma, cada colectivo tendrá claro cuál es el papel que le corresponde en la organización y se evitará que continúe produciéndose esta dicotomía.

»De este modo, se podrán organizar equipos multidisciplinarios en donde participen remunerados y voluntarios con una clara definición de tareas, donde cada uno conozca su espacio de intervención y respete el de los otros colectivos». ■

2. <http://www.iniciativa social.net>. Pablo Navajo: *Estado de las iniciativas sociales en España*. 2004.



- Principal
- Mapa web
- Misión y valores
 - Misión
 - Valores
- Agenda
- Servicios
 - Comunicación
 - Formación
 - Captación de recursos
 - Legal y administrativo
 - Organización y RR.HH.
- Área de usuarios
 - Contenidos por temas
 - Informes
 - Artículos
 - Entrevistas
- Equipo humano
 - Organización
 - Equipo profesional
 - Trabaja en Ágora
- Cientes y proyectos
 - Cientes
 - Proyectos realizados

¡SUSCRÍBETE AHORA A NUESTRO BOLETÍN!
Informes, artículos, y entrevistas exclusivos para suscriptores

Personalizar

Modificar/cancelar mis datos
Cerrar sesión

Recomiéndanos...
y consigue un informe de regalo

+ info

RSS: Sindicación RSS
Novedades del sitio vía
newsfeeds RSS [+ info]

Información corporativa
Descarga nuestra presentación

Contacto

C/ Juan Bravo, 3-A
28006 Madrid
info[en]agorasocial.com
T 914 357 393
F 911 412 626

Área de usuarios » Informes

Buscar

Informes



Pasos para realizar un proceso de selección con éxito.
Los procesos de selección están vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. El primer paso de un proceso de selección es la planificación...

[Más información](#)



La captación
objetivos, la
de personas
que sean ef...

[Más informac](#)



Qué aporta
contratación
ayuda a iden
valorando la
sele...

[Más informac](#)



Voluntariado
contexto con
corporativo y

[Más informac](#)



Dirección de
las ONL. En
ningún otro
trabajo coord

[Más informac](#)



Gestión de
hay que esta
erradicar los

[Más informac](#)



¿Qué se ent
las ONL. La
hace muy po
discurso de l

[Más informac](#)



Psicología
deseo de pro
clase de bien

[Más informac](#)



Perspectiva
expone de m
historia, su p
future.

[Más información](#)



Ayudas oficiales para la formación continua en las organizaciones. El Subsistema de Formación Continua ofrece mayor flexibilidad y autonomía a empresas y organizaciones para mejorar la formación con un coste muy bajo.

[Más información](#)

[1 de 3] Siguiente »

www.agorasocial.com

Al registrarte como **suscriptor/a**, tendrás acceso a contenidos exclusivos:

- **Informes** sobre una amplia variedad de temas directamente relacionados con tu trabajo. Cada mes, un nuevo informe: medios de comunicación, relación con personal profesional y voluntario, RSC, eficiencia, donantes, gestión de conflictos, empresas, etc.
- **Artículos de opinión**, pequeñas pistas de rápida lectura para orientarte sobre los retos y el futuro de las actividades en las entidades sin ánimo de lucro.
- **Entrevistas a profesionales del tercer sector.** Experiencias, proyectos, inquietudes y afán de mejora en primera persona.

Con nuestro boletín recibirás aviso de la publicación mensual de estos contenidos, así como información puntual sobre Ágora Social y otros temas relacionados con el tercer sector.

Si aún no eres suscriptor/a, puedes hacerlo gratuitamente pulsando aquí.

Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector. Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente: difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

www.agorasocial.com

SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Elaboración de planes estratégicos
- Implantación de sistemas de gestión de la calidad
- Consultoría sobre organización y métodos
- Elaboración de políticas y estrategias de RR.HH. (contratación, retribución, formación, evaluación y promoción).
- Selección de personal
- Programas de acogida para empleados nuevos
- Redacción de códigos deontológicos

SERVICIOS FORMATIVOS

- Elaboración de planes y programas de formación a la carta
- Desarrollo de cursos a medida en el centro de trabajo
- Realización de cursos en abierto
- Cursos online