

Organizaciones del Tercer Sector: avanzando en la necesidad de caracterizar al voluntariado chileno¹

Organizations of the Third Sector: advancing in the need to characterize the Chilean voluntary work

RODRIGO FLORES G.

Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: rfloresu@uc.cl

MARÍA IGNACIA DONOSO S.

Programa de Magister en Trabajo Social y Organizaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Correo electrónico: mdonoso6@uc.cl

Resumen

El voluntariado se constituye hoy, como una de las más importantes iniciativas de participación ciudadana. De igual, manera es un elemento clave dentro de las organizaciones sociales en la medida en que aportan a la creación de ventajas competitivas, transformándose en activos de gran valor. Su creciente complejización y diferenciación, plantea nuevos retos a las organizaciones sociales en términos de mejoras organizativas y gestión de calidad, identificándose la necesidad de contar con perfiles de voluntarios como un factor clave para lograrlo. Es en este contexto, donde surgen para el Trabajo Social interesado en observar organizaciones, nuevos desafíos y oportunidades, aportando en la formulación de estrategias de intervención que tomen la calidad como su argumento central, mejorando prestaciones a destinatarios con necesidades y requerimientos de indispensable abordaje.

Palabras clave. *Sociedad Compleja, Organizaciones Sociales, Perfil del Voluntariado.*

Abstract

The voluntary work is constituted today, as one of the most important initiatives of civil participation. It is also a key element in the social organizations, because they contribute to the creation of competitive advantages becoming actives of great value. The increasing complexity and differentiation, raises new challenges to the social organizations in terms of organizational improvements and quality management, for that it is necessary to count with a volunteering characterization as a key. It is in this context where there arise new challenges and opportunities for Social Work.

Key words. *Complex Society, Social Organizations, Volunteering profile.*

Introducción

Organizaciones del tercer sector

Las organizaciones se constituyen en sistemas característicos de la sociedad compleja, relacionándose con ella de tal manera que algunas se forman a partir de los sistemas de funciones de la sociedad, asumiendo su correspondiente primado funcional, buscando soluciones específicas a los problemas que deben afrontar. De esta manera, la economía es

asumida como temática comunicacional propia de las empresas, la educación en los establecimientos educacionales, la salud en los hospitales, la política en distintos partidos, la justicia en los juzgados, el arte en museos y galerías y las religiones en las iglesias y sus particularidades, manteniéndose así la condición de que cada uno se vuelve a diferenciar en otros tantos sistemas organizacionales y así sucesivamente.

¹ Este artículo presenta los resultados parciales de la investigación financiada por FONDECYT N° 1110416, denominada "Observando Intervenciones Sociales con personas: El caso de las alianzas de colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro y Organizaciones Estatales."

No obstante lo anterior, ninguna organización puede atraer hacia sí, y responder en forma satisfactoria, al complejo primado funcional del sistema y ejecutarlo como si se tratase de operaciones propias. Este es el caso de las asociaciones de empresarios, quienes asumen el rol de representantes de la economía, los colegios médicos para el caso del sistema salud o de las asociaciones de artistas, para el caso del arte. De este modo, los procesos políticos no se agotan en el sistema electoral democrático ni en la conformación de los partidos que intentan acceder al gobierno. Las esferas del poder trascienden el Estado, pero también en las decisiones de las organizaciones educativas se requiere imponer normas y reglamentos declarados sobre el proceso de enseñanza y ¡sobre todo! de su aprobación. Ello debe ser objeto de observación y análisis, puesto que los sistemas de funciones surgen en base a la imposibilidad de organizarse a sí mismos (Luhmann, 1998). Dado que los problemas de la sociedad son complejos, difusos y no admiten especificaciones, las organizaciones públicas y privadas dejan parte importante de dichos problemas sin considerar. Esta es la razón por la cual el denominado tercer sector busca enfrentar problemas insuficientemente tratados por los otros sistemas organizacionales. Ante este panorama, el llamado Tercer Sector se posiciona como sistema capaz de entregar soluciones y de complementar las medidas del Estado y el Mercado. Hoy observamos que ONG y OSFL² juegan un rol, inundando a la sociedad con comunicaciones de agenda pública, proponiendo metodologías no consideradas y actuando como articuladores de la ciudadanía (Abogair, 2006:9).

Las organizaciones sociales que forman parte del tercer sector son una de las más importantes formas de vinculación humana que existen en las sociedades contemporáneas. En su breve historia, se han generalizado en todos los ámbitos, haciéndose cargo de operaciones sociales significativas, por medio de clubes de ancianos, asociaciones de vecinos, sindicatos, centros de padres, fundaciones, corporaciones, cooperativas, etc. Como elemento característico, es posible observar en ellas particularidades y diferencias con sistemas organizacionales que pretenden la búsqueda del lucro o aquellos que se encuentran extremadamente formalizados y pautados.

Otro tanto ocurre al analizar a sistemas organizacionales que se encuentran ligados a las demandas sociales sentidas por la población, ello sea con un

fin social reparador o corrector. Este es el caso de las organizaciones de voluntariado. Desde nuestro punto de vista, ellas pueden operar con un código básico: inclusión / exclusión. Su particular forma de ejecución les permite convertirse en un verdadero puente articulador entre las dimensiones públicas y privadas de la sociedad. Este tipo de organizaciones sociales intentan encausar una serie de recursos —el tiempo, el conocimiento experto, infraestructuras de diversa índole, el dinero, etc.— hasta convertirlos en resultados que sean considerados beneficiosos para terceros, es decir, disminuir o mitigar una exclusión originaria (Flores, 2003).

Para el caso específico de este tipo de organizaciones, la membresía, en cuanto elemento funcional, es reemplazada por integrantes que se congregan de forma libre y voluntaria, inspirados en principios éticos y morales, generalmente de solidaridad y orientados preferentemente hacia la reciprocidad. Del conjunto de sus interacciones se genera una lógica de operación que se mueve en dos ejes: uno de ellos orientado a la asistencialidad, la caridad y la reparación, generalmente económica, de la exclusión social. El otro, orientado a la reivindicación, la promoción o modificación y transformación social, por lo cual su ámbito de acción se concentra en el sistema político. Organizaciones no gubernamentales como la Cruz Roja Internacional, Médicos Sin Fronteras o las fundaciones son ejemplo del primer caso; mientras que sindicatos y ciertas organizaciones ecologistas son ejemplos del segundo.

De acuerdo a ciertas estimaciones, el sector no lucrativo chileno emplea en forma remunerada y voluntaria sobre las 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente (JCE). Si solo se considera el empleo remunerado, este representa al 2,6% de la población económicamente activa. En otras palabras, la sociedad civil chilena emplea a más de tres veces el personal del sector minero (1,3%) o a dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). También se puede expresar su importancia en el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las instituciones sin fines de lucro representan un 1,5% del PIB nacional (Salamon, 2006:5).

Al expresar el tamaño del sector no lucrativo en Chile, considerando el empleo total con respecto a la población económicamente activa, se obtiene que es más que el doble del tamaño observado en Brasil y Colombia. Si el tamaño del sector sin fines de lucro se mide solo atendiendo el empleo remunerado, Chile aparece inmediatamente des-

2 Se entenderá por ONG y OSFL Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Sin Fines de Lucro, respectivamente.

pués de Argentina en cuanto a tamaño relativo en el contexto Latinoamericano, pero con una distancia considerable respecto de otros países del continente contemplados en el estudio, como son Perú, Colombia, Brasil y México (Salamon, 2006: 5).

Desde nuestra perspectiva, no cabe duda de que, a nivel societal, existe una especie de sobreproducción de expectativas respecto al quehacer y posibilidades de este tipo de organizaciones. Quienes con ellas tratan, trabajan o colaboran dejan de relacionarse de forma utilitaria para exigirles enunciados e imperativo ético-normativos. No es de extrañar, así, que se les exija convertirse en referentes o alternativas a modelos y programas económicos y sociales actualmente vigentes. Ello, por cierto, no puede sino crear frustración y desesperanza en el corto plazo. Estas organizaciones, y la mayor parte de sus integrantes, no se encuentran orientados hacia tales fines. Es de sentido común que el cambio o la justicia social no pasa exclusivamente por el voluntariado.

Las organizaciones de voluntariado

No se desconoce el hecho de que algunas descripciones sociales sobre el voluntariado se encuentren teñidas de una idea esencialista y ontológica, donde su principal preocupación ha sido dar cuenta de lo que el voluntariado en realidad es y a quién es posible definir como voluntario (PNUD, 2003). Muy lejos de nuestra intención se encuentra el zanjar esta discusión, sin embargo, adoptamos la posición asumida por algunos autores (Davis, 1999) quienes entienden que el voluntariado reúne una serie de requisitos, entre los que se pueden nombrar el no tener una recompensa material por la prestación de sus servicios, la libertad de involucramiento de su accionar, la consecución de beneficios que no son propios, sino altruistas y el carácter social de los emprendimientos propuestos. Tales características excluyen a la reciprocidad familiar.

En este sentido, es un lugar común sostener el declinar de lazos colaborativos, impulsados por una individualización creciente, donde el actor social, desprendido de comunicaciones aglutinantes como grupos de clase o religiosos, se ven impelidos a desarrollar acciones cuyas consecuencias no pueden ser sino sí mismos. Tales descripciones se explican como resultado del debilitamiento de instituciones tradicionales, fomentando el desinterés por asumir responsabilidades colectivas bajo ciertos supuestos ético-morales. Las actividades y vínculos ligados a

desempeños altruistas, tales como la solidaridad, el voluntariado y la asociatividad, pueden definirse como excedentes sociales, altamente improbables o reaccionarios a las comunicaciones modernizadoras. Dichas descripciones van acompañadas de una idea de promoción social, de fomento de la sociedad civil y empoderamiento ciudadano. Su desmentido o refutación, aparece para el análisis social como un argumento tan básico y sencillo como la proposición que pretende contrariar, no aportando nada nuevo al conocimiento y comprensión del fenómeno.

Contradiendo a los agoreros de principios de siglo, es posible observar un sostenido aumento en la cantidad de personas que desarrollan actividades de involucramiento voluntario en entidades privadas, corporaciones, fundaciones y agrupaciones de diverso tipo (Zulueta, 2003), las cuales incluyen actividades tan variopintas como recreativas y deportivas, organizaciones ciudadanas y funcionales, grupos de autoayuda y de ayuda filantrópica a terceros y, en menor medida, movimientos sociales y de carácter político. En este sentido, y de acuerdo a los datos arrojados por el Primer Catastro Nacional de Voluntariado (DOS, 2009), en Chile habría 1.277 entidades de voluntariado. Sin embargo, si se consideran las presencias comunales que estas mismas entidades tienen, se llega a la conclusión de que habría a lo menos 3.848 "unidades territoriales" (filiales, grupos, representaciones, etc.)³. Así, es posible afirmar la presencia de entidades de voluntariado en todas las comunas del país y de más de 204.594 voluntarios movilizados por ellas a nivel nacional (DOS, 2009: 07).

En esta línea, estudios llevados a cabo indican que cuatro de cada diez encuestados (42%) declara haber participado en alguna oportunidad en la realización de una tarea voluntaria. El mismo estudio sostiene que de cada cien personas, diecinueve han desarrollado algún tipo de actividad voluntaria en el último año (DOS, 2004a). Actualmente, el 91% de las organizaciones chilenas del denominado Tercer sector tiene voluntarios (Olate, 2009).

La mayoría de las organizaciones de caridad no podría sobrevivir sin sus voluntarios, y ciertamente sería menos productivo responder sin ellos (Hager & Brudney, 2004: 12), aunque se constata la falencia de que, a parte de los programas de fomento del voluntariado de la DOS, no existen instancias y ofertas del Estado para la promoción del voluntariado. El trabajo voluntario se transforma, así,

3 Esto se explica porque algunas entidades tienen sedes en varias de estas unidades territoriales.

en característica propia de las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector, en tanto es el rasgo principal que las diferencia de otro tipo de organizaciones, pero no es así únicamente porque las personas voluntarias constituyen un recurso importante, sino porque representan ideales y principios en los cuales se fundamenta (Ibsen, 1996: 68). Los voluntarios son capaces de dinamizar actividades innovadoras y descubrir necesidades no atendidas en la sociedad que, con el tiempo, se convierten en actividades generadoras de empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad, llegando a crearse sectores de actividad económica para las empresas, como es claro en el ámbito de los servicios sociales (Fundación Luis Vives, 2000:08).

Una de las características de importancia social que reviste el voluntariado es que se constituye como un ejercicio de ciudadanía y de participación, que toma su significado de los conceptos de solidaridad —en cuanto a los mecanismos distributivos y recíprocos— y justicia —porque opera como un mecanismo de reparación de las diferencias. Se entiende que con el voluntariado se ejerce ciudadanía, en tanto esta implica la identificación del individuo como poseedor de derechos, entre los que destaca de modo principal el derecho a asumir libremente sus compromisos, manifestado en la voluntad de cooperar (Caritas, 2011: 9). De este modo, el voluntariado alienta la noción de una “ciudadanía ampliada” que se proyecta más allá de los derechos políticos hacia los derechos económicos, sociales y culturales y funciona como un impulso para la acción democrática y el desarrollo (Perold y Tapia; s/a: V-VI).

Implicancias de la calidad para las prestaciones que realizan las organizaciones del tercer sector

A nivel internacional, como también en nuestro país, muchas de las OSFL se han comprometido como socias estratégicas en las políticas sociales desplegadas por el Estado y han pasado de ser exclusivamente privadas a asociadas u operadores de programas del sistema público, debido a que se les reconoce su mayor capacidad para proveer servicios sociales, quedando en sus manos la gestión o administración directa de un porcentaje no menor de programas sociales (Vaughan & Arsneault, 2003). Surge así la exigencia por la profesionalización, mejoras en su accionar, modernizar la gestión, establecer métodos de transparencia y búsqueda de estrategias que mejoren su sostenibilidad, crecimiento y eficiencia en los distintos campos en los cuales se desarrollan las intervenciones sociales con

organizaciones (Coulshed, 1998).

Dada la creciente formalización que ha logrado el área de cooperación entre Estado y organizaciones privadas para el diseño y desarrollo de programas sociales, aumentan también las exigencias de calidad y transparencia en las acciones que desarrollan. Cabe también incluir los servicios y prestaciones que se les ofrece a los grupos más vulnerables de la población, de modo que ya no es suficiente que las organizaciones del tercer sector sean capaces de construir confianza, ahora también deben construir calidad (Vernis, 2005).

El concepto de calidad aplicada a distintas formas de intervenciones sociales implica considerar el paso de dicha noción desde la industria a los servicios sociales. Su uso original proviene del ámbito de la gestión y su énfasis se encuentra en el cumplimiento continuo de estándares consensuados. Algunas veces el término se ha referido a los productos de la organización, en otras a los procesos mediante los cuales se obtenían esos productos, otras a la vida de las personas que trabajan en ella y, por último, al funcionamiento y orientación global de toda la organización. En todos estos significados a veces se ha adoptado un carácter más estático y otras más dinámico (Quijano, Cornejo, Yepes & Flores, 2005). La búsqueda de calidad en las intervenciones sociales que realizan las OSFL que trabajan con personas, puede definirse como una práctica, un modo de hacer que aporta valor añadido a los resultados de la organización. Gestionar con calidad es ser capaz de ofrecer un servicio o bien que satisfaga las necesidades y demandas de todo su grupo o colectivo, cumpliendo unos requisitos establecidos previamente sobre las características que han de tener los servicios prestados y la manera de entregarlos. En sentido último, la calidad de un servicio social pasa por el grado de satisfacción que genere y por el proceso de entrega (Ríos, 2008).

La calidad se convierte así, además de una exigencia, en un modo de gestión necesario y útil que va mucho más allá de certificar tal o cual actividad mediante una norma estandarizada. La calidad supone superar las inercias de la organización para entrar en una dinámica de mejora continua. Ahí las organizaciones sociales tienen un amplio campo de actuación que va a requerir sus mejores esfuerzos para responder a su propio compromiso de cambio y transformación social (Azúa, 2005).

El carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que a menudo muchas organizaciones de inspiración filantrópica se generan en base a distinciones que ponen el acento en el esfuerzo, el sacrificio

que sus partícipes han llevado a cabo, ha impedido considerar la importancia que el tema de la calidad reviste. En muchas oportunidades, el impacto y efectividad de los programas sociales se basan en el poder *del hacer* que tienen los implementadores (Lipzky, 1980). Ellos operan dentro de los límites de la política de la organización, deben o se ven forzados en ciertas ocasiones a tomar decisiones de manera independiente, utilizar su propio criterio para generar respuestas pertinentes a determinados casos y en relación a los objetivos propuestos en las intervenciones. Así, los ejecutores de las políticas tienen una inmensa capacidad de discreción para cambiar la política o bien para ajustarse al diseño original de dichas políticas o seguir una agenda totalmente diferente. Intervenciones sociales diseñadas de esta manera, aparecen revestidas de opacidad, como un *black box* (Luhmann, 1998), dado el alto grado de discrecionalidad de los voluntarios ante las diferentes situaciones a las que se encuentran enfrentados. La discrecionalidad opera como factor reductor de las expectativas de ejecución de acciones y no por medio de mecanismos previstos por la propia estructura.

Estas características propias del voluntariado en organizaciones con un marcado cariz social y humanitario, no permite observarlo como una clásica membresía, tal como ha sido descrito en la teoría social de sistemas (Luhmann, 1998), ligado a la cadena decisional. Por ello que proponemos el concepto de *cuasi-membresía* para su descripción, en cuanto permite observar el carácter semiformal que lleva aparejado.

En cuanto estas organizaciones mantienen fuertes inconvenientes para reducir las expectativas del campo de actuación del voluntariado, la calidad de sus intervenciones sociales se encuentra restringida por las características de la interacción presencial entre los integrantes de la organización y las personas atendidas (Ríos, 2008:5) y, por lo tanto, no importa qué tan innovadora o participativa sea la propuesta de intervención o política social, gran parte de su éxito y calidad se encuentra constreñida por el trabajo realizado por la *cuasi-membresía* en su rol organizacional. Así, el principal escollo a superar para establecer criterios de calidad de las intervenciones sociales de este tipo, requiere que las organizaciones no solo consideren aquellos procesos de segundo orden, en el cual puedan observar, registrar y monitorear, sino también aquellos que se aplican en la interacción presencial con las personas atendidas por éstas. La calidad de los procesos desempeñados por la organización no es la misma

que la que se debe verificar en la interacción (Ríos, 2008). Surge, así, un nuevo desafío para las organizaciones sociales: desarrollar estrategias de gestión de voluntariado.

En este sentido, sea cual sea el papel que desempeñe el voluntario en la organización, ésta debe prestar especial atención a este colectivo. La labor que realiza esta *cuasi-membresía* va más allá de la colaboración gratuita, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo para garantizar que la relación entre la organización y el voluntariado se ajuste al requerimiento de las expectativas puestas en la estructura, velando por la coherencia con la consecución de la misión o sentido último de la entidad. La organización tiene así la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que se maximicen los preceptos organizativos de las personas voluntarias y de aquellos que reciben prestaciones de los procesos de intervención (Observatorio del Tercer Sector; 2009).

De igual forma, la gestión del voluntariado exige restringir el campo de actuación de sus expectativas, responsabilizándolos por su accionar, y utilizar los elementos motivacionales implicados en la caridad y la solidaridad, de manera que puedan reincorporarse en las intervenciones sociales desarrolladas. En este sentido, la responsabilidad del voluntario con su sociedad y el compromiso que busca adquirir para su cambio, debe coordinarse y alinearse con el compromiso de la organización. Esta debe contar con una orientación técnica desarrollada por su equipo profesional y los voluntarios deben incorporarse a esa orientación de manera que se limite su campo de actuación. La organización debe saber conjugar la libertad de actuación y de participación de los voluntarios y sus valores con el cumplimiento de sus objetivos, en el marco de su estrategia de intervención y su metodología de trabajo (Fundación Luis Vives, 2000:57).

Así, como señala Patti (2000) debido a que las organizaciones de servicios sociales dependen en gran medida del personal de primera línea, los gerentes de servicios sociales no solo deben desarrollar procesos en la agencia para incrementar el apoyo a objetivos comunes, sino que también deben articular los valores y objetivos de la organización que inspiran el compromiso moral de los voluntarios que llevan a cabo los procesos de intervención de manera de alinear todos los elementos a la estrategia y objetivos institucionales. En ese sentido, deben considerarse estrategias de gestión de voluntariado como una manera de encuadrar a estos actores dentro de la misión y objetivos de la organización, así

como también para poder capacitar y formar al voluntario de forma que éste ejecute adecuadamente y con calidad el servicio propuesto.

Organizaciones sociales chilenas y los desafíos pendientes para la gestión del voluntariado: hacia la definición de perfiles de voluntariado

Si bien los voluntarios no son algo nuevo dentro de la región, su perfil, sus motivaciones, el tipo de labor que desarrollan, su denominación, así como la percepción que de ellos tiene el resto de la sociedad, ha sufrido transformaciones con el correr de los tiempos. El voluntariado no siempre ha sido el mismo, sino que ha ido resignificando sus estructuras, objetivos, alcances, estrategias y visiones en la medida en que se han modificado los escenarios sociales donde ellas operan. Detrás de cada uno de los cambios hay una lectura de lo social que advierte al trabajo voluntario que “el país cambió” y que, por lo tanto, se requieren de nuevos mapas para navegar con éxito en lo social (Haz, 2007). Por esta razón aparece ahora el desafío imperante de que las organizaciones orientadas en la transformación social puedan contar con perfiles de voluntariado.

Es por ello que una primera advertencia para el tratamiento del tema es comenzar reconociendo que cuando hablamos de “voluntariado” no nos estamos refiriendo a un conjunto social homogéneo, identificable y medible fácilmente sino, por el contrario, a un conglomerado no fácilmente clasificable de situaciones en las que los seres humanos demuestran, de disímiles maneras, su altruismo, su conciencia y responsabilidad política y social, sus pretensiones de ubicarse socialmente, o bien la única alternativa posible frente a situaciones como catástrofes o emergencias ambientales (Thompson & Toro, 2000:1).

Frente a esta situación, muchos estudios afirman la imposibilidad de definir el voluntariado de una vez y para siempre, porque su característica fundamental es la de transformarse, adaptándose a las exigencias de una sociedad cada vez más compleja (Dávila, 2002: 4). De allí que no hay un “voluntariado” ideal con características comunes, sino diversas “situaciones” de voluntariado, cada una de ellas relacionada con el contexto en que se desenvuelve, los propósitos y enfoques de su acción (Thompson & Toro, 2000: 1).

En este sentido, variados autores apuntan a la visibilización de la multiplicidad de voluntarios y profundizan indagando en las variables que generan estas diferencias, en cómo es que ellas se relacionan

estableciendo nuevas distinciones, y en cómo es que ello influye en su gestión, tanto a nivel de organizaciones sociales como a nivel de políticas públicas (Reed & Selbee, 2000; Vecina, 2001; Dávila, 2002; Dávila & Chacón, 2004; Dávila & Chacón, 2005; Esmond, 2004; Hustinx & Lammertyn, 2004; Tarazona, 2004; Barreiro, 2009; Fouce, 2009; Brudney & Grazley, 2009).

En nuestro país, poco se ha hecho por identificar las dimensiones que se muestran útiles para diferenciar a ciertos grupos de voluntario. Si bien son variados los estudios que permiten caracterizarlos de forma general, no lo son así aquellos que intentan de forma empírica estudiar las relaciones entre distintas variables endógenas –sociodemográficas, motivacionales, etc.–, y su interrelación con diversas variables situacionales y contextuales (Rojas, 2004; Aravena, 2004; Sepúlveda & Muñoz, 2009). A nivel nacional, podemos constatar que la mayor parte de los estudios parecen no considerar la diversidad y pluralidad a la que está sujeto el voluntariado, por lo que cuando describen a las muestras lo hacen de forma muy general y superficial. Un claro ejemplo es el estudio llevado a cabo por la División de Organizaciones Sociales del Gobierno de Chile con la colaboración de la Red “Voluntarios de Chile” el año 2009, realizado en el marco del Programa de Fomento al Voluntariado (DOS, 2009) Dicho estudio es un claro intento por recoger y dar cuenta de la pluralidad de voces tras el voluntariado, identificando diferencias asociadas a las variables motivación, características, valores y significados de la actividad voluntaria. Desde nuestra perspectiva, no obstante, no se logra caracterizar la complejidad y la diversidad en que las formas de voluntariado se expresan, concluyendo una vez más de forma generalizadora y volviendo a la idea de que el voluntariado es “uno”. La diversidad del voluntariado se esconde así tras la generalización de los resultados.

Las consecuencias y repercusiones para las organizaciones sociales ante esta situación son variadas y evidentes. Primero, dado que no todos los voluntarios tienen las mismas necesidades o rasgos motivacionales, tampoco todas las organizaciones requieren del mismo perfil de voluntarios en su interior. Ante esta dificultad, ¿cómo reclutarlos de acuerdo al perfil requerido por la organización?

A diferencia de las organizaciones orientadas al lucro, que generalizan la atracción de la membresía mediante el requisito motivacional del dinero, identificando claramente el perfil y el conjunto de habilidades que este *tiene o debiese tener*, las orga-

nizaciones sociales que trabajan con voluntarios desconocen los mecanismos motivacionales que logran desplegar interacciones vinculantes, dejando en un espacio de amplias expectativas la forma en que puede realizarse su reclutamiento. Al voluntariado no se le recluta solamente por su perfil profesional —en la mayoría de los casos, incluso, estos son aún estudiantes universitarios—, sino que en muchas ocasiones se apela a expectativas tan difusas como puede ser tan solo el interés por participar. Entonces, cabe plantear cuestionamientos como ¿a quiénes deben dirigirse las organizaciones?, tomando en consideración que no todos los voluntarios han de responder a los requerimientos de la organización, y además, ¿cómo hacerlo?

No contar con una adecuada identificación de perfiles de voluntarios, significa que las organizaciones presenten procesos de reclutamiento poco claros y procesos de selección inadecuados o poco efectivos. Una inadecuada actuación en la selección de candidatos puede repercutir de manera negativa en la organización, e implica una pérdida de los escasos recursos invertidos en procedimientos no efectivos, y, a su vez, un desvío de recursos que podrían ser destinados directamente a población que requiere una ayuda sincera y sentida. Tal como lo dice Dávila (2005:4), esto impide a las organizaciones rentabilizar las inversiones en recursos dirigidos a los mismos voluntarios y adoptar medidas para evitar los perjuicios que pueden sufrir tanto las organizaciones como los usuarios al recibir una prestación no profesionalizada.

En este escenario, un claro riesgo que podemos constatar es que el incremento sostenido de personas que quieren ser voluntarias no sea adecuadamente canalizado, lo que lleve aparejado que ellas no se ubiquen de forma apropiada en una organización ni en actividades concretas que les permitan satisfacer los requerimientos motivacionales que les llevaron a ser voluntarios. De esta forma, inician y terminan actividades voluntarias, con diversa variabilidad temporal en distintas organizaciones, sin conseguir acoplar temporalmente sus requerimientos motivacionales con las directrices organizacionales, hasta que finalmente renuncian, agobiadas por el sinsentido de dicha labor o rotan hacia otras organizaciones que puedan canalizar dichas expectativas una y otra vez. Todo esto lleva aparejada la decepción a nivel personal, la pérdida de recursos a nivel organizacional y la escasa atención profesional a una población altamente carenciada (Dávila, 2005:4).

En lo práctico, la falta de información y el vacío teórico existente respecto a la realidad de los voluntarios de nuestro país se traduce en problemas para la gestión del voluntariado en las organizaciones sociales, puesto que estas no tienen más remedio que apoyarse en continuos procesos de ensayo y error o abandonarse a la indefensión en la lucha contra las diversas dificultades que hallan en el reclutamiento, selección, formación, supervisión y apoyo de los voluntarios, y a la escasa permanencia en las organizaciones de los mismos. Tal como indican Grossman & Furano (2004), no importa qué tan bien intencionados sean los voluntarios, puesto que a menos que haya una infraestructura para apoyar y dirigir sus esfuerzos, estos se volverán inadecuados o peor aún, se desencantarán del proceso y de su trabajo, retirándose, lo que podría dañar directamente a los destinatarios de los servicios ofrecidos. Ante este desafío imperante, es importante repensar las estrategias a través de las cuales se gestionan las organizaciones sociales.

No desconocemos el hecho de que puede haber ciertas organizaciones que prefieran no realizar *a priori* el perfil del voluntario ni la definición explícita de sus tareas, pensando que el voluntario que acude a ella se adaptará inexorablemente al puesto escasamente definido. Pero en el fondo, desde nuestro punto de vista, bajo este planteamiento, existe una visión *voluntarista del voluntariado*; ellos pueden realizar cualquier cosa y con una única motivación: Ayudar. Este sistema, que a corto plazo puede parecer factible, puede producir serios problemas especialmente a medio/largo plazo, al no realizar adecuadamente las tareas encomendadas producto de una sobrecarga de expectativas inadecuadamente tratadas. Por ello, para lograr una mayor efectividad, es necesario especificar, tanto como sea posible, qué perfil de voluntario se requiere para ejecutar las tareas que se les asignarán.

Desde nuestro punto de vista, el mensaje puede ser dicho de manera más fuerte, pero no más claro: solo en la medida en que las organizaciones sociales refuercen sus elementos de gestión a nivel personal de manera conjunta con su gestión a nivel organizativo y sectorial, serán capaces de afrontar los cambios del entorno y seguir contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades que apoyan, y esto pasa, precisamente, por contar con perfiles de voluntariado y conocer, por lo tanto, quiénes son, así como también cuáles son sus intereses.

Conclusiones

Los sistemas sociales organizacionales identificados con el tercer sector juegan un rol preponderante en nuestra sociedad, destacado en la medida de que son capaces de instalar nuevos temas en la agenda pública, proponiendo metodologías innovadoras para abordar problemas irresolutos y actuando como articuladores entre el Estado y la ciudadanía. De esta manera, muchas de estas organizaciones se han comprometido como socias estratégicas u operadoras de programas del sistema estatal, quedando en sus manos la implementación y gestión de una gran parte de las políticas y programas sociales (Vaughan & Arsneault, 2003).

Esta situación ha significado la validación y reconocimiento a nivel social de la labor de este tipo de sistemas organizacionales, aumentando también las exigencias de calidad y transparencia en las acciones que desarrollan. En esta línea, siendo optimistas ante la realidad de un tercer sector en movimiento y en pleno desarrollo en nuestro país, tenemos que reconocer que dichas organizaciones han hecho avances en la profesionalización de sus actividades, en la planificación de sus tareas y estrategias, y en la diferenciación funcional de su estructura. En un contexto de transición hacia una sociedad cada vez más diferenciada funcionalmente, se producen continuamente tensiones de integración, tal como lo estamos observando con las demandas sentidas de los estudiantes universitarios por una mayor equidad y justicia social.

Es dentro de este contexto de mayor complejidad, que surge la necesidad por observar e intervenir los diseños con los cuales las organizaciones que utilizan voluntarios operan, tomando en cuenta la máxima responsabilidad que les cabe en su rol de implementadores y ejecutores cara a cara de las políticas o programas sociales. El éxito de una organización no lucrativa en el cumplimiento de sus fines y en su desarrollo como organización no reside tanto en factores económicos, metodológicos o tecnológicos —que también los incluye— sino en la importancia y valía de su equipo humano. En este sentido, parece relevante el debate sobre cuáles son las exigencias a las que se enfrentan las organizaciones sociales en términos de gestión de voluntariado para garantizar la calidad de sus servicios, así como también dar cuenta del rol que adquiere el Trabajo Social en esta tarea.

Si bien los desafíos son variados y múltiples, en esta ocasión hemos querido centrar el foco en la relevancia que cobra el contar con perfiles de voluntariado que nos permitan conocer a fondo quiénes son

aquellos que componen este conglomerado, dando cuenta de sus motivaciones, intereses, significaciones, capacidades y necesidades.

Contar con este tipo de información resulta un factor clave para la formulación de estrategias de gestión de voluntariado al interior de organizaciones sociales. La relación entre organización y voluntariado es bidireccional, se trata de una relación de acoplamiento estructural que requiere de ambas partes. Por este motivo, la organización tiene la responsabilidad de plantearse y gestionar el voluntariado de forma que pueda asegurar su funcionamiento interno, sin perder calidad en su contraprestación social, en un doble propósito, por un lado de satisfacer las expectativas de las personas voluntarias de forma que puedan desarrollar su actividad y lograr sus objetivos y, por otro, de conseguir cumplir también los fines y la misión de la organización (Observatorio del Tercer Sector, 2009:22). Claramente, para que esto sea posible, es necesario conocer a cabalidad —o al menos con mayor profundidad que hasta ahora— a los voluntarios.

Siguiendo esta línea, el Trabajo Social interesado en estudiar organizaciones presenta altas posibilidades de aportar al tema de la gestión del voluntariado, en la medida en que sus intereses científicos y profesionales se dirijan a la observación y elaboración de propuestas de intervención que permitan identificar, gestionar y administrar las expectativas de los voluntarios, compatibilizándolas con las de la organización, alineando ello a la visión y misión de la misma, aportando a producir las transformaciones sociales a las cuales se encuentra abocado.

En este sentido, resulta primordial para un Trabajo Social interesado en distintos tipos de organizaciones, lograr un trabajo articulado, complementario y donde sea posible asegurar ciertos estándares de calidad o al menos disminuir los grados de discrecionalidad al intervenir en su realidad particular. Para lograr esto, se requiere de procesos de reclutamiento y selección adecuados y alineados con la estrategia organizacional, y para eso, contar con perfiles de voluntariado claros, resulta fundamental.

Finalmente, y en la medida en que las organizaciones sociales tengan acceso y generen conocimiento en relación a los voluntarios de manera conjunta con instancias gubernamentales u otro tipo de actores sociales interesados en la temática, será posible aportar a la gestión de calidad de las organizaciones sociales, aumentar su eficiencia, eficacia y fortalecer el aporte del voluntariado a la sociedad, desarrollando intervenciones sociales de calidad a quienes más lo requieren.

Bibliografía

- ABOGAIR, X.** (2006). Participación Ciudadana y Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Serie En Foco N° 86. Expansiva. Disponible en http://www.expansiva.cl/media/en_foco/documentos/21082006094425.pdf, el 15 agosto 2010
- ARAVENA, M.S.** (2004). Significados de la experiencia de voluntariado para las y los voluntarios de la Fundación Gesta. Memoria para optar al título profesional de psicólogo. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- AZÚA, P.** (2005). Retos y necesidades del tercer sector. Revista Española del Tercer Sector. Editada por Fundación Luis Vives. N° 1 / Octubre – Diciembre. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/1/articulos/1740/index.html> el 22 de Junio 2011.
- BARREIRO, L.** (2009). El voluntariado: entre la ciudadanía y la ideología. Rev. Katál. Florianópolis v. 12 N° 2 págs. 235-240. Jul./dic. 2009.
- BRUDNEY, J. & GRAZLEY, B.** (2009). Moving Ahead or Falling Behind? Volunteer Promotion and Data Collection. Nonprofit Management & Leadership, vol. 16, N°. 3, Spring.
- CARITAS.** (2011). Manual de formación de voluntariado. Disponible en la web: <http://www.plataformavoluntariado.org/web/resources/index> extraído el 24 de mayo.
- COULSHED, V.** (1998). La gestión del trabajo social, Editorial Paidós, Barcelona, España.
- DÁVILA, M^a. C.** (2002). La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado. Memoria presentada para optar al grado de Doctora en Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- DÁVILA, M.C., y CHACÓN, F.** (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. Revista Psicothema, Vol. 16, N° 4. Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo. Asturias, España. Disponible en: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3044> el 22 Agosto 2011.
- DÁVILA, M^a. C. y CHACÓN, F.** (2005) Variables socio demográficas y permanencia de diferentes tipos de voluntariado. Revista Papeles del Psicólogo, Volumen 25, N° 89. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España.
- DAVIS, K.** (1999). El comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill: México.
- DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES (DOS)** (2009). La nueva fisonomía del voluntariado: actores, prácticas y desafíos. Resultados del primer catastro nacional de voluntariado. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Santiago, Chile.
- ESMOND, J.** (2004). Developing the volunteer motivation inventory to assess the underlying motivational drives of volunteers in western Australia. Extraído el 22 agosto 2011: <http://www.morevolunteers.com/resources/MotivationFinalReport.pdf>
- FLORES, R.** (2003). Tercer sector, capital social y antropología cultural. En Revista Chilena de Antropología n°17, Fac Cs.Soc. Universidad de Chile. págs. 33-46.
- FOUCE, J.** (2009). Voluntariado social en el siglo XXI: ¿Movimiento social o instrumento neoliberal? En Intervención Psicosocial: Revista sobre igualdad y calidad de vida, Vol. 18, N°. 2, págs. 177-190.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES.** (2011). Propuestas de acción sobre el voluntariado y el marco financiero de las organizaciones de acción social". Madrid, España. Octubre, 2000. Extraído el 24 de mayo 2011: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2683.html> es
- GROSSMAN, J B & FURANO, K.** (2004). Making the Most of Volunteers. Public/Private Ventures. En: Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers Mark A. Hager Jeffrey L. Brudney: The Urban Institute June.
- HAGER, M. & BRUDNEY, J.** (2004). Volunteer Management: Practices and Retention of Volunteers. The Urban Institute. Washington, DC. United States. June.
- HAZ, A.M.** (2011). Taller "El voluntariado y sus desafíos como intervención social". Proyectos Estudiantiles – Vida Universitaria UC. Extraído el 14 de Marzo: <http://vidauniversitaria.uc.cl/proyectos/documentos/documentos/apoyotallervoluntariado.pdf>
- HUSTINX, L., & LAMMERTYN, F.** (2004). The cultural bases of volunteering: Understanding and predicting attitudinal differences between Flemish Red Cross volunteers. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, N° 33, SAGE Journal Online. Extraído el 22 agosto 2011: <http://nvs.sagepub.com/content/33/4/548>
- IBSEN, B.** (1996). Changes in local voluntary associations in Denmark. Voluntas International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations. Manchester University Press. Manchester, Inglaterra.
- LIPSKY, M.** (1980). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation.
- LUHMANN, N.** (1998). Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general. Anthropos: Barcelona.
- OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR.** (2009). Manual de Gestión del Voluntariado. Fundación La Caixa, España.
- OLATE, R.** (2009). El Voluntariado Juvenil en América del Sur: un análisis de su orientación y formalización utilizando la teoría de los orígenes sociales de la sociedad civil. Revista Trabajo Social N° 76, julio 2009. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- PATTI, R.J.** (2006). The landscape of social welfare management. En: WUENSCHER, Peter. The diminishing role of Social Work Administrators in Social Service

- Agencies: Issues for consideration. *Administration in Social Work*, Vol. 30, N° 4. Pág. 12.
- PEROLD, H. y TAPIA, M.N.** (editoras). *Servicio Cívico y Voluntariado en Latinoamérica y el Caribe*. Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario, Buenos Aires; Johannesburg, Volunteer and Service Enquiry Southern Africa; St. Louis, Washington University, The Center for Social Development; Washington DC, Innovations in Civic Participation. Pág. V-VI. Extraído el 14 de marzo de 2011: <http://www.service-enquiry.org.za>
- QUIJANO, S.; CORNEJO, J.M.; YEPES, M. & FLORES, R.** (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. En *Anuario de Psicología*, Vol. 36 N°1, págs. 7-36, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona.
- REDD, P. & SELBEE, L.** Distinguishing Characteristics of Active Volunteers in Canada. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2000; N° 29. Extraído el 23 septiembre 2009: <http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/4/571>
- RÍOS, R.** Capacidad organizacional y calidad de la Intervención Social. *Perspectivas CEES-UC* N° 6. Documentos de trabajo. Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diciembre 2008, Santiago, Chile.
- ROJAS, G.** (2004). Fundación Gesta: Una aproximación sistémica a las organizaciones de voluntariado. *Revista Mad*. N°11 Septiembre 2004. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Extraído el 22 agosto 2011: www.revistamad.uchile.cl/11/paper07.pdf
- SALAMON, L. et al.** (2006). Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro. Santiago, Chile. Abril.
- SEPÚLVEDA, N. & MUÑOZ, A.** Voluntariado y edades: Observaciones desde la juventud, la adultez y la vejez voluntaria de la ciudad de Santiago. *Revista MAD*, N° 20, 2009. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- TARAZONA, D.** (2004). Acercamiento a la experiencia subjetiva del voluntariado social en organizaciones juveniles. *Revista Electrónica del Instituto Psicología y Desarrollo*, Página 2 de 12 Año I, Número 3, Diciembre. Disponible en: <http://sicj.cepal.org/publicaciones/ficha/?id=231> el 22 de Agosto 2011.
- THOMPSON, A. & TORO, L.** (2000). "El voluntariado social en América Latina. Tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas". *Revista Sociedad Civil*, México. Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- VAUGHAN & ARSNEAULT** (2003). *Nonprofit Federalism: Implications of the Partnership Between Governments and Not-for-Profit Organizations in the Delivery of Social Services*. Midwest Political Science Association Annual Meeting. Chicago, Illinois.
- VECINA, M.L.** (2001). Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado. Tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid.
- VERNIS, A.** Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. *Revista Española del Tercer Sector*. Editada por Fundación Luis Vives. N° 1 / Octubre - diciembre 2005. Extraído el 22 de junio 2011: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/1/articulos/1740/index.html>
- ZULUETA, S.** (2003). La evolución del voluntariado en Chile entre los años 1990 y 2002. Tesis para optar al grado de Magister en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.