

**Título: LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA  
SOCIEDAD CIVIL**

Tema al que pertenece: La búsqueda de la efectividad en la Administración Pública y el Tercer Sector

IX Congreso Internacional de Administración  
“Talento, Imaginación y Valores”  
La gestión y las personas en tiempos difíciles

XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires – 9 al 11 de septiembre de 2009

Autor:  
Dra. L.A. Daniela Lorena Diestre

## **SUMARIO**

1. Introducción
2. El denominado tercer sector
  - 2.1 Definiciones
  - 2.2 Recorrido histórico
  - 2.3 Dimensiones del tercer sector en América Latina y otros países
3. Las características del empleo en las OSC
  - 3.1 Dimensiones y características del empleo. Relevamientos en diferentes países
  - 3.2 Particularidades del voluntariado como componente de la fuerza de trabajo
  - 3.3 Sueldos
  - 3.4 Las OSC como empleadores en busca de empleados
4. ¿Por qué se plantea el tema de la Profesionalización en la agenda de las OSC?
  - 4.1 La profesionalización desde el punto de vista de la gestión de las organizaciones
  - 4.2 La profesionalización desde la demanda hacia las OSC
    - 4.2.1 La demanda impuesta por la complejidad de la realidad actual
    - 4.2.2 La demanda impuesta por la necesidad de transparencia en las acciones
5. Puntos de encuentro y desencuentro entre OSC y empresas ante la problemática de la profesionalización
6. La visión de un experto en Recursos Humanos
7. Conclusiones

## **BIBLIOGRAFÍA**

Sitios web consultados

## **AGRADECIMIENTOS**

## **RESUMEN**

# **LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Dra. L.A. Daniela Lorena Diestre

## **1. Introducción**

Uno de los retos que sin duda hoy enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil, es el de la profesionalización de las personas que desempeñan diversas tareas dentro de las mismas, desde aquellas que se vinculan más estrechamente con su objeto más intrínseco como así también las funciones administrativas, legales, contables, por citar algunas.

Si bien el origen de una organización sin fines de lucro es una fuerte voluntad por contribuir a la mejora de la realidad social en el entorno donde se desarrolla, y es esa voluntad de ayudar el principal motor que motiva a sus integrantes, los cambios acaecidos en el último tiempo en el contexto político, económico y social, local e internacional, han hecho que las OSC se ocupen cada vez más de proveer bienes y servicios que en otra época eran provistos por el Estado o que actualmente no pueden ser adquiridos en el mercado por parte de la población objetivo.

En definitiva, las OSC se ven exigidas a desempeñar su tarea con una alta calidad, basadas en procedimientos que aseguren el éxito de los planes, optimizando los recursos. Y es en esta instancia donde entendemos que se hace pertinente contar con recursos humanos con un perfil profesional sólido para asegurar el cumplimiento de su misión y de sus objetivos.

## **2. El denominado tercer sector**

### **2.1 Definiciones**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil no sólo son denominadas de esa manera, sino que pueden tener diferentes denominaciones, y eso tiene que ver con la multiplicidad de maneras que existen para definir a este sector, como por ejemplo tercer sector, sector sin fines de lucro, sector no gubernamental, entre otros.

Sin necesidad de extendernos en este tema que ha sido suficientemente tratado en la bibliografía, sí vemos la importancia de hacer algunas precisiones que ayudarán a un mejor entendimiento.

Es sabido que podemos diferenciar a la comunidad en general en tres grandes sectores; el primero es el Estado, el segundo es el mercado, y el tercer sector es de las organizaciones sociales.

Desde el punto de vista jurídico, según los países y las legislaciones vigentes, existen diferentes clasificaciones más o menos similares para las instituciones que se agrupan dentro de este tercer sector (fundaciones, asociaciones civiles, mutuales, cooperativas, por citar sólo algunos tipos).

En el 2001 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) propuso el nuevo concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), buscando superar la necesidad de definir por la negativa a estas instituciones (en el caso del *Tercer Sector*, por no ser del primero ni del segundo sector; en el caso de Organizaciones *No Gubernamentales* para diferenciarlas del Estado; en el caso de Organizaciones *Sin Fines de Lucro* para negar la persecución de fines comerciales).

Seguiremos la línea de la clasificación propuesta por Salamon y Anheier (1999) en el marco del Proyecto de Estudio Comparativo del Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, conocida como definición estructural operacional. Esa clasificación hace hincapié en los atributos relativos a la estructura y a las funciones, y establece cinco características que deben observarse en las organizaciones para formar parte del sector:

- *estructuradas*: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es imprescindible que cuenten con personería jurídica;
- *privadas*: formalmente separadas del Estado. Se contempla la posibilidad de que reciban fondos públicos y/o la participación en su directorio por parte de funcionarios públicos;
- *autónomas*: que cuenten con la capacidad de manejar sus actividades y de elegir sus autoridades;
- *que no distribuyan beneficios entre sus miembros*: que las ganancias generadas no sean distribuidas entre sus miembros;
- *voluntarias*: de libre afiliación, o de adhesión voluntaria en general.

Esta clasificación, además, nos permitirá presentar y comparar datos de estudios que se han realizado en otros países.

## **2.2 Recorrido histórico**

La existencia de Organizaciones de la Sociedad Civil no es un fenómeno reciente en el mundo ni en países de la región.

Por ejemplo en Argentina, desde épocas previas a la consolidación del Estado ya se registra la existencia de instituciones de bien público con actuación en las áreas sociales, culturales, políticas y brindando funciones asistenciales.

Una historia similar se verifica en otros países de la región como en Chile, donde también se ubican los orígenes de la sociedad civil en el período colonial, con la existencia de instituciones benéficas.

En Argentina en particular se registra un pasado propio que tiene que ver con la actividad propiciada desde los grupos de inmigrantes durante el siglo XX en torno a la creación de bibliotecas populares, hospitales, clubes de fútbol, sociedades de fomento.

Desde una perspectiva anglosajona, el sector denominado *non-profit* registra sus primeras actividades fuertemente ligadas a la filantropía, como iniciativas individuales de personas económica y socialmente acomodadas con vocación de ayudar a los demás.

A pesar del recorrido histórico del sector, es relativamente reciente su salto a la relevancia dentro de la arena social, que ha venido impulsada en las últimas décadas por distintos fenómenos pero entre los que se puede distinguir algunos denominadores comunes como el achicamiento del Estado o el retiro de su participación como actor principal en la provisión de determinados servicios sociales, y también por la aplicación de un nuevo modelo de política social que amplió la participación de las OSC en la gestión de los programas.

En los noventa, un hecho relevante en los países Latinoamericanos fue la aplicación de políticas económicas de tipo neoliberal que instauraron al mercado como ente regulador de la vida económica y social, que generó una situación de exclusión para una gran porción de la población que, al no contar con medios para satisfacer sus necesidades en el mercado y al verificar la

ausencia del Estado como proveedor, necesariamente requirió de la acción de la sociedad civil para establecer un esquema sustentable de funcionamiento. En los países de la región se evidencia un fuerte aumento de las organizaciones de la sociedad civil en los últimos años. En el caso de Argentina, el informe de GADIS sobre el índice de desarrollo de la sociedad civil señala que 6 de cada 10 de las instituciones actuales han surgido en las últimas dos décadas. Un dato similar aporta el informe sobre las FASFIL en Brasil, ya que en los últimos quince años se fundaron más del 65% de las entidades vigentes.

Como parte de esta evolución y redefinición de las OSC, es importante destacar dos grandes grupos de organizaciones en cuanto a sus integrantes y su vinculación con las problemáticas que atienden. Por un lado, encontramos organizaciones cuyo surgimiento se origina en la asociación de personas afectadas por un mismo problema que en conjunto buscan atender sus necesidades y defender sus intereses, generalmente conocidas como *organizaciones de base*. Pero por otro, existe un grupo de organizaciones en las que sus integrantes son diferentes de los beneficiarios de las acciones institucionales, que ya no comparten su problemática por el hecho de vivir la misma situación, sino que vuelcan sus esfuerzos a generar acciones para ayudar a la mejora de una situación que viven otros.

El reciente mayor protagonismo a que hacíamos mención, ha ocasionado que aún existan baches importantes en el abordaje de las organizaciones como objeto de investigación, y que consecuentemente no existan a la fecha suficientes estudios que versen sobre temas como el que nos proponemos analizar, la profesionalización, ni de otros temas de vinculación intrínseca con éste, como el desarrollo organizacional, las características del sector como empleador y ámbito de desarrollo profesional, o los esquemas de gestión.

### **2.3 Dimensiones del tercer sector en América Latina y otros países**

A fin de dimensionar el tercer sector, un punto de partida importante son las conclusiones del estudio comparativo realizado por la Universidad Johns Hopkins (1999), que expone datos de 22 países del mundo, y dentro de América Latina específicamente de Argentina, Brasil, México, Perú y Colombia.

*El tercer sector es una fuerza económica importante.* En la mayoría de las regiones representa importantes cuotas del empleo y los gastos nacionales.

Concretamente, se dimensionaba en 1,1 billones de dólares, empleando 19 millones de trabajadores equivalentes a jornada completa, con gastos de un promedio del 4,6% del PBI, y absorbiendo casi el 5% del total del empleo no agrario.

Se posicionaba como la octava economía del mundo. Luego de Estados Unidos, Japón, China, Alemania, Francia, el Reino Unido e Italia, se colocaban la suma de los gastos del sector no lucrativo de los 22 países analizados.

Superaba en una proporción de 6 a 1 al empleo provisto por las empresas privadas en esos 22 países. Y concentraba más trabajadores que los sectores de servicios públicos (sin transporte), la industria manufacturera textil, las artes gráficas y el sector químico, sumados.

La cantidad de voluntarios era de 10,6 millones de empleados a tiempo completo.

*Un sector de tamaño variable entre países y regiones.* Se verificó que el sector era de mayor tamaño en países más desarrollados, aumentándose aún más la brecha si se considera a los voluntarios.

*Predominio de los sectores de bienestar social.* Dos terceras partes del empleo se concentraban en tres áreas: educación, sanidad y servicios sociales. Aunque si se incorporaba a los voluntarios, la mayoría pasaba a dos campos: las actividades recreativas –incluyendo las deportivas- y los servicios sociales. Observando en particular los países de América Latina, se verifica la preponderancia del sector educativo en todos los países excepto Colombia. Asimismo, era mayor a la media internacional la concentración en organizaciones ligadas al desarrollo.

*La mayoría de los ingresos provenían del sector público y de pagos de servicios.* La filantropía no es quien financia el sector, sino que lo hacen las cuotas y otros ingresos comerciales que generan las organizaciones, y el aporte del sector público.

Entre países, hay gran variación de esta participación. Mientras que en México se observó que las cuotas de los asociados representaban el 85% de los ingresos, bajaba al 47% en República Checa.

Es de mencionar que los cinco países latinoamericanos se encontraban a la cabeza de la lista de los países que recibían ingresos por cuotas, con el mayor porcentaje en México (el 85% mencionado) y el menor en Perú con el 68%. Asimismo la participación del sector público como fuente de ingresos en las organizaciones de esos países era de entre el 9% y el 19%.

*Un importante generador de empleo.* Las conclusiones mostraban un crecimiento del empleo en el sector frente al crecimiento global del empleo, con mayor significancia en Europa Occidental.

*Conclusiones para Latinoamérica.* Entre las conclusiones del informe para la región, vamos a destacar aquella que hacía mención a la necesidad de fomentar la capacidad de actuación del sector no lucrativo, a través de la inversión en la capacitación por medio de mejores organizaciones de formación e infraestructura. Textualmente, el informe señala: “Resumiendo, habida cuenta de la importante base ya construida, Latinoamérica está preparada para una campaña de gran envergadura de capacitación del sector no lucrativo, que tenga como finalidad el colocar a la parte menos formal del sector de la sociedad civil de la región en una mejor posición para actuar en el mismo nivel de igualdad con la parte más tradicional y con los poderes públicos y el sector empresarial.” (Salamon *et al.*, 1999: 60).

### **3. Las características del empleo en las OSC**

#### **3.1 Dimensiones y características del empleo. Relevamientos en diferentes países**

*Brasil.* Un estudio realizado en conjunto por diferentes organismos (*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais* y el *Grupo de Institutos, Fundações e Empresas*), trabajó con los datos disponibles en el CEMPRE (*Cadastro Central de Empresas*) al año 2005 para las denominadas FASFIL (*Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos*), y muestra que la cantidad de instituciones de ese sector ascendía a 338.162, empleando 1.709.156 asalariados.



Esta cantidad de trabajadores asalariados representa el 22% del total de empleados en la administración pública del país. En cuanto a la distribución por campos de actuación, el sector de *Educação e pesquisa* (educación e investigación) representa sólo el 6% del total de las instituciones pero concentra el 30% de los trabajadores, mientras que el sector de *Saúde* (salud) concentra el 24% de los trabajadores restantes.

*Chile.* Según el ESFL (Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro), que relevó datos al año 2004, y fue realizado en el marco del Proyecto Comparativo Global llevado adelante por la Universidad Johns Hopkins -siendo Chile el 39° país donde se realizó la investigación- señala que el sector registraba 160.880 organizaciones, con 160 mil empleados asalariados y casi 144 mil voluntarios (considerando jornadas completas equivalentes), es decir 303 mil empleados totales. Este total supera en 3 a 1 a la cantidad de empleados del sector minero, y es igual a las dos terceras partes del empleo en la construcción.

Dentro de la economía chilena, las organizaciones sin fines de lucro representan el 1,5% del PIB en gastos. Asimismo, el Estado es el principal proveedor de fondos para el sector.

Dentro de cuatro actividades se concentra el 59% del empleo total (remunerado más voluntariado), que son las de educación, servicios sociales, desarrollo comunitario y salud, no mostrando diferencias significativas con el resto de los países de la región.

*Argentina.* Según los datos emanados del estudio realizado dentro del Proyecto de Estudio Comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, las organizaciones sin fines de lucro en 1995 aglutinaba un total de 650 mil empleados, 395 mil de ellos remunerados y 264 mil voluntarios medidos en jornadas completas equivalentes de trabajo (sin incluir las actividades religiosas, se trataba de 1,5 millones de personas, que se reducen a 264 mil trabajadores considerando jornadas de 35 horas semanales).

Los 395 mil asalariados que integran el sector representan el 3,7 % del total del empleo no agrícola, el 9,4% del empleo del sector servicios y equivale a la tercera parte del total del empleo público.

La concentración en el área de educación es superior a la media mundial y a la media de América Latina, llegando al 40% del total del empleo del sector. Por otro lado es inferior el rol de las áreas de salud y servicios sociales en la generación de empleo.

El 22% del empleo se concentraba en las áreas de cultura y recreación, y en las asociaciones profesionales.

Según surge del informe sobre desarrollo de la sociedad civil de GADIS, en Argentina las OSC constituyen un universo institucional que alcanza 104.642 organizaciones en todo el país, con una concentración del 60% en la región Centro, compuesta por Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba (GADIS, 2004).

Entre información más reciente, nos encontramos con datos de un informe del Centro de Estudios de Estado y Sociedad para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que corresponden a una encuesta realizada a organizaciones sin fines de lucro durante el 2005, cuyos resultados más relevantes exponen (CEDES, 2006):

- La cantidad de empleos remunerados era de 127.293 puestos de trabajo.
- El 89% de los empleos remunerados eran bajo relación de dependencia.
- El 77% del empleo remunerado se concentraba en educación y salud.

- Según el tipo de funciones, el 60% del empleo en relación de dependencia se concentraba en la atención directa a los beneficiarios, el 20% en apoyo administrativo y el 20% en servicios profesionales.
- El 11% del empleo sin relación de dependencia se concentra en la atención directa a los beneficiarios, con un 47%, y en servicios profesionales, con 45%.
- El nivel de educación de los empleados es significativo, ya que el 40% poseía nivel universitario completo, y más del 50% nivel secundario completo.

Si bien no debemos perder de vista que el estudio fue realizado sólo sobre la Ciudad de Buenos Aires, y además puede presumirse que en el total país la situación educativa sea menor, igualmente consideramos que este último dato es de vital relevancia. Como señala el informe: “Estos porcentajes hablan de la alta calificación de los recursos humanos en las organizaciones, lo que permite inferir positivamente en relación con la calidad de los servicios que prestan. Este dato también es alentador ya que aunque se presume –sobre la base de comparaciones internacionales– que el nivel de salarios en el sector no lucrativo es inferior al del sector privado, éste aun cuenta con capacidad para retener recursos humanos calificados.” (CEDES, 2006: 41)

En cuanto al personal voluntario, el informe menciona que:

- El total era de 47.714 empleos
- El 61% se volcaba a atención directa a beneficiarios, el 23% a apoyo administrativo y el 16% a servicios profesionales.
- 66% eran mujeres
- El nivel educativo también era elevado, con un 22% de voluntarios con estudios universitarios completos, y casi un 50% con estudios secundarios completos.

En este sentido, nos interesa tomar lo siguiente: “Para el caso de los voluntarios, otros estudios cualitativos ya citados indican que para los más jóvenes las tareas voluntarias son asumidas como entrenamiento laboral o como un primer paso para el ingreso al mercado de trabajo. Sin embargo, los datos de esta encuesta muestran que el aporte voluntario de profesionales con experiencia sigue estando presente en las organizaciones no lucrativas.” (CEDES, 2006: 60).

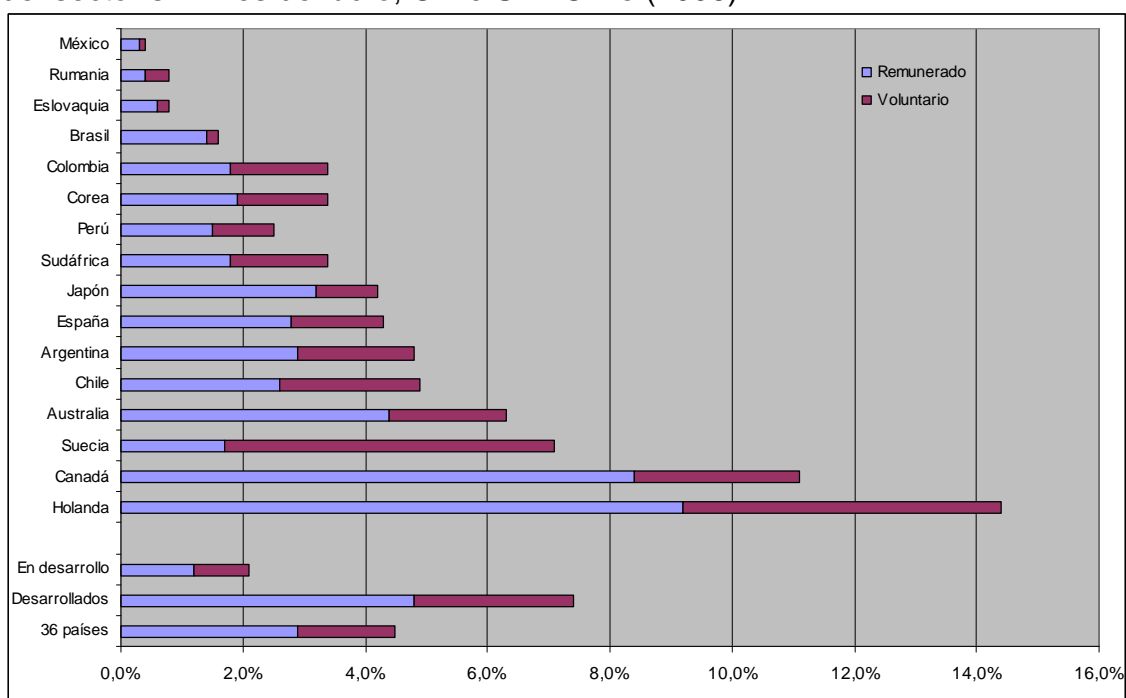
*Análisis comparativo.* A modo de resumen, exponemos los resultados que han surgido del estudio comparativo en los diferentes países, donde vemos la relación de los trabajadores voluntarios y remunerados sobre la Población Económicamente Activa.



Empleo total de las OSFL como porcentaje de la PEA

	Remunerado	Voluntario	Total
36 países	2,9%	1,6%	4,5%
Desarrollados	4,8%	2,6%	7,4%
En desarrollo	1,2%	0,9%	2,1%
Holanda	9,2%	5,2%	14,4%
Canadá	8,4%	2,7%	11,1%
Suecia	1,7%	5,4%	7,1%
Australia	4,4%	1,9%	6,3%
Chile	2,6%	2,3%	4,9%
Argentina	2,9%	1,9%	4,8%
España	2,8%	1,5%	4,3%
Japón	3,2%	1,0%	4,2%
Sudáfrica	1,8%	1,6%	3,4%
Perú	1,5%	1,0%	2,5%
Corea	1,9%	1,5%	2,4%
Colombia	1,8%	1,6%	2,4%
Brasil	1,4%	0,2%	1,6%
Eslovaquia	0,6%	0,2%	0,8%
Rumania	0,4%	0,4%	0,8%
México	0,3%	0,1%	0,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos incluidos en el Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile SFL Chile (2006)



### 3.2 Particularidades del voluntariado como componente de la fuerza de trabajo

El voluntariado es una característica distintiva de la fuerza de trabajo de las OSC.

Dentro de la diversidad de organizaciones que conforman este universo, se encuentran combinaciones de todo tipo y proporción entre personal rentado y voluntarios.

Recientemente TNS Gallup (2007) ha realizado un estudio sobre el voluntariado en 69 países, el cual arrojó entre sus conclusiones que 3 de cada 10 ciudadanos del mundo realizan tareas voluntarias, siendo mayor el porcentaje en regiones disímiles entre sí como América del Norte y África, con alrededor de 4 cada 10 ciudadanos que manifiesta que realizó tareas voluntarias en el último año. En contraposición, las cifras más bajas se observaron en Europa Central y del Este y el Medio Oriente, cercano a 1 cada 10.

En América Latina, Asia Pacífico y Europa Occidental la incidencia del voluntariado es similar al total global.

Se destacan fuertemente Noruega (67%) y Canadá (57%) como los países con mayor nivel de voluntariado, siendo Macedonia, Turquía, Bulgaria y Polonia donde se registró el menor nivel (por debajo del 10%). Como dato regional, la Argentina se ubicó en el puesto 46 con niveles de voluntariado similares a la India y Corea.

En Argentina, desde 1997 TNS Gallup realizó la pregunta: “Durante los últimos 12 meses, ¿realizó Ud. trabajo voluntario, esto es, dedicó tiempo a un trabajo para una organización sin fines de lucro, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio?”; los resultados obtenidos demuestran que mientras que en los años 1997, 1998 y 1999 alrededor del 20% de la población participaba de actividades voluntarias, se incrementó hasta el 32% en el 2002 por efecto de la crisis local, y luego vuelve a descender a valores inclusive inferiores a los del período previo a la crisis.

Pero más allá de la participación en términos numéricos, nos resulta interesante abordar también la figura del voluntario desde un punto de vista cualitativo. Veamos la siguiente caracterización de la personalidad del voluntario:

“Al momento de la búsqueda de los voluntarios la buena predisposición y entusiasmo no bastan. Si bien la persona que se acerca a una ONG a donar su tiempo tiene buena predisposición, muchas veces ocurre que ese entusiasmo inicial se desvanece, la persona pierde interés y termina dejando el trabajo.

Si llegara a ocurrir esa situación, tanto la organización como la persona se verán perjudicadas. La persona sentirá que “perdió” su tiempo y la organización, malgastó muchos recursos de capacitación, desarrollo, y nuevamente deberá buscar otro recurso humano.

Otro problema que comúnmente se observa en las ONG es la sobreconvocatoria de voluntarios. Los voluntarios van para cumplir una tarea específica y, por ende, necesitan ser valorados ya que no cuentan con compensación económica alguna.

Las convocatorias del personal pueden ser masivas solamente cuando las tareas a realizar sean sencillas. Si el voluntario debe realizar tareas más complejas, la convocatoria debe ser selectiva.” (Kennedy *et al.*, 2007, 71)

En cuanto a las retribuciones, existe acuerdo en general en que los voluntarios no son retribuidos de manera económica en términos del pago de un salario, pero también es sabido que pueden existir otro tipo de prestaciones como el reconocimiento de gastos por viáticos o el ofrecimiento de actividades de capacitación.

Por el lado del compromiso, se presume que la actividad voluntaria encierra un cierto grado de compromiso, pero también existe el concepto de libertad que coexiste con el de trabajo voluntario, por lo cual se verifican situaciones que van desde el fuerte compromiso hasta la participación esporádica. La mayor

formalización en el entorno organizacional favorece un desarrollo más prolijo de las actividades voluntarias.

Esto nos da la pauta de que más allá de la existencia de un pago por el trabajo, de la cantidad de horas dedicadas, de la existencia de un título profesional, es importante *hacer las cosas de un modo profesional*. Con esto queremos decir, que debe existir una definición del trabajo a realizar, pautas para su desarrollo, fijación de metas y control de su cumplimiento, cuidado en la selección de los voluntarios y en la asignación de tareas acorde a los perfiles y a las expectativas de las personas.

Entendemos que de esta forma se profesionaliza también el trabajo de los voluntarios.

Teniendo en cuenta el nivel educacional de los voluntarios presentado en el punto 3.1, aunque se trate de resultados sólo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es interesante destacar que el alto nivel de participación de voluntarios formados académicamente fortalece también la posibilidad de profesionalizar.

### **3.3 Sueldos**

En general, se presume que el nivel de salarios en el tercer sector es inferior a los salarios del sector privado.

Según surge del informe sobre empleo y voluntariado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CEDES, 2006), la alta formación y calidad de los recursos humanos que desarrollan funciones en las OSC hace propicio el terreno para que los sueldos puedan aumentar su nivel.

Por otra parte, en Brasil, según el informe realizado sobre las FASFIL (2008), el nivel de salarios se ubica por encima de la media de la economía, ya que se encontraban en 3,8 salarios mínimos y el promedio de remuneración de todos los asalariados de las organizaciones públicas, privadas lucrativas y privadas no lucrativas era de 3,7 salarios mínimos.

Sin embargo, el nivel de sueldo es variable según las instituciones, descendiendo a 2 salarios mínimos en el caso de aquellas que prestan servicios en temas como por ejemplo educación infantil y asistencia social, y ascienden hasta 5,1 salarios mínimos en las de Educación e investigación. También se observan diferencias salariales entre regiones para el mismo tipo de entidades.

Otro dato interesante que nos muestra ese informe es que el crecimiento del empleo en las FASFIL ha sido del 10,2% entre 2002 y 2005, mientras que el empleo público aumentó un 7,2% en el mismo período. Este tema tiene relación con la proliferación de organizaciones de la sociedad civil que se dio en los últimos años en ese país.

### **3.4 Las OSC como empleadores en busca de empleados**

Cuando analizamos a las OSC como empleadores, y evaluamos las necesidades que plantean y los requisitos que solicitan a la hora de incorporar personal a sus plantillas, no vemos mayores diferencias respecto de que lo hace una empresa.

Esta tendencia se ha venido acentuando cada vez más en los últimos años, como consecuencia de la mayor complejidad de las tareas llevadas a cabo por las OSC, y también por las características que han ido conformando el

mercado laboral actual, donde las exigencias de formación, capacitación y experiencia han ido en una escalada creciente.

Hemos accedido a la base de datos de los avisos de búsquedas laborales para puestos remunerados publicados por las organizaciones (ONG) en el sitio de internet *Idealistas.org* entre el 1° de enero de 2008 y el 27 de mayo de 2009.

En el citado período se publicaron 695 avisos en 22 países, siendo casi el 50% de la Argentina; de los mismos hemos podido utilizar los datos de 677 por cuestiones metodológicas.

Hemos agrupado los puestos de modo tal de poder diferenciar las búsquedas, y al respecto podemos destacar que: el 31% de los pedidos eran para una posición de responsabilidad con alguna jerarquía (como por ejemplo gerente, director, coordinador, responsable); el 21% de los puestos eran para el área administrativa no jerárquica (abarcando administración, contabilidad, ventas, entre otros); otro 21% se refería a búsquedas para puestos vinculados con la prestación directa de servicios sociales. El resto se distribuye en un 10% para personal docente, un 6% para el área de salud, un 5% para la función de captación de fondos, y el resto en tareas varias.

Como podemos inferir de los datos presentados, encabezan los requerimientos de recursos que requieren de formación o actitud profesional para ocupar puestos con una jerarquía, lo que presupone habilidad para la conducción. Por otro lado, una parte importante necesita de conocimientos de técnicas administrativas. Tanto el personal docente como el del área de salud también presuponen una formación académica. Y el perfil del *fundraiser* lo hemos expuesto en forma separada dada su actual relevancia y además porque constituye una función de incipiente desarrollo que requiere de características particulares.

En el caso de los pedidos para cumplir con tareas más vinculadas con la prestación de servicios sociales, en algunos casos también se solicita una determinada titulación académica (aproximadamente el 20% de esas búsquedas).

Por otro lado, hemos tomado la totalidad de avisos publicados *on-line* a una fecha dada en el citado portal (49 búsquedas vigentes al 26/05/2009), y hemos realizado una lectura de los requisitos pedidos para cubrir los puestos. Hemos observado que se solicitan habilidades similares a las que solicitaría una empresa comercial, como conocimientos de computación en general o de programas informáticos en particular, manejo de idiomas, experiencia previa, una determinada formación académica, habilidad para el trabajo en equipo, capacidad de liderazgo. Asimismo, de esos avisos, casi el 50% solicitaba formación universitaria, 16% formación terciaria y 16% secundaria, restando sólo un 8% de los avisos donde no se requería nivel de formación alguno.

#### **4. ¿Por qué se plantea el tema de la Profesionalización en la agenda de las OSC?**

El tema de la profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil viene posicionándose como uno de los desafíos más importante a los que se encuentran enfrentadas.

En principio, se comenzó a hablar de ello emparentado con otras cuestiones como la gestión, la administración de los recursos, las estructuras organizativas internas, la rendición de cuentas, y otros. Pero actualmente ya es un tema con peso específico propio.

En los últimos años, al perfil más tradicionalmente demandado para un trabajador de este tipo de organizaciones, como trabajadores sociales, psicólogos, médicos, monitores, se sumaron perfiles vinculados al de la gestión de empresa, principalmente para departamentos técnicos, administración, marketing, entre otros. Por otra parte, las demandas de las OSC ya no se quedan en solicitar la presencia de ciertos ideales, sino que reclaman habilidades y competencias específicas para llevar adelante las tareas.

El CENOC ha publicado un informe donde se estudian la vulnerabilidad y el fortalecimiento de las OSC. En el mismo se mencionan tres aspectos que hacen a la vulnerabilidad y precariedad organizacional: a) el financiamiento discontinuo, b) *la profesionalidad insuficiente*, y c) la institucionalización precaria.

Dentro de ese trabajo (CENOC. 2001), se señala que las organizaciones que tienden a profesionalizarse adquieren conocimientos de naturaleza tecnológica más que científica, es decir, conocimientos que permiten transformar la realidad social. En este sentido, este informe prefiere el término *profesionalidad* al de profesionalización para señalar que: por un lado, debe existir la presencia de un grado de sistematización y abstracción y habilidades superiores al nivel empírico de prueba y error, y por encima de la simple práctica; y por otro lado, no implica exclusivamente los rasgos estructurales y formales del cumplimiento de un ciclo académico, sino a la capacitación que resulte conveniente y fomente las habilidades y capacidades necesarias.

#### **4.1 La profesionalización desde el punto de vista de la gestión de las organizaciones**

Administrar una organización social es tan complicado como administrar una empresa, y con ciertas particularidades como la necesidad de captar recursos de la sociedad para mantener sus servicios. La gestión ejerce un papel estratégico en este proceso, ya que la equilibrada administración de recursos, distribución de servicios materiales y financieros es relevante.

Peter Drucker, señala en su libro (Drucker, 1996) la importancia del papel del líder responsable en la asignación de recursos, sobre todo cuando hay participación de voluntarios y donantes. También su rol como responsable por los resultados.

Según Drucker, liderar es *hacer* y por tanto el liderazgo no sólo es sinónimo de carisma, sino que consiste en hacer cosas, revisar la misión para reorientarla, estructurarla, organizarla y, hasta llegado el caso, abandonarla.

En este sentido, las decisiones más importantes que deben tomarse son en relación a su personal, lo que impacta en forma directa en el rendimiento de la institución.

El autor señala que la organización nunca podrá funcionar mejor que el personal que la compone; además, que naturalmente atraerá gente común, y por lo tanto deberá tratarse de obtener más de su personal. Por otro lado, son de vital importancia las decisiones acerca de a quién se contrata, a quién se despide, dónde se ubica a las personas y a quiénes se promueve.

Como señala en dicha obra (Drucker, 1996, 153) “Para formar un equipo productivo, no parta de las personas, sino de la tarea. Pregunte: “¿Qué tratamos de hacer?”, y luego, “¿Cuáles son las actividades claves?””.

## **4.2 La profesionalización desde la demanda hacia las OSC**

### **4.2.1 La demanda impuesta por la complejidad de la realidad actual**

Otro factor que viene a ayudar a la instalación de la temática, es la creciente complejización de la realidad en que están inmersas y, en consecuencia, de los proyectos que llevan adelante las Organizaciones de la Sociedad Civil, lo que hace que se necesite de perfiles más profesionales. Un ejemplo puede ser el hecho de tener contacto con organismos internacionales, que obligan a una interacción más complicada para la presentación de proyectos, la rendición de cuentas, la exposición de los resultados alcanzados, entre otros aspectos.

Otro tema de importancia es la globalización económica, que tiene consecuencias de diferentes tipos para las OSC. Por una parte, el poder acceder a fondos que provienen de instituciones u organismos que operan desde otros países proyectos de alcance mundial, como una característica positiva que viene a incrementar las posibilidades de financiamiento. Pero por otro esta globalización también desdibuja las fronteras ante crisis que a poco de iniciarse en cualquier parte del planeta, llegan a afectar a la economía global; las crisis impactan en las OSC con un doble efecto, ya que por un lado atenta contra la fuente de ingresos al haber una recesión general en la economía, y por otro puede generar situaciones donde se requiera más aún la intervención de la sociedad civil por el impacto que puedan aparejar para las poblaciones, que pueden debilitarse en algún aspecto que dé lugar a nuevos proyectos sociales.

Dada la complejidad de un contexto cambiante, se hace necesaria una gestión más racional y estratégica, no sólo en la administración financiera de los recursos, sino también en el diseño de los proyectos, en la prestación de los servicios, en la rendición de cuentas; en fin, en prácticamente todas las funciones que lleven adelante las OSC.

### **4.2.2 La demanda impuesta por la necesidad de transparencia en las acciones**

El tema de la transparencia es uno de los principales aspectos que se encuentran en el centro de las discusiones actualmente vigentes acerca del tercer sector.

Como afirman Arboleya y López (2000), la transparencia y la legitimidad social son atributos fundamentales de la credibilidad y un factor clave para la sustentabilidad. Los problemas que muchas organizaciones enfrentan para llevar una contabilidad actualizada, prolija y en regla, que a veces lleva a inconsistencias entre datos registrados contablemente y otra información que circula, ponen en evidencia las serias dificultades que tienen para mostrar transparencia y también hacer perder credibilidad.

En el informe divulgado por el ICD (Cruz y Pousadela, 2008), comenta principalmente la relevancia de la transparencia en el accionar de la sociedad civil. Lo plantea como un tema que “llegó para quedarse”.

La profesionalización influye a la hora de brindar transparencia, porque es una de las bases a partir de las cuales construir capacidades técnicas y organizativas, lograr eficiencia en el uso de los recursos, perseguir sustentabilidad económica, posibilitar el uso de tecnologías, aplicar procesos de evaluación, y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Como bien señalan Marsal y Toth (2007), las OSC se encuentran en un proceso de introducción de nuevos mecanismos y herramientas más acordes



tanto para llevar adelante gestiones administrativas como también para asegurar la transparencia en las acciones.

Los autores mencionados señalan la existencia de preocupación por parte de los donantes por la creación de herramientas que incluyen manuales, talleres, capacitaciones diversas que incluyen temas tan heterogéneos como la correcta inscripción legal de la institución hasta llevar las cuentas como corresponde.

Citando casos específicos de la Argentina, las organizaciones de apoyo han preparado diversos materiales y cursos, como es el caso de Help, Fundación Compromiso, GADIS, por nombrar algunas.

El CENOC en uno de sus informes (1997) afirma: “Las organizaciones de la sociedad civil deberán profesionalizarse aún más para poder dar respuestas y tomar conciencia de que pertenecen a un sector que tiene representatividad e identidad dentro de la comunidad. Dar ejemplo de transparencia y accionar ético es vital para poder mantener el alto nivel de credibilidad del Sector.”

#### **4.3 Los aportes del perfil de los profesionales**

Un elemento de la profesionalización que tiene un impacto positivo en la consecución de las metas, es la idoneidad del profesional, que en cierto modo asegura que se cumplirá la tarea de la mejor manera posible.

Por otro lado, los profesionales poseen un grado de compromiso hacia las organizaciones, ya no sólo con la causa. Entre sus expectativas como profesional, se encuentra inmerso el desafío de que la organización crezca, por tanto orienta los resultados de su trabajo en relación a ello.

Otro punto que también traen los profesionales es la autonomía en sus tareas. Ya no son personas que pueden tener gran voluntad pero que carecen de foco para orientar sus esfuerzos o visualizar las metas; el profesional logra autonomía en su trabajo en virtud de su formación y de su experiencia, la cual también vuelca a su tarea, generando un efecto de retroalimentación.

Hablando del caso específico de los ejecutivos, pueden aportar visión estratégica, están familiarizados en el trabajo con metas, indicadores y a elaborar planes de acción.

Un tema a destacar es la actividad que llevan adelante diferentes instituciones para contribuir a la profesionalización de las funciones de las OSC. Y también la oferta de cursos, talleres, carreras universitarias de grado y de postgrado que apuntan a la formación para el desempeño en el tercer sector. Los destinatarios de estos cursos pueden ser personas que ya desempeñan en el tercer sector y desean mejorar lo que ya saben en la práctica, personas que quieren cambiar de trayectoria desde la empresa privada, o aquellos que tienen un interés en el sector.

Mencionaremos sólo algunos de los tantos ejemplos que podríamos considerar:

- En Argentina funciona *AGODI, Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional*. Uno de sus objetivos centrales es instalar carreras públicas y privadas de grado y de postgrado para la formación en dirección y organización de instituciones sin fines de lucro, ONG y demás exponentes del denominado Tercer Sector, y para profesionalizar la administración, fiscalización y gobierno de las entidades.
- También en Argentina existen carreras de grado como la *Licenciatura en Organización y Dirección Institucional* en la Universidad Maimónides y la Universidad de General San Martín; *especializaciones* como las llevadas

adelante por el consorcio formado por la Universidad de San Andrés, Di Tella y CEDES; *estudios de postgrado y maestrías* en otras universidades como la de Tres de Febrero y Del Salvador, y FLACSO. (Marsal y Toth, 2007, 45).

- En Brasil funciona la *Escuela de Servicio Social* de la Universidad Federal de Río de Janeiro.
- En Uruguay, el *ICD (Instituto de Comunicación y Desarrollo)* brinda diferentes talleres en modalidad *on-line* a través de su sitio [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org), como una propuesta de formación permanente, abierta, interactiva y flexible, en temas centrales para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil y entidades, públicas o privadas, con fines sociales.
- En España, el *Observatorio del Tercer Sector*, es un centro catalán de investigación especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente, que tiene la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas.
- En el mundo se vienen celebrando con asiduidad congresos para el tratamiento específico de la actividad de *fundraising*, y desarrollar este perfil profesional concreto.

#### **4.4 Procesos de profesionalización**

Hemos tomado en consideración los resultados del estudio de casos exploratorios realizado en organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el CENOC como parte del informe sobre vulnerabilidad y fortalecimiento de las OSC (2001).

De los casos que se presentan, sacamos las siguientes conclusiones:

- Algunas organizaciones se profesionalizan porque llegado un momento de su vida, reconocen que el entusiasmo inicial que las originó no es suficiente para mantener el proyecto en marcha o para cumplir la misión.
- En otras, el aumento del tamaño planteó una crisis de crecimiento, lo que ocasionó cambios de estructura acompañados de una nueva generación de dirigentes profesionalizados en la conducción.
- Cambios en el contexto o en las necesidades de la población objetivo también tienen impacto dentro de la organización, requiriendo en algunos casos la profesionalización.
- También, algunas organizaciones nacen profesionalizadas, partiendo de la convicción de sus líderes de que el tercer sector requiere de la profesionalización.

Podríamos concluir que en algún punto de su nacimiento o de su vida institucional, las organizaciones buscan dar calidad a sus servicios, dejando de cumplir una tarea únicamente asistencialista para pasar a ser verdaderas promotoras de acciones que contribuyan al desarrollo sustentable y a cambios en los individuos y en la comunidad. En este punto, la voluntad sola no alcanza, y se hace necesaria la profesionalización.

#### **5. Puntos de encuentro y desencuentro entre OSC y empresas ante la problemática de la profesionalización**

Se plantean una serie de temas que tienen importancia para llevar adelante la profesionalización, con el objeto de discernir en qué grado son puntos de

encuentro y de desencuentro entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y las Empresas.

El primero aspecto a plantear surge de la propia génesis, ya que tanto las OSC como las empresas son *organizaciones*, es decir que comparten las principales características o rasgos distintivos. Por lo tanto a las mismas conclusiones que puede arribarse respecto de la profesionalización de los recursos humanos en una empresa, se puede arribar en el caso de las OSC.

Cuando hablamos de los *finés que persiguen* unas y otras, vemos una diferencia que viene dada por la ausencia de la búsqueda de una retribución monetaria al capital en las OSC. Pero aquí debemos tener cuidado ya que las OSC pueden generar resultados económicos, por ejemplo por la venta de sus servicios o por colocaciones financieras de sus activos, lo cual no queda inhabilitado sino que simplemente diferirá de lo que sucede en las empresas por el hecho de que ese beneficio económico no irá a los bolsillos de los accionistas sino que redundará en mayor flujo de dinero para volcar a proyectos o servicios.

Siguiendo esta línea, otro tema que planteamos, que en principio parece de desencuentro pero que en definitiva es de encuentro, es que el hecho de no perseguir fines lucrativos no quiere decir que las OSC no deban administrar bien los recursos; entonces la búsqueda de la *eficiencia*, es una motivación que debería verificarse también en las organizaciones de la sociedad civil, ayudando de esa forma a alcanzar mejor sus resultados, optimizando el uso de los recursos que gestionan.

En este mismo sentido, hay una vinculación con la *sustentabilidad*. Si en una empresa los objetivos pueden pasar por la obtención del lucro y la perdurabilidad de la institución en el tiempo, en una OSC debería pensarse en dar continuidad a su misión, a través de la realización de servicios sustentables, como una forma de asegurar sus actividades de cara al futuro.

Lo mencionado respecto de los fines, de la eficiencia y de la sustentabilidad son puntos sobre los cuales se pone en evidencia que la profesionalización generaría un impacto positivo.

Otro punto de comparación es la *selección de recursos humanos*. Como hemos abordado anteriormente, las características del empleo en las OSC presentan rasgos particulares, entre otras cosas por la presencia de personal voluntario. Si bien el concepto de libre asociación es uno de los pilares distintivos en estas organizaciones, hemos puntualizado la importancia de gestionar también en este aspecto para que, sin dejar de dar el lugar a quienes desean acercarse a participar, se pueda mejorar desde su selección y asignación de funciones, hasta sus posibilidades de promoción interna; en síntesis, darles un tratamiento más profesional.

Un aspecto de gran importancia es la existencia de una *alineación con los valores* de la organización. Un autor importante del ámbito de la administración, Russel Ackoff, nos aporta al señalar que "...la efectividad de los empleados puede ser maximizada sólo si sus valores y los de la organización no están en conflicto." (Ackoff, 1995, 58)

Sus comentarios están claramente orientados hacia el rendimiento de los empleados en una organización empresarial. Aquí vemos un punto que entendemos es de fuerte desencuentro, y favorable a las OSC en contraposición con las empresas, ya que para las empresas el compartir valores o la alineación de los valores personales con los de la organización es

un aspecto a resolver mientras que en general se cumple para el personal de las OSC.

Siguiendo con esta temática, nos pareció pertinente citar un artículo publicado en la Revista Gestión, bajo el título de *El orgullo, un activo estratégico* (Katzenbach, 2004). En el mismo se señala que el orgullo es el motivador principal que fomenta la iniciativa individual, la cooperación y el esfuerzo colectivo. Por ese motivo, tener la capacidad de infundirlo en segmentos clave del personal se aprecia como un factor competitivo. Las compañías que personifican la excelencia en productos o servicios también son notables por el orgullo con el que sus empleados tratan de lograr mayor eficacia y éxito, porque se enorgullecen de lo que hacen, de la forma en que trabajan, y de las personas con las que trabajan y para las que trabajan. Como ejemplo, cita el caso de los empleados de Microsoft, que creen que sus productos “cambian el mundo”.

Mientras que para cualquier gerente en una empresa uno de los mayores desafíos es lograr que sus subordinados se identifiquen con la organización, las OSC cuentan con una posición sumamente ventajosa en este punto. Sin embargo, en relación con la profesionalización no le vemos un mayor impacto a contar con profesionales para generar el sentimiento de orgullo, ya que es intrínseco a desempeñarse en una organización que persigue fines sociales.

En cuanto a la existencia de normas de actuación internas, como *códigos de ética, políticas y procedimientos* encontramos aquí un punto de desencuentro y que se da forma más desfavorable en las organizaciones de la sociedad civil. Muchas veces la falta de recursos y la falta de profesionales hacen que los códigos de ética sean totalmente desconocidos; sobre todo en el caso de los voluntarios, que pueden obrar con muy buena predisposición pero carecen de herramientas éticas o procesos de gestión.

*Las Políticas de personal* en cuanto a la selección, formación continua, promoción, evaluación, mejora de competencias, es decir a toda la gestión de los recursos humanos, entendemos que son un pilar para propiciar la profesionalización. Dado que en las OSC el trabajo se centra mayormente en el conocimiento de su personal, remunerado o voluntario, que en la inversión intensiva de capital monetario, la retención de recursos humanos es un elemento muy importante en la tarea de conducción, y son estos recursos importantes para llegar a cumplir los objetivos. Aquí las OSC tienen aún un largo camino por recorrer.

Otra afirmación de Ackoff que vale la pena ser mencionada: “Una empresa industrial valoriza la productividad de sus empleados y la calidad de los resultados de su trabajo. A menos que los empleados mismos valoricen la cantidad y calidad de sus resultados, no se comportarán tan eficientemente como podrán hacerlo, desde el punto de vista de la organización”. (Ackoff, 1995, 58)

En este caso, se plantea el tema de la *valorización de los resultados* de las tareas que se lleven a cabo, como un aspecto que entendemos tiene tanta importancia trabajarlo en una empresa como en una OSC. Y sobre todo en estas últimas ya que no siempre están claros los objetivos, los roles, las funciones, las descripciones de puestos, entonces es más difícil saber si cada uno hizo lo que se esperaba de él.

La *utilización de tecnologías de la información* es otro factor que contribuye a la profesionalización, ya que colabora con la formalización de los procesos, el

ordenamiento de la información y la administración de las instancias de aprobación, por citar algunos ejemplos de su aplicación. En este punto vemos una menor implementación en las organizaciones de la sociedad civil en comparación con las empresas.

Otro tema relevante es el comportamiento que tiene el *equipo directivo* de la organización, si está constituido, si realiza reuniones en forma periódica, si cumple con sus funciones de coordinación, asesoría y control. En las empresas esos comportamientos pueden observarse ampliamente, pero no así en las organizaciones de la sociedad civil. El hecho de que la cabeza organizacional no lleve adelante esas funciones debilita la posibilidad de profesionalizar las funciones en general.

Dejamos por último, y no porque sea menos importante, sino para poder exponernos más en él, el tema de las *remuneraciones*.

Un interrogante con el que nos encontramos al abordar este asunto, fue si existen limitaciones para la remuneración del personal de una organización de la sociedad civil, ya que en las empresas *a priori* no parece haber limitaciones más allá de las decisiones de alta gerencia al respecto o de las presiones que puedan ejercer los sindicatos.

Al buscar referencias, comenzamos a indagar acerca de las disposiciones legales que alcanzan a las OSC; en este sentido, no hemos encontrado limitaciones de tipo societario, impositivo u otro que impida que se fijen libremente las remuneraciones a ofrecer a sus empleados.

Esto lo vemos como un punto positivo para la decisión de profesionalizar, ya que el hecho de poder ofrecer sueldos competitivos fortalece la posición del sector como medio de desarrollo profesional.

Por otro lado, desde los cuestionamientos éticos, tampoco existirían limitaciones éticas a las remuneraciones al personal, siempre que la organización se encuentre decidida a profesionalizar su plantilla.

Sí en cambio podemos encontrar limitaciones por parte de la rendición de cuentas a realizar al aportante. En este punto, nos encontramos con situaciones en el extremo desalentadoras para la profesionalización.

Marsal y Toth (2007) señalan que existe una falta de preocupación por parte de los donantes de destinar fondos dentro de los proyectos que sean específicamente destinados al pago de honorarios profesionales, entre otras instancias de fortalecimiento institucional. Incluso señalan que en entrevistas realizadas en el marco de su estudio, los donantes han llegado a manifestar que el ideal de organización era aquella que sólo se maneja con voluntarios.

Este pensamiento induce claramente a la desprofesionalización del sector y reduce su atractivo para los profesionales que tienen vocación hacia lo social y desean desarrollarse laboralmente en este ámbito.

Sin embargo, también en el estudio citado, responsables de otras OSC reconocen que “el modelo de financiar programas no alcanza, no podés tener programas fuertes en instituciones débiles, no, porque es insostenible...” (Marsal y Toth, 2007, 54)

Creemos que en este punto hay un recorrido aún por emprender. Si bien la profesionalización tiene un costo monetario, debe cambiarse la mirada como una mera erogación o destino de los recursos, hacia una mirada donde las Organizaciones de la Sociedad Civil valoricen lo que se recibe a cambio, como una forma de rendimiento de la actividad de esos profesionales que se incorporan o contratan.



## **6. La visión de un experto en Recursos Humanos**

Realizado nuestro relevamiento y teniendo en mente las principales conclusiones de nuestro trabajo, hemos decidido entrevistar a un referente del área de Recursos Humanos para que nos dé su visión acerca de los temas que nos parecieron más relevantes para el tema bajo estudio.

Hemos entrevistado a la Licenciada Diana Cabred, Directora de DC & Asociados, Consultora en Recursos Humanos, para que nos comente su experiencia de trabajo con OSC. Se transcribe seguidamente la entrevista que fue realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el día 29 de mayo de 2009:

P: *¿Cuál es su experiencia de trabajo con Organizaciones de la Sociedad Civil?*

“El tercer sector desde la Consultora no lo salimos a buscar específicamente, sino que apareció a partir de la demanda de una fundación que estaba en proceso de profesionalizarse y veía que los profesionales que necesitaba no eran los que se acercaban voluntariamente.

La iniciativa parte de la Directora de esta fundación, una profesional muy volcada a lo social desde su primera formación académica, pero que tuvo una mirada mas *empresaria* al haber realizado un MBA (*Master in Bussiness and Administration*) y también tuvo experiencia de trabajo fuera del país, desde donde tomó modelos y los trajo. Se da cuenta de la necesidad que se está presentando y acude a la búsqueda externa.

Y esta mirada que tiene hacia la organización más enfocada hacia lo empresarial hace que haya mayor predisposición a la profesionalización.

En las charlas que tuvimos se tocaban temas como la definición de puestos, los roles y las funciones, las remuneraciones, los beneficios...

El impacto fue positivo porque la organización estaba muy bien armada, con posiciones ocupadas ya por profesionales, con un organigrama que reflejaba muy bien la estructura. Esto influyó de manera positiva para seguir trabajando en el sector.

La primera búsqueda fue muy interesante y me marcó mucho el estilo de la organización. Fue para un puesto de *fundraiser*, que en ese momento era un perfil que no estaba desarrollado en la Argentina como tal ya que aquí llevaban adelante ese rol los propios directores; siendo estos perfiles más desarrollados en el exterior, se planteó esta alternativa, definiendo un sueldo acorde.”

P: *¿Cuáles son las particularidades en los perfiles que solicitan las OSC en contraposición con los que solicitan las empresas, en cuanto a sus características humanas y profesionales?*

“Es un gran desafío trabajar para una OSC porque se busca por un lado perfiles iguales a los que solicitan las empresas desde lo que son las cualidades de un profesional, pero también se incorporan ciertas competencias como que estén volcados a lo social, que tengan como valor el de ayudar al otro; en general la fundación hace mucho hincapié en que tengan una muy buena adaptación a entornos en vías de profesionalización y muy buenas relaciones interpersonales, como características distintivas.

El desafío que se presenta para la selección es que hay que llegar a conocer más a las personas fuera del puesto para el que postulan.”

P: *¿Cree que hay diferencias o limitaciones en las remuneraciones o beneficios que pueden ofrecer las OSC?*



“Sí, hay. Claramente si hacemos un estudio de compensaciones se ve que están por debajo.

Pero también hay una realidad que es que el salto a la profesionalización tiene un costo y necesita ponerse a tono con los salarios de la empresa para poder atraer perfiles más profesionales. En mi experiencia, en la búsqueda de un Gerente para el área de Marketing, la organización tuvo que replantear el nivel salarial fijado inicialmente porque no era atractivo para un profesional que se venía desempeñando en el ámbito privado.

No hay muchas OSC que tengan desarrollados programas de beneficios, sino que se orientan más a una remuneración de tipo fijo.

Para el perfil comercial del *fundraiser* sí pueden verse retribuciones variables porque es más fácilmente medible el resultado de su gestión.

Se presentan algunas trabas al realizar las búsquedas, algunas vienen de la informalidad que puede presentar la OSC; que esté mejor organizada, tenga una estructura definida y demás, ayuda a atraer candidatos, y que no lo esté causa el efecto adverso.

Por otro lado, la escasa profesionalización que aún se da en el tercer sector obliga a que las búsquedas deban hacerse entre profesionales que se desempeñan en el sector privado. Esto es un desafío importante porque se ofrece pasar a una fundación, cuando se están desempeñando en empresas privadas que pueden ser grandes y de reconocido nombre.”

P: *¿Cuáles son las necesidades que le manifiestan las OSC al buscar integrar profesionales en sus plantillas?*

“Tiene que ver con la misión, con la visión y con los valores.

Viene por reconocer la necesidad de integrar profesionales en áreas específicas para que lleven adelante las tareas, y que no se quede la imagen de la organización en simplemente la atención directa a los beneficiarios sino también que se vea que se hacen bien las cosas.”

P: *¿Considera que puede darse la profesionalización en el área de los voluntarios?*

“Al menos se requiere una organización del área. Que los voluntarios puedan ser entrevistados y pasen por un proceso de selección que asegure que la tarea que le será asignada se adecúa a su perfil, a sus mayores fortalezas, a sus expectativas, mas allá de la organización de los horarios que también es muy importante para dar continuidad a las acciones.

Si no se trabaja en este tema, se corre el riesgo de mal aprovechar el potencial de estos recursos, de que no queden claramente establecidas las responsabilidades, y que no se consigan las metas propuestas.”

P: *¿Qué condiciones cree que debe reunir una OSC a la hora de pensar en profesionalizarse?*

“Si una organización quiere buscar perfiles en el mercado y no tiene una estructura, un organigrama, una definición de puestos, una *cabeza empresaria*, no tiene atractivo para captar a un profesional.

Este pensamiento desde el punto de vista empresario requiere una competencia muy importante por parte de quien lidera la entidad, y que no siempre es fácil de encontrar, que es su capacidad para delegar, para salir del esquema en que todos hacemos todo, para dar paso a distribuir las responsabilidades según las fortalezas de los profesionales que forman parte de la organización.”

## **7. Conclusiones**

En virtud del relevamiento de las fuentes documentales que hemos revisado, y de las apreciaciones que hemos podido realizar sobre los datos cualitativos, arribamos a las siguientes conclusiones en relación al tema de la profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil:

- En las últimas décadas, las OSC han logrado un mayor protagonismo como actor social. Brindan mayor cantidad de servicios, en algunos casos complejos, y administran recursos crecientes, por lo que se exige que deben ser transparentes, incorporar más actividades de control, llevar adelante procesos conforme a procedimientos definidos; y los profesionales contribuyen a que estas tareas se hagan mejor.
- El hecho de que el sector sea un empleador de importancia para la economía, propicia el terreno para la profesionalización de sus plantillas, como así también lo propicia el hecho de que movilice una cantidad de recursos significativa en términos de PBI.
- Las exigencias y competitividad actuales obligan a las OSC a ser más eficientes, demostrar que hacen mejor las cosas, que vuelcan sus esfuerzos y sus recursos a proyectos de forma sustentable. En este aspecto, profesionalizar las funciones contribuye en forma positiva para lograr cumplir las metas con eficiencia y para dar continuidad al objetivo de la organización.
- Nos encontramos en un momento de tendencia hacia la formación de profesionales para el tercer sector. Esta tendencia se da en el marco de un mercado laboral cada vez más exigente en general para empresas o cualquier otro tipo de organización, y dentro de un contexto económico mundial complejo donde los efectos de la globalización traen aparejados tanto nuevas fuentes para obtener fondos para los proyectos, como crisis con impacto global.
- Las crisis financieras afectan no sólo a las empresas, sino también a las OSC por el escaseo de los recursos que pueden devenir de ellas y porque exigen que cualquier organización sea capaz de administrarse mejor. Cuando más planificadas las acciones, mayor la posibilidad de tener éxito en la obtención de resultados.
- Tanto a nivel local como mundial, vemos una interesante cantidad de cursos, talleres, carreras de grado y postgrado, que apuntan a la profesionalización del tercer sector. Son relevantes en cuanto a su contribución al fortalecimiento de las competencias de quienes ya se desempeñan en OSC, así como también por su atención al interés de profesionales del ámbito privado que deciden cambiar de ámbito laboral.
- Una buena dirección contribuye decisivamente a alcanzar las metas marcadas, pero sobre todo, a que esas metas se alcancen de manera eficiente. Y los profesionales que intervienen en diferentes procesos ayudan a ello, coordinando, ordenando, monitoreando, trabajando en forma autónoma, y con compromiso para alcanzar los resultados.

En definitiva, entendemos que la profesionalización no pasa sólo por incrementar las plantillas de las organizaciones con personal que posea un título académico, sino por hacer las cosas de un modo más profesional, contando con funciones definidas, circuitos bien diseñados, estructuras de gestión activas, y asignando adecuadamente las responsabilidades de acuerdo con la formación y la experiencia de los recursos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arboleya, Guillermo y López, Alejandro (2000). *La administración que deja ver el fondo*. Granica. Buenos Aires.

Ackoff, R. (1995). Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis. Limusa. México D.F.

Campetella, A., González Bombal, I. y Roitter, M. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*. Nuevos Documentos CEDES 2000/5. Buenos Aires.

CENOC (1997). *Hacia la constitución del Tercer Sector en Argentina*. Secretaría de Desarrollo Social. Buenos Aires.

CENOC (2006). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina*. Buenos Aires.

Cruz, Anabel y Pousadela, Inés (2008). *Ver a través. Poder, rendición de cuentas y sociedad civil*. ICD-Fundación Kellogg-CIVICUS. Montevideo.

Drucker, P. (1996) *Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica*. El Ateneo S.L. Barcelona.

FOCUS-Johns Hopkins University (2006). *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile*. Santiago de Chile.

GADIS, PNUD, BID (2004) *Índice de desarrollo, sociedad civil de Argentina, total País*. Edilab. Buenos Aires.

González Bombal, Roitter. M, Vivas A. (2006). *Empleo y voluntariado en las Organizaciones del Sector no Lucrativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad). Buenos Aires.

IBGE-IPEA (2008). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Informação Econômica número 8. Río de Janeiro.

Kennedy, J.A., Castro, F.M. y Lisazo, M. (2007). Capítulo III, Voluntariado. En *Cómo administrar una Organización no Gubernamental*. Balfhor, Christian (comp.). Educa. Buenos Aires.

Marsal, Pablo y Toth, María Eugenia (2007). *Las organizaciones de la sociedad civil Puertas Adentro. Un estudio sobre la transparencia y la rendición de cuentas*. Dunken. Buenos Aires.

Navarro, J.C. (1998). "Las ONGs y la prestación de servicios sociales en América Latina: ¿el aprendizaje ha comenzado?", en *Lo público no estatal en la reforma del Estado*, Bresser y Cunill (comps.). Paidós. Buenos Aires.

Katzenbach, J. (2004). *El orgullo, un activo estratégico*. Revista Gestión volumen 9, número 5, páginas 138-143. Buenos Aires.

Roitter, Mario y González Bombal, Inés (comps.) (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. Proyecto comparativo internacional sobre el sector sin fines de lucro*. The Johns Hopkins University-CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad). Buenos Aires.

Salamon, Lester; Anheier, H.; List, R.; Toepler, S. y Sokolowski, S. (1999). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Buenos Aires, Fundación BBVA.

Suárez, E., Pecci, M.C. y Christensen, A. (2001). *Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC. Buenos Aires.

Thompson, A. (1995) *¿Qué es el "tercer sector" en la Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro*. Documento CEDES 110. Buenos Aires.

TNS Gallup (2007). Informe de prensa *El voluntariado en la Argentina*. Buenos Aires

### **Sitios web consultados**

[www.ccss.jhu.edu](http://www.ccss.jhu.edu)  
[www.idealistas.org](http://www.idealistas.org)  
[www.vinculando.org](http://www.vinculando.org)  
[www.esfl.cl](http://www.esfl.cl)  
[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)  
[www.wooz.org.br](http://www.wooz.org.br)  
[www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)  
[www.ambientebrasil.com.br](http://www.ambientebrasil.com.br)  
[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)  
[www.canalsolidario.org](http://www.canalsolidario.org)  
[www.educaweb.com](http://www.educaweb.com)  
[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)  
[www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)  
[www.udesar.edu.ar/cis](http://www.udesar.edu.ar/cis)  
[www.agodi.org.ar](http://www.agodi.org.ar)

### **AGRADECIMIENTOS**

Lic. Carolina Villanueva, Manager del departamento de Voluntariado y pasantías en Idealistas

Lic Diana Cabred, Directora de DC & Asociados Recursos Humanos

Dr. Pedro Gecik, integrante de la Comisión de Actuación Profesional en Entidades sin Fines de Lucro del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Lic. Myriam Guz y Lic. Pablo Marsal, de AGODI

## **RESUMEN**

El presente trabajo aborda el tema de la profesionalización, con el objetivo principal de relevar su estado en las Organizaciones de la Sociedad Civil, la tendencia que presenta y el rumbo que podría seguir.

También busca situar a las OSC dentro del contexto actual, principalmente como generador de empleo, para a partir de allí analizar las posibilidades que brinda para el desarrollo de actividades profesionales.

Dada la posición que actualmente posee el denominado Tercer Sector dentro de la vida social, económica y política de los países, se plantea un desafío que aportaría y potenciaría esta actividad: la profesionalización del personal que se desempeña en las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El recurso humano es un factor importante en el desenvolvimiento de las actividades que llevan adelante estas instituciones, pero también a través de tareas como el manejo y rendición de presupuestos, la ejecución y control de programas, o el alcance de mejores resultados.

Creemos importante colocar este tema en la agenda de las OSC dado el contexto social, político y económico, mundial y local actual, en el que la intervención de la sociedad civil aumenta en la provisión de bienes y servicios que el Estado va dejando de lado, o que a través del mercado no puede ser alcanzados por alguna parte de la población. La asunción de estas tareas por parte de las Organizaciones plantea un desafío adicional ya que requiere incrementar y mejorar la calidad de las fuentes de financiación, la capacidad para administrar la institución, el funcionamiento de los procesos organizacionales y el crecimiento institucional de las mismas.

El abordaje se realiza tanto por la revisión de fuentes bibliográficas y de estudios del sector que incluyen indicadores de actividad y conclusiones que surgen de análisis de casos realizados en Argentina y otros países de la región; se complementa con consultas puntuales a referentes de organizaciones de la sociedad civil y de recursos humanos con experiencia en gestión de recursos para este tipo de organizaciones. También incluye un análisis comparativo de puntos de encuentro y desencuentro entre organizaciones de la sociedad civil y empresas, en aspectos que resultan relevantes al tema de la profesionalización.

Palabras clave: Sociedad civil – tercer sector - profesionalización – transparencia – gestión