



Departamento de Comunicación

Trabajo de Graduación

Estudio sobre la profesionalización de las
Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina

*La gestión profesional como variable fundamental para la
sustentabilidad*

Alumno

Victoria Corti

Mentor

Leopoldo Blugerman

Fecha

Mayo 2010

Índice de la propuesta

Problemática	Pág. 3
Objetivo General.....	Pág. 3
Pregunta de Investigación	Pág. 3
Hipótesis	Pág. 3
Estrategia metodológica	Pág. 4
Introducción	Pág. 5
Marco Teórico	Pág. 9
Escenario	Pág. 16
El caso argentino	Pág. 19
La Administración de los Recursos Humanos	Pág. 21
La Estandarización de Procesos	Pág. 27
Caso I: Fundación Banco de Alimentos	Pág. 32
Caso II: Fundación Sagrada Familia	Pág. 36
Caso III: Fundación Manos Abiertas	Pág. 40
Caso IV: Red Solidaria	Pág. 43
Gestión Profesional y Metodología de Trabajo	Pág. 46
Conclusiones.....	Pág. 47

Problemática

El entorno en el que vivimos es cada vez más dinámico y complejo, por lo cual, en vías de abordarlo y poder operar en él, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han transformado la naturaleza de su gestión, alterando las formas estructurales que las identificaban (cómo su carácter misional, y desestructurado), optando por estructuras que traen un planteo de gestión más profesional.

Si bien la presencia de OSC en nuestro país es un fenómeno de larga data (si tenemos en cuenta que desde la época colonial, a fines del siglo XVI y principios del XIX ya se percibían ciertas iniciativas desde el sector privado con fines de bien público), la construcción social de ellas como un sector definido y económicamente importante es un hecho novedoso, teniendo en cuenta el dinero que moviliza su actividad, el empleo que genera, el tamaño del sector y lo que significa que materia de promoción del trabajo voluntario. Las OSC han capturado la atención del mundo académico (por la amplia variedad de instituciones sociales que operan actualmente por fuera del Estado y del mercado) y una notable visibilidad social. De acuerdo con (Roitter y González Bombal comps. 2000, p. 35), las reformas de la economía y el estado consolidadas a partir de la década del noventa (periodo que se extiende a partir de la transición democrática) han redefinido la matriz en la que se desarrolló el tercer sector en la Argentina, percibiendo nuevas tendencias todavía abiertas a la interpretación.

Objetivo General

Estudiar el modelo de gestión de las OSC en la Argentina; los orígenes de ese modelo y sus consecuencias en términos de impacto y sustentabilidad. Se percibe que dicho modelo ha sabido introducir variables que lo han profesionalizado, alterando su modo de gestión. Se intentarán estudiar algunas de esas variables, intentando responder por qué las mismas le otorgan a la organización mayor sustentabilidad.

Objetivos específicos:

Investigar este modelo de gestión a partir del análisis de dos dimensiones, que se consideran variables claves que influyen en la constitución de una gestión profesional:

- a) los recursos humanos (RR.HH.) y
- b) la estandarización de procesos.

Será vital, para cumplir estos objetivos, partir de la teoría específica y testear con casos puntuales que permitan trazar conclusiones.

Los casos que se presentarán fueron seleccionados en función a las diferencias que plantean entre sí en términos de público objetivo, antigüedad, modo de trabajo y proyección. Se presenta entonces una breve muestra de las disimilitudes y similitudes que presentan las OSC en nuestro país.

Pregunta de Investigación

La gestión profesional, posible de evidenciar en la administración de los recursos humanos y la estandarización de procesos, ¿contribuye a la sustentabilidad de las OSC?

Hipótesis

Se parte de la premisa de que las OSC han tenido un gran despegue en los últimos años, evidente en su alcance, impacto, multiplicación, visibilidad y presupuesto. La investigación pretende demostrar que las OSC que han sabido incorporar elementos profesionales a su gestión son más sustentables. En otras palabras, que la gestión profesional genera sustentabilidad, entendiendo por esta última la generación de valor social y económico con proyección en el tiempo. Complementariamente, se tiene la presunción de que la gestión profesional puede surgir como resultado de la complejidad del entorno (de la complejización de la demanda o incluso de la competencia).

Los procesos internos en los cuales se pondrá especial énfasis para trabajar sobre esta hipótesis son: la gestión de los recursos humanos y la estandarización de procesos internos a fin de alcanzar índices de calidad más competitivos. Se tomaron estas variables en contraposición a otras, entendiendo que se componen como aspectos que atraviesan a la organización en su totalidad, son condiciones transversales que impactan en la identidad de la organización. En otras palabras, a la hora de analizar la composición de las organizaciones, notamos que hay áreas o departamentos que atraviesan la estructura, queriendo decir que son influyentes o significantes tanto en la operatoria específica como en el diseño de la estrategia de la organización. Puntualmente la administración de los RR.HH y la estandarización de los procesos impactan horizontalmente en la organización porque plantean una metodología de trabajo, un estilo que luego define la identidad de la organización. Son áreas de soporte y a su vez de constitución.

Estrategia Metodológica

- Entrevistas
- Observaciones
- Revisión de documentación (tanto fuentes primarias como secundarias)

Específicamente, intentaré entrevistarme con los responsables de Calidad, Administración o Dirección Ejecutiva. Mi interés particular por llegar a ellos yace en su posición transversal en la estructura. La visión sistémica de la organización y el pleno conocimiento de la operación en su totalidad serán un valor agregado en el estudio de casos.

La primera parte del trabajo intentará funcionar como marco teórico conceptual, por lo que se realizará como estrategia metodológica la revisión de literatura. Además de teoría sobre las organizaciones y sus modelos de gestión propios, será preciso abordar la investigación sobre el escenario argentino de las OSC, un estudio sobre el sector sin fines de lucro en el país. Resulta vital trazar un contexto histórico y local que permita enmarcar las conclusiones dentro del mismo.

En una segunda instancia, el trabajo estará enfocado en los casos, pretendiendo elaborar conclusiones a partir de los encuentros y desencuentros que se sucedan entre ellas y la teoría propuesta.

Introducción

Como bien lo ha sabido Hannan y Carroll (1995 pa. 18), las organizaciones son actores colectivos que pueden realizar acciones unitarias y al mismo tiempo pueden controlar los recursos colectivos. Pero, a diferencia de otros actores de este tipo como las familias, las comunidades o los Estados nación, las organizaciones tienen el objetivo de satisfacer deseos específicos y limitados. Es en este objetivo que recae el argumento de porqué las organizaciones obtienen sus recursos y soporte de la sociedad. De acuerdo con estos autores, el concepto mismo de organización connota durabilidad. Fundadores y gestores diseñan firmas o asociaciones para que se sostengan indefinidamente. En palabras de Lawrence y Lorsch (1976, p. 15), “Al nivel más general, pensamos que es útil considerar una organización como un sistema abierto en el cual las conductas de los miembros se hallan interrelacionadas”¹. Estos autores detallan que la conducta de las partes involucradas con respecto a la organización formal depende de la naturaleza de la tarea, la personalidad de los involucrados, las reglas no escritas, las relaciones formales y los beneficios. De acuerdo con Lawrence y Lorsch (1976), el sistema tiene dos beneficios evidentes, en primer lugar el sistema visible integra a las distintas partes en las cuales se divide una organización en momentos de crecer. En segundo lugar, permite la adaptación a lo que sucede en el mundo exterior a la organización. “Como las organizaciones se relacionan con los ambientes exteriores, han de dividirse en unidades”² así se sucede, según los autores mencionados (Lawrence y Lorsch 1976 p. 17), la diferenciación e integración de las organizaciones sin importar de qué tipo fueran, entiendo que los conceptos de diferenciación e integración son el mejor modo de concebir las diferencias que existen entre una aproximación y otra. En otras palabras, Lawrence y Lorsch (1976 p. 20) señalan como diferenciación a las diferencias que se desprenden en la orientación o en la formalidad de la estructura por ejemplo. Puntualmente, Lawrence y Lorsch (1976, p. 20) se refieren a diferencias en la orientación cognitiva y emocional que pueda darse entre directores de distintos departamentos. Por su parte, cuando se refieren a integración aluden a un estado de relaciones interdepartamentales, específicamente, piensan en aquella cualidad del estado de colaboración que puede darse entre los departamentos en los que hace falta realizar la unidad de esfuerzo que el ambiente pide. Podemos reducir las implicaciones de las organizaciones definiéndolas como ordenamientos o reglas orientadas a solucionar diversos problemas, prevenirlos o incluso conservar en el tiempo la solución a dicho problema.

Este trabajo pretende estudiar aquellas organizaciones denominadas “sin fines de lucro”, “no gubernamentales” o “del tercer sector”. Cuando hablamos de este tipo de organizaciones nos referimos a aquellas que se componen como no lucrativas, que se concentran en objetivos distintos al beneficio económico.

Según Luiz Carlos Bresser Pereira y Nuria Cunill Grau (1998) durante el siglo XX predominaba el Estado Social – Burocrático. Así se lo llama porque, es social en tanto pretendía garantizar los derechos sociales y promover el desarrollo y era burocrático por el modo que tenía de cumplir este objetivo, con un sistema formal-impersonal basado en la racionalidad instrumental. Durante los '70 este modelo entró en crisis y se subsiguó la globalización, proceso que demanda nuevas modalidades, de mayor eficiencia y de administración pública (al mismo tiempo, reveló la necesidad de formas de control social directo sobre esta administración de carácter público y sobre el Estado). Esto evidenció la necesidad de un sector no privado ni estatal que ejecute los servicios sociales. Así nace el sector productivo público no estatal. De acuerdo con Bresser Pereira y Cunill Grau (1998) este espacio nacido de la crisis del modelo social burocrático es el espacio de la democracia participativa, es relativo a la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos. Estos autores prefieren denominar a estas organizaciones “públicas no estatales”, comprendiendo que son organizaciones o formas de control de carácter público porque están de alguna manera volcadas al interés general; son “no estatales” porque no forman parte del aparato formal del Estado (sea porque no

¹ Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W: Organización y Ambiente, editorial Labor S.A. Traducción de Juan Antonio Matías Oyague, Barcelona 1976. Página 15

² Idem 1, página 17

utilizan los servidores públicos o porque no coinciden en los agentes políticos). Aceptan de todos modos el término “tercer sector”, aceptando que es adecuado en la medida en que sugiere que son una tercera forma de propiedad entre las ya conocidas privadas y estatales, pero señalan que se limitan a lo no estatal en cuanto a producción, o incluyendo lo no estatal en términos de control. No coinciden con la expresión “no gubernamental”, considerando que es un anglicismo, que refleja una confusión entre Estado y gobierno. Por otra parte, el término “no lucrativos”, carece de límites porque también las organizaciones corporativas no tienen fines lucrativos, sin que por ello sean necesariamente de carácter público. “Lo que no es estatal es, en principio, público. Lo que es público puede no ser estatal, si no forma parte del aparato del Estado”³ (Bresser Pereira y Cunill Grau, 1998, p. 26 y 27)

Lester Salamon (1996) delinea una definición básica de lo que considera el sector sin fines de lucro. Su definición estructural operacional establece cinco criterios que deben cumplir las organizaciones, entre ellos está el de estructuradas. Supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica. Tienen que estar formalmente separadas del Estado, aunque se contempla la posibilidad de que trabajen juntos, deben ser autogobernadas y voluntarias (Salamon – Anheier, 1996, en Campatella, Bombal y Roitter, 2000).

y aclara que las organizaciones que lo conforman deben considerarse “no distribuidoras de ganancias”. Esto es decir que no se les permite distribuir las ganancias entre sus fundadores o directores. De todas maneras, si se dispone de dinero, el mismo debe reinvertirse en la organización para seguir logrando sus objetivos. Es por esta razón que se las llama sin fines de lucro (o, más precisamente entonces, no redistribuidoras de lucro). Este tipo de organizaciones puede concentrarse en la prestación de servicios para sus afiliados (como ser sindicatos, asociaciones comerciales, organizaciones de auxilio, entre otras) o puede dedicarse al servicio público, lo que se refiere a la prestación de servicios para un público más amplio, entre ellas están las organizaciones donantes, las fundaciones benéficas o religiosas. La diversidad de servicios prestados es muy alta, desde el cuidado de ancianos, hasta el financiamiento de proyectos o la educación primaria. Las organizaciones del Tercer Sector no pretenden encontrar lucro en su actividad, pero eso no es equivalente a decir que nunca lo tienen. Lo que las diferencia es que, al momento de disponer de dinero no se acude a una división de dividendos sino que se plantean alternativas de reinversión dentro de la misma organización.

Por otro lado, como señalan Luna y Cánova (1999) “Los beneficios sociales de la actividad de las Asociaciones Civiles, quedaron reflejados en las afirmaciones de uno de los ministros de la Corte Suprema de Justicia de la Nación quien, al referirse a éstas sostuvo que:

1. Fomentan la cooperación y la solidaridad
2. Poseen una función pedagógica e integradora al establecer vías de apertura a la convivencia grupal y
3. Controlan los conflictos sociales dentro de las reglas que rigen la vida de las sociedades”⁴

Siguiendo con el razonamiento del ordenamiento legal, las organizaciones del sector social tienen como características fundamentales:

- a. Ser privadas (no gubernamentales)
- b. Ser autogobernadas
- c. Sin fines de lucro (no persiguen beneficios financieros o de patrimonio)
- d. No confesionales
- e. No partidarias (respetando si la libertad de afiliación de los miembros). Esto significa que no distribuyen beneficios como ganancias generadas por la institución entre sus miembros.
- f. De adhesión voluntaria (nadie está obligado a participar)

(Luna y Cánova, 1999 p. 7)

³ Brasser Pereira & Cunill Grau (compiladores), “Lo público no estatal en la reforma del Estado”, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires 1998. Capítulo 1: Entre el Estado y el Mercado: Lo público no Estatal pp. 25-56.

⁴ Luna, Elba, Cánova Guillermo (coordinadores), Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal argentino, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, PNUD, 1999, página 7.

En el trabajo dirigido por Luna y Cánova (1999) se cita al sistema jurídico argentino, detallando cómo en el ordenamiento normativo de las OSC se encuentran cuatro principios básicos:

- Libertad de asociación / libertad de no asociación
- Libertad de expresión
- Derecho a la personalidad jurídica
- Igualdad de oportunidades

De todas formas, vale aclarar que en (Mario Roitter y Gonzalez Bombal comp., 2000) se aclara que la mejor manera de comprender el escenario argentino es a través de la discriminación de dos criterios: el legal y el de “uso social”. De acuerdo con ellos, la legislación nacional no siempre ha acompañado de manera correcta la evolución de las OSC, por otra parte, si uno se queda con el marco legal el universo es sumamente amplio, heterogéneo y carece de una identidad socialmente evidente.

Como se detalló anteriormente, desde el punto de vista legal, en el marco del código civil argentino (Roitter y González Bombal, comp., 2000), los términos establecidos para definir a los privados que no persiguen fines de lucro son los de asociación y fundación. Empero, por la generalidad de los términos y la evidente insuficiencia que presentan ante la compleja realidad, se han generado resoluciones y criterios provenientes de la jurisprudencia de sedes judiciales (id.ant.). Esto concluyó en la existencia de OSC que si bien están enmarcadas como asociaciones civiles, responden jurídicamente a términos especiales y autoridades de contralor propias (este es el caso de las mutuales, cooperativas, sindicatos y obras sociales). Por el lado de las cooperadoras, sociedades de fomento, academias nacionales y cultos no católicos, lo que sucede es que poseen una doble regulación: la de la Inspección General de Justicia y la propia.

Dentro de lo que (Roitter y González Bombal comps., 2000) consideran de “uso social”, se perciben organizaciones de diferentes perfiles (las cuales legalmente están definidas como asociaciones civiles o fundaciones). Los límites conceptuales entre estas organizaciones no están del todo claro, sin embargo se puede diferenciar a Organizaciones no gubernamentales, organizaciones de base, organizaciones de colectividades, centros de investigación, academias naciones, bibliotecas populares, cooperadoras, etcétera.

De acuerdo con Werker y Ahmed (2008), las OSC han desempeñado un papel creciente en el desarrollo desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Por lo mismo, ignorar su trascendencia es igual a leer incorrectamente la historia del siglo XX (en términos de Akira Iriye (1987)).

A modo de explicación, Werker y Ahmed (2008) argumentan que la creciente presencia a nivel mundial de las OSC en las últimas décadas se debe principalmente a tres factores: una fuerte tendencia por parte de los gobiernos por terciarizar sus servicios públicos, una nueva predisposición por parte de los “entrepreneurs” hacia el tercer sector y la creciente profesionalización de las OSC existentes. Siguiendo con su argumento, podríamos decir que de manera simultánea se percibe una intención por parte de las OSC por encontrar en la eficiencia una meta vital, para poder responder de manera más efectiva y rápida a la demanda del beneficiario buscando además ser más atractivo para cualquier potencial donante. Al mismo tiempo se ha desarrollado un corrimiento por parte del Estado que le ha permitido a las OSC involucrarse con mayores tareas, asumiendo una responsabilidad mayor con proyectos de más envergadura. Esto significaría entonces que el espacio que están tomando las organizaciones es cada vez mayor y que su profesionalización acompaña y al mismo tiempo fomenta esta situación.

Por su parte, y uniéndose de cierta manera al argumento de Werker y Ahmed (2008), Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier et 1996) como ya se apuntó arriba, señalan que hay una suerte de revolución asociativa mundial. Dentro de los argumentos que responden a la ampliación del abanico de instituciones sociales que actúan fuera de los límites del mercado y del Estado también encuentran a la crisis del Estado. Ven en esta una de carácter generalizada que se viene sucediendo desde hace más de dos décadas en prácticamente todo el mundo. La crisis se manifiesta en el profundo cuestionamiento de las políticas tradicionales de bienestar social (en gran parte del hemisferio norte desarrollado) y en decepciones por la evolución del desarrollo que dirigió el Estado (en partes importantes del hemisferio sur en vías de desarrollo). A esto, los autores le suman el colapso del experimento del socialismo estatal en Europa Central y Oriental; y en la permanente preocupación por la creciente degradación medioambiental que amenaza a la ciudadanía mundial.

Salamon y Anheier (1996) coinciden en que hay factores propios de las OSC que han sabido contribuir a atraer la atención. El mero crecimiento en cantidad y magnitud de OSC acentúa de alguna manera, las dudas respecto a la capacidad del Estado para hacer frente por sí mismo a los problemas y complejidades del entorno dinámico, sobre todo en materia de bienestar social, desarrollo y medio ambiente. Se entiende que esta multiplicación de OSC se vio estimulada por la revolución de las comunicaciones. Los mencionados autores agregan la notable expansión de grupos de clase media con formación académica que se sienten de cierta manera frustrados por la carencia de expresión económica y política que encuentran en muchos lugares.

Por último Salamon y Anheier (1996) exponen que los cuestionamientos del consenso neoliberal contribuyen de manera evidente al corrimiento de las OSC. Este consenso, llamado a veces el consenso de Washington, ha dirigido la política económica mundial durante las dos últimas décadas. Principalmente el concepto parte de la premisa que todos los problemas (sean de países desarrollados o en vías de desarrollo) pueden ser resueltos con el fomento y la liberación de los mercados privados. Luego de sucesos como la crisis financiera mundial y los disturbios sociales producidos en distintas regiones, el consenso se ha ofrecido a debate y ataque.

Dentro de este marco, las OSC se presentan como organismos fuera del mercado y del Estado, de tamaños e infraestructuras inferiores, flexibles, con capacidad de explotar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos y como contribuyentes activos en la construcción del capital social. “Las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia, entre la mera confianza en el mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estar produciéndose de manera creciente”⁵

⁵ Salamon Lester M & Anheier Helmut K, “La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo”, Fundación BBVA, Bilbao 2001. Capítulo 1 “La Sociedad Civil en una Perspectiva Comparativa”, pág. 21 y 22.

Marco Teórico

De la Profesionalización a la gestión profesional

Para poder llevar a cabo la investigación, primero hará falta aclarar qué se entiende por gestión profesional. Max Weber (1946) ha sabido caracterizar al modelo burocrático como un sistema organizativo en el cual se encuentra bien delineada la división del trabajo. En este camino hacia la estructura moderna, los grupos humanos cumplen con las funciones que le son atribuidas por escrito, que además determinan las formas en que se resuelven los problemas. La organización burocrática se modela a favor de una especialización creciente.

P.M Blau (1962), revisa el concepto de estructura burocrática. En primer lugar cabe aclarar que la define como el tipo de organización que permite la realización de tareas administrativas en gran escala, a partir del trabajo de muchos individuos organizados sistemáticamente. Encontramos aquí un método institucionalizado que apela a la eficacia operacional a partir de la construcción de una organización que lleva al máximo la eficiencia administrativa. Este sistema no puede alcanzarse mediante rígidos procedimientos sino a través de la creación de condiciones favorables para el desarrollo institucional. Entre estas condiciones, Blau (id. ant) postula la importancia de la racionalización, asumiéndolo como prerrequisito para el total aprovechamiento del conocimiento en la producción masiva. Del mismo modo, la racionalización trae aparejada un alto nivel de vida, evidente en el mayor tiempo de descanso que se produce, y por ende la consecuente elevación de la cultura popular. Así como se valorizan esas consecuencias, Weber (1946) aclara que la racionalización también produce un efecto negativo sobre la cultura, posible de evidenciar en la alineación, la “jaula de hierro”, la monotonía de la vida y la pérdida de libertades. Blau (id. ant) retoma también la importancia de un sistema de coordinación efectiva que apele a la realización disciplinada, a unificar lo que se ha segmentado con la especialización.

Blau (1962) postula que para estudiar la burocracia necesita regirse tanto por la teoría como por la investigación de casos empíricos. Por ende, para comenzar abarcando la comprensión teórica, sobre la burocracia toma la teoría de Max Weber (1946) partiendo de las seis características fundamentales que se desprenden de cualquier estructura burocrática en el caso ideal típico:

1. “Las actividades regulares requeridas para los propósitos de la organización se hallan distribuidas de un modo estable bajo la forma de deberes oficiales”⁶. Esto significa que la rígida división del trabajo sólo permite el empleo de personal especializado en cada cargo particular, y hace responsable a cada empleado por el efectivo cumplimiento de sus deberes.
2. “La organización de los cargos sigue en principio jerárquico”⁷. Esto es igual a decir que cada funcionario es responsable ante su superior por el accionar, tanto como por las decisiones de sus subordinados como por las suyas propias.
3. “La actividad está regida “por un coherente sistema de reglas abstractas...(que) consiste en la aplicación de estas reglas a los casos particulares”⁸. Este sistema implica una norma que contenga reglas y regulaciones explícitas, dado que pretende asegurar la realización uniforme de todas las tareas y la coordinación de los diferentes puestos de trabajo. Además de tener el conjunto de normas, es necesario que todas las partes de la organización estén estrictamente adheridas a ellas.
4. “El funcionario ideal cumple su tarea como un espíritu de formalidad impersonal, sine ira et Studio, sin enemistades ni pasión, y por ello sin afecto ni entusiasmo”⁹. En este tipo de organización debe predominar el acercamiento neutral para fomentar la racionalidad de las

⁶ Blau P. M, “La burocracia en la Sociedad Moderna”, Buenos Aires 1962. Traducción de Eduardo Masullo, Editorial PAIDOS página 26.

⁷ Idem 6 página 27

⁸ Idem 7 página 27

⁹ Idem 8 página 28

- operaciones. Es una condición innegociable que las consideraciones personales queden alejados de los asuntos oficiales. Esto pretende incrementar la imparcialidad y la eficiencia.
5. “En las organizaciones burocráticas las plazas se califican técnicamente, hallándose el empleado protegido de los despidos arbitrarios”¹⁰. Esto significa que existe la meritocracia. En otras palabras, se genera un sistema de promociones (de acuerdo a capacidad o antigüedad). Este tipo de manejo de personal favorecen la lealtad hacia la organización y espíritu de unión entre los empleados.
 6. “Desde un punto de vista estrictamente técnico, la experiencia demostraría, en forma universal, que la organización administrativa de tipo burocrático puro es capaz de proporcionar el más alto grado de eficacia”¹¹ Blau (1962) agrega que la burocracia, si es respetada en su modelo y carácter, es la máxima respecto de las formas no mecánicas de producción (Blau 1962 p. 29). La burocracia permite conducir hacia la eficiencia no sólo a los trabajadores individuales sino que a la organización en su totalidad.

Weber (1946) distingue entre rendimiento eficiente individual y organizacional. En otras palabras, se entiende que para que un individuo trabaje eficientemente debe aplicar la racionalidad y ser lo suficientemente capaz. Sin embargo, para que una organización sea eficiente, es necesario que se apele a la especialización y al reclutamiento basado en calificaciones técnicas (Blau, 1962). Por este motivo, el objetivo de la organización burocrática es establecer las condiciones necesarias para que cada individuo pueda actuar de un modo que pretenda el logro racional de los objetivos de la organización propiamente dicha.

Como parte del análisis que establece Blau (1962) sobre el trabajo de Weber (1946), se desprende la idea que el tipo ideal del cual parte Max Weber (id. ant) no es más que una abstracción, un modelo puro. Por esto mismo, Blau (1962) expone que lo percibe como un esquema conceptual que describe conceptos basados en generalizaciones acerca de sus relaciones mutuas. Sin embargo, no niega la hipótesis de Weber (id. ant), que la burocracia aumenta la eficiencia administrativa. No obstante, agrega que el enfoque de Weber (id. ant) supone que cualquier desviación de la estructura formal redundará en un detrimento de la eficiencia, ya que si el tipo ideal es la organización perfectamente eficiente, cualquier diferencia alterará la consecuencia. Blau (1962) muestra, a través de pruebas empíricas que las relaciones informales y las prácticas extra oficiales suelen contribuir con la eficiencia de las operaciones.

Podríamos decir entonces, teniendo en cuenta el análisis realizado por Weber (1946), que tanto la especialización como su respectiva profesionalización deberían, fomentar la maximización de los recursos disponibles, la prestación del mejor servicio posible para el beneficiario y a la posibilidad de ofrecerle al donante opciones a través de una estructura profesional con procedimientos de trabajo eficientes. Esto sin duda diferenciaría a las OSC que lo consiguen, acentuando el impacto, fomentando la relación con el sector privado y la sustentabilidad de la organización. De acuerdo con Blau (1962), esto es una burocracia. En este tipo de organizaciones no predomina el deseo irracional sino el juicio racional de expertos, el modelo en sí es altamente racional y defiende la estandarización de las normas y los procesos. Este tipo de estructuras son pensadas desde su constitución como aquellas en las que la evaluación es siempre la eficiencia.

Para poder enfrentar el dinamismo que configura el entorno, muchos autores han argumentado que era preciso desburocratizar a las organizaciones. Como A. Gouldner (1970), quien expone que el análisis estático de la organización burocrática la convierte en inmóvil, con un marcado desinterés por la evolución o la adaptación al entorno. En términos de Adler (Comp. 1993, p. 37), las burocracias son necesarias por los valores que acarrea, como la disciplina y el orden, argumentando además que las consecuencias negativas de las burocracias (como la rigidez, la alineación y el bajo compromiso) no son el resultado automático de la estructura sino el resultado de decisiones desafortunadas. Por este motivo, Adler (id. ant) intenta diseminar el cuestionamiento sobre si hay que elegir la burocratización o no. El propone ajustar las decisiones para intentar reducir las consecuencias negativas que pueden suceder a la burocracia. Este autor

¹⁰ Blau P. M, “La burocracia en la Sociedad Moderna”, Buenos Aires 1962. Traducción de Eduardo Masullo, Editorial PAIDOS página 28

¹¹ Idem 10 página 29.

postula como tesis que las grandes organizaciones necesitan de un cierto nivel de estructura jerárquica, de procedimientos formalizados y de un grupo de empleados con experiencia (que permita evitar el caos). Adler (id. ant) está de acuerdo con la eficiencia, calidad y optimización del tiempo que produce este tipo de organización. El problema entonces, no es la burocracia y el modelo que la misma plantea sino su aplicación; lo que se debe buscar es el grado óptimo de burocratización, cada nivel determinado de rutina tiene uno.

Adler (id. ant) distingue entre dos tipos de burocracias, las que tienen como finalidad la coerción y el compromiso y la que tiene como fin la permisión. Este autor sugiere buscar burocracias basadas en la permisión en vez de la coerción. Esta adaptación de la burocracia propone apoyar a quienes realizan tareas, construir jerarquías con los más expertos, elaborar procedimientos con participación de los involucrados y fomentar los vínculos laborales entre pares. Lo que hace Adler (1993) entonces es atentar contra la visión de grados de burocratización, proponiendo dos dimensiones diferentes del mismo tipo de estructura: existen dos tipos de estructuras, las técnicas y las sociales. Puntualmente, Adler (id. ant) argumenta que aquellas organizaciones que tienen un alto grado de rutina, de las cuales podríamos asumir que tienen un objetivo de eficacia ambicioso deberían tener un nivel de burocracia relativamente alto. Mientras tanto, aquellas organizaciones que desempeñan actividades poco rutinarias y sus objetivos principales se concentran en la innovación, deberían tener un menor grado de burocratización. Este parece un argumento simple y prácticamente evidente, lo que ocurre es que se genera un dilema. Por un lado existen organizaciones con fines de innovación que a su vez deben ser eficientes y aumentar sus estándares de calidad, pero para lograrlo deben aplicar una política menos burocrática. En otras palabras, el argumento de Adler (id. ant) parte del principio que lo apreciable o lo despreciable no es la burocracia en sí como modelo sino su aplicación. Por su parte, en dicha aplicación entra en juego la variable de la estructura social, es decir, cómo se aplica la burocracia.

De acuerdo con Henry Mintzberg (1990), toda actividad humana organizada origina dos requerimientos fundamentales y a su vez opuestos. Por un lado la división del trabajo y por otro la coordinación de las tareas. De acuerdo con este autor, “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”¹². Mintzberg (1990) nos advierte respecto a la historia de la teoría, argumentando que por años la literatura de la materia favoreció la respuesta ante la pregunta ¿cómo debería ser diseñada la estructura? Básicamente una buena estructura era una basada en jerarquía y reglas que fueran cumplidas, pensadas con un rol de autoridad rígida con no más de seis organizaciones de mando. Eso fue cambiando, y la literatura especializada fue aceptando que se puede dividir el concepto de coordinación con el de división de trabajo, tomándolos como variables independientes. Mintzberg (1990) rechaza ambas posturas y plantea que los distintos elementos que componen la estructura deben ser pensados para lograr una consistencia interna o alguna suerte de armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización (como ser su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en el cual opera, etc.)

Por su parte, Robert Merton (1993) compone una teoría sobre las estructuras sociales y retoma el asunto de la burocracia según el análisis clásico de Max Weber (1946). De acuerdo con Merton (id. ant), la eficacia técnica que presupone la burocracia es innegable, dada su pasión por la precisión, la rapidez, el control la continuidad. Así y todo, Merton (id. ant) postula que dentro de este esquema de organización, el individuo se encuentra absolutamente controlado por sus relaciones sociales. Esto, en términos de Merton (id. ant), desencadena en una separación de los individuos con los medios de producción (como así también de los medios de destrucción). El empleado ya no es dueño de sus instrumentos, es solo a través de la burocracia (siendo empleado de una) que se logra tener acceso a instrumentos, a fin de lograr trabajar.

Para Robert Merton (1993), la burocracia es una administración que rechaza la discusión pública de sus técnicas. Más bien acepta discusiones sobre la orientación política de su accionar. Esto se debe a la necesidad de resguardar información que puede resultar valiosa para competidores. El autor define a este tipo de estructura social formal como una de organización racional en la cual prevalecen las normas de actividad. Cada uno de los empleos de este tipo de organización presenta una zona de competencia y de

¹² Mintzberg Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001, c. 1990 página 6.

responsabilidad que le son atribuidas, sin embargo, estas son siempre interesantes al puesto y no al individuo que desempeña el rol.

Lo que se percibe es que la tensión entre la estructura ideal y la posible es un fenómeno histórico en la vida de las organizaciones. La búsqueda de un modelo que contemple la metodología de trabajo, las relaciones sociales, el objetivo y las complejidades del ambiente parece ser un proceso complejo y constante. Los factores se alteran, y por consiguiente las estructuras organizacionales van encontrando nuevas formas y variantes.

Las OSC no son ajenas a esta realidad. Se podría decir que las OSC han transitado un camino que las vio partir siendo organizaciones chicas, basadas en el deseo o espíritu de una o varias personas, desorganizadas, excesivamente flexibles, poco sustentables en el tiempo y las ve llegar como organizaciones de estructuras más modernas, basadas en el desarrollo organizativo y la competencia. En otras palabras, mientras que a finales del siglo XIX surgió en Argentina un gran número de asociaciones y grupos de ayuda mutua, independientes de la intervención estatal, a principios de la década del setenta apareció un nuevo tipo de OSC, entre ellas las comúnmente llamadas organizaciones no gubernamentales, con el objetivo de ejercer el control civil de las actividades gubernamentales y apoyar económica y políticamente a los más vulnerables; postulándose como una esfera de actividad ciudadana independiente (Roitter, List y Salamon 2001).

Retomando el trabajo de Mintzberg (1990), las OSC comenzaron como estructuras simples, tal como lo hace la mayoría de las organizaciones en su etapa de nacimiento. De acuerdo con el autor, a medida que envejecen y crecen, y tal vez caen bajo el control externo, tienden a formalizar sus comportamientos y eventualmente hacen su primera metamorfosis hacia la Burocracia Mecánica. Cuando estas organizaciones siguen desarrollándose, eventualmente buscan diversificar y más tarde encaran una segunda transformación estructural hacia la Forma Divisional. Las características principales de la Burocracia Mecánica son el trabajo operativo rutinario, simple y repetitivo, los procesos de trabajo altamente estandarizados, estructuras bien afinadas y reguladas y una jerarquía de autoridad claramente definida. A su vez, la Forma Divisional se parece más a un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Estas entidades se componen de unidades en la línea media y son llamadas divisiones. El flujo de poder en este tipo de organización es de arriba hacia abajo y es el tipo de organización usada más ampliamente en el sector privado de la economía industrial. Básicamente presenta otro diseño, en el cual la estructura está superpuesta a otras (con lo cual cada división presenta su propia estructura).

De acuerdo con Juan Carlos Gomez Fulao (1980) se percibe hoy, en el terreno de las organizaciones (sin discriminación de tipo) una influencia importante de ideas que provienen de países con altos grados de especialización y desarrollo tecnológico. La formalización de las estructuras modernas se plasma con objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos. Estas estructuras siguen al amparo de la eficacia y la eficiencia pero a su vez se basan en los resultados, llevando en el seno de ellas mismas la noción evolutiva.

Las estructuras modernas se caracterizan también por ser altamente participativas. Según Gomez Fulao (1980) estas tienen:

- a. Énfasis en el factor Rentabilidad
- b. Competencia e innovación
- c. Responsabilidad y confianza en cada individuo de la organización
- d. Desarrollo organizativo y medición por los resultados evidenciados

De acuerdo con el análisis que realiza Gomez Fulao (1980) sobre las estructuras de dirección por resultados, la gerencia de este tipo de organizaciones se encuentra atravesada por el dinamismo del entorno. Esto significa que la complejidad ha impactado en la constitución de las estructuras. Como característica primaria de este tipo de organizaciones encontramos a la especialización y la división de trabajo. Un factor a resaltar en este tipo de organizaciones es su dirección, aunque más vale aclarar que la apropiada dirección no significa que se podrán hacer reajustes organizacionales cuando sea conveniente, dada la inercia de las organizaciones. Sin embargo, la dirección en el tipo de organización que describe Gomez Fulao (1980) presenta un carácter novedoso, a diferencia de las estructuras burocráticas maquinales, la misma es ahora

participativa y descentralizada. Se produce entonces, un análisis colectivo de los problemas y un consecuente estudio colectivo de la decisión final. Por otra parte, existe la delegación de responsabilidad, resaltando la dirección por objetivos. Este no es un detalle menor, sobre todo si tenemos en cuenta que la descentralización permite que los cambios se desarrollen en los niveles medios y bajos.

Resulta interesante, en lo que respecta a cambios en torno a los espacios de decisión, retomar el trabajo de Lawrence y Lorsch (1976). Estos autores argumentan que existen diferencias entre las organizaciones de industrias estables y las dinámicas. En el primer caso, las organizaciones que tienen mejor rendimiento tienden a ser mecánicas, resaltando la dependencia de las normas formales y los procedimientos. En este tipo de organizaciones, las decisiones son tomadas en los niveles más altos de la organización. Por otra parte, en las industrias dinámicas priman las organizaciones más orgánicas. En estas, los ámbitos de control son más amplios, presentan menos atención a los procedimientos formales y los reglamentos. Además, las decisiones son tomadas en los niveles medios de la organización.

Gomez Fulao (1980) sostiene que la dirección descentralizada es un aspecto fundamental de las organizaciones modernas, siendo ella el motor de cambio que permite enfrentar la complejidad. Si tenemos presente el trabajo sobre ecología organizacional, de Michael T. Hannan & Glenn R. Carroll (1995), en tiempos de incertidumbre, las organizaciones deberían hacer énfasis en su carácter de fiables más que en el de la calidad. Los clientes prefieren que la organización siga existiendo, porque muchas veces prefieren hacer transacciones con organizaciones que con individuos, pero esto mismo atenta contra sus posibilidades de cambio. Para estos autores, las políticas internas de una organización fomentan la inercia de las mismas. La conjugación establecida entre incertidumbre, imprevisibilidad e intensidad, asociada a los canales de información (y su respectiva apropiación o uso) implican que la estructura actual de la organización y su comportamiento dependan de eventos aleatorios o de la historia. La propia búsqueda por volverse eficientes puede conducir a una estructura rígida, lo cual trae aparejada una imposibilidad para responder a futuros cambios.

En segundo lugar, Hannan & Carroll (1995) toman como segunda ventaja que da cuenta de por qué existen las organizaciones a la responsabilidad. De acuerdo con los autores, la habilidad de construir racionalidad cuenta como acción organizacional. Evidentemente para ellos, en las sociedades modernas prevalece lo que los sociólogos llaman las normas de la racionalidad. En otras palabras, las acciones son mejor justificadas si presentan como argumento una visión racional que conecta los medios con el fin. Generalmente, las justificaciones respecto a acciones racionales tienden a enfatizar el uso de procedimientos apropiados, en parte porque son visibles.

Es importante destacar que, para la visión ecológica de Hannan & Carroll (1995), son pocas las organizaciones que prosperan en la transformación e imitación y será por ende, trabajo de la “selección natural” actuar como fuerza que impacta en el largo plazo. De acuerdo con estos autores, este argumento cabe cuando las organizaciones presentan un alto grado de inercia en su seno estructural.

Siguiendo a Hannan & Carroll (1995) no es que los líderes o directores no intentan cambiar, sino que la cuestión real laye en la precisión y la consistencia con la que se plantean las variaciones en un entorno tan turbulento e impredecible. A modo de explicación a la mencionada inercia encontramos que las organizaciones suelen desacertar los pronósticos respecto a los estados futuros. En segundo lugar, es difícil asegurar que los resultados de los cambios planteados serán los pretendidos. La inercia de las organizaciones esta sostenida, en la mayoría de los casos, en sus propias políticas internas, en la asimetría que se desarrolla en términos de información, en la cultura organizacional y en los factores externos.

Continuando con la descripción de las organizaciones modernas, en términos de Gomez Fulao (1980), los cinco preceptos básicos para el desarrollo organizativo formulados por Peter Gardner (1965):

- a. La organización debe tener un programa efectivo para circular y desarrollar al personal capaz.
- b. La organización que es de una renovación continua debe contar con un ambiente hospitalario para el individuo.
- c. La organización debe haberse preparado y dispuesto para la autocrítica.
- d. La organización en su estructura interna, debe poseer fluidez.

- e. La organización debe tener medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

Por su parte, la motivación del ser humano en organizaciones modernas está basada en la competencia profesional. Gomez Fulao (1980) presenta las consideraciones realizadas por Peter Drucker (1975) en materia de este tipo de estructuras:

- a. La estructura presenta ventajas en materia de claridad y economía
- b. Existe comprensión por cada individuo de la organización, no sólo de la tarea que debe realizar o realiza, sino la comprensión de las tareas atinentes a toda la organización
- c. Existe adaptación al cambio, aún con la estabilidad que presupone
- d. Existe satisfacción en materia de comunicaciones, pues tanto los estratos superiores como los inferiores comparten una percepción común de los acontecimientos
- e. La decisión persigue los acontecimientos importantes y no los triviales
- f. La preparación y puesta a prueba de los individuos para situaciones o cargos superiores determina un adecuado desarrollo de los administradores futuros.
- g. Existe sentido del autocontrol y la autodisciplina, no se pone el énfasis en el criterio del anclaje del control, sino en el de la responsabilidad de cada individuo.

Lo que se produce entonces, en todas las organizaciones que se estructuran desde la descentralización, es la transformación de una estructura tradicional a una moderna. La misma implica una organización de unidades medianamente autónomas. Se comprende que las transformaciones y las imitaciones son ejemplos válidos de procesos adaptativos que deciden encarar las organizaciones en vísperas de responder a los cambios del ambiente. Resulta necesario retomar el argumento de Hannan y Carroll (1995) introducido anteriormente. Los autores indican que hay muy pocas organizaciones que logran el éxito en términos de transformación o imitación. Es por eso que la “selección natural” contextual es la fuerza que rescata a quienes han de verdad logrado el cambio a largo plazo. La inercia se produce como consecuencia de un conjunto de variables. Es claro que los directores hacen valiosos esfuerzos por evitarla, pero lo que ocurre es que es muy complejo realizar pronósticos, evitar la presión externa, evitar argumentos tácitos sobre cuál es la mejor decisión o aquello a lo que la organización deba dedicarse -o cómo hacerlo-, etc.

Las OSC que operan en el escenario nacional no son la excepción. Adaptar sus estructuras, transformarse o imitar a otras OSC resulta igual de complejo para todo tipo de organizaciones. Los casos a analizar tratarán de ejemplificar lo dificultoso que resulta adaptarse a la complejidad externa para este tipo de organización.

Tal como delinea Jorge Etkin (1996), para obtener una organización vivible, hace falta ser proactivo. De acuerdo con el autor, las organizaciones no están a la deriva sino navegando por las aguas, constantemente atentas a los cambios culturales y políticos y a las nuevas apariciones tecnológicas. La organización enfrenta procesos de transformación, alterando su rol pasivo. Este autor resalta la importancia de la estructuración interna, si la organización funciona no es solamente porque logra provocar un resultado para el exterior sino porque opera dentro de ciertas condiciones internas. La cohesión interna es alimentada por el conocimiento y la participación de sus integrantes. De acuerdo con este autor, la competencia ha alterado las condiciones de supervivencia de las organizaciones y por consiguiente a dichas condiciones internas. La eficiencia y eficacia son objetivos legítimos y vitales, empero, no pueden convertirse en los únicos criterios. Las organizaciones están regidas por la interacción social, lo cual justifica los procesos circulares y las comunicaciones de ida y vuelta. En contraposición a los flujos de comunicación que primaban en organizaciones más tradicionales, la complejidad del entorno y el nivel de competencia dispararon nuevas modalidades. Podríamos decir que las comunicaciones son intensas, formales e informales. El objetivo es flexibilizar la organización. Retomando el argumento de Lawrence y Lorsch (1976), las industrias dinámicas implican una integración que proviene de los lugares más bajos y en los niveles más inferiores de la jerarquía. Estos sectores son incluidos en estos procesos circulares y forman parte de los canales de comunicación.

De acuerdo a la teoría de la contingencia, se entiende que no existe un diseño universal que contenga o ampare a todas las organizaciones. Esto se da porque las mismas no parten de la estructura como algo preestablecido sino de sus objetivos y actividades fundamentales. Aquí es donde podremos encontrar el sello distintivo de cada tipo de organización, entre ellas, las del sector social. Por más que las mismas

hayan encausado su desarrollo hacia la modernización de su estructura, la actividad fundamental las separa del resto de las organizaciones (las del sector privado por ejemplo). Lo que se evidencia es que el entorno se ha complejizado, y con él las distintas industrias. El dinamismo, fomentado por las tecnologías de la comunicación y la globalización, ha alterado las industrias y por ende acelerado la constitución de organizaciones orgánicas. Esto se percibe tanto en las organizaciones de carácter público, las privadas o las OSC.

Para Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier, (1996), las fuerzas históricas, sumado a la creciente pérdida de confianza en el Estado, las comunicaciones masivas, la emergencia de un mercado comercial más vibrante y dinámico y la creciente demanda por servicios cada día más específicos y particulares lograron expandir el alcance de las OSC en prácticamente todos los rincones del planeta. Esto resultó en un alza de escala e impacto en el accionar de las OSC. Los autores argumentan que incluso las crecientes demandas hacia el tercer sector son más elevadas de las que el mismo puede responder.

Hasta aquí se ha definido conceptualmente lo que se entiende por gestión profesional. En el marco de dicha ilustración se deja ver lo dificultoso que es pensar en transformaciones o tipos ideales de estructura y cómo actúa la “selección natural” contextual en dicho proceso. Por esto, y de acuerdo a lo que se afirma en la hipótesis, es necesario definir el término sustentabilidad.

Ser sustentable, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española¹³ significa que se puede sustentar, o más bien defender con razones. Por su parte, la definición misma de sustentar implica conservar algo en su ser o su estado, sostener algo para evitar que se caiga o se tuerza, incluso defender o sostener determinada opinión. Podremos afirmar entonces que plantear la sustentabilidad de la organización se refiere a que pueda conservar su estado, o más bien sostenerse (sin caer) en el tiempo.

Se entiende, y retomando el argumento de Lawrence y Lorsch (1976) que el ritmo del cambio tecnológico le significa a la organización diversidad y cambios en términos de las condiciones técnicas, económicas y geográficas. De esta forma, estos autores manifiestan que las diferentes condiciones externas requerirán características disímiles de cada organización (al igual que diferentes modelos de comportamiento) que demuestren ser eficaces y por ende, garanticen la permanencia en el tiempo.

Asumimos por sustentable entonces la capacidad de desarrollarse con los recursos propios, de manera que su funcionamiento o su permanencia no dependan de fuentes externas, aunque estas deben ser consideradas. Es la búsqueda del equilibrio del sistema abierto (la organización) que no evita pretender el constante desarrollo interno.

“Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización – su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en el que funciona, los sistemas técnicos que usa, etcétera”¹⁴ (Henry Mintzberg, 1990, p. 6) De acuerdo con este autor, los parámetros de diseño como así los factores de situación se agrupan para generar configuraciones. Las mismas explican las tendencias que actualmente conducen a las organizaciones a estructurarse como lo hacen. En otras palabras, debe prestarse cierta compatibilidad entre la consistencia interna y los factores situacionales; esto genera organizaciones efectivas, perdurables en el tiempo.

Mintzberg (1990) aclara que el ambiente se altera constantemente y las organizaciones alteran su estructura en vista a permanecer en el tiempo. Dentro de estos cambios que enfrentan se podría decir que en los ambientes simples y estables suelen tener mejores resultado aquellas estructuras de tipo centralizada y burocrática (que confían en la estandarización de procesos); mientras que los ambientes complejos y estables quienes tienen mejores resultados son aquellas estructuras que son burocráticas pero descentralizadas (que confían en la estandarización de destrezas para la coordinación).

Entendemos entonces que ser sustentable implica permanecer en el tiempo. Como se ha expuesto anteriormente, las organizaciones son fundadas con la idea de que siempre serán sustentables. Para

¹³ <http://buscon.rae.es/drae/> 25/04/2010

¹⁴ Mintzberg, Henry. “Diseño de organizaciones eficientes”. El Ateneo, Buenos Aires 1990. Página 6.

conservar dicho estado las organizaciones deben tomar decisiones, generar alteraciones o defender posiciones.

Escenario

Como se ha expuesto anteriormente, las OSC tienen ciertas similitudes y ciertas diferencias con las organizaciones privadas y públicas. Podríamos decir que por su condición de no lucrativas serían similares a las estatales, no obstante son privadas al igual que las lucrativas. La idea de una conceptualización diferente, que incluso pueda conformar un sector propio, tal como lo relata Lester Salamon (1996), emerge en los inicios del siglo XX.

El tercer sector ha vivido una notoria complejización en las últimas décadas. Esto queda ejemplificado en la creciente densidad y diversidad de OSC. Se entiende que paralelamente hay un corrimiento por parte de los organismos estatales, expandiendo el campo de acción de las OSC. Sin embargo, las problemáticas sociales se han segmentado y diversificado y por consiguiente, se ha producido una fuerte especialización por parte de las OSC. Las mismas, a través de la experiencia han generado expertise suficiente para abordar temáticas sumamente complejas como la desigualdad social o la crisis medioambiental.

El Banco Mundial¹⁵ considera que la riqueza de las Naciones está sustentada por sus Activos Naturales, sus Activos Producidos, su Capital Humano y su Capital Social. Las OSC, siendo parte de ese Capital Social, han tomado el papel de protectoras de los demás tres, utilizándolos como jurisprudencia, intentando dar respuestas a problemas básicos no atendidos. “Luego de viajar durante largos años por el desierto de la teoría social y la filosofía política la sociedad civil parece haber encontrado su tierra prometida. Asistimos a un nuevo desplazamiento que tiende a llevar a la sociedad civil hacia un lugar visible y seguro, ahora (re) presentada como equivalente de un conglomerado compuesto por el mundo asociativo y de acción voluntaria; es decir, las ONG, así en general para algunos; o el Tercer Sector, para los más; o también, para otros las organizaciones de la sociedad civil”¹⁶ Sociedad civil es un espacio en el cual operan diferentes asociaciones que proyectan su acción hacia la construcción de ciudadanía. En este escenario simbólico se ha construido poder y de alguna manera, se hace política en diálogo o enfrentamiento con el poder económico y el político (Mario Roitter 2004)

Históricamente, las OSC cumplían una función fuertemente orientada a la asistencia, al subsidio en situaciones catastróficas determinadas. El escenario actual es radicalmente diferente. El tercer sector se ha expandido, se ha diversificado y se ha profesionalizado. Se ha producido un entretejido particular que alteró la dinámica propia del sector, la metodología de trabajo y la conceptualización de la demanda. Esto puede ejemplificarse a través de algunos indicadores clave, como pueden ser la densidad de OSC, la dinámica del trabajo en red, la cantidad de capacitaciones o cursos que se prestan en el escenario nacional para líderes de OSC o las variantes que presentaron para el desarrollo e fondos.

En los últimos años, en el escenario nacional no solo aumentó la densidad de OSC sino que se han constituido OSC que tienen como misión fomentar el crecimiento y desarrollo de otras OSC. Como ejemplo podemos tomar el caso de idealistas¹⁷ (que pretende fomentar el acceso a la tecnología para otras OSC) o el de Aedros¹⁸, una asociación de ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales que tiene como meta capacitar y guiar a las OSC en sus estrategias de desarrollo institucional. Por otra parte, en el marco del espacio académico nacional se han abierto diferentes programas de posgrado con especialización en gestión y dirección de OSC.

Horacio R. Meléndez (2000) le dedica un capítulo entero al tema de la complejidad. De acuerdo con su argumento, para poder analizarla, primero hace falta definirla; “El vocablo complejo proviene de complexus (lo que está tejido en conjunto). Lo complejo es un entramado de elementos que aparecen en

¹⁵ <http://datos.bancomundial.org/indice/ios-indicadores-del-desarrollo-mundial>

¹⁶ <http://www.cibera.de/fulltext/14/14301/pub/Rocky/Libro2/Roitter.pdf> - MARIO ROITTER (Fecha de acceso 22/05/2010)

¹⁷ www.idealistas.org

¹⁸ www.aedros.org

una intrincada red que asocia aquello que es múltiple y lo que es uno, lo simple. Es la maraña de acontecimientos, acciones, interacciones, sucesos, interdependencias que colorean los fenómenos que aparecen en el mundo cada día¹⁹. El autor explica cómo a lo largo de la historia las leyes de causa y efecto han intentado simplificar toda esa red, apelando al pensamiento simple. A diferencia de este, existe el pensamiento complejo, el cual permite elaborar distintas estrategias para enfrentar aquello que es imprevisible y aleatorio. En otras palabras el pensamiento complejo trata de absorber los fenómenos desde su universalidad, analizando las variables que los componen en sus relaciones de interdependencia. “El gran tema es entender que la vida en sí misma no es una sustancia sino un fenómeno autorganizable de gran complejidad que la transforma en autónoma”²⁰.

Por otra parte, Meléndez (2000) aclara que la complejidad además tiene condición de contextualizada; considera al entorno y la conformación de sistemas autorregulables. En otras palabras, son sistemas donde el entorno forma parte del sistema mismo; el intercambio y la interdependencia entre ellos y el entorno genera el denominado paradigma de la complejidad.

La complejidad está relacionada con el azar y lo imprevisto, con lo cual genera un alto grado de incertidumbre. “La realidad muestra que las relaciones causa-efecto no son previsibles por el incremento de la complejidad del medio en el que se dan y por la complejidad de los sistemas intervinientes”²¹. El desorden alcanza a los sistemas vivientes y por ende a los sociales. Lo complejo ha invadido la vida diaria de cada individuo, el cual se ve inmerso en la asunción de diversos roles en su ambiente social de manera simultánea. Como bien lo formula Meléndez (2000), para comprender la complejidad hay que asumir que existe un paradigma de la simplicidad, el cual intenta reducir todo a leyes únicas combatiendo la complejidad y la multiplicidad. Este mismo se ha visto derrotado por la ciencia; las totalidades son lo dominante.

A fin de lidiar con la complejidad, las organizaciones deben considerar al planeamiento estratégico su mejor aliado. La estrategia apela a la información que a su vez intenta disminuir la incertidumbre desde una óptica racional. En el trabajo sobre las OSC liderado por Florencia Bianco y Pablo de Lafuente (1999) se establece que la planificación estratégica permite traducir la misión en pasos concretos o más bien acciones coherentes. Asimismo, es igual a un esfuerzo disciplinado, destinado a establecer estrategias de acción con metas que funcionen como guías para la actividad de la organización.

Las organizaciones deben tener en cuenta que el estado de complejidad del mundo es absolutamente cambiante y que la mejor manera de prepararse es siendo lo suficientemente flexible como para maniobrar y enfrentar los vaivenes a los cuales estarán sujetas. Esto significa que la planificación no puede ser estática o rígida en su concepción, debe evitarlo para poder adaptarse a situaciones concretas y de índole externa, siempre teniendo en cuenta la identidad y misión de la organización. En otras palabras, y siguiendo el argumento de Philip Bernstein (1997), la sociedad actual se encuentra atravesando los cambios más rápidos de su historia. La misión de la organización debe ser el eje del cual se desprenda la flexibilidad de la estrategia. El entorno es complejo, por lo cual la organización debe imaginarse una planificación que evite ser rígida o estática. La misión no podrá cumplirse siempre de la misma forma y con la misma modalidad. Por ello, se debe pensar en opciones o formas de flexibilizarse. Al margen de la misión, se debe definir una planificación eficiente que evite el desperdicio a la hora de tomar decisiones. De acuerdo con Bernstein (1997), la flexibilidad debe encontrar su armonía con la estabilidad.

Adquirir cambios es complejo, y las presiones por conseguirlos suelen ser altas. Los cambios no deben alterar la estabilidad organizacional, más bien deben ser proyectados con tiempo para que la organización disponga de capacidad de absorción y construcción genuina del mismo.

¹⁹ Meléndez Horacio R.: “Estrategia para un entorno competitivo y complejo”, Lecturas sociales y económicas, Ediciones de la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2000. Capítulo 6, página 137.

²⁰ Luna, Elba, Cánova Guillermo (coordinadores), Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal argentino, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, PNUD, 1999, página 138.

²¹ Idem 20, página 139.

De acuerdo con Robert D. Hay (1990) las variables externas que más impactan sobre la estrategia de una OSC son:

1. la demanda de los servicios de la OSC
2. La oferta de los recursos necesarios para poder producir el servicio
3. la naturaleza de la competencia que encara la OSC
4. el estado de la economía.

La demanda de los servicios de la OSC se ve impactada por factores como el precio del servicio, las características propias del mismo, las características del beneficiario, la promoción del servicio y la capacidad del servicio de garantizar la cantidad necesaria, en el momento y lugar indicado, el precio de los bienes o servicios sustitutos o complementarios al servicio o la posibilidad de contar con el personal indicado para conseguir brindar el servicio. En términos de la oferta de los recursos necesarios para poder prestar el servicio implica la independencia de variables como materias primas, recursos, mano de obra, dinero, etc. que impactan directamente a la estrategia de la OSC. En cuanto a la competencia, Hay (1990) declara que percibe competencia tanto por los recursos como por los clientes. Por último el estado de la economía influencia la formulación de un planeamiento estratégico favorable o desfavorablemente. Generalmente, las variables que miden el estado de la economía son del tipo cuantitativas, y son las mismas que se corresponden con la oferta y la demanda de la industria de las OSC.

Smith, Bucklin & Associates (1994) retoman la importancia del planeamiento estratégico. Incluso arguyen que el mismo es un proceso sistémico que debe determinar prioridades y establecer consensos. El planeamiento estratégico, de acuerdo con este grupo de autores, debe formularse incluso antes de pensar en la misión o visión de la organización. El mismo suele contener detalle sobre los valores y por ende la misión y visión de la organización. Es por esto que este proceso alivia la complejidad externa, permitiendo analizar de forma sistémica cuales son los objetivos y prioridades de la organización, y por ende cual será el plan estratégico a seguir en cada etapa de la historia de la organización.

Volviendo al trabajo de Lawrence y Lorsch (1976), en él se detalla que la estrategia no puede basarse en la búsqueda de la mejor forma de organización para todas las situaciones. Más bien hay que buscar relaciones entre los estados y procesos organizativos y las demandas ambientales externas. “Una de las causas principales del interés del director en las soluciones organizativas es que las condiciones técnicas, económicas y geográficas de cara a sus organizaciones se hacen más diversas y están en constante cambio. Los pasos del cambio tecnológico se están acelerando y haciéndose más complejas las técnicas del proceso y el producto”²².

Justamente, de acuerdo con Jorge Etkin (1996), hablar de complejidad significa asumir que hay más de una versión de la realidad, lo que le permite a las organizaciones sobrevivir son las coincidencias respecto a algunos temas críticos, como pueden ser la ubicación de la estructura. En palabras de Etkin (1996), “A las mismas perturbaciones no siempre le siguen iguales efectos, y ello se debe a los múltiples modos en que los componentes pueden conectarse entre sí, manteniendo su continuidad como conjunto. Lo complejo tiene que ver con la irreversibilidad de los efectos del paso del tiempo sobre lo social, es decir, con el cambio no planificado que lleva a la estructura a nuevas posiciones de equilibrio”²³.

²² Lawrence y Lorsch, “Organización y ambiente” página 13

²³ Etkin Jorge, “La Empresa Competitiva: grandeza y decadencia”, Interamericana de Chile, LTDA, Santiago 1996. Página 303.

El caso argentino

En el caso de la Argentina, “La importancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil ha sido creciente en la Argentina”²⁴ (Luna y Cánova, 1999, pág. 7). Entre distintos autores especializados en la materia, hay consenso respecto a la transición que se desempeñó en la Argentina; la participación ciudadana se originó de manera simultánea con la organización nacional y su mayor propulsora fue la Iglesia Católica de raigambre hispana. Es válido recordar que en el año 1727 se creó la Hermandad de la Santa Caridad, seguida por la Sociedad de Beneficencia, abierta en el año 1823. Ambas organizaciones fueron creadas con el objetivo de enterrar a los reos ejecutados y a los pobres y de poder realizar acciones de beneficencia.

De acuerdo con Andrea Campatella e Inés González Bombal (2000) hacia fines del siglo XIX, ya habiendo obtenido la Independencia de la Corona Española, se produjeron dos transformaciones que marcaron nuevas reglas de juego para las organizaciones voluntarias nacionales (Andrea Campanella e Inés González Bombal en Roitter-Bombal, comp, 2000). En primer lugar, se sucedieron diversas y cruentas internas entre las provincias. En segundo lugar, el gobierno independiente del periodo decidió tomar medidas a favor del recorte a las atribuciones a la Iglesia Católica. Tras las expropiaciones que se sucedieron (de la Hermandad de la Santa Caridad), el Gobierno de Buenos Aires, en el año 1923 convocó a las damas de la alta sociedad local a conformar una asociación que pudiera dirigir e inspeccionar las escuelas de niñas, la Casa de Expósitos y el Hospital de Mujeres, entre otros. Así nació la Sociedad de Beneficencia. Aunque la misma fue creada como un órgano administrativo subordinado al poder público, desde su nacimiento se manejó con un alto grado de autonomía y logró desarrollar sus propias estrategias de recaudación de fondos. De acuerdo con Andrea Campatella e Inés González Bombal (id. ant.), la creación de la Sociedad de Beneficencia fue un punto de inflexión en la historia nacional en términos del sector voluntario, dado que adelantó algunos de los rasgos que de allí en más caracterizaron a la relación entre el Estado Nacional y la sociedad civil.

Andrea Campatella e Inés González Bombal (id. ant.) realizan una distinción entre los cuatro períodos de la historia del tercer sector en Argentina. Las mismas se deben a los cambios que se desarrollaron en la relación entre el Estado, la economía y la sociedad civil.

El primer período se abre en el año 1880 con la consolidación de un estado y un mercado. A fin del sector no lucrativo se distinguen dos factores fundamentales: la matriz patrimonialista del Estado y el sistema político de ciudadanía restringida. A esto se le suma la diversificación de asociaciones que se inauguraron a raíz de la inmigración europea.

El segundo período comienza en el año 1912 con la sanción de la ley electoral que amplió el sistema político del momento. En este periodo se vislumbra una relación más fluida entre la sociedad civil y el Estado Nacional.

El tercer periodo comienza en el año 1945 con la llegada Juan Domingo Perón al ejecutivo. Este fue sin duda un caso paradigmático de los regímenes populistas de América Latina. Durante este periodo se expandieron las políticas sociales estatales y se percibió una estrecha relación entre el Estado y las diversas organizaciones de la sociedad civil, que originó sistemas nacionales de seguridad social y asistencia médica.

El último período nace con el golpe de Estado del año 1955 que derrocó al peronismo. Durante este periodo reinó la conflictividad social y la inestabilidad institucional. Este periodo se cierra con el Proceso de Reorganización Nacional (1976-1983). Durante esta etapa, protagonizada por la extrema politización, algunas organizaciones se ofrecieron como punto de resistencia civil y/o oposición política. Ya a fines del periodo, se consolidaron movimientos sociales como el de derechos humanos.

²⁴ Luna, Elba, Cánova Guillermo (coordinadores), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal argentino*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, PNUD, 1999. _Página 7

Lo que podría llamarse un quinto periodo, o la historia reciente, se extiende a partir de la transición democrática y la restauración de la misma en 1983. Durante los noventa, los argentinos vivieron un periodo de plena estabilidad institucional en lo político y profundas reformas de tipo estructurales en la economía y el Estado. Este periodo permitió delinear nuevas tendencias en el universo no lucrativo nacional.

La expansión de Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina fue igual de fenomenal que en el resto del mundo, encontrando promoción con la restauración de la democracia en el año 1983. Ello se evidencia en el espacio que ocupan en los diferentes medios masivos de comunicación, en el surgimiento de diversas instancias de formación y capacitación, en la creación de ámbitos institucionales específicos, en la relevancia económica que detentan o en la apelación como proveedoras de servicios de bienestar que realizan (Mario M. Roitter, 2000). De acuerdo con la investigación de Roitter (2000) el sector sin fines de lucro de Argentina tiene, en términos relativos con sus vecinos de América Latina como Brasil, México, Perú o Colombia, una dimensión económica relativamente mayor. Roitter (id. ant) argumenta que la principal explicación a esto es la conformación de la estructura social que caracterizó el escenario nacional desde los inicios del siglo XX hasta mediados de la década del '70 (con un ingreso per cápita alto y una mejor distribución de la riqueza).

“En los hechos, el sector creció en número de organizaciones, en áreas y temáticas abordadas, transformándose no sólo en instrumento de satisfacción de crecientes necesidades comunitarias sino también, en un fenómeno cada vez más visible y sobre el cual se centró la atención estatal y la opinión pública”²⁵. Encontramos aquí una fuerte coincidencia con el estudio encabezado por Mario Roitter (2000), quién argumenta que el sector sin fines de lucro en la Argentina presenta una serie de atributos que lo erigen como una fuerza económica vital (en términos de empleo y aportes).

Coincidentemente, un matutino nacional señalaba recientemente que en el sector “Hay unos 395 mil trabajadores asalariados. Este valor representa el 3,7 por ciento del total del empleo no agrícola de la economía, el 9,4 por ciento del sector servicios y el equivalente a un tercio del empleo público del país en sus tres niveles: nacional, provincial y municipal”²⁶.

En esta línea, el estudio realizado por Mario Roitter, Regina List y Lester M. Salamon (2001), se demuestra que (a partir de los datos extraídos del Censo Económico y Nacional de 1999) las OSC constituyen una importante fuerza económica en Argentina.

- a. El sector moviliza 12.000 millones de dólares, incluso excluyendo el componente religioso en concepto de gastos operativos. Esto es equivalente al 4.7 % del PBI.
- b. Más empleados que en las mayores empresas privadas: las OSC superan con creces al conjunto del empleo en las mayores empresas privadas del país. En 1995, empleaban 395.000 empleados asalariados (vs. 280.000 en las empresas).
- c. Contribución de los voluntarios: el porcentaje de asalariados no refleja en su totalidad la extensión del sector. Las OSC atraen además un importante volumen de trabajo voluntario. En 1995 un 20% de la población argentina manifestó contribuir con parte de su tiempo en alguna OSC.
- d. Considerablemente por encima de la media de los países Lationamericanos: el % de empleo es notablemente superior a la observada en el resto de los países de la región.
- e. Ligeramente por debajo de la media internacional: en el año 1995 el tamaño relativo del sector se situaba por debajo de la media global. De todas formas, superaba entonces a países como Japón o Finlandia y se encontraba muy cerca de algunos países de Europa Occidental.
- f. Al igual que el resto de los países de la región, Argentina presenta un escenario en el que claramente dominan las OSC enfocadas a la educación. Más del 40% del empleo en OSC se encuentra en el área educativa (el promedio de América Latina está en 44.4%).

²⁵ Luna, Elba, Cánova Guillermo (coordinadores), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal argentino*. Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, PNUD, 1999. _Página 7

²⁶ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=183320, “La Importancia del Tercer Sector en la Generación de Empleo”. Fecha de acceso: 06/03/2010.

- g. Predominio de los ingresos por cuotas: la principal fuente de recaudación de fondos de las OSC nacionales provienen de cuotas y pagos por servicios prestados. Esto significa el 73% de los ingresos totales.

A nivel internacional, tomando a EE.UU como ejemplo, en el año 2009 las OSC recaudaron 297 mil millones de dólares a nivel nacional de los cuales, 84% provino de donantes individuales, el 4% de donantes corporativos (o empresas) y el 12% de fondos fundacionales²⁷

- h. Limitada financiación por parte de los filántropos privados y del sector público: las cuotas aportadas por estos sectores sólo constituyen el 7.5%.

Podemos decir así, que el empleo en el sector no ha crecido en los últimos años, pero que si se ha mantenido alto en comparación con el empleo en el sector privado.

²⁷ Fuente: Giving USA. <http://www.givingusa.org/> (Fecha de acceso: 29/05.2010)

La Administración de los Recursos Humanos

Como se ha definido anteriormente, la administración de los Recursos Humanos cumple un rol determinante en la gestión profesional de cualquier organización. La gestión profesional plantea un modelo de trabajo, para el cual la selección y gestión posterior del equipo de trabajo es fundamental. La movilización de recursos humanos, su respectiva organización y gestión en OSC es uno de los aspectos centrales que determinarán su impacto y la sustentabilidad. La gestión de los recursos humanos influye en el impacto de la organización. La creación de equipos de trabajo, a partir de roles o puestos bien definidos le permite a la organización desprenderse de la dependencia con los individuos y proyectar su existencia en el tiempo. Por este motivo, es imprescindible estudiar las prácticas vinculadas a la gestión de los Recursos Humanos en OSC.

Los recursos de una organización, pueden discriminarse entre: humanos, financieros, físicos y tecnológicos (recientemente incorporados) (Arthur Sherman Jr. Y George Bohlander, 1994). Estos autores explican cómo la administración de los Recursos Humanos ha adquirido una especial importancia en los últimos tiempos. El argumento postulado parte de la acepción que para concebir la efectividad en las operaciones hace falta contar con un programa de Recursos Humanos de alta calidad y una dirección que brinde capacidad y disposición. Con respecto a la utilización del término “administración” si tomamos el trabajo de Martha Alles (2000) como referencia, encontramos que ella declara que “Usamos la palabra *administración* en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a la “acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. *Administración de recursos humanos* hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno”²⁸

Históricamente, la administración del personal significaba básicamente contratar, despedir y llevar registros de los empleados. Gracias al desarrollo evolutivo de la materia, hoy la administración de los Recursos Humanos incluye dirigir al personal de manera efectiva, entender la conducta humana y tener habilidad para aplicar esa comprensión y, a su vez, comprender las funciones del personal. A fin de entender la conducta humana, podemos decir que las ciencias humanas tradicionales como las ciencias políticas, la lingüística y la educación han aportado lo suyo, promoviendo las ciencias de la conducta. La administración de los Recursos Humanos reconoce la trascendencia de la interacción dinámica entre las funciones del personal y los objetivos de la organización. En otras palabras, la coordinación debe planearse en el seno del diseño de la estrategia organizacional. Los Recursos Humanos serán la clave diferenciadora de las organizaciones de aquí al futuro, por eso la estrategia de la organización deriva en el planeamiento de los Recursos Humanos. A partir de la estrategia general de la organización, el área de Recursos Humanos diagnostica las necesidades que se plantean y se plantea la búsqueda de mejoras en función de aportar servicios a la organización (Alles 2000).

Los procedimientos que cumple la administración de los Recursos Humanos incluyen:

1. Reclutamiento y selección del personal
2. Entrenamiento y desarrollo
3. Evaluación del desempeño
4. Administración de las compensaciones
5. Relaciones laborales.

Estos procedimientos son pensados, desde la administración de los Recursos Humanos, como medios que conducen a un determinado fin, pero de ninguna manera como fines en si mismos. Son constantemente revisados, pretendiendo adaptarse a los cambios. Como se ha expuesto anteriormente, los cambios son difíciles de sobrellevar, pero lo cierto es que en el contexto actual, no será posible mantener una misma matriz, es necesario considerar la demanda, el mercado laboral y los beneficiarios de la organización.

²⁸ Alles, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Gránica, c2000. página 19

El área de Recursos Humanos de una organización tiene una doble área de responsabilidades. En primer lugar está todo lo relacionado al cumplimiento de las normas vigentes, esto podría incluir la relación entre la organización y los organismos sindicales. El segundo espacio de responsabilidad es lo que se relaciona con las buenas prácticas (desarrollo de personas, empleos, compensaciones o relaciones con los empleados).

De acuerdo con Martha Alles (2000), la administración de los recursos es de suma importancia para todo el nivel gerencial de una organización (incluyendo a todas las áreas). La autora expone que conocer las herramientas de los Recursos Humanos permite evitar:

- a. Tomar a la persona equivocada
- b. Tener alta rotación de personal – o rotación diferente a la deseada-o personal insatisfecho.
- c. Que la gente no esté comprometida
- d. Que los empleados piensen que su salario es injusto
- e. Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Es por esto que los directores de Recursos Humanos son invitados a participar en las reuniones de diseño de estrategia. Los mismos han de adquirir ciertas capacidades como aquellas relacionadas al negocio de la organización, a las ciencias del comportamiento y a la administración del cambio. Lo cierto es que, en el trabajo de Alles (2000) se determina que la ubicación del área de Recursos Humanos en la organización nos dirá cómo piensa esta. Si el gerente de Recursos Humanos se encuentra al mismo nivel que el comercial, el industrial y el de operaciones, la organización presenta características de valoración y cuidado de sus Recursos Humanos.

Sherman y Bohlander (1994) determinan que durante este siglo, y a partir de los cambios que se sucedieron en la fuerza laboral y su ambiente, los procesos de administración de las personas han sido atravesados por la formalización y especialización. El objetivo de los administradores de los Recursos Humanos es el de lograr metas operativas para la organización. Junto con este, el desarrollo organizacional presenta un notable esfuerzo por crear un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el espíritu. Se pretende alentar cambios de actitud, valores y patrones, asumiendo que la participación, la productividad y la flexibilidad reducen la predisposición al conflicto.

Encontramos un argumento similar en el trabajo de Alles (2000), quien argumenta que es imprescindible vincular la administración de los Recursos Humanos con la estrategia empresarial en sí. Esto es así, en términos de esta autora, porque la estrategia de Recursos Humanos intenta agregar valor a la organización, contribuyendo de manera notable a la definición de la visión y misión. Esto significa que, a partir de estos postulados se podrá definir, junto con la dirección, cuáles son las características básicas requeridas para los distintos puestos y los valores a seguir. Por otra parte, la administración de Recursos Humanos permite, hasta cierto punto, diagnosticar y mejorar la función de su propia área para aportarle servicios a la organización. Nuevamente encontramos que la autora resalta como característica fundamental la integración del área de Recursos Humanos. Es necesario que exista cierto nivel de integración para que desde el área se pueda aportar ideas y soluciones que luego impactarán en los subsistemas de Recursos Humanos (y por ende directamente en el personal).

Para los autores Milkovich y Boudreau, citados en el trabajo de Alles (2000), “el planeamiento de Recursos Humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de Recursos Humanos”.²⁹ Alles (id. ant) además agrega que para estos autores, un plan de Recursos Humanos debe especificar las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de Recursos Humanos y por ende los atributos de las normas que se escogieron para poder evaluarlas.

Sherman y Bohlander (1994) retoman la idea de efectividad y eficiencia en las operaciones. Se retoma el argumento que involucra a la intensa competencia como agente que obliga a mejorar los

²⁹ Alles, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Gránica, c2000. pagina 32

mecanismos de calidad. En términos de los Recursos Humanos, las mejoras de calidad vienen de la mano de un cambio de filosofía, de mecanismos estipulados de funcionamiento y de un programa fuerte y coordinado. “La dirección de los Recursos Humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad”³⁰. La intensa competencia, así como los cambios demográficos y/o culturales requieren de una estrategia de dirección de los Recursos Humanos basada en la organización, el diseño de los puestos, la administración participativa y el desarrollo de una fuerte cultura organizacional de apoyo.

Asistimos entonces, de acuerdo al argumento de Sherman y Bohlander (1994), a la etapa de profesionalización del departamento de Recursos Humanos. Puede esto decirse porque, se percibe un cambio hacia el desarrollo a través de la investigación, se generó un código de ética y se postularon los requisitos de certificación. Puntualmente, la función de Recursos Humanos cambió sus prioridades y entre las que se exigen actualmente incluimos que los Recursos Humanos se midan en resultados financieros, al igual que creen valor sin reducir costos. Los Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir con la función de vigilar al personal, y en orden de cumplir con ello, se debe capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades en los empleados entre otras tareas.

Voluntariado

Existen diversos modelos organizacionales en términos de la gestión de sus Recursos Humanos. Modelos jerárquicos, de grupo, basados en el equipo o incluso los que apuntan a la combinación de los mismos. De todas formas, el tratamiento de las OSC en materia de Recursos Humanos involucra la dimensión del voluntariado, que altera la naturaleza misma de cualquier modelo. “La Sociedad Civil, expresión que engloba a la ciudadanía organizada alrededor de instituciones, grupos comunitarios, asociaciones, es decir, entidades de carácter privado pero con fines sociales y de bien común-y que ha registrado un notable crecimiento en los últimos años-tiene en el “voluntariado” su principal recurso humano, combustible del motor organizacional, verdadera fuerza capilar que llega hasta la profundidad en la trama comunitaria”³¹. En el citado trabajo se hace mención también, a la instalación social en el imaginario colectivo sobre conceptos y prácticas respecto a la solidaridad y a las acciones de voluntariado como un valor social elevado. Esta forma de participación ha presentado un incremento en los últimos años. De alguna manera, dicha forma absorbe energías y plantea una propuesta distinta a las tradicionales de contemplación, solución o involucramiento.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española³², voluntario es aquel que, entre varias personas obligadas por turno o designación al trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad. Es un acto que se realiza por voluntad y no por obligación, deber, fuerza o necesidad.

Podríamos decir que es alguien que por propia voluntad realiza una tarea o actividad, sin remuneración económica en el marco de una organización. En ciertas organizaciones el voluntario tiene además un compromiso adquirido con una periodicidad previamente pautada.

La acción voluntaria es entendida hoy como una forma genuina de participación de la sociedad civil. Son las personas las que se involucran en la búsqueda de soluciones o problemas de su realidad más próxima. Por esto, el voluntariado traduce la capacidad y necesidad de la sociedad civil de asumir sus obligaciones y actuar por sí misma, y en forma conjunta con el Estado y las empresas, para resolver problemas colectivos del país (Berger, 2005).

³⁰ Sherman Arthur W. Jr & Bohlander George W. “La administración de los recursos humanos”, versión en español de la obra *Managing Human Resources-9th edition*. Edición original en inglés publicada por South-Western Publishing CO. Versión en español, Grupo Editorial Iberoamérica Mexico, 1994 pág. 48

³¹ Garcia, Mombarolo, Charamonte y Mettler, “Sentido y Práctica del Voluntariado en las Organizaciones de la Sociedad Civil”, UNSAM, Gob de la Ciudad, Bs. As, 2004

³² www.rae.com (fecha de acceso 16/05/2010)

La ley del Voluntariado Social ³³ contiene 17 artículos entre los cuales se determina que el voluntariado se ejerce sin recibir salario, no puede constituir acciones aisladas, deben trabajar en organizaciones sin fines de lucro y con forma jurídica y sus actividades deben ser de bien común o interés general, al mismo tiempo debe ejercerse en razón a una elección libre y se presume ajeno a las relaciones laborales y de seguridad social³⁴. Se halla cierto consenso entre las organizaciones con respecto a su delineamiento. Podríamos decir que se toma a un voluntario como aquella persona que dona su tiempo o servicio a una OSC y no recibe una compensación económica por él.

Teniendo en cuenta la concepción del Homo Economicus, cuesta comprender por qué los ciudadanos se acercan a las OSC ofreciendo su tiempo para realizar tareas operativas, de seguimiento, de administración o gobierno. El voluntariado se sostiene en la idea del imaginario de comunidad, prevalece el deseo de hacer algo más que la imposición o el control jerárquico. Deseos como el de imprimir una huella personal en la realidad nacional, abandonando el rol de hombre-espectador sobresalen. Las motivaciones por las cuáles los individuos pueden asumir acciones voluntarias son muy diversas.

Gregory Moorhead y Ricky Griffin (1989) sostienen que la motivación puede ser definida como las fuerzas que causan que la gente se comporte de cierta manera. De acuerdo con estos autores, esta incluido dentro de las tareas de todo gerente motivar a las personas involucradas en la organización para que los mismos logren resultados más importantes (dentro de los cuales podríamos incluir, trabajar duro, asistir al trabajo regularmente y realizar aportes positivos a la misión de la organización). Dentro de las variables que influyen en el desenvolvimiento del individuo en su trabajo están la motivación, su habilidad y el entorno.

El desarrollo histórico en términos de perspectivas de motivación comenzó con la visión hedonista que se basaba en que los seres humanos buscan placer y confort, evitando todo aquello que le genera dolor o incomodidad. El argumento de Moorhead y Griffin (id. ant) detalla que esta visión está imposibilitada de justificar muchas acciones, como las de alguien que arriesga su vida por otros en tiempos de crisis. Es de público reconocimiento las limitaciones que ha encontrado esta visión; por este motivo han surgido otras posteriormente. La visión científica, que tuvo como abanderado a Frederick W. Taylor, asumió que los empleados son motivados económicamente y trabajan tanto como pueden para ganar más dinero. Esta perspectiva resulta insuficiente a la hora de argumentar un comportamiento humano complejo. La visión de las relaciones humanas trajo al escenario la idea que las personas son motivadas por cuestiones al margen del dinero o el bienestar económico, más bien son movilizadas por y para responder al entorno social del ámbito laboral. Adjunto a este movimiento apareció Abraham Maslow, un psicólogo que se animó a plantear que las necesidades humanas pueden ser clasificadas jerárquicamente. Las necesidades más básicas (la base de la pirámide de acuerdo con Maslow) son las de higiene, alimentación y salud. Por encima de ellas hay necesidades de seguridad, por encima de pertenencia, luego de autoestima y por último, el vértice de la pirámide plantea las necesidades de autorrealización. Existen otras teorías de motivación, como las de Herzberg o Alderfer. Lo interesante es poder ver cómo las teorías modernas de motivación incluyen diversas variables o argumentos que puedan dar cuenta del comportamiento humano. El mismo no puede ser reducido a un interés económico o un deseo de confort. Si así fuera, habría diversas acciones que no podríamos justificar, como la del trabajo voluntario.

La historia del voluntariado en el escenario nacional no ha sido disímil o ajena al del país. Desde la época colonial, podía observarse acciones voluntarias vinculadas a cuestiones de salud y educación (generalmente llevadas a cabo por mujeres de las clases más favorecidas). Durante la época independista, el sector femenino continuó con acciones sociales de asistencia a los más vulnerables. Con la llegada del Estado – Nación aparecieron nuevas opiniones respecto a la seguridad social y fue

³³ En el año 2003, el Poder Legislativo Nacional sancionó la Ley del Voluntariado Social que llevó por número 25.855. La ley finalmente fue promulgada por el Poder Ejecutivo, con un veto parcial, en enero del año 2004.

³⁴ Micaela Madanes, Gustavo Curcio: “Manual para constituir o regularizar una OSC: “Organizarse para Crecer”, FUNDACION YPF (2008). Página 87

el propio Estado quien comenzó a intervenir dándole comienzo a la interacción entre la acción pública y privada. Durante el siglo XX y con la asunción de Juan Domingo Perón al ejecutivo, se redefinieron las esferas de la acción voluntaria, la militancia política y el rol del Estado. Se postulan entonces nuevos ideales como la solidaridad y la cooperación entre ciudadanos. Con la vuelta de la democracia, luego del paso por el autoritarismo, se estableció el rumbo que fomentó la participación, como consecuencia de una nueva conciencia nacional en términos de la necesidad de unificar el concepto de ciudadanía. Desde entonces, la participación voluntaria tuvo un aumento constante. De acuerdo con el estudio realizado por Gallup Argentina para el Foro del Sector Social durante el año 1997, 2 de cada 10 personas adultas han realizado trabajos voluntarios durante el 1996 y 1997. Además, 3 de cada 10 personas que no han realizado tareas de este tipo habrían demostrado interés³⁵.

Del lado de la organización, mientras que cuenta con capital humano que no remunera, encuentra en ellos riqueza y complejidad. Le permite, sin duda, a las OSC contar con personas enérgicas, de diferentes formaciones y edades que aportan al clima laboral. En otras palabras, la convocatoria de personas voluntarias no se relaciona únicamente con la mano de obra barata o la suplencia de profesionales remunerados, más bien comprenden una relación directa con la misión de la organización. Para Melina Gordine, responsable del área de Recursos Humanos de Cimientos, el trabajo con voluntarios nada tiene que ver con recursos económicos (de hecho cuenta con un equipo de trabajo rentado de 166 personas). La valoración de los voluntarios viene porque los mismos colaboran con el cumplimiento de los objetivos de la organización, contribuyendo a mejorar la calidad de los programas/áreas. Permiten aumentar el alcance de la misión, aumentan la difusión de la actividad de la organización, sirve para desarrollar el liderazgo, aporta conocimientos en distintas disciplinas y posibilita hacer nuevas tareas y proyectos³⁶.

Por el lado de la comunicación y participación, los voluntarios se conectan con la misión y aspectos culturales de la organización, con sus miembros y con aquellos a quienes están dirigidas las actividades. Las personas voluntarias son receptoras y distribuidoras de información. Los datos precisos y el diálogo oportuno son ejes fundantes de la relación entre la persona voluntaria y la institución. Por el lado de la organización del trabajo voluntario, la diversidad de tareas que desarrollan los voluntarios requiere de estrategias y métodos de distribución y asignación de trabajo y responsabilidades sumamente específicas (Berger, 2005)

Sin duda alguna, las personas pueden adquirir crecimiento vital con su aporte a la organización, pero es adicional a la riqueza al interior de la organización que se desencadena. El voluntario es un valor que se convierte en práctica o trabajo tangible. Pero para esto se requiere de una gestión estratégica de los Recursos Humanos en general. La organización debe prestar las consideraciones, aprendizajes, adaptaciones y cambios necesarios para aprovechar el tiempo donado por el voluntario. Por otra parte, la gestión de los Recursos Humanos debe tener en cuenta que no se están incorporando recursos tecnológicos sino sujetos, o seres humanos. Las mismas traerán consigo ideas y visiones sobre la organización misma, al igual que sugerencias, necesidades o reclamos que deben ser absorbidos.

La participación de los voluntarios es disímil y es complejo comprender cuál es la participación adecuada para los mismos (que además sea viable). La participación puede partir de la explicación de los objetivos, de la cuantificación de un problema o de la propia ejecución de actividades que otros determinaron. En otras palabras, la participación integra tres aspectos (García, [et al] 2004, p. 26):

- a. Formar parte, en el sentido de pertenecer a la organización, ser integrante de la misma
- b. Tener parte, en el desempeño de las acciones adaptativas
- c. Tomar parte, entendido como influir a partir de la acción.

Básicamente, hay tres esferas de participación de un voluntario, la de la información, la de la opinión y la de toma de decisiones.

³⁵ Florencia Bianco, Pablo de La Fuente, “Organizaciones de la Sociedad Civil: desafíos de gestión y desarrollo de capital social”, Fundación Grupo Sophia, Buenos Aires 1999.

³⁶ Entrevista con Melina Gordine, ANEXO IV

Desde la gestión de los Recursos Humanos se debe tener en cuenta que cualquier programa de voluntariado presenta dos condiciones fundamentales, en primer lugar su estructura y en segundo su alcance. La estructura del programa del voluntariado parte de su construcción. El programa de voluntariado debe ser adecuado y afín con la organización. Esta adecuación no se refiere al tamaño sino a las formas, el programa debe ser funcional y útil para la organización. El mismo debe contribuir con la operación de la organización y no al revés. En términos del alcance, el programa de voluntarios debe comprender el alcance en el organigrama y la importancia que el mismo tendrá. Esto ayuda a comprender en qué medida el voluntariado es un programa importante o condicionante para la operación.

Otro aspecto fundamental de los programas de voluntariado es que deben ser estructurados o pensados como propios del área de Recursos Humanos y no establecer grandes diferencias con la gestión del personal rentado. La gestión de los Recursos Humanos voluntarios presenta un contrato entre ambas partes, como explicitación del compromiso y el vínculo que se establece entre la organización y el individuo. Además, en una primera etapa se le presenta al voluntario el ofrecimiento de participación y se concuerda cuál será el tipo y profundidad de participación de él. El voluntario debe ser capacitado o formado en su tarea.

En términos de su supervisión, evaluación y reconocimiento encontramos en las OSC programas de voluntariado modernos, con características novedosas. Los voluntarios deben recibir supervisión por parte del responsable del área en que trabajan. Esto es importante, al igual que el personal rentado, los voluntarios necesitan que su tarea presente un encuadre, al igual que requieren contención y continuidad. En cuanto a la posterior evaluación del voluntario, se debe tener en cuenta que aunque el individuo no recibe una remuneración económica debe ser incluido dentro del proceso institucional de evaluación. La evaluación puede ser de proceso, de producto o incluso de impacto, pero es necesario para el trabajador contar con una devolución por parte de la organización.

El trabajador voluntario también necesita ser reconocido. De acuerdo con García (2004), el reconocimiento es no solamente una práctica agradable, sino que también se compone como uno de los pilares de los programas de voluntariado. Es necesario que se establezca para poder asentar la relación dialéctica que se propone desde un principio entre la organización y el trabajador. El reconocimiento a los voluntarios está en directa relación con la motivación de los mismos y con la posibilidad de cultivar en ellos sentimiento de pertenencia y estímulo. Trabajar intensamente en el estímulo y reconocimiento de los voluntarios de la organización es sin duda abonar el fortalecimiento del vínculo con los mismos. Otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de diagramar un programa de voluntariado es el de la proyección. A la hora de terminar una tarea o concluir un ciclo el voluntario necesita poder proyectarse en el tiempo. Es por lo tanto tarea del gestor del voluntariado planearle posibilidades de proyectarse en términos de sus propios intereses y la capacidad de la organización.

A la hora de pensar en el universo de RR.HH de una OSC es complejo prescindir de la dimensión del voluntariado. Comprende una parte fundamental de la estructuración de la misma y exige modelos de gestión de Recursos Humanos ad hoc.

La Estandarización de Procesos

Como se ha señalado anteriormente, la estandarización de los procesos internos es una variable clave que influye de cierta manera en la constitución de una gestión profesional. Estandarizar procesos significa concentrarse en los estándares, trabajar sobre indicadores y regularizar acciones para que el resultado cumpla siempre con ciertos requisitos. Esto implica un determinado nivel de profesionalización de la gestión, significa el control de las variables y el ajuste constante de factores. La idea que se esconde detrás de la estandarización de procesos es el régimen de actividad, es el hecho que las cosas se harán hoy igual que mañana. Esto puede traducirse en un visión de mediano/ largo plazo que pretende no sólo brindar un buen servicio ahora, sino mantenerse o continuar en el tiempo.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, el acto de estandarizar significa tipificar, ajustar a un tipo o una norma. Para dicha fuente, estándar (de dónde proviene estandarizar) representa a algo que sirve como modelo, norma, patrón o referencia. Por este motivo, cuando hablamos de “estandarización de procesos”, en términos de la naturaleza de las organizaciones, nos referimos al acercamiento de los mismos a un modelo, ajustado a un tipo determinado o una norma. Esta aproximación, incluida dentro de la estrategia de las organizaciones, permite trabajar intensamente sobre asuntos de calidad del producto o servicio, de diferenciación y de cambio. La productividad y la efectividad resultan vitales en escenarios dinámicos y cambiantes como el actual; es por esto que la estandarización de los procesos internos se vuelve una herramienta fundamental.

En su trabajo sobre Calidad estratégica total, Ruben Roberto Rico (1998) explica que “Algunas organizaciones, no las suficientes en el orden nacional e internacional, se encuentran encarando de manera creciente la Calidad Total, con dos fines: el primero el de satisfacer adecuadamente las demandas no tan bien correspondidas y cada vez más exigentes de los clientes, y el restante, una vez logrado el fin anterior a través de una más alta productividad, obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en los mercados”³⁷

De acuerdo con este autor, alcanzar niveles altos de calidad es importante por tres motivos. En primer lugar por el elevado costo que implica no tenerlos, evidente en la repetición de trabajos, la constante corrección de errores y el despilfarro. En segundo lugar porque la calidad produce ventajas competitivas que los clientes o beneficiarios reciben como tal. Y por último, la calidad permite lograr un mayor rendimiento de las inversiones.

Rao, Carr, Dambolena, et. al (1996), afirman que la idea de una gestión de calidad total implica un conjunto de prácticas que permiten a la organización brindar productos o servicios. Desde la perspectiva de este grupo de autores, siempre ha sido complejo definir el término “calidad” porque pueden existir tantas definiciones como testimonios recogidos. Sin embargo, se pueden agrupar en visiones de acuerdo a qué ubicarían en el centro, si el producto, la valoración o incluso el usuario del producto/ servicio. El término calidad se refiere a un conjunto de atributos que el usuario o cliente aprecia. A lo que esta agrupación se refiere es a qué conjunto de atributos la organización ubicará como centrales; esto dependerá del conocimiento que haya sobre el beneficiario o consumidor. Este último puede priorizar el producto, el servicio, el precio, el diseño, la atención, etc. Como bien lo expresan los autores, puede haber tantas valoraciones de atributos como testimonios, pero en general, lo que se busca es trazar algún patrón o tendencia para que la organización pueda hacer énfasis en eso que la mayoría de los consumidores valora.

El concepto de calidad total tiene antecedentes internacionales. Luego de la Segunda Guerra Mundial (y durante varios años), la tarea principal de Japón fue elevar el estándar de vida de su población mediante la revitalización de su economía. Lo primero que hicieron fue invitar al Dr. W. E. Deming, americano especialista en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad, a presentar una serie de conferencias sobre el tema, lo que desencadenó un estímulo vital en el sector industrial japonés, de hecho en 1951, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) instituyó el “Premio Deming”. Desde

³⁷ Rico, Ruben Roberto. “Calidad Estratégica Total: Total Quality Management”, MACCHI Grupo Editor, Buenos Aires 1998, Prefacio.

aquel entonces, la adopción del control de calidad y sus técnicas asociadas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria de Japón, y de allí evolución con el tiempo, el concepto de Calidad Total. Años más tarde, en 1987, Estados Unidos instituyó por ley el Premio Anual de Calidad de Estados Unidos con el fin de promover una conciencia de calidad. Encontró en el premio una manera de reconocer los logros en materia de calidad y difundir así estrategias exitosas para el logro de la calidad³⁸

En el escenario nacional en 1992, se sancionó la ley 24127 que en su Art. 8vo. Establece que la Administración del Premio Nacional a la Calidad para el sector privado. La misma correspondió al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación. En 1993, fue creada la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

En su trabajo, Rico (1998) detalla las variables que se ponen en juego a la hora de abordar el concepto de Calidad Total. Entre ellas se encuentra, el ambiente propicio, el management, el empleador, el proceso y las herramientas del sistema, el planeamiento y control estratégico, los proveedores, el personal y los clientes.

Se entiende que alcanzar niveles ambiciosos de calidad no es un proceso que pueda darse automáticamente. Rico (1998) argumenta que el tránsito requiere un cambio cultural y la aplicación de un programa integral. “El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque que debe dársele, asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico que realiza el control o inspección de la calidad. El programa integral de Calidad Total, es un instrumento imprescindible para la gestión de la Calidad Total, comprendiendo dicho valor:

1. Planeamiento de la Calidad Total.
2. Control de Calidad Total.
3. Mejoramiento de la Calidad Total”³⁹

Entre los argumentos de por qué la organización iniciaría este tránsito e intentaría alcanzar el estado de Calidad Total encontramos que es imprescindible para generar ventajas en un entorno globalizado que produce constantes amenazas y oportunidades globales. De acuerdo con Rico (1998), si la decisión de la organización es la de incorporar la Calidad Total, deberá emprender la redefinición clara y explícita de su sistema de valores. Esto es así porque la Calidad Total no se improvisa, es un costoso cambio a nivel cultural que puede traer consigo la ventaja competitiva más poderosa para las organizaciones. La decisión de iniciar ese tránsito es una de carácter estratégica que implica un proceso decisorio, reflexivo y riguroso⁴⁰. Cabe aclarar que la redefinición del sistema de valores no puede realizarse mecánicamente y sin duda será un proceso arduo de abordar. En términos de las OSC, el concepto de Calidad Total es aún más complejo de imaginar por su énfasis en los valores y en la misión. Algunas OSC que operan en nuestro país, han sabido aunar sus esfuerzos para crecer y aumentar su impacto; siempre con el objetivo de contribuir con su área de operación. Pero a diferencia del sector privado, el concepto de ventajas competitivas para la organización es algo extremadamente moderno. Con esto se intenta decir que, mientras que las organizaciones con ánimos de lucro intentan constantemente generar diferenciación para que los clientes la elijan por sobre la competencia, las ventajas competitivas de una OSC son menos evidentes. Podríamos hablar de ventajas competitivas tangibles a la hora de realizar recaudación de fondos o búsquedas de donantes, pero es dificultoso pensarlo desde el lugar del consumidor o beneficiario.

En el trabajo de Rico (1998) se presenta el esbozo de la estructura que contrae la Calidad Total. Ella presenta características como flexibilidad (de rápida movilidad y decisión para facilitar su eficiencia en las acciones), la descentralización decisoria (a través de una definición precisa de competencias y responsabilidades), el establecimiento de objetivos y metas claras y específicas por unidad (cada unidad operativa debe ser conducida con el fin de cumplir objetivos específicos, se debe informar y revisar la

³⁸ Fundación Premio Nacional a la Calidad: http://www.premiocalidad.org.ar/abre_institucional.html.

Fecha de Acceso: 20/05/2010

³⁹ Rico, Ruben Roberto. “Calidad Estratégica Total: Total Quality Management”, MACCHI Grupo Editor, Buenos Aires 1998, Página 12

⁴⁰ Idem 39, Página 183

gestión), la capacitación para la multiespecialización (la estructura debe estar diseñada para las necesidades del mercado y no mirada hacia adentro, por esto se debe multiespecializar al personal en distintas funciones para mejorar el servicio prestado), la interacción efectiva (esta no es la suma de las acciones, sino el producto de las interacciones de las partes de la estructura) y por último la cultura es uniforme (si el diseño estructural es bueno pero la cultura de cada unidad es disímil, no sirve). Es preciso aclarar que este es el escenario imaginado por Rico (1998) para la facilitación de un sistema de gestión de calidad eficiente. Esto no significa que si no cumple con todas estas variables no podrá encausar un servicio de calidad. A modo de ejemplo, la organización Médicos Sin Fronteras existe en el mundo hace más de 40 años. Puede ser considerada una multinacional con presencia en 65 países. Abrió sus puertas en la Argentina en el año 2001. Jonás Beccar Varela, responsable del área de Desarrollo Institucional de la organización cuenta que “me paso la mayoría de mi tiempo completando planillas, pero gracias a la burocracia de la organización yo puedo rendir cuentas en tiempo real”. Ha sabido comparar a la organización con una multinacional del sector privado. Esta organización tiene como misión colaborar con misiones médicas en situaciones de crisis humanitarias, con lo cual, sin duda precisa de rápida movilización y de entrenamiento del personal. Sin embargo, establece o unifica metodologías para todas sus sucursales para asegurarse que el servicio sea de calidad siempre. Por este motivo, en orden de matizar el escenario propuesto por Rico (1998), y de acuerdo a lo apuntado por Adler (1993), es evidente que puede establecerse un espacio equilibrado que conjugue la burocratización con la eficiencia y la flexibilidad. Es complejo pensar en la redefinición de la cultura, de hecho la misma no ha de crearse sino que es un fenómeno emergente, pero si se puede pensar en un trabajo consensuado y estratégico de los Recursos Humanos para fortalecer la organización.

Los mercados globalizados y la constante interrelación le exigen a las organizaciones algún tipo de certificación para sus sistemas de calidad, algo que funcione como prueba respecto al sistema de gestión de calidad, su diseño, aplicación y mantenimiento. Para esto se han generado varias normas que funcionan como sello distintivo entre los sistemas de calidad. Esto les permite alcanzar niveles deseables de credibilidad y confianza. Como se ha expuesto previamente, el entorno es igualmente complejo para las OSC. Es por este motivo que las OSC también han llegado a los sistemas de gestión de calidad, a la generación de normas y a la búsqueda de ciertas certificaciones que avalen por la mismas.

Mediante el DTO. 1.474/94 de fecha 23/08/94, publicado en el boletín oficial del 06/09/1994 se creó el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación⁴¹. Se han establecido ciertos estándares que le permiten a la organización argumentar su sistema de calidad. ISO, por su parte, representa a las Organizaciones Internacionales de Estandarización (International Standard Organizations). Esta organización es una de carácter puramente internacional e incluye a miembros de 91 países. La sede de la misma está ubicada en Ginebra y trabaja desde 1990 con el comité técnico TC 176 en la redacción y actualización de las normas. Básicamente, han elaborado un conjunto de estándares que la organización puede utilizar como sello de garantía de los índices de calidad alcanzados. Cualquier organización puede certificar normas de este tipo.

Dentro de las condiciones indispensables para poder certificar normas ISO encontramos:

- a. Comprensión de la dirección: sobre que es, que no es, que beneficios y recursos necesitan.
- b. Compromiso directo y gerencial: fuerte, continuo y real
- c. Partir de las necesidades de los clientes y satisfacerlas efectivamente
- d. Evaluación del sistema de calidad actual: generar un diagnóstico.
- e. Planificación operativa organizada
- f. Grado de involucramiento administrativo de cada integrante de la organización.
- g. Esfuerzo: todo lo necesario y cumplimentado en tiempo programado.
- h. Toda organización puede certificar, pero lo importante y la diferencia es la implementación bien hecha
- i. Hace falta adaptar la norma a la modalidad de la organización.

(RICO, (1998) página 237)

⁴¹ Rico, Ruben Roberto. “Calidad Estratégica Total: Total Quality Management”, MACCHI Grupo Editor, Buenos Aires 1998, Página 227

De todas formas, y sumando a los requerimientos previamente estipulados, la estructura organizativa de la norma ISO 9001 tiene 8 secciones, dentro de las cuales 3 son postuladas en forma de identificación, y los siguientes 4 contienen requisitos para la certificación.

1. **Ámbito**
2. **Referencias y Normativas**
3. **Términos y definiciones**
4. **Requisitos del Sistema:** los requisitos generales son: datos generales, manual de calidad, control de documentos, control de los registros de calidad. Los mismos pretenden dar cuenta del funcionamiento de la organización, la cual precisa establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y trabajar continuamente por su mejoramiento y permanencia.
5. **Responsabilidades de dirección:** la dirección general deberá suministrar pruebas para apoyar e implementar un el Sistema de Gestión de Calidad. Para lo mismo, la dirección debe responder por acciones como: comunicación interna, establecimiento de la política de calidad, asegurar que estén establecidos los objetivos de calidad y conduciendo revisiones.
6. **Gestión de recursos:** además de asegurar el suministro de los recursos necesarios para mantener la operación, hay que trabajar para el Sistema de Gestión de Calidad. Por este motivo, se requiere que la organización implemente el sistema y trabaje para su constante desarrollo, se mantenga móvil y atento, y trabaje para satisfacer al cliente. La norma pretende que la organización se ocupe de contar con los recursos necesarios para la satisfacción del cliente.
7. **Realización del producto:** la norma pretende que la organización programe y desarrolle los procesos necesarios para realizar el producto, siempre en términos del sistema de gestión de calidad.
8. **Medición, análisis y mejora:** se debe planificar e implementar los procesos de monitorización, medición, análisis y mejora para poder garantizar la conformidad con el producto, asegurar la conformidad del sistema de calidad y por último, mejorar constantemente la eficacia del sistema de gestión de calidad.⁴²

Las Normas de ISO 9001 componen una guía de normas que apelan al aseguramiento externo de la calidad, establecido en la relación contractual proveedor y cliente. El objetivo principal de esta guía es satisfacer las necesidades de los clientes. Las mismas garantizan:

1. Que los procedimientos sean por escritos y se detallen tanto las actividades formales como las informales.
2. El cumplimiento de las actividades en forma sistemática de la misma manera, al cumplir con los procedimientos escritos.
3. Formalizan la actividad informal (se puede tener registro de las mismas y se obtiene información útil de ellas)
4. Revisan y mejoran los procesos de negocios, operativos y de apoyo.
5. Mejoran la relación y la satisfacción del cliente y del proveedor interno.
6. Corrigen las incoherencias del proceso, de uno mismo y de la gestión.
7. Desarrollan y optimizan las operaciones y en relaciones con los proveedores actuales y potenciales.
8. Pueden lograr la diferenciación competitiva en el mercado, sólo si es reconocida la certificación por los clientes.
9. Aseguran la calidad en forma básica, adecuando la manera de trabajar a lo que exigen las normas.⁴³

Existen otros tipos de certificaciones. Específicamente, como señalamos, en el terreno de las OSC, la Fundación Premio Nacional a la Calidad es un premio al cual las OSC pueden aplicar. Es reconocida a nivel nacional por lo que significa ganar el premio. En España además, existe una OSC llamada “ONG con calidad” que colabora con los procesos de certificación de sus pares. Además generó su propia norma.

⁴² <http://www.normas9000.com/> fecha de ingreso 01/05/2010

⁴³ Rico, Rubén Roberto. Calidad Estratégica Total: Diseño, Implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible, Buenos Aires, Macchi, 1998, pág. 226

Por parte de las desventajas que contraen las normas, Rico (1998) nos explica que las encuentra algo pesadas y ayuda al personal a “dormirse”. Los procedimientos se vuelven cuidadosamente estipulados y mientras se respeten el trabajo estará correcto. Esto puede contraer el desarrollo mecánico de las tareas. Las normas no traen consigo pautas que apelen al desarrollo o a la innovación, por lo cual, si uno se dedica únicamente a realizar lo que las mismas requieren puede eludir procesos sumamente valiosos como el de la innovación y la búsqueda de nuevos horizontes.

En lo que respecta a la gestión de calidad para las OSC, Larry W. Kennedy (1991) aclara que la misma permite no sólo incrementar la calidad del servicio ofrecido, sino que también permite aumentar la cantidad de beneficiarios a los cuales el mismo alcanza. La misma puede contraer además dos valores muy apreciados en el sector, orden y prosperidad. Usualmente, los programas de calidad ofrecen a las OSC la posibilidad de diseñar programas y organizarse. La gestión de calidad en las OSC puede vislumbrarse en la operatoria diaria de la organización, en su gestión de voluntarios o en los planes de desarrollo de recursos (o desarrollo institucional).

Kennedy (1991) menciona la importancia de concentrarse en la performance y en la calidad del servicio prestado a los beneficiarios. La “bondad” que predetermina la misión no puede compararse con la prestación de un servicio de calidad. Es importante, en términos de este autor, prometerle al beneficiario aquello que se puede cumplir, concentrándose en dárselo de la mejor manera posible. Es así como se alcanzarán niveles de calidad apreciables, a partir de la centralidad del beneficiario y el intento incansable por satisfacerlo. Para esto, una cuestión importante es la definición de la misión de la OSC. La misma no debe estar sujeta a potenciales interpretaciones, sino que debe ser lo suficientemente clara y específica como para delinear una metodología.

Como se ha expuesto con anterioridad, algunas OSC han encausado modelos de gestión profesional. Parte de los mismos nacen de la idea que si la organización no está fuertemente constituida internamente no podrá brindarle al beneficiario el servicio que el mismo desea. Una parte fundamental del proceso de profesionalización es el trabajo sobre la estructura interna de la organización, su constitución, la capacitación del equipo de trabajo y los procedimientos formales que implican operar. La estandarización de ciertos procesos internos es una variable clave a la hora de dar cuenta de esta metamorfosis. Se generan entonces reglamentos internos de gestión que establecen parámetros, y metodologías de trabajo siempre teniendo en cuenta que los mismos son herramientas que permitirán realizar el trabajo con coherencia interna. Siempre con el objetivo de cumplir con la misión y aumentar su impacto o alcance la organización se moldea y conforma una estructura que permite el engranaje de diferentes partes. Se eligen parámetros que funcionan como normas para ordenar dicha cadena y asegurarse que todas las acciones tengan impacto positivo en el resultado final. La estandarización de procesos le permite a la organización contar con áreas de trabajo específicas, sin descuidar los estándares pretendidos.

CASO I: FUNDACIÓN BANCO DE ALIMENTOS

La Fundación Banco de Alimentos⁴⁴ abre sus puertas en el año 2001, cuándo se genera la coyuntura entre la crisis institucional nacional y las ganas de generar un cambio por parte de un grupo de amigos.

Objetivo nada simple, los dispuestos a contribuir con la causa nacional decidieron montar una organización que tuviera como misión “ayudar a los que padecen hambre. Solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos aptos para el consumo y educar sobre la problemática del hambre”. Nuestro país presentaba un escenario particular, mientras se percibía un importante desperdicio de alimentos, el sector que padecía hambre no paraba de crecer. Optaron por replicar un modelo que ya había presentado resultados satisfactorios en Estados Unidos desde la década del 60.

El modelo era simple, funcional y vendible pero la operatoria planteaba un desafío por demás ambicioso. La Fundación Banco de Alimentos se plantea ser vínculo entre las empresas productoras de alimentos y las personas que padecen hambre.

En términos de impacto, la FBA asiste o complementa actualmente la alimentación de más de 79.000 personas que habitan la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Estos beneficiarios están distribuidos en más de 485 organizaciones de índole social, como comedores, hogares, jardines maternales, escuelas o apoyos escolares. De estas organizaciones el 34,5% brinda un servicio puramente alimenticio (generalmente comedores y merenderos), mientras que el 21,8% le presta a sus beneficiarios un servicio educativo, este grupo está conformado por escuelas, escuelas de educación especial, jardines de infantes, maternales o apoyos escolares. El 19,8% brinda servicios integrales, estos son los centros de día para niños o centros comunitarios. El resto de las organizaciones comunitarias vinculadas son hogares u organizaciones de servicio especializado.

Estas organizaciones tienen un vínculo sostenido con la FBA. Esto se dice en base a la frecuencia con la que las mismas asisten al depósito de la Fundación a retirar alimentos. Las mismas son invitadas al menos una vez al mes a retirar un pedido de alimentos, de acuerdo a lo que hay disponible en ese momento. También se hace una categorización por tamaño y servicio brindado para que la distribución sea eficiente y equitativa. Lo que se hace es llevar cuenta de los beneficiarios que tiene cada organización y atribuirle una cantidad de raciones. De acuerdo con la cantidad de raciones que la organización brinda mensualmente, la cantidad de kilogramos que se le ofrece. Por otra parte, si la organización presta como único servicio el desayuno, no se le ofrece la misma variedad de productos que a otra que brinda otros servicios como el almuerzo o la cena. Se lleva cuenta de los servicios y beneficiarios a través de auditorías (o visitas) que se les hace a las organizaciones al menos dos veces al año.

Esto significa que la FBA tiene una operatoria cotidiana exigente. La articulación entre el rescate de alimentos, su respectiva clasificación y la posterior entrega y seguimiento implica el involucramiento de muchos actores y de una estructura sólida que lo soporte.

Durante el ejercicio 10 (julio de 08 a julio de 09) la FBA recibió un total de 2.952.103,59 Kgs. De alimentos de los cuales entregó 2.925.127,75. Durante el mismo periodo, se lograron clasificar 662.066,87 Kgs. de alimentos. La cantidad de pedidos elaborados alcanzó los 7.723.

La FBA está al tanto de la necesidad total de alimentos que tienen las organizaciones vinculadas, por eso puede calcular que cubre el 20,74% de las misma. Es por este motivo que la lista de espera para vincularse a la FBA supera las 250 organizaciones. Las mismas aplican, cumplen con los requerimientos necesarios. Sin embargo, la FBA no puede aún vincularlas, hasta no disponer de un volumen mayor de alimentos.

La FBA ha recibido durante su décimo ejercicio contable ingresos por \$2.176.139,01. Del mismo modo, los egresos alcanzaron \$1.838.356,30. El modelo de la FBA plantea que las organizaciones sociales hacen un pequeño aporte, en concepto de donación por los alimentos que retiran. Esta contribución permite

⁴⁴ www.bancodealimentos.org.ar

reducir el aspecto asistencialista del proyecto, involucrando a las organizaciones como socios fundamentales del sostenimiento del modelo. Esto incluso se refleja en los números, el aporte de las organizaciones cubre el 0,59 % de los gastos totales de operación (estos mismos incluyen sueldos, cargas sociales, personal temporario, alquiler, gastos bancarios, servicios, transporte y gastos varios de mantenimiento).

Lo que falta para llegar a cubrir el 100% de estos gastos operativos se consigue mediante un plan fuerte de recaudación de fondos. El equipo destinado al desarrollo institucional acude a eventos, campañas de marketing directo y comunicación masiva para lograr cubrir la operación de la Fundación. Mediante herramientas modernas e innovadoras se consigue alcanzar ambiciosos planes de recaudación. Dentro de esas herramientas podemos incluir alianzas con empresas, campañas de recaudación entre empleados, campañas masivas de marketing directo o incluso campañas de marketing filantrópico (o marketing con causa).

Además, y en carácter de cumplir con el segundo postulado de la misión, “educar sobre el problema del hambre y la desnutrición en la Argentina” la FBA desarrolla diferentes programas y esquemas de capacitación. Los mismos incluyen, un programa de huertas (con el objetivo de fortalecer la calidad de la alimentación), un programa de manipulación de alimentos (con el propósito de capacitarlos en el manejo de alimentos, higiene e inocuidad de los mismos), un programa llamado Copa de Leche (que tenía como objetivo garantizar la entrega de una copa de leche diaria, sea para el desayuno o la merienda de los beneficiarios), un programa llamado VAMOS (que tiene como objetivo cubrir los gastos de distribución que tienen las organizaciones) y por último, uno de Orientación Nutricional (que plantea el objetivo de informar y asesorar a las personas sobre el aporte nutricional de los alimentos, fomentando las dietas del tipo balanceadas y complementarias).

En orden de cumplir con la operatoria planteada, la Fundación Banco de Alimentos ha sabido conformar un grupo numeroso de individuos que se dedican a alcanzar la misión a través del cumplimiento del prototipo que plantea el modelo. El equipo está conformado por 27 personas rentadas y 360 voluntarios activos. Además cuenta con más de 1500 voluntarios que ofrecen su tiempo esporádicamente o puntualmente para asistencia con eventos o clasificación de alimentos.

La organización cuenta con un consejo de administración multidisciplinario que consta de 12 personas. El mismo está a cargo de la estrategia y el gobierno de la Fundación. En ellos se concentra el planeamiento estratégico, la visión de la organización y el control último sobre la operación.

Ya en el seno de la organización el ápice estratégico se plasma en la Dirección General, hoy ocupada por la Ingeniera Marisa Giráldez. En ella se concentran las decisiones cotidianas, el desarrollo de los proyectos aprobados tanto como el desarrollo institucional. El armado de propuestas para el consejo, el seguimiento de las problemáticas, indicadores y gestión. Mientras que en el consejo se ocupa del desarrollo de la estrategia y de gobierno, en la dirección general recae la gestión.

Por otra parte, está el área de dirección de operaciones, que se ocupa del seguimiento y planificación en términos de la operación.

La operatoria de la FBA cuenta con una variable que modifica la dinámica de trabajo, el tiempo. Los alimentos que recibe la misma suelen no contar con una larga vida útil, más bien contrariamente, suelen tener vencimientos cortos que plantean una logística demandante. La rotación de stock no puede superar los 3 o 4 días hábiles, así se consigue satisfacer a todos los beneficiarios y estirar la vida que tienen los alimentos. Por este motivo, el trabajo voluntario le permite a la Fundación ajustarse a los alimentos que recibe y al público que atiende. Los voluntarios esporádicos o incluso los corporativos permiten disponer de fuerza laboral en momentos de embotellamientos de mercadería. “En lo que respecta a la clasificación de alimentos, que es una tarea enteramente realizada por voluntarios, muchas veces se arman cuellos de botella que requieren de un gran equipo de trabajo. El voluntariado corporativo es llamativo en términos de números, vienen muchas personas una tarde y suelen trabajar muy bien”⁴⁵

⁴⁵ Entrevista a Mercedes Cid, ANEXO III

Para Mercedes Cid, responsable del área de Recursos Humanos el voluntariado tiene sus particularidades pero su gestión debe plantearse lo más parecida posible al personal rentado. Ella misma comentó que cuando ingresó a la Fundación, habiendo acumulado vasta experiencia en el sector privado se sorprendió con la estructura, planificación y procedimientos de la organización. Mientras que en muchas organizaciones, incluso con fines de lucro los procedimientos no se cumplen, en la FBA ocupan un lugar muy importante.

Desde su área se coordina tanto la gestión del recurso voluntario como el rentado. Dentro de las similitudes en su gestión encontramos que ambos tipos de trabajador tienen una evaluación de desempeño anual. “Para nosotros, desde Recursos Humanos la evaluación y su posterior devolución personalizada a cada voluntario es un procedimiento muy importante. Los voluntarios se toman el trabajo muy seriamente y necesitan una devolución respecto a cómo trabajan, qué cosas hacen bien, cuáles son sus aspectos a mejorar. La devolución se vuelve un espacio para motivar, para comprometer y demostrarle al voluntario lo importante que es para nosotros su trabajo”.

En lo que respecta al lugar que ocupa el área de Recursos Humanos dentro de la organización, Mercedes presentó su punto de vista, “yo no veo que en una organización del tercer sector el área de Recursos Humanos pueda tener un papel clave en la estrategia, básicamente porque de la misma se encarga el consejo de administración, cuerpo que funciona como gobierno de la organización, que no está día a día vinculado con nuestro trabajo. De todas formas, y en lo que respecta a la gestión diaria, considero que desde la Dirección me dan un lugar muy importante, siento que aportó a la operatoria diaria y que el área cumple un rol fundamental”⁴⁶

Ya entrada en su gestión, Mercedes le sugirió a la dirección cambiar el esquema de gestión de Recursos Humanos y encauzarlo hacia uno de dirección por competencias. “Básicamente la idea es realizar una descripción de puestos detallada que le permita a cada persona del staff conocer puntualmente qué competencias requiere la organización que desarrolle para realizar bien su trabajo. Hace que todos los empleados se alineen en un mismo lugar, creo que todos necesitan saber qué es lo que la dirección espera de ellos. La descripción del puesto anula la subjetividad sobre qué valora un jefe o el otro. De alguna manera se aspira a que, se deje claro qué es lo que la organización pretende de uno en orden de cumplir con los objetivos. Lo bueno de la gestión de competencias es que las mismas son para siempre, más allá de quien sea el jefe”.

El área de Recursos Humanos de la FBA esta pendiente no solo del cumplimiento de los procesos formales y requeridos sino también en la visión a mediano y largo plazo de cómo se administrarán los Recursos Humanos, como comentaba Mercedes en la entrevista, su trabajo diario se basa en la búsqueda y selección de personal (sea rentado como voluntario), en el seguimiento de los procesos y su específico control pero además también en la visión del área de Recursos Humanos. La propuesta de cambio respecto al modelo de gestión (a uno por competencias) parte de la visión de la Responsable del Área de cómo se debe gestionar. Esta delicada conjunción entre ambas cuestiones la convierte en un área profesionalizada. En primer lugar los procedimientos cumplen la función de garantizar una metodología de trabajo, una formalidad respecto a cuándo y cómo deben realizarse las cosas. Con la incorporación de un modelo de gestión por competencias se apela a la motivación de los empleados y a la constitución de un sólido equipo que le permite a la organización permanecer en el tiempo. Más allá de los individuos que ocupan el lugar temporariamente, se piensa en la creación de puestos y competencias que la organización necesita para desarrollarse y seguir operando. “Básicamente la idea es realizar una descripción de puestos detallada que le permita a cada persona del staff conocer puntualmente qué competencias requiere la organización que desarrolle para realizar bien su trabajo. Hace que todos los empleados se alineen en un mismo lugar, creo que todos necesitan saber qué es lo que la dirección espera de ellos. La descripción del puesto anula la subjetividad sobre qué valora un jefe o el otro. De alguna manera se aspira a que, se deje claro qué es lo

⁴⁶ Fundación Premio Nacional a la Calidad: http://www.premiocalidad.org.ar/abre_institucional.html.
Fecha de Acceso: 20/05/2010

que la organización pretende de uno en orden de cumplir con los objetivos. Lo bueno de la gestión de competencias es que las mismas son para siempre, más allá de quien sea el jefe”⁴⁷.

Estandarización de Procesos

Hacia fines de 2005/ principios del 2006 la FBA elaboró un plan estratégico a largo plazo que incluía ideales a futuro (entre ellos el de distribuir 500 toneladas de alimentos mensualmente y por ende vincular más organizaciones al modelo). A raíz del ejercicio que significó proyectar esos indicadores, del Consejo de Administración surge la idea de buscar algún sello de calidad que permitiera fortalecer el vínculo de la organización con las empresas donantes de alimentos. De esa manera comenzó la carrera por certificar normas ISO 9001 y la respectiva implementación del sistema de gestión de calidad.

Para realizar esto, lo primero que se planteó fue armar un equipo dentro de la organización que tuviera como prioridad el armado de dicho sistema de calidad. El equipo debía incluir a un experto en temas de calidad, a alguien que conociera en detalle la organización y a alguien que a modo de asistente pudiera hacerse cargo de las tareas operativas que el diseño del sistema requería. Finalmente el equipo quedó armado con Marisa Giraldez, Ingeniera, Consejera de la Fundación y experta en términos de implementación de sistemas de Calidad. También se incluyó al Responsable del área de Donantes de Alimentos de ese momento y se contrató a Solange Basso, estudiante de licenciatura en Agroalimentos como asistente.

La FBA en ese momento carecía de experiencia previa en la materia. El único material que había a disposición que se había generado previamente era un manual de procedimientos que describía qué hacía cada Banco de Alimentos. Era más bien un documento de descripción del modelo. Por otra parte, existía un tablero de comando que se actualizaba mensualmente desde el área de administración. El mismo describía los indicadores fundamentales de la operación y servía para monitorear los resultados tangibles del periodo transcurrido, no planteaba ningún tipo de control sobre las acciones. Por este motivo y en vísperas de lograr certificar las normas de ISO 9001, hizo falta establecer un proceso de calidad que sirviera como manual de calidad. En orden de redactarlo, se procedió a realizar entrevistas con cada responsable de área. Las mismas debían dar cuenta de los procesos internos de cada área, cómo se hacen las cosas y quién se hace cargo de los distintos asuntos. Lo cierto es que la estandarización de procesos nació como un proceso que conduciría a una norma. Desde el consejo, se planteó la necesidad de contar con algún sello de calidad, por ende, con ese objetivo determinado se diagramó la estandarización de los procesos.

Finalmente, en el año 2007 se logró tener el certificado de normas ISO 9001 que dan cuenta de los estándares que alcanza la FBA.

“La idea es tratar de trabajar igual que un donante” comentó Solange Basso, actual responsable del área de Calidad de la Fundación Banco de Alimentos. Desde un principio, la certificación fue pensada como una acción que tenía relación directa con el área de Donantes de Alimentos y se percibía como un aspecto trascendental en la construcción del vínculo con aquellas empresas que le donan alimentos a la fundación. Más allá de eso, desde la perspectiva de Solange, “el objetivo de estandarizar procesos es siempre evitar malas prácticas y eso tiene que ver con el servicio que le brindamos al beneficiario”. Es interesante el análisis respecto al lugar que ocupa el beneficiario en este esquema, sin duda él es quién recibe el servicio, sin embargo la estandarización de los procesos no responde a una necesidad directa de ese universo. De todas formas, indirectamente, el fin siempre es mejorar el servicio prestado y aumentar los volúmenes ofrecidos. “Lo cierto es que, parte de mi trabajo es tomar reclamos y responder por el servicio que prestamos. Intentamos que ellos estén al tanto de nuestro énfasis por mantener buenos estándares para ellos, aquí también la comunicación fue algo deficiente. No les comunicamos oficialmente que habíamos realizado todo el proceso a fin de brindarles un mejor servicio”⁴⁸.

“Una vez que lo pusimos en papel la idea es que se cumple”, comentaba la responsable del área de calidad quien asegura que en la FBA los procedimientos ocupan un lugar muy importante y se realiza un

⁴⁷ Entrevista a Mercedes Cid ANEXO III

⁴⁸ Entrevista a Solange Basso, ANEXO II

seguimiento exhaustivo tanto sobre los indicadores de resultados como así de los que miden gestión y acciones. La norma cuenta con 8 requisitos y entre ellos se encuentra el de tener un sistema de auditorías. Esta metodología podría funcionar como aval de que lo plasmado en los procedimientos se cumple.

“Se comunicó tarde” argumentó Solange cuando se le preguntó de qué forma se les comunicó a los donantes de alimentos la novedad en términos de calidad. Tiempo más tarde se organizó un desayuno con donantes de alimentos en el cual se expuso el manual de calidad que se hizo. El objetivo de dicho evento fue nuevamente afinar la relación con las empresas y especialmente con los responsables del área de calidad de las mismas. De alguna manera, se tenía en cuenta que si el proceso fue pensado como una acción positiva en términos de los donantes de alimentos, había que comunicárselos y además aprovechar la especificidad del área para generar nuevos puntos de relación con las empresas. Así mismo es válido aclarar que las organizaciones vinculadas no fueron comunicadas de la certificación.

En cuanto a los proyectos que tiene la FBA en términos de calidad está la certificación de ISO 14.001 “La idea es tratar de trabajar igual que un donante, sabemos que para un donante (o empresa mejor dicho), certificar ISO 14001 es muy bueno en términos de posicionamiento, y creemos igualmente funcionaría para nosotros. Para nosotros el proyecto nace de nuestro interés por buscar siempre los mejores estándares”⁴⁹. De acuerdo con Solange, el modelo propio de la FBA condice con buenas prácticas medioambientales por su foco en el rescate de alimentos. De cierta manera, el reciclaje de alimentos que propone el modelo multinacional importado por la FBA presenta condiciones de cuidado del Medio Ambiente. Cada kilo de alimentos que se redistribuye entre quienes padecen hambre es a su vez excluido del decomiso. De todas formas, esto demandará de un gran esfuerzo por parte de la Fundación ya que la norma contiene diversos requisitos. Entre dichas condiciones se puede incluir la aplicación de un enfoque sistemático que establezca objetivos y metas medioambientales, que se lleven adelante y demostrar que se hayan logrado⁵⁰. Sin duda significa un salto importante, no solo en términos de operación o estructura interna sino también de su imagen, es una organización que no solo ha certificado normas reconocidas mundialmente sino que también ha crecido en sus estándares y se planteado ir por una norma de condiciones más específicas que se condice con la ideología de su misión.

⁴⁹ Entrevista a Solange Basso, ANEXO II

⁵⁰ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_14000_essentials.htm/ Fecha de Acceso: 29/05/2010

CASO II: FUNDACIÓN SAGRADA FAMILIA

La Fundación Sagrada Familia⁵¹ nace en el año 1979, con la misión de contribuir a la promoción de las personas y a la consolidación de las familias, utilizando como medio programas para facilitar el acceso a una vivienda digna.

Entre los principales objetivos de la organización se encuentran:

1. Apoyar y fortalecer la dignidad humana de las personas y las familias que viven en condiciones habitacionales deficitarias, potenciando capacidades de liderazgo, solidaridad, organización y creatividad
2. Generar oportunidades para que las personas que participan de los programas conozcan nuevas formas de participación y puedan proyectarse personal y comunitariamente.
3. Estimular a las familias para que asuman responsablemente un compromiso de trabajo y el esfuerzo económico que representa la devolución del crédito.
4. Concientizar que la puesta en común de bienes nos ayuda a crecer juntos.
5. Cooperar en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

La Fundación Sagrada Familia prioriza dentro de sus valores el desarrollo del liderazgo, la confianza mutua, la organización, la creatividad, la solidaridad y la libertad.

Durante sus 30 años de vida, Fundación Sagrada Familia fue acumulando programas y experiencia en la materia. A partir de las mismas, se logró ayudar a más de 6200 familias, a partir de la construcción de más de 200 viviendas (distribuidas en más de 5 barrios distintos). Se pudo financiar más de 3743 a partir de la entrega de los créditos-familia y se logró incluir a más de 170 familias del partido de Tigre a la red de gas natural.

Dentro del abanico de programas que ofrece FSF se encuentran:

1. La Vivienda. El mismo está pensado desde el desarrollo integral individual; se entiende el mismo es el resultado de múltiples factores, siendo su vivienda uno de ellos. La vivienda es más que un lugar dónde se habita, es el espacio dónde las familias viven sus propias historias. Dentro de la vivienda se construye la identidad más profunda y se aprende a relacionarse con los otros. “Nos proponemos acompañar el crecimiento de las familias a través de programas que tienen que ver con la vivienda. Entendemos que la vivienda es un medio para alcanzar otros estados de bienestar”⁵² Este programa nace de la percepción del enorme déficit que hay en términos de vivienda. No sólo se observa que hay falta de las mismas, sino que hay una enorme cantidad de ellas que se encuentran en situación deficitaria.
2. PROMEVI: es el programa de mejoramiento de viviendas. Se basa en la prestación de micro créditos grupales con garantía solidaria específicamente para la construcción o el mejoramiento gradual de la vivienda familiar. Además brinda asesoramiento técnico constructivo y acompañamiento social. La idea de este programa es involucrar al individuo interesado en la búsqueda de soluciones concretas en términos de su vivienda, intentando estimular el crecimiento de sus capacidades en el orden personal y comunitario.
3. SUME MATERIALES: este programa nace en el año 2004, cuando desde FSF perciben que hay una oportunidad importante. Diversos actores les ofrecían donaciones de materiales y por falta de un espacio físico o de una cadena logística apropiada se perdía todo tipo de donación potencial. En palabras de Alejandro Besuschio, Director Ejecutivo de la Fundación Sagrada Familia, se dio la conjunción de una oferta particular y una demanda ya percibida. Este programa se basa en la creación de un corralón social de materiales para la construcción. Es un programa autosustentable que actúa como nexo entre quienes tienen material de construcción o mobiliario para donar y aquellos que lo precisan. El equipo de Sume Materiales se ocupa personalmente de retirar a domicilio los elementos en concepto de donación, se ocupa de acondicionarlos si es necesario y luego los vende en el corralón a precios sociales. La creación de este programa no fue sencilla, ya que, como bien lo explicaba Alejandro se presentaron diversas barreras de entrada, en un primer lugar la falta de un espacio físico. El proyecto de Sume Materiales planteaba una

⁵¹ www.sagradafamilia.org.ar

⁵² Entrevista a Alejandro Besuschio ANEXO V

estructura ambiciosa. Como aspecto positivo, sabían que contar con el respaldo de Fundación Sagrada Familia era importante: la organización ya contaba con varios años trabajando en el campo social, especialmente en el tema de la vivienda.

Cuando consiguieron el espacio físico, a través del municipio de San Isidro, comenzaron una fuerte campaña de difusión a partir del consejo de administración. La idea de SUME MATERIALES fue presentada en el concurso de la Fundación ASHOKA y consiguieron estar entre las 10 ideas más atractivas de la convocatoria. Finalmente ASHOKA premia la iniciativa y realiza un desembolso a partir de la promesa de que empezarán de inmediato con la operatoria (ASHOKA no suele apoyar proyectos que no se encuentren en funcionamiento, pero lo hicieron en concepto de su reconocimiento por la Fundación Sagrada Familia).

Con la disponibilidad de dinero y el espacio físico garantizado, la Fundación Sagrada Familia contrata a Alejandro en orden de asignarlo responsable del proyecto. Así es como en marzo del año 2004 SUME MATERIALES comienza a funcionar. Además del mismo, Sume Materiales contaba con un capataz, un operario, asistentes voluntarios y algunas personas beneficiarias de “Planes Trabajar” que eran asignadas al proyecto.

La acción de Sume Materiales no se reduce a la recolección de materiales de construcción y su posterior venta a precios diferenciales. Más bien, la metodología aplicada a este programa implica el seguimiento de las familias, el asesoramiento y la contención necesaria. Esta es la forma que ha encontrado Sume para agregarle valor a todos los materiales donados. El equipo de Sume cuenta con un asesor social que recibe a todas las personas que acuden al corralón, le hacen una evaluación, si hace falta visitan la vivienda y llevan un registro de todo lo que la familia retira del depósito para evitar la reventa o la mala utilización del servicio. A pesar de contar con esta generación de valor, Sume Materiales no pretende tener una relación íntima o continuada con su beneficiario, incluso no programa acciones para fidelizarlo. Su servicio se centra en las necesidades habitacionales esporádicas de las familias y por ende cuentan con una renovación constante del público beneficiario. El control es necesario para evitar problemas, pero la demanda del servicio es momentánea y se condice con la misión del programa “ayudar a construir viviendas dignas”.

En cuanto al input del programa, los materiales donados provienen, en un 70% de particulares. Claro está que la cadena de procesos comienza con fuertes campañas de difusión para que cada vez más individuos conozcan el accionar de Sume e impulsen donaciones. El siguiente 30% de donaciones de materiales provienen de empresas o profesionales de la construcción. Alejandro especifica que la fidelización del donante de materiales tampoco es algo que le demande mucha energía ya que no hay muchas acciones pensadas con ese objetivo. Quienes donan materiales de construcción lo hacen esporádicamente (suelen ser donantes que tienen materiales a causa de una obra, pero es poco frecuente que pase reiteradas veces), por este motivo, la estrategia de comunicación fue pensada más desde la masividad y de expandir el umbral de conocimiento o el posicionamiento de Sume. Por su parte, Alejandro aclara que desde FSF tienen pleno conocimiento del servicio que le ofrecen tanto al donante como al beneficiario. Sume le presta un servicio logístico importante a quien fuere donante de materiales. De acuerdo con el Director Ejecutivo, el valor agregado más fuerte de este programa es la constante generación de un servicio valorativo, tanto para el beneficiario como para el donante. “El valor agregado de SUME está en ofrecerle un servicio de logística al donante y de productos al beneficiario (a partir del sistema de precios diferenciales). Todos los procesos que le podemos hacer a los materiales son siempre teniendo en cuenta lo que necesita el beneficiario, nos interesa que el estado de los materiales sea bueno y que les sirva”⁵³. De todas formas, SUME comprende la importancia de estar involucrados con empresas del sector privado, la escala y continuidad que eso permite (contrario a los aportes individuales). Sin embargo, el contacto con empresas aún no es fluido.

En términos de la relación de FSF con el sector público, el Director Ejecutivo hizo mención a la fluidez que habían logrado tener con la Secretaría de Vivienda de la Provincia. La relación con el Estado pudo establecerse a partir de la importancia que el mismo le atribuyó al tema de la vivienda.

⁵³ Idem 52

Específicamente, la relación se articuló a partir de la entrega de dinero por parte del Estado a FSF para que pueda entregarlo en forma de micro créditos sociales. Esto le permitió a FSF entregar más créditos y al Estado trabajar sobre la vivienda con un socio estratégico involucrado en el tema, experto en la materia, capaz de brindar seguimiento y control sobre los fondos. Además del dinero que proviene de la secretaría, FSF consigue financiamiento de bancos, movilización de fuerzas solidarias y créditos a muy baja tasa para poder financiar la entrega de micro créditos solidarios.

En cuanto a la determinación del precio de los materiales disponibles en el corralón no hay una fórmula exacta para estipularlo, más bien se toman en cuenta las siguientes variables:

- a. Precio de Mercado
- b. Estado (uso)
- c. Conservación.

De todas formas, en líneas generales, todos los materiales que son donados sin previo uso están en el corralón a un 50% del valor de mercado. En promedio, el beneficiario obtiene materiales a un 25% de lo que lo encuentra en el mercado. Por otra parte, SUME MATERIALES cuenta con un taller de recuperación de materiales para la construcción. Esto significa que se presta un reacondicionamiento del material para poder agregarle valor y que el beneficiario pueda apreciarlo. El proyecto de Sume pretende que aproximadamente un 40% de los materiales a disposición del beneficiario provengan de un proceso de reacondicionamiento. Además Sume Materiales cuenta con una diseñadora industrial que se ocupa de generar prototipos con aquellos materiales que los beneficiarios no escogen para poder generar productos que resulten de mayor utilidad para los mismos.

Alejandro argumentó que la existencia de diversos programas fue pensada desde la FSF como un objetivo de carácter puramente social pero que por otro lado fueran autosustentables. La idea era incrementar el impacto a través de la prestación de diversos servicios referidos a la vivienda pero que tuvieran en su matriz funcional la condición de autosustentables. No pretenden que los mismos generen fondos para otros programas, pero si que puedan funcionar en forma independiente.

La Fundación Sagrada Familia tiene, además del objetivo social que la impulsa, un objetivo técnico económico importante. Su vínculo con los beneficiarios va más allá de un esquema clientelar simple, más bien le ofrece un abanico de servicios de calidad e integrales para lograr hacer de su vivienda, una digna. “Sagrada Familia tiene varios programas. Tenemos uno de microcréditos para viviendas, uno de autoconstrucción de la vivienda, uno que apunta al tema de la infraestructura (gas, luz, agua potable, etc.), y uno de mejoramiento integral de la vivienda. Hay un abanico integral que se le ofrece al beneficiario y creo que es esa la razón por la cual se acercan a nosotros”.⁵⁴

En términos del posicionamiento de FSF, desde la Dirección se percibe que la temática de la vivienda se encuentra relegada en materia de lo social a lo que respecta a la educación o alimentación básica. Alejandro considera que hay temáticas que despiertan especial sensibilidad en los donantes o individuos de la sociedad civil, mientras que hay otros que no lo hacen tanto.

En términos de sus Recursos Humanos, la FSF ha logrado involucrar a 30 personas rentadas (dentro de las cuales 14 trabajan específicamente en el programa Sume Materiales). Con respecto al voluntariado, la FSF cuenta con una red de 60 voluntarios activos (de los cuales 15 forman parte del programa Sume Materiales).

Los voluntarios asignados al programa Sume Materiales se dedican especialmente a tareas de índole administrativas, de filtrado de donaciones, de seguimiento o control. Algunos además asisten a las viviendas para visitar a los beneficiarios del programa.

El área de RR.HH no solía ser una de gran aporte estratégico a la Fundación. De acuerdo con el Director Ejecutivo de la misma, percibe que eso está comenzando a cambiar y el área esta cobrando más importancia dentro de la organización. En parte, eso se debe a que quién solía organizar los

⁵⁴ Idem 53

Recursos Humanos lo hacía de forma voluntaria. En los últimos tiempos, la Fundación pudo asignar fondos a la contratación de una persona específica que llevara adelante el área de RR.HH.

En cuanto a la gestión de calidad de FSF, Alejandro argumenta que “apuntamos a generar productos de calidad superior, no inferior porque el público sea carenciado”. En este camino por generar productos de mayor calidad, o más bien un servicio de estándares más apreciables, es que se establece el reacondicionamiento de materiales y el rediseño de prototipos de los materiales. Alejandro comprende que Sume Materiales es además un corralón de oportunidades para los que se presentan. Es un espacio dónde la gente encuentra lo que busca y puede adquirirlo a precio diferencial. En definitiva, esto implica que el beneficiario exige calidad constantemente. Alejandro comprende que en términos de calidad se establece un vínculo especial con el consumidor de Sume; el mismo requiere calidad, sino no elige ciertos productos exhibidos. Por su parte, Sume Materiales precisa que los mismos sean de la mejor calidad posible para alcanzar la rotatividad de stock que garantiza la sustentabilidad económica. El sustento del programa se basa en la rotatividad del material y no en la generación o producción del mismo. Los materiales de construcción no son elementos de primera necesidad sino que permiten la selección y el planeamiento sobre qué retirará el beneficiario. Lo que no le parece bueno, no se llevará (aunque tenga precio diferencial).

Sume Materiales entrega hoy unos 150.000\$ de materiales en base mensual (esto equivale, en términos de Alejandro, a un camión lleno de material por día). En un 80% de los casos, el material tiene hoy una tasa de rotación de unos 7 días hábiles.

Es complejo, desde la perspectiva del Director Ejecutivo de la FSF, estandarizar procesos en esta materia. Hasta el momento, la estrategia del programa ha sido elaborar tableros de comando/control que respondieran por los resultados de cada periodo, tipificando indicadores que permitan hacer evaluaciones, corrimientos o ajustes de estrategia. Sin embargo, esta metodología permite analizar resultados pero no anticiparse en términos de acciones. Alejandro comenta que existe la necesidad de expandir sus acciones en términos de estandarización, sin embargo, encuentran ciertas dificultades porque el input recibido es siempre tan disímil que las operaciones pueden cambiar dependiendo del mismo. En otras palabras, no hay dos puertas que sean iguales, no hay dos elementos que se encuentren exactamente en el mismo estado, por ende el tratamiento que se le puede hacer a los mismos varía. Es por esto que el énfasis a la hora de estandarizar está puesto en la trazabilidad del producto, al igual que en las condiciones de manipulación del material. Sume Materiales ha enfrentado el proceso de certificar ISO 9001 y ha concluido la etapa de diseño de la estandarización. La misma se pudo obtener gracias al trabajo de voluntarios, que ya han escrito y definido todos los procesos involucrados en la operatoria de FSF. El diseño implicó el análisis de los procedimientos y la descripción detallada de los mismos.

Desde el punto de vista de Alejandro, dicha certificación le permitirá pulir el aspecto de imagen asociado a la empresa y por este motivo, se espera cultive en términos del vínculo con el sector. Por otra parte, Alejandro argumentó que hace tiempo que buscaba encarar la estandarización de los procesos del programa Sume Materiales, más allá del posicionamiento o la imagen de marca que permite, la estandarización brinda orden, diagrama, proyección y cálculo. Desde su punto de vista, todos aspectos fundamentales para la operatoria del corralón solidario.

CASO III: FUNDACION MANOS ABIERTAS

La Fundación Manos Abiertas⁵⁵ comenzó su operación en el año 1992, en la localidad de Villa de Mayo, Buenos Aires. Recién en el año 1999 la organización obtuvo su Personería Jurídica, formalizando su acción. En términos de su misión, Manos Abiertas se plantea promover y dignificar la persona humana, mejorando la calidad de vida, aliviando y suavizando las necesidades que surgen de las situaciones de pobreza, dolor o cualquier otro tipo de carencia. Se propone, en otras palabras, servir a comunidades de escasos recursos de manera integral, desarrollando programas educativos, sociales y de salud, con el propósito de construir una sociedad más justa, solidaria e inclusiva. Manos Abiertas encuentra en “Amar y Servir” un lema que los conduce. En lo que respecta a su visión, Manos Abiertas se imagina un mundo mejor, con comunidades artífices de su propio desarrollo, fortalecidas en el espíritu de amar y servir⁵⁶.

Dentro de los valores que defiende esta organización, encontramos el servicio, el cariño, el respeto, la esperanza y la familia como ente fundamental para la construcción del respeto colectivo y el amor. Ignacio Ergui, Director Ejecutivo de la Fundación nos comentó respecto a los modelos que tiene la misma, resaltando su origen cristiano y su inspiración en los ejemplos contemporáneos de la Madre Teresa de Calcuta y San Alberto Hurtado, quienes proponen manifestar el amor “con obras más que con palabras”. De dichos modelos se desprenden seis pilares que identifican a la organización:

- Amar y Servir: “El fruto de la fe es el amor, del amor, el servir y fruto del servir es la paz” Madre Teresa de Calcuta
- Alegría: nuestra alegría testimonia la profanidad de nuestro compromiso con el plan divino.
- Solidaridad: qué significa ser solidarios? Significa compartir la carga de los demás. La verdadera solidaridad, aquella que está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y está fundada principalmente en la igualdad radical que une a todos los hombres
- Humildad: “vale más tener la humildad de emprender grandes tareas con peligro de fracasar, que el orgullo de querer tener éxito achicándose” San Alberto Hurtado
- Trabajo en equipo: para enriquecernos mutuamente en el trabajo diario.
- Transparencia: “Porque no hay nada oculto que no haya de ser manifestado, ni secreto que no haya de descubrirse” Marcos 4:22
-

Es interesante como estos pilares son evidentes en la conformación de autoridades de la organización. Existe cierta consecuencia entre la ideología de la organización y su estructura. Además de un consejo de administración convencional, Manos Abiertas cuenta con un asesor Espiritual: el Padre Ángel Rossi S.J. De acuerdo con Ignacio, “Ángel es el más importante porque para todos los que conformamos esta organización tiene mucha más fuerza lo emocional que lo racional, desde el punto de vista de la motivación”. Ángel, además de Asesor Espiritual ocupa el lugar de fundador o ideólogo de la organización. Fue a partir de su guía que un grupo de voluntarios decide comenzar a distribuir alimentos y ropa en el año 1992. “Manos Abiertas es un lugar donde se respira un ambiente de familia, de amor, donde se aprende a adquirir confianza, alegría y esperanza; donde se trata a las personas no sólo con misericordia, sino con cariño y respeto. Nuestro lema “amar y servir” es una realidad que tiene fuerza de testimonio para nuestra gente y nuestra patria”(Padre Angel Rossi s.j). La impronta Jesuita que aporta Ángel se suma a los modelos de la organización, tomando a San Ignacio como pilar de sus ideas.

“No me preocupa pero me ocupo” respondía Ignacio cuando se le preguntaba respecto a la fuerte imagen que contrae Ángel para todos los involucrados en la acción de Manos Abiertas. Ignacio reconoce que está en manos de todos ellos hacer un trabajo de despersonalización para que la organización logre trascender a su Asesor Espiritual. “No usamos la imagen de Ángel. Hoy lo aprovecho todo lo que puedo, pero trato de que se posicione como un orador más” resaltaba Ignacio. Lo cierto es que, en “Huellas 2009” el anuario que se entrega en su Cena Anual de Recaudación de

⁵⁵ www.manosabiernasweb.org.ar

⁵⁶ Huellas 2009 / ANUARIO Manos Abiertas

Fondos, no hay imágenes de Ángel. Sí hay frases que pretenden disparar reflexiones y una carta al principio. En el anuario se perciben imágenes de la Madre Teresa y del Padre Hurtado; resaltando la universalidad de los mismos y su vigencia. Funcionan como contraparte del Padre Ángel, aportando atemporalidad. “Desde mi punto de vista, mi misión, mi visión y mis valores son todo lo mismo. Lo fuerte para nosotros es la espiritualidad” sostiene Ignacio.

Manos Abiertas abrió su primer Centro de Buenos Aires en el año 1994, el Centro Padre Hurtado brinda Servicio Social además de ayuda médica y odontológica. Al mismo le siguieron otros 4 Centros que fueron levantados con el correr de los años. Los centros varían en su especialización, el Centro Educativo San Ignacio por ejemplo, acompaña a los alumnos en sus distintas etapas de escolarización, mientras que el Hogar Ricardo Servente brinda contención a niños que son transitoriamente separados de sus padres por estar en situación de riesgo.

A los centros abiertos en la provincia de Buenos Aires se le suman varios del Interior. En el año 2000, se pudo levantar la primera obra en la provincia de Córdoba, hoy Manos Abiertas tiene 5 centros en la provincia de Córdoba, uno en la provincia de San Juan, tres en Entre Ríos y tres en Chaco. Estos también ofrecen servicios de distinta índole, algunos se concentran en asistir la alimentación de niños, otros en ser apoyo escolar, incluso hay distintos hogares para sectores de la sociedad en situación de vulnerabilidad.

Con respecto a la relación que une a estas obras, Ignacio recalcó que hoy se vive un proceso de transición. Lo cierto es que al momento, todas las delegaciones están adjuntas. Todas las sucursales o obras que forman parte de Manos Abiertas comparten el mismo estatuto y personería jurídica, por ende, la designación de autoridades. Esto significa que el consejo de administración es uno solo. Existe un solo balance financiero y un solo CUIT. Sin embargo, cada provincia ha sabido conformar un cuerpo de autoridades propio que pretende operar como gestor. “No hay hoy una estructura nacional, tenemos ya armado un reglamento interno, pero no hemos armado todavía un organismo que funcione como núcleo. Sin embargo, esa es la idea” comentaba Ignacio.

El reglamento interno que mencionó Ignacio en la entrevista, nos ha detallado, se sostiene como evidencia de los cambios y el crecimiento que ha tenido la organización. En el año 1992, cuando nace Manos Abiertas, la estructura de la organización se concentraba en dos polos bien diferenciados; por una parte estaba el sector de administración y por el otro el de las obras, guiado por una coordinadora de obras. En el año 2007 surge la posibilidad de contar con Ignacio como Director Ejecutivo de la organización. El mismo cuenta que ofreció su trabajo como voluntario por un periodo determinado para contribuir con la estructura, el organigrama y el diseño de procesos de la organización. “Con mi ofrecimiento esos procesos se aceleraron, igual se hubieran encausado sin mí porque Manos ya tenía un tamaño que lo requería” explicó Ignacio. El nuevo Director Ejecutivo se concentró en trabajar “puertas adentro”. Ignacio comenta que eso significó un cambio radical en la organización, la cual traía una fuerte cultura de operar “puertas afuera”. “Enseguida pensé, me hago más fuerte yo para dar un mejor servicio” contaba Ignacio. De acuerdo con Ignacio, los tres puntos a trabajar fuertemente eran:

- La Formalización de las Tareas (o descripción de tareas)
- Procedimientos
- Organigrama

Con respecto a la descripción de tareas, ya se ha concluido la etapa referente al área de administración y al de recursos humanos. Cuando se le preguntó a Ignacio si apelaría a algún tipo de certificación, él contestaba: “Si pudiera, certificaría mañana, para mí es una herramienta de gestión importante”. Las barreras o factores limitantes que encuentra para encausar un proceso de certificación son los recursos humanos que se precisa. Además agrega que es preciso encauzar un proceso de fortalecimiento interno como primera instancia. “En Manos Abiertas, una certificación sería más una herramienta interna que una de venta” proyectaba Ignacio. Para él, la formación de un sistema de gestión de calidad tiene un extremado valor interno. “Le daría color a otras variables que yo ofrezco” expresaba el Director Ejecutivo. Es interesante como, a partir de esta proyección, Ignacio comentaba que la transparencia para el equipo de

Manos Abiertas ocupa un lugar particular. “A mi nunca nadie me pidió que hiciera una rendición de cuentas pública, más allá que yo haya decidido hacerlo por primera vez en el anuario de la Cena”. Para Ignacio, la transparencia no se postula como un valor a comunicar, sí lo es la confianza. Explicó que pueden parecer lo mismo, pero que para él es bien distinto, porque, desde su punto de vista, hay otros valores antes que la transparencia.

Manos Abiertas tiene obras que intentan aliviar distintas problemáticas sociales. Dentro de su abanico de servicios se incluye el de salud, educación y asistencia social. Cuando se le preguntó a Ignacio respecto a su posición respecto a la diversificación de servicios, o la poca especialización él agregó que cree que la ayuda integral es importante. No sólo se produce un impacto más importante en el barrio o en la zona de operación, sino que es una forma de ofrecerles a los donantes y voluntarios un mayor espectro de posibilidades de ayuda. Ignacio considera que no hay tal complejización de la demanda, sino que la complejidad del necesitado es la misma, lo que ocurre es que hay mayor comunicación y concientización por parte de la sociedad civil, lo cual implica que nos enteramos más, estamos más al tanto y nos ocupamos más. Para el Director Ejecutivo de Manos Abiertas, lo que ha cambiado es el compromiso de la sociedad ante ciertas problemáticas o dilemas, las necesidades han estado siempre. Este punto es interesante, ya que, de acuerdo a cómo se ha definido la complejidad; el mercado, la competencia y la demanda exigen cada vez más especialización. Es de la mano de la especialización que se desencadena cierto grado de profesionalización. Desde el punto de vista de Ignacio Ergui, la profesionalización se produce como consecuencia del crecimiento y con la idea que es a partir del orden que se podrá continuar el desarrollo. No así a causa de la complejidad y la competencia.

Esta OSC tiene un equipo de trabajo de 25 personas rentadas. De los mismos, 15 son profesionales. Además cuentan con el aporte de 350 voluntarios. Ignacio comentaba que recién a partir de este año hay un responsable de Recursos Humanos en la organización. “Va a empezar a tener un lugar clave, más estratégico, antes, con nuestra cultura de “puertas afuera” no había tiempo para dedicarle a la administración de los Recursos Humanos, hoy es prioridad”. Para los que forman parte del equipo de la Fundación Manos Abiertas, el voluntariado se concibe dentro del elenco de virtudes que señaló Juan Pablo II: apertura, madurez, discreción, generosidad, respeto, esperanza, iniciativa, pobreza, caridad, sobriedad, mansedumbre, sacrificio, transparencia, constancia, credibilidad, paciencia, donación. En el anuario que se entregó en su última Cena de Recaudación de Fondos, se cita a Juan Pablo II “La pureza de su motivación los hace transparentes, el respiro de su esperanza, constantes y la humildad de su caridad, creíbles”.

Con respecto al posicionamiento externo, Ignacio comentaba que su idea era que muchos se involucren y comprometan con las obras que lleva adelante la Fundación Manos Abiertas. Hoy, el 21% de la recaudación total anual de fondos proviene de la organización de eventos. El 18% proviene de empresas, el 7% de Fundaciones, el 11% de gobiernos y el 43% de particulares. “Apunto a que la cantidad proveniente por particulares alcance un 80%” comentó Ignacio.

Manos Abiertas contó con un presupuesto anual de \$1.980.622 en el año 2009. Del mismo, el 82% de los egresos de sostenimiento fueron para cubrir las obras y el 18% para estructura y administración.

CASO IV: RED SOLIDARIA

La RED SOLIDARIA⁵⁷, comienza a trabajar en el año 1995, en respuesta a una necesidad percibida de generar un mecanismo de ayuda. La idea nace en el imaginario del veterinario Juan Carr, su mujer y tres amigos, y se basaba en la construcción de un método que permitiera colaborar con numerosas situaciones y necesidades cotidianas dentro del ámbito social. La RED SOLIDARIA es un puente, o más bien un nexo, entre aquellos que necesitan y aquellos que pueden cubrir una demanda determinada. En el seno de la organización reina la creencia que la sociedad civil puede generar cada día más respuestas del tipo solidarias.⁵⁸

La naturaleza operativa de esta organización es el trabajo en red. De hecho, la posibilidad de generar impacto o incluso dinamizarlo se basa en la construcción de fuertes redes de contactos que permitan generar nexos rápidos. El partenariado, las alianzas y las redes se han situado preferentemente tanto en el plano del diseño, como en el de la formulación y la ejecución de cada proyecto encarado por la RED SOLIDARIA. Su modelo de gestión plantea un esquema participativo y asociativo. “En verdad no tiene papeles ni personería jurídica, es un hecho cultural, un caos ordenado. Cuando ordenas mucho las cosas la realidad te las desordena y las complica. Y cuando caes en el desorden no puedes transformar la realidad. Nuestro mecanismo es primitivo: llegan necesidades y tratamos de ver quién puede cubrir las entre compañías, fundaciones, medios de comunicación, clubes de fútbol y amigos. Cuando esos mecanismos no funcionan acudimos a los medios y les presentamos a los argentinos esa necesidad. Nosotros ponemos en contacto al necesitado y a quién puede ayudarlo”⁵⁹. A este objetivo, le han sumado un segundo, el de desarrollar una cultura de la solidaridad. Transitan un momento pedagógico que se plasma en una cátedra de cultura solidaria que se ofrece dos veces al año en forma gratuita. Esta organización, a diferencia de otras OSC presentadas en este caso carece de personería jurídica. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, teniendo en cuenta la definición de Salamon y Anheier (1996), esto no significa un problema ya que lo fundamental es la condición de estructuradas.

Al momento de abrir sus puertas e instalar su principal vía de comunicación, el teléfono, la RED SOLIDARIA recibía prácticamente todos llamados de pedido. Actualmente, desde la organización argumentan que se ha progresado a alrededor de un 60% de llamados de ofrecimientos, que pueden variar desde tiempo, ropa, insumos médicos hasta un órgano⁶⁰. Hoy en día, la RED SOLIDARIA percibe en las telecomunicaciones un espacio que potencia la actividad de la organización. Precisamente porque la actividad propia de la organización es el contacto entre aquellos que necesitan y aquellos que tienen algo para ofrecer, los medios masivos de comunicación permiten dinamizar estos vínculos. Canales de comunicación masivos como el correo electrónico, las redes sociales y los celulares le permiten a la RED SOLIDARIA expandir su red de contactos, tener información simultánea e informar más eficaz y rápidamente sobre necesidades urgentes. “Queremos que cada día más gente levante la vista y descubra al otro. Una de las características de los marginados es su invisibilidad. No vemos a los 260 mil desnutridos que hay en el país ni a los ancianos que están solos. A través de la comunicación y de la imagen se hacen visibles. Nosotros tratamos de mostrarlo dignamente y cuando la gente lo ve aparece la catarata de solidaridad”⁶¹

Además de la comunicación, la RED SOLIDARIA cuenta con 24 sucursales, una en cada provincia del territorio nacional, que replican el modelo y se ocupan de generar vínculos.

⁵⁷ www.redsolidaria.org.ar

⁵⁸ www.redsolidaria.org.ar Fecha de Acceso: 29/05/2010

⁵⁹ Entrevista a Juan Carr / GACEMAIL / <http://www.gacemail.com.ar/Detalle.asp?NotaID=5253> Fecha de Acceso 23/05/2010

⁶⁰ Entrevista a Juan Carr / GACEMAIL / <http://www.gacemail.com.ar/Detalle.asp?NotaID=5253> Fecha de Acceso 23/05/2010

⁶¹ Entrevista a Juan Carr / GACEMAIL / <http://www.gacemail.com.ar/Detalle.asp?NotaID=5253> Fecha de Acceso 23/05/2010

En el año 2001 la RED SOLIDARIA se enfrenta a uno de sus desafíos más importantes. Felipe Bernava, niño que todavía no había nacido es diagnosticado de una insuficiencia cardíaca y le sugieren a su mamá, Mariana, operarlo ni bien nazca en Estados Unidos. Por esos días, Argentina atravesaba una de las más fuertes crisis institucionales de su corta historia, por la cual pensar en recaudar 100.000 pesos argentinos era una verdadera odisea. Fue entonces cuando la RED SOLIDARIA publicó por todos los medios el caso, pidiéndole a la sociedad civil el compromiso de 100.000 individuos que donaran 1 peso para Felipe. En la primera semana, la organización juntó 70.000 pesos, restándole recaudar 30.000, que fueron provistos en la segunda semana. Felipe pudo ser operado en Estados Unidos y así salvó su vida.

Con este mecanismo simple y eficiente, una organización que no maneja dinero y no tiene estatuto conecta a quienes necesitan algo con aquellos que pueden satisfacer esa demanda. Siempre liderado por Juan Carr, un indiscutido referente social que supo ganarse la credibilidad de muchos. Su mayor capital es la credibilidad y su gestión responsable. Juan Carr trata con quienes padecen y con quienes más tienen, siempre con respeto y desinterés⁶². Es por esto que fue nombrado el Emprendedor Social más confiable en la cuarta encuesta anual de Marcas Confiables (dentro de las cuales también se destacan personalidades destacadas) realizada por Reader's Digest Argentina, así también fue postulado para el Premio Nobel de la Paz. Un optimista extremo que supo componerse como cara y protagonista de esta gran red. Un líder que habla del dolor con el mayor respeto y le pide a diario, a la sociedad civil que se comprometa y cultive la cultura solidaria. Sin personas que ofrezcan no existiría la Red.⁶³ En una entrevista realizada por Cynthia Palacios, de rdselecciones, Carr argumentaba: “Yo creo que son palabras ligadas: revolución hace más ruido y posiblemente la miseria que dejó la crisis de 2001 provoque eso, pero es igual y el objetivo, que era la cultura de la solidaridad, es el mismo. Me parece que son momentos, pero la Argentina es muy emocional y es mejor que sea emocional a que sea indiferente. Aunque nos falta todavía dar ese paso que era de una emoción a algo más permanente, sin interrupciones, una emoción sostenida en el tiempo, un compromiso por la comunidad del prójimo. Eso es la cultura solidaria.”⁶⁴

“Siempre compartimos los logros con la sociedad, porque todo lo hacemos con la gente y con otras instituciones. Cada transplante es un éxito significativo. Buscamos a 1100 chicos y ya encontramos más de 900. Entre muchísimas cosas más. Para lograr su objetivo, Red Solidaria trabaja con más de 300 organizaciones paralelas, que colaboran en la búsqueda de soluciones a los problemas que sin pausa llegan a la institución. Y recurre a todos los medios posibles para encontrarlas.”⁶⁵

La RED SOLIDARIA ha logrado asistir a:

- a. 490 pacientes con HIV
- b. 112 comedores y hogares con alimentos
- c. 22.400 pacientes oncológicos
- d. 168 escuelas rurales
- e. 49 personas pacientes de trasplantes
- f. 28 instituciones de discapacitados
- g. 1072 niños desnutridos
- h. 600 chicos perdidos
- i. 220.000 personas afectadas por inundaciones con provisiones de alimentos para 10 días y ropa para seis meses
- j. 2000 refugiados kosovares durante 160 días con comida y alimentos

⁶² http://www.rdselecciones.com/contenido/a382_Juan-Carr,-optimista-al-extremo / día de acceso: 10/05/2010

⁶³ http://www.rdselecciones.com/contenido/a382_Juan-Carr,-optimista-al-extremo / día de acceso: 10/05/2010

⁶⁴ http://www.rdselecciones.com/contenido/a382_Juan-Carr,-optimista-al-extremo / día de acceso: 10/05/2010

⁶⁵ <http://www.elconfesionario.com.ar/entrevistas/carr.shtml> / fecha de acceso 10/05/2010

k. Numerosas comunidades indígenas de la Argentina con educación y asistencia directa.

La RED SOLIDARIA encuentra en su no especificidad un modelo de varios temas que le posibilita brindar una ayuda integral. “Nosotros queremos avanzar en accidentes de tránsito, ancianidad y violencia doméstica”⁶⁶. De acuerdo con el director de la red, cada vez que aparece un chico desaparecido o se concreta un trasplante es un logro. Cada vida que se salva es un éxito. El mayor logro es contribuir a desarrollar una cultura de la solidaridad⁶⁷. Por esto mismo, la Cátedra de “Cultura Solidaria” surge como un espacio dedicado al fomento y la difusión de la ayuda a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Manuel Lozano es, desde el año 2007, el director de la RED SOLIDARIA en la Argentina y tiene a su cargo la Cátedra de Cultura Solidaria. El joven de 23 años es abogado recibido en la Universidad Católica de Salta y cuenta con un posgrado de “Especialización en Organizaciones sin Fines de Lucro”, otorgado por la Universidad de San Andres, UTDT y CEDES. Manuel coordina las redes del interior del país, los voluntarios, las relaciones institucionales, las campañas y la orientación general de la organización⁶⁸.

Como se puede ver, tanto en su coordinador como en su fundador, Juan Carr, las responsabilidades que recaen son muchas. Ambos se han sabido postular como imagen y referentes de la cultura solidaria y del trabajo de la RED a nivel nacional. Podríamos decir que, así como la RED SOLIDARIA utiliza los medios de comunicación para mostrarle respetuosamente a la Sociedad Civil las urgencias de otros, los interlocutores que lo hacen no varían demasiado. Tanto Juan Carr como Manuel Lozano se han constituido como abanderados o defensores de una metodología de trabajo y prácticamente de una ideología, acercándole a la Sociedad Civil una problemática general e invitándolo y enseñándole a comprometerse. En otras palabras, además de la imagen de la RED SOLIDARIA, los directores de la organización se han constituido como referentes sociales, mástiles de la imagen de la RED SOLIDARIA y todo lo que eso involucra.

La organización tiene el rol de orientar o abrirle caminos de ayuda a todos los que sufren un dolor o una necesidad. Busca soluciones a problemáticas de distinta índole, desde libros para una biblioteca, remedios para enfermos, ropa para los sectores más necesitados, órganos para transplantes, gente que se pierde o casos de violencia doméstica. En esa operatoria que resuelve problemáticas del corto plazo se establece el objetivo del largo plazo. Para Juan Carr, el desastre natural ocurrido en Tartagal en Febrero del 2009 (a causa del alud de lodo) fue una experiencia sin precedentes para la sociedad civil argentina. Pero para evitar que esas reacciones sean espasmódicas, la RED SOLIDARIA genera un plan de concientización y una cátedra que intenta instalar las temáticas sociales en la mesa de debate. Se parte de la idea que más allá de las necesidades puntuales, es necesario generar un mecanismo de ayuda constante.

⁶⁶ Entrevista a Juan Carr / GACEMAIL / <http://www.gacemail.com.ar/Detalle.asp?NotaID=5253> Fecha de Acceso 23/05/2010

⁶⁷ <http://www.26noticias.com.ar/juan-carr-esta-nominado-al-premio-nobel-de-la-paz-46699.html> Fecha de acces 23/05/2010

⁶⁸ Fuente: http://www.neuquen.com/noticias.php?titulo=cultura_solidaria. Fecha de acceso 19/05/2010

Gestión Profesional y metodología de trabajo

Como se ha trabajado anteriormente, una de las variables que indica la profesionalización de la gestión es la administración de los Recursos Humanos. Dentro de la misma, como también se ha ilustrado anteriormente, la gestión del voluntariado cumple un rol fundamental. De la conjunción entre la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos y la práctica social del voluntariado parece darse cierta tensión, como si pertenecieran a órdenes disímiles de la naturaleza organizacional.

El voluntariado y su gestión no pueden ser tenidos en cuenta como un agregado a los temas fundamentales de la organización, sino como un componente esencial en la identidad institucional y en los esfuerzos que las entidades realizan para el cumplimiento de la misión (Berger 2005). De hecho, teniendo en cuenta la definición de OSC según Salamon y Anheier (1996), las OSC deben ser voluntarias.

El voluntariado se puede entender como una práctica social, institucional y grupal. La misma tiene algunas características que le son propias y se transforman en cuestiones fundamentales. Cuando una institución convoca a voluntarios a trabajar, en cierta forma los está invitando a participar. La tensión radica en si esa invitación a participar puede ser tan delineada, puede tener una descripción puntillosa de tareas e incluso una evaluación de rendimiento. Lo que se está generando es la institucionalización de la participación a partir del aumento de la burocracia y complejización de las OSC.

Es fundamental que las OSC entiendan la importancia de introducir principios administrativos y económicos al modelo de gestión. Como se ha mencionado con anterioridad, los mismos evitan el mal uso de los recursos, reducen los costos y aumentan el beneficio. Dada la naturaleza de las OSC y por su condición de no lucrativas, las organizaciones han tardado en incorporar dichos principios. La adquisición de técnicas fortalece y profesionaliza las prácticas y ese es un camino que las OSC deben encausar. Las OSC deben evitar escuchar la “canción de la misión”, que las aleja de formular estrategias del tipo comerciales para una gestión moderna. Eso les permitirá trabajar para alcanzar sus objetivos sociales (Berger & Blugerman, comps. 2010). Este trabajo sobre estrategias a largo plazo le permitirá a la organización vislumbrar sus acciones y permanencia más allá del corto y mediano plazo, asegurándole sustentabilidad.

Como hemos señalado anteriormente, la gestión profesional de los Recursos Humanos implica descripciones de puestos detalladas y puntuales, gestión por competencias, delineamiento de objetivos puntuales y medibles y evaluaciones de desempeño. Estas condiciones se plasman en los procesos tradicionales de gestión como pueden ser la selección de personal.

La actividad voluntaria no constituye una “actividad vital organizadora” como puede ser el trabajo o la familia, por el contrario, el voluntariado es una actividad conexas. Esto no significa que no sea valiosa para quien la lleva adelante o que no la tomen con responsabilidad, simplemente, indica que dentro de las actividades organizadoras, el voluntariado no suele estar en los niveles superiores. Por otra parte, el Voluntariado no está atado a su práctica en el seno de las instituciones existentes (García 2004). Es por esto necesario aclarar que la tensión entre la profesionalización de su gestión y el voluntariado existe y que es tarea de la dirección de las OSC manejarla y no limitarse en términos de crecimiento y desarrollo.

Por otra parte, en la misma línea de tensión podríamos decir que se desarrolla una entre la burocracia, o más bien la sustentabilidad económica y la misión. Se puede decir que la profesionalización contribuye con la sustentabilidad económica, por su gestión profesional de los recursos, por la efectividad a la que apunta y la eficiencia que busca. Como se ha señalado anteriormente, Berger y Blugerman (2010) explican lo dificultoso que resulta gestionar una OSC en este marco. Si las OSC se profesionalizan, se hacen de herramientas y técnicas de gestión profesional y así perciben el aumento del valor económico. Sin embargo, esto puede alejarlas en la operatoria de la misión preestablecida. Se entiende, este no es un proceso lineal. Encontrar ese equilibrio o nivel óptimo de burocracia resulta complejo para cualquier tipo de organización. Como se dijo anteriormente, la aplicación de la burocracia puede tener

efectos positivos o negativos, no la burocracia en si misma, pero además tiene a la estructura social como una variable fundamental. La estructura social cambia y las necesidades se transforman, con lo cual, el grado de burocratización puede tener que ir cambiando de acuerdo con el entorno, resulta un equilibrio más complejo de alcanzar. En el caso de las OSC es porque en ellas el factor del fin último es radical, evidente en la misión. El fin social del cual se desprende toda la estructura es una variable que aporta a la motivación, que convoca a voluntarios y potenciales donantes, pero que al mismo tiempo, puede limitar el crecimiento y/o desarrollo de la OSC –por la mencionada tensión entre misionalidad y profesionalización-.

Conclusiones

De la conjunción entre la teoría expuesta y los casos presentados se pueden comenzar a delinear algunas conclusiones. El entorno social ha transitado un proceso de complejización, a nivel mundial, en todos los sectores y niveles de la vida colectiva. Algunas de las causas asociadas a esta transición pueden ser la globalización y el desarrollo de las tecnologías de comunicación.

Esta complejidad, para las OSC operando en el escenario nacional, se ve plasmada en una complejización de la demanda, en mayor competencia (dado que hay una mayor densidad de OSC) y en más oportunidades (en términos de recursos, de alianzas con empresas, etc.)

Las OSC estudiadas han elegido diferentes maneras de enfrentar dicha complejidad. Por un lado, la inserción de técnicas de gestión profesional, a partir de la incorporación de habilidades inusuales para las OSC hasta el momento. Por otro lado, a partir de los casos estudiados, podríamos decir que la estandarización de procesos es un variable fundamental de dicha gestión profesional. De todas formas, se perciben diferencias entre los casos de porqué han llegado a la etapa de la estandarización. Ha habido coincidencia en términos de lo que la estandarización colabora con el orden y las buenas prácticas; resulta una reorganización y reglamentación que sirve como gimnasia para ordenar los asuntos internos. Es interesante resaltar también que en el caso de la RED SOLIDARIA, sus directivos consideran que esos procesos ordenan momentáneamente, pero que la realidad se ocupa de desordenar todo nuevamente. En otras palabras, ellos consideran que hay ciertas tareas que no se pueden estandarizar y que intentarlo significa una pérdida de tiempo. Más allá de estas coincidencias, la estrategia de cada estandarización ha sido disímil, mientras que la Fundación Banco de Alimentos estandarizó para intentar potenciar sus posibilidades con los donantes de alimentos (alimentando y nutriendo el vínculo con las empresas de la industria alimenticia), la Fundación MANOS ABIERTAS comenzó su proceso de estandarización para ordenarse y reorganizar una organización que creció mucho en poco tiempo.

En términos de la administración de los recursos humanos, podríamos decir que evidentemente es un tema fundamental en cualquier tipo de organización. Esta variable también da cuenta del proceso de profesionalización que han comenzado a transitar las OSC que operan en el escenario nacional. La gestión del voluntariado y la introducción de modelos modernos de gestión (como el modelo de gestión por competencias) delinear cierta profesionalización. A medida que las OSC analizadas han ido creciendo y desarrollándose encontraron en la gestión de Recursos Humanos una cuestión a mejorar y profesionalizar. Todas las organizaciones tienen en sus Recursos Humanos uno de sus activos más importantes, las OSC no son la excepción; la particularidad de las mismas es que la gestión de los Recursos Humanos se ha entendido como una de esas variables a trabajar internamente para crecer en impacto, especialmente en la gestión combinada de personal rentado y voluntario.

De la suma de la teoría y los casos provistos se evidencia la tensión entre misionalidad y profesionalización. La misma se desprende del análisis individual de las variables escogidas (por una parte, estandarización de procesos y por otra, gestión del voluntariado y gestión profesional de los recursos humanos). Esta tensión parece ser propia del sector, por la relevancia del cumplimiento de la misión, por lo que significa el fin último en este tipo de actividad. Dicha tensión no es nueva, la naturaleza misma de las OSC parece haberla engendrado; sin embargo, el estudio nos permite percibir que lo que ha cambiado es la interpretación de la misma. Durante muchos años la tensión anidaba la idea que la misión era lo único importante y se traducía en organizaciones desestructuradas e ineficientes. Como consecuencia de la complejidad, de la interacción del tercer sector con los otros existentes y por la cantidad de emprendedores a cargo de OSC, la realidad de este sector ha ido presentando evidentes cambios. La literatura especializada, los casos analizados y la tendencia mundial indican que este comportamiento está cambiando en el universo de las OSC, a partir de una visión a largo plazo, fomentando la inserción de modelos de gestión profesional que le permitan a las OSC mejorar en términos de sustentabilidad.

Bibliografía

- Berger, Gabriel y Leopoldo Blugerman (2010), "Social Enterprises and Socially Inclusive Business", en *Socially Inclusive Business. Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*, Cambridge, MA & London, UK: Harvard University Press-David Rockefeller Center for Latin American Studies and Inter-American Development Bank.Pp. 83-110.
- Meléndez, Horacio R. *Estrategia: definiciones para un entorno competitivo y complejo*. Buenos Aires, Universidad Católica Argentina, 2000.
- Mintzberg, Henry: *Diseño de organizaciones eficientes* Buenos Aires, El Ateneo, 2001. c1990.
- Ghiglione, Luis María: *Estructuras y procesos, acerca de estructuras y procesos, la estructura como estrategia, el camino hacia la estructura moderna* / Luis María Ghiglione, Juan José Gilli, Juan Carlos Gomez Fulao, Buenos Aires, Macchi, c1980.
- Kennedy Larry: "Quality Management in the non profit World: combining compassion and performance to meet client needs and improve finances". San Francisco, Jossey – Bass, 1991.
- Rico, Rubén Roberto: *Calidad estratégica total = Total Quality Management: diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*, Buenos Aires, Macchi 1998
- García, Oscar: *Sentido y práctica del voluntariado en las organizaciones de la Sociedad Civil*, Universidad Nacional de San Martín: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2004.
- Moorhead Gregory & Griffin Ricky W: "Organizational Behaviour", Boston, Houghton Mifflin, 1989.
- Roitter Mario, González Bombal Inés, compiladores: *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*, CEDES, John Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, 2000.
- Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay W., [traducción de Juan Antonio Matías Oyague], *Organización y Ambiente*, Barcelona, Labor, 1976
- Bresser Pereira, Luiz Carlos, Grau Nuria Cunill (editores), *Lo Público No estatal en la reforma del Estado*, Buenos Aires, Paidós; Caracas, CLAD 1998.
- Roitter Mario, *Descubriendo el sector sin fines de lucro en Argentina, su estructura y su importancia económica*, CEDES, John Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, 1999.
- Salamon, Lester M, Anheier, Helmut K. "The emerging nonprofit sector: an overview": Manchester, UK, New York, Manchester University Press, New York, N.Y, St Martin's Press, c1996
- Luna, Elba, Cánova Guillermo (coordinadores), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal argentino*, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, PNUD, 1999.
- Werker E, Ahmed F. What do nongovernmental organizations do? *J Econ Perspect* 2008; 22: 73-92 doi: 10.1257/jep.22.2.73.
- Salamon, Lester M. *La Sociedad Civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*. [Et.al, traducción de Marcos Azcárate], Bilbao, España, Fundación BBVA, [2001].
- Blau, Peter Michael, *La Burocracia en la Sociedad Moderna*, traducción Eduardo Massullo]. Buenos Aires, Paidós, 1962.
- Weber, Max, *Qué es la Burocracia?* Buenos Aires, La Pleyade, 1977.
- Bernstein, Phillip, "Best Practices of effective non profits organizations: a practitioner's guide, New York: Foundation Center, c1997.
- Hay, Robert D. "Strategic Management in non profit organizations: an administrators handbook", New York, Quorum Books, 1990.
- Smith, Bucklin & Associates, "The Complete Guide to nonprofit management", New York, John Wiley, c1994.
- Berger, Gabriel (director del proyecto), coordinadora Mercedes Jones, analista y coordinadora del trabajo de campo, Marcela Browne, asistente de proyecto, Cecilia García, *Relevamiento de Buenas*

- Prácticas de gestión de recursos humanos en organizaciones sociales, Victoria Argentina, Universidad de San Andrés, Programa de Responsabilidad Social, [2005].
- Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Buenos Aires, Gránica, c2000.
 - Sherman, Arthur W., Bohlander, George W., Administración de los recursos humanos, México, D.F, Grupo Editorial Iberoamérica, c1994.
 - Bianco, Florencia, LaFuente Pablo, Organizaciones de la sociedad civil: desafíos de gestión y desarrollo de capital social, Buenos Aires, Fundación Grupo Sophia, 1999.
 - Rao, Ashok, “Total Quality Management: a cross functional perspective”, New York, John Wiley, c1996.
 - Merton R. (1993). Estructura burocrática y personalidad (Cap. 5) (pp. 179-191) en RAMIO C. y X. BALLART (comps.) Lecturas de Teoría de la Organización , Vol. I, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
 - Adler, P. Building better bureaucracies. Academy of management executive, 1993, Vol 13, N°4.
 - Hannan, M. y Carroll. “Organization in Industry Strategy, Structure and Selection”. Oxford University Press. New York. 1995
 - Manual para constituir o regularizar una OSC: “Organizarse para crecer”, Buenos Aires, Fundación YPF, Programa de Desarrollo Social, [2008].
 - www.ongconcalidad.org
 - <http://datos.bancomundial.org/indice/ios-indicadores-del-desarrollo-mundial>
 - www.bancodealimentos.org.ar
 - <http://www.comunidar.org.ar/investigacionproyeccion.htm>
 - www.manosabiertasweb.org.ar
 - http://www.premiocalidad.org.ar/abre_institucional.html
 - Gouldner, Alvin Ward, La Crisis de la sociología occidental, Buenos Aires, Amorrortu, c 1970
 - www.redsolidaria.org.ar
 - www.sagradafamilia.org.ar
 - www.iso.org
 - www.gacemail.com.ar
 - www.lanacion.com.ar
 - www.rdselecciones.com
 - www.elconfesionario.com.ar
 - Howe, Fisher, “The Non Profit Leadership Team”, San Francisco, Jossey – Bass, Wiley Imprint, 2004.
 - Etkin Jorge, “La Empresa Competitiva: grandeza y decadencia”, Interamericana de Chile, LTDA, Santiago 1996. Página 303.

ANEXO I

Entrevista con Ignacio Ergui, Director Ejecutivo Fundación Manos Abiertas.

1.

P: En qué año nace Manos Abiertas?

R: En el año 1992 comenzamos la actividad, pero recién en 1999 obtuvimos la personería jurídica que de alguna manera, oficializó nuestra acción.

En el año 2000, Ángel viaja a Córdoba y se abre la primera obra del interior.

2.

P: Cómo es la estructura de Manos Abiertas? Consejo de Administración?

R: Efectivamente, nosotros tenemos un consejo de administración y además un asesor espiritual, Ángel. Para nosotros no es que este por encima del consejo, pero en esta organización tiene mucha más fuerza lo emocional que lo racional, desde el punto de vista de la motivación.

3.

P:Cuál es el vínculo que tienen hoy con las obras del Interior?

R: Hoy estamos en pleno proceso de transición. Todas las delegaciones están hoy adjuntas a Buenos Aires. El consejo es uno mismo para todos, compartimos el CUIT y el balance. Esto es porque compartimos la personería jurídica. Sin embargo, cada provincia o delegación tiene su propio cuerpo de autoridades. Yo diría que los factores que nuclean a toda la organización hoy son, Ángel, la espiritualidad y la personería jurídica. No contamos hoy con una estructura Nacional. Ya hicimos un reglamento interno que define la relación, pero no tenemos un organismo o núcleo que nos une.

4.

P: Fundación Manos Abiertas ofrece servicios de muy distinta índole, desde hogares de ancianos, de niños en tránsito, apoyos escolares, entre otros. No te parece que de alguna manera dicha diversificación va en contra de la especialización y por ende dificulta el trabajo?

R: Como en todo, con este tema hay bandos. Yo considero que a partir de esta modalidad les ofrezco tanto al donante como al voluntario un mayor espectro de espacios para colaborar. Por otra parte, considero que este tipo de trabajo aumenta el impacto que tenemos en los barrios. Ofrezco una ayuda más integral, y a mi manera de verlo, no le puedo dar la espalda a ciertas necesidades.

En Manos tenemos ciertos carismas que funcionan como pilares de nuestro trabajo. Por un lado la Madre Teresa de Calcuta, por otro el Padre Hurtado y en tercer lugar tenemos una fuerte impronta Jesuita que viene de la mano de Ángel. De esa impronta también nos sentimos identificados con San Ignacio. Son pilares para nosotros en términos de cómo han elegido vivir y enfrentar la vida. Ante las necesidades, cualquiera sean han siempre intentado encontrar soluciones.

5.

P: Vos crees que vivimos hoy un proceso de complejización de la demanda? Me refiero a que hoy tenemos un sin fin de problemáticas sociales muy complejas y específicas, y de alguna manera yo percibo que la especialización de las OSC viene por el lado de hacerse de todas las herramientas que se precisa para canalizar dicha complejidad

R: Esto es muy personal, yo creo que el espectro de demanda es igual que hace 100 años. Se mantiene. La complejidad del necesitado es la misma, lo que ocurre es que hoy tenemos más canales de comunicación que nos permiten enterarnos más de todo y hay un consecuente proceso de concientización, nos ocupamos más.

Esto me recuerda al dilema de si las necesidades se generan o siempre están. Yo creo que lo que cambia acá es el compromiso de la sociedad, su reacción. Las necesidades no se han creado, son las mismas que ante simplemente no veíamos.

6.

P: Me contabas que ya habían preparado un reglamento interno. Que función cumplirá el mismo?

R: Mira, en el año 1992 cuando nació Manos la estructura estaba básicamente dividida en dos. Por un lado lo que se refería a las obras, con su respectiva coordinadora y por el otro todo el sector administrativo. En el año 2007 y a partir de varios cambios que sucedieron por el crecimiento, la organización era algo más compleja. A eso se sumó que yo me ofrecí como voluntario por un año para ocuparme de la estructura, el organigrama y los procesos. Con mi ofrecimiento esos procesos se aceleraron, igual se hubieran encausado sin mi porque Manos ya tenía un tamaño que lo requería. La cultura de la organización siempre fue basada en el trabajo “puertas afuera”, todo era pensado desde la ayuda, los beneficiarios, seguir haciendo cosas. Cuando me tocó entrar a Manos en seguida pensé, me hago más fuerte yo para dar un mejor servicio. Y tuvimos que empezar a trabajar “puertas adentro”. Mis tres focos eran la formalización de las tareas, o más bien la descripción de tareas (ya lo logramos con el área de administración y recursos humanos), los procedimientos y el organigrama. Por eso, tener un Director Ejecutivo aceleró mucho ciertos procesos que estaban en carpeta. Ahora Córdoba va a contratar a un Director Ejecutivo.

7.

P: Cuántos son hoy trabajando en Manos Abiertas?

R: Somos 25 personas rentadas, de las cuales 15 somos profesionales. Y además tenemos a 350 voluntarios que nos ayudan.

8.

P: Tienen un área de Recursos Humanos?

R: Recién a partir de este año hay un responsable de Recursos Humanos. Va a empezar a tener un lugar clave, más estratégico, antes con nuestra cultura de “puertas afuera” no había tiempo para dedicarle a la administración de Recursos Humanos, hoy es prioridad.

9.

P: Y ahora que empezaron de alguna manera a estandarizar procesos, generando un reglamento interno que estipula y determina metodología, fantaseas con algún tipo de certificación para Manos Abiertas?

R: Sin duda la certificación es una herramienta de gestión importante. Si yo pudiera, certificaría mañana pero me faltarían recursos humanos para darle cauce. Pero lo haría más por una cuestión de cultura interna, de fortalecernos.

P: Vos sabes que, en la Fundación Banco de Alimentos, al margen de la cultura interna, el proceso de certificación se pensó desde el área de desarrollo institucional (específicamente del área de Donantes de Alimentos), como una estrategia que podía significar mayores donaciones...

R: Conozco el caso del Banco, en Manos Abiertas creo que sería más una herramienta interna. La palabra que no decimos mucho los directores ejecutivos de las OSC pero deberíamos animarnos más es venta, para mí en esta organización no sería una herramienta de venta. Pero reconozco tiene un extremado valor interno.

Yo creo que lo usaría como información complementaria que le daría color a otras variables que yo ofrezco. Para mí la transparencia no se plantea, acá en Manos, como un valor a comunicar, si la confianza. A mí nunca nadie me pidió que hiciera una rendición de cuentas pública, más allá que yo haya decidido hacerlo por primera vez en el anuario de la Cena. Hay otros valores antes que la transparencia.

10.

P: No te preocupa, en cierta forma, la fuerte imagen que tiene Ángel para todos los que forman parte de Manos Abiertas? Digo, para la organización, cómo harían si él no estuviera?

R: No me preocupa pero me ocupa. Tenemos que hacer un trabajo de despersonalización. Por este motivo, tratamos de no usar la imagen de Ángel. Veo a veces otras organizaciones que de repente usan todo el tiempo la imagen del referente o del fundador de la organización, yo más bien trato de aprovechar de él todo lo que puedo, pero intento ubicarlo como un orador más. Si te fijas en el anuario que entregamos en la anterior Cena, hay varias imágenes de nuestros pilares, de la Madre Teresa, del Padre Hurtado. Son de alguna forma, la contra pata de Ángel, pilares atemporales. Para mí, la misión, la visión y los valores de Manos son lo mismo. Lo fuerte para nosotros es la espiritualidad.

11.

P: Cómo es el modelo de sustentabilidad de la organización?

R: Al cierre del ejercicio anterior, teníamos un 21% del total que proveía de eventos, un 18% de empresas, un 7% de fundaciones, un 11% de gobiernos y un 43% de particulares. Esto es nada más que teniendo en cuenta el presupuesto de Buenos Aires. Yo apunto a que el porcentaje que proviene de particulares o de amigos como los llamamos alcance un 80% porque lo que quiero es que cada vez más gente se comprometa con nuestra causa.

ANEXO II

Entrevista con Solange Basso, Responsable del área de Calidad de la Fundación Banco de Alimentos

1.

P: En qué año certificó Normas ISO 9001:2001 la Fundación?

R: La idea surgió a fines del año 2005, trabajamos muy duro durante el 2006 y finalmente en el año 2007 logramos certificar.

2.

P: Cómo nace esa idea?

R: Desde el Consejo de Administración se pensó un plan estratégico a largo plazo que define como los pasos que debería ir dando la organización. En ese plan se piensa en 500 toneladas de alimentos a distribuir por mes y más cantidad de beneficiarios. Por esto, y un poco en ese marco, el Consejo piensa que sería bueno tener un sello de calidad, para poder hablar el mismo lenguaje que los donantes de alimentos. De hecho, quien tomó el proyecto fue el Responsable del área Donantes de Alimentos.

3.

P: Entonces podríamos decir que no partió de una idea de estandarización de procesos, sino que la primera idea fue directamente certificar.

R: Exactamente, se fueron desarrollando las acciones que requería la norma. Había que implementar un sistema de gestión de calidad que concluyera en una certificación.

4.

P: Quiénes, además del Responsable del área de Donantes se hicieron cargo del proyecto?

R: Necesitábamos que hubiera alguien que conozca bien la organización, alguien con el expertise de la norma y alguien que hiciera todas las acciones operativas que iban a desencadenar. Por eso, el equipo fue, el Responsable del área de Donantes de Alimentos (ocupando el rol de quien conociera mucho la organización), Marisa Giraldez (miembro del consejo, conocedora de la norma) y me contrataron a mi como asistente.

5.

P: Qué había hasta ese momento como material de apoyo o trasfondo?

R: Hasta ese momento lo único que se había hecho era un manual de procedimientos que contaba que hacía cada Banco pero era muy general. Básicamente era una descripción del modelo. Además usábamos el tablero de comando, que se prepara una vez al mes con los resultados de ciertos indicadores. Lo que tiene ese tablero es que no te permite tener control sobre acciones, es simplemente una herramienta de monitoreo de resultados.

6.

P: Qué fue lo primero que tuvieron que hacer Uds. Entonces?

R: Lo primero que hicimos fue un manual de calidad. Hubo que establecer el proceso de calidad y a partir del mismo desglosar área por área los distintos procesos. Se entrevistó al responsable de todas las áreas y se armaron procesos que definían, qué se hace en el área, quién se hace cargo de qué, cómo se hace, etc.

7.

P: Esos procesos que se definieron y estandarizados, con sus respectivos procedimientos, se cumplen?

R: La norma tiene 8 requisitos y uno de ellos son las auditorías. La idea es que una vez que lo pusimos en papel, se cumpla.

8.

P: Entiendo existe el proyecto de certificar ISO 14.001, cuál es la idea detrás de ese proyecto?

R: La idea es tratar de trabajar igual que un donante, sabemos que para un donante (o empresa mejor dicho), certificar ISO 14001 es muy bueno en términos de posicionamiento, y creemos igualmente funcionaría para nosotros. Para nosotros el proyecto nace de nuestro interés por buscar siempre los mejores

estándares. El modelo del Banco de Alimentos condice con la norma de medioambiente porque, su plan de rescate de alimentos es básicamente muy bueno para el medioambiente. Tener el sello mostraría un montón de cosas a la luz y para nosotros sería muy bueno.

9.

P: Cuándo se logró certificar ISO 9001, se comunicó fuertemente a los donantes? Me refiero, han podido de alguna manera medir la repercusión que tuvo en ellos (teniendo en cuenta que nace como un proyecto para aceptar ese vínculo).

R: Lamentablemente, se comunicó tarde. Tiempo más tarde se preparó un desayuno del área de calidad y se invitó a donantes con el objetivo de afinar la relación con las empresas, sobre todo con quienes están a cargo de los sistemas de gestión de calidad adentro de ellas. Les presentamos todo lo que trabajamos, los procedimientos que estandarizamos y los estándares que nos planteamos mantener. No tenemos medición respecto a la repercusión, pero si te puedo decir que el otro día recibimos a la responsable de Calidad de Walmart, a la cual le presentamos todo nuestro sistema de gestión de calidad, nuestro manual y procedimientos y estaba muy sorprendida. Le pareció muy bueno y comentaba que le parecía fácil de trabajar con alguien que hiciera las cosas de esta manera.

10.

P: Qué lugar ocupa la satisfacción del beneficiario, o la idea de brindarle un servicio de la mejor calidad posible a ellos? Te lo pregunto teniendo en cuenta que la idea del sistema de gestión de calidad nace del área de donantes.

R: La idea es siempre darle el mejor servicio al beneficiario. Todo en su conjunto está pensado para evitar malas prácticas, y eso es muy bueno para el beneficiario. Lo cierto es que, parte de mi trabajo es tomar reclamos y responder por el servicio que prestamos. Intentamos que ellos esten al tanto de nuestro énfasis por mantener buenos estándares para ellos, aquí también la comunicación fue algo deficiente. No les comunicamos oficialmente que habíamos realizado todo el proceso a fin de brindarles un mejor servicio. Muchos desconocen que hay un área de calidad dentro de la organización que funciona específicamente para responder por ellos. En la encuesta que realizamos a las OSC le preguntamos si conocen el área de calidad y tratamos de mencionarla constantemente para que ellos entiendan la importancia que tiene para nosotros la calidad del servicio.

11.

P: Todos estos procesos que estandarizaron, no burocratiza demasiado la organización? Me refiero a que, las OSC generalmente contaban con estructuras más flexibles que les permitiera acomodarse a las situaciones que venían... Me refiero, estos procesos no convierten a la organización en una demasiado maquinal?

R: yo creo que no. Considero que las organizaciones tenemos artilugios para seguir funcionando de manera flexible y responsable. De hecho, lo que nos brinda flexibilidad es nuestra misión. Todo lo que resulte de trabajar con el objetivo de cumplir con nuestra misión estará bien. Lo que es necesario es empezar a generar herramientas para educar a todos los involucrados en la organización, para que todos entendamos que conjugar procedimientos con innovación es fundamental.

ANEXO III

Entrevista con Mercedes Cid, Responsable del área de Recursos Humanos – Fundación Banco de Alimentos

1.

P: Cuántas personas están hoy en relación de dependencia con la organización?

R: 27

2.

P: Con cuántos voluntarios activos cuentan?

R: 368 activos. Tenemos aproximadamente 1500 que colabora esporádicamente, que ha manifestado interés por colaborar en eventos, colectas, etc. Contamos con sus respectivas direcciones de correo electrónico y hacemos constantes esfuerzos por mantenerlos informados de todo lo que hacemos desde acá.

3.

P: En qué difiere la gestión del personal rentado del voluntario?

R: Hoy podría decirte que cada universo plantea sus diferencias, sobre todo en términos de comunicación interna. Sin embargo, personalmente creo que deberían encausarse y ser cada día más parecidas. Lo que si se asemeja entre la gestión de un grupo y el otro es que los ambos grupos están involucrados en los procesos, a ambos se los comunica internamente para que esten al tanto de todo. Preparamos un paquete comunicacional que se llama “las novedades semanales” y se los mandamos a todos los voluntarios activos y al staff. La idea es que todos esten perfectamente al tanto de lo que va ocurriendo en las distintas áreas.

4.

P: Cuáles son las cosas que encaras desde el área para gestionar ambos grupos?

R: Principalmente nosotros nos ocupamos de que todos los procesos se cumplan. Hay ciertas cosas adicionales como el entrenamiento de los voluntarios, el manejo de la información, la comunicación interna, la estructuración de las evaluaciones de desempeño, etc.

5.

P: Se capacita a todos los voluntarios?

R: No, las capacitaciones surgen un poco a demanda. Otra cosa que hacemos desde del área es ofrecerle al staff capacitaciones o herramientas sobre gestión de personas. Casi todos los miembros del staff de la Fundación tienen a su cargo voluntarios. Sin embargo no todos han experimentado situaciones de coordinación anteriormente, por eso estamos atentos a cualquier necesidad de esa índole.

6.

P: En qué aspecto suman los voluntarios? Teniendo en cuenta que la mayoría no asiste todos los días, que muchas veces carecen del expertise necesario para desarrollar cierta tarea, necesitan atención y capacitación, etc.

R: Los voluntarios de esta organización no aportan solo mano de obra. Es cierto que nuestra operatoria requiere de un cuerpo de gente grande todos los días (para clasificar alimentos, para realizar 25 pedidos de alimentos diarios, etc.) pero lo que más aportan los voluntarios es sin duda al clima. No tienen el estrés que muchas veces maneja el staff, carecen de la presión diaria referente al cumplimiento de objetivos. Podríamos decir que los voluntarios aplacan la tensión. No te puedo negar que, de contar con más recursos económicos, hay ciertas tareas que desde el área preferiríamos que queden a cargo de alguien con relación de dependencia. Por su importancia en la operatoria diaria. Sería bueno para mi contar con alguien fijo para ciertas tareas, sobre todo algunas administrativas. Sin embargo, aunque tuviera recursos para armar un equipo rentado el doble del tamaño del actual, seguiría eligiendo tener voluntarios. Lo que los mismos aportan al clima de trabajo y a la dinámica diaria jamás podría ser reemplazado.

7.

P: Qué se hace desde el área si algún voluntario hace algo mal?

R: Desde el área puntualmente no se hace nada, a menos que el responsable del voluntario requiera de asistencia o intervención nuestra. La idea es que los encargados o coordinadores del área dónde trabajan los voluntarios se ocupen de gestionar y aceitar ese vínculo. Nosotros realizamos las búsquedas, las selecciones de voluntarios y todo lo que se refiere a la fidelización de los mismos pero no nos responsabilizamos por la gestión de cada voluntario. Con lo que respecta a la tarea, cada área se ocupa. Si se contribuye desde RR.HH con herramientas de gestión o procedimientos que faciliten la administración de los recursos humanos voluntarios. En general hay espacios para explicarle al voluntario todo lo que se refiere a la tarea. Si es un tema de conocimiento o motivación, desde el área organizamos encuentros de capacitación o espacios prudentes para el feedback. No existe tal cosa como el despido a un voluntario, solamente ocurriría en caso de que alguno faltara al código de ética compartido por los miembros de la Fundación, cosa que no ha pasado nunca.

8.

P: Los voluntarios tienen algún tipo de evaluación de desempeño?

R: Si. Los voluntarios de la Fundación tienen una evaluación de desempeño igual que los miembros del staff. La idea es que cada responsable de voluntario realice la evaluación de desempeño y le haga una devolución al voluntario. Para nosotros, desde Recursos Humanos la evaluación y su posterior devolución personalizada a cada voluntario es un procedimiento muy importante. Los voluntarios se toman el trabajo muy seriamente y necesitan una devolución respecto a cómo trabajan, qué cosas hacen bien, cuáles son sus aspectos a mejorar. La devolución se vuelve un espacio para motivar, para comprometer y demostrarle al voluntario lo importante que es para nosotros su trabajo.

9.

P: Los voluntarios manifiestan interés por estar más involucrados o por ser tratados como parte del personal rentado de la organización?

R: en la última encuesta de clima que realizamos notamos que los voluntarios quieren ser tenidos en cuenta en procesos decisivos. Han manifestado interés en ser tratados como parte del staff con todo lo que es significa.

10.

P: Qué lugar ocupa en el esquema de la Fundación el voluntariado corporativo?

R: Para nosotros es muy bueno porque en lo que respecta a la clasificación de alimentos, que es una tarea enteramente realizada por voluntarios, muchas veces se arman cuellos de botella que requieren de un gran equipo de trabajo. El voluntariado corporativo es llamativo en términos de números, vienen muchas personas una tarde y suelen trabajar muy bien. Notamos que ellos se divierten y las encuestas reflejan que les parece una experiencia positiva para el equipo. Sin embargo, lo más positivo del voluntariado corporativo es que a partir del mismo también se fideliza a la empresa. Se genera un vínculo muy interesante con el empleador y al mismo tiempo permite que varios empleados nos conozcan. Para nosotros, que los mismos vengán a trabajar al depósito es muy bueno porque es nuestra mejor estrategia de posicionamiento. A nosotros nos interesa que la gente llegue a conocer lo importante que es para nosotros hacer bien las cosas.

11.

P: Qué lugar ocupa el área de RR.HH en la organización?

R: La dinámica de una OSC es distinta que la de una empresa. Yo no veo que en una organización del tercer sector el área de Recursos Humanos pueda tener un papel clave en la estrategia, básicamente porque de la misma se encarga el consejo de administración, cuerpo que funciona como gobierno de la organización, que no está día a día vinculado con nuestro trabajo. De todas formas, y en lo que respecta a la gestión diaria, considero que desde la Dirección me dan un lugar muy importante, siento que apporto a la operatoria diaria y que el área cumple un rol fundamental. Por ejemplo, ahora vamos a inaugurar un sistema de gestión por competencias. El cambio fue una idea mía que presente como propuesta a fines del año pasado.

12.

P: Y en qué consistiría este modelo de gestión por competencias?

R: Básicamente la idea es realizar una descripción de puestos detallada que le permita a cada persona del staff conocer puntualmente qué competencias requiere la organización que desarrolle para realizar bien su trabajo. Hace que todos los empleados se alineen en un mismo lugar, creo que todos necesitan saber qué es lo que la dirección espera de ellos. La descripción del puesto anula la subjetividad sobre qué valora un jefe o el otro. De alguna manera se aspira a que, se deje claro qué es lo que la organización pretende de uno en orden de cumplir con los objetivos. Lo bueno de la gestión de competencias es que las mismas son para siempre, más allá de quien sea el jefe.

Estas competencias se basarán en tres factores, el objetivo general o estrategia de la organización, los valores de la organización y las competencias del personal.

Los objetivos deben ser basados en conductas observables y en resultados medibles. La idea es que sean variables del todo objetivas y claras y no subjetivas.

Para mí, desde RR.HH será un cambio muy positivo. En el proceso de selección del personal por ejemplo, será más fácil entender qué pretende la organización para quien ocupe el lugar. Esto permitirá ser más objetivo a la hora de entrevistar y saber qué variables hace falta ponderar.

El modelo de gestión por competencias implica hacer un proceso muy largo. Empezaremos por el staff, de hecho ya lo hicimos, pidiéndole a cada responsable del área que haga una descripción objetiva del puesto y le establezca objetivos (siempre teniendo en cuenta que deben ser medibles).

Este modelo también permitirá que haya mayor correlación entre el desempeño y los ascensos y aumentos de sueldos. En otras palabras, al tener los objetivos cuidadosamente delineados y las competencias valoradas establecidas será más fácil concluir cómo se ha trabajado. Se establece un proceso de equidad interna porque es claro lo que la organización pretende de cada uno independientemente del resto.

13.

P: Hay mucha rotación de personal? Tanto rentado como voluntario?

R: Podríamos dividirlo entre rentado y voluntario.

Por un lado, la rotación de los voluntarios es bastante baja porque hay muchos que son considerados voluntarios esporádicos. Eso nos da margen, no nos imputa la poca periodicidad de dicho voluntario. Es más alta entre los voluntarios jóvenes, porque en general están en pleno proceso de búsqueda laboral y cuando finalmente encuentran no pueden sostener su compromiso.

Así mismo, es muy baja en voluntarios mayores de 40 años.

La rotación del personal rentado ha sido alta en el año 2009. Hasta el momento en el 2010 es baja.

14.

P: Cuál crees que la razón fundamental por la cual se da la rotación del personal rentado?

R: nosotros desde el área, antes de que parta un empleado le realizamos una entrevista de egreso. De ahí podemos obtener información respecto a los motivos que han conducido a su partida.

Podríamos decir que hay 4 factores fundamentales:

- a. Posibilidades de crecimiento: muchos argumentan que esta organización presenta una estructura demasiado horizontal y que por este motivo les cuesta proyectar posibilidades de crecimiento. Además, muchos sentían que había poca concordancia entre lo que ellos podían ofrecer y lo que la organización requería (en esto ayudará la gestión por competencias)
- b. Ubicación, muchos eligen cambiar por trabajos más céntricos y accesibles en términos de transporte público.
- c. Falta de Flexibilidad como beneficio. En este aspecto, la gestión por objetivos o el trabajo basado en los resultados ayudará porque ya no se piensa tan rígidamente en términos de horarios y cumplimiento. Se prioriza el alcance de objetivos.
- d. Herramientas operativas: el acceso a la tecnología, la modernidad de los dispositivos como las computadoras, etc. Las exigencias de la organización siguen siendo altas y al mismo tiempo las variables operativas complican al mismo tiempo la tarea.

14.

P: qué lugar ocupa la misión en la motivación tanto del personal como de los voluntarios?

R: La misión tiene que tener un lugar muy fuerte. Dentro del personal de la Fundación hay muchos que son profesionales y podrían estar trabajando en otro tipo de organizaciones, de repente con salarios más interesantes, posibilidades más evidentes, más beneficios y tecnología a disposición. El fin último tiene que ser constantemente comunicado porque funciona como motivación fuerte. La misión ayuda a agregarle sentido a lo que hacemos. Sin duda es el puntapie para nuestra generación de valores. Lo importante

también es ayudar a que todos los que trabajan en la organización la tengan bien en mente, porque muchas veces con el estrés del trabajo cotidiano uno se aleja de ese fin último.

15.

P: Yo considero que la formación de grupos de trabajo fomenta la sustentabilidad de la organización. Cómo lo ves vos?

R: Desde RR.HH trabajamos mucho con variables que ayudan a la sustentabilidad de la organización:

- a. Con la claridad de las definiciones de puestos, fomentando la claridad de los circuitos de trabajo
- b. Con procesos internos definidos, trascendiendo a la persona que se ocupa operativamente de desarrollar cada tarea
- c. Evolución de la estructura con la Directora General, aspirando a procesos de delegación y autonomía del personal.

Cabe aclarar que cuando yo empecé a trabajar en la Fundación me sorprendió lo ordenado del proceso y las herramientas con las que contaba el área de Recursos Humanos. Yo trabajé muchos años en el ámbito privado y reconozco que hay muchas empresas de gran envergadura, incluso multinacionales que no poseen este nivel de estandarización y orden. Cuando yo entre a la Fundación, hace menos de un año ya existían las evaluaciones de desempeño, la evolución de conceptos, incluso había descripciones de puestos formales. Me sorprendió que los procedimientos se cumplen.

ANEXO IV

Entrevista con Melina Gordine, Responsable del área de Recursos Humanos – Cimientos

1.

P: Con cuántos voluntarios cuenta actualmente Cimientos?

R: Actualmente trabajamos con 155 voluntarios.

2.

P: Cuántas personas rentadas hay al momento? Cómo ha ido creciendo este número a lo largo de la historia de la organización?

R: Contamos con una dotación de 166 personas rentadas. En el 2006 comenzamos a contar con esta dotación.

3.

P: En qué se diferencia la gestión del personal rentado al de los voluntarios? (en términos de evaluaciones de desempeño, comunicación, circulación de información, capacitaciones, oportunidades, etc.)

R: No hay diferencias sustanciales en cuanto a la gestión. Sólo cambian las herramientas con las que gestionamos. Participan de reuniones de equipo, de eventos internos como festejo de cumpleaños, de reuniones internas de las áreas/programas en las que participan.

4.

P: Qué aporta el voluntario a la organización? Podría ser reemplazado por personal rentado? Es una cuestión meramente de recursos su condición de voluntario?

R: Un voluntario/a para Cimientos es alguien que por propia voluntad realiza un tipo de acción o actividad solidaria sin recibir remuneración económica, con compromiso adquirido y periodicidad pactada, en el marco de una organización. Se propone que, a través de sus habilidades y experiencias, los voluntarios colaboren en el desarrollo de los programas que lleva adelante la Fundación, con el objeto de llegar cada vez a más beneficiarios y mejorar la calidad de nuestras acciones.

Los voluntarios

- Colaboran en el cumplimiento de nuestros objetivos
- Contribuyen a mejorar la calidad de nuestros programas/áreas
- Permiten aumentar el alcance de nuestra misión
- Aumentan la difusión de la actividad de la organización
- Sirve para desarrollar nuestro liderazgo
- Aporta conocimientos en disciplinas diversas
- Posibilita hacer nuevas tareas y proyectos

Como verás el trabajo con voluntarios en Cimientos nada tiene que ver con una cuestión de recursos económicos.

5.

P: Qué lugar ocupa el área de RR.HH en la organización? Está incluida en la estrategia integral de la organización?

R: Si, el rol del área de RRHH en Cimientos es ser un socio estratégico para la organización, contribuyendo y asesorando a la dirección y las distintas área/programas en la implementación de estrategias y acciones, que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Somos un área de soporte y asesoramiento para la toma de cualquier decisión que afecte a los empleados y a su vínculo con la organización.

6.

P:Cuál es la postura de la organización ante el voluntario? (por ejemplo, qué haría si el voluntario no cumple con las expectativas, no realiza bien su tarea o incumple de alguna otra forma?)

R: Nuestros voluntarios firman un Acuerdo cuando comienzan a realizar su trabajo con nosotros: en dicho acuerdo constan las tareas que realizará, los horarios y días en los que concurrirá, etc. El responsable por

ese voluntario es quien realizará reportes mensuales sobre el desempeño del voluntario y quien generalmente detecta algún incumplimiento del acuerdo firmado entre las partes. Cuando esto sucede el responsable del programa de voluntario junto con el responsable por el voluntario se reúnen con él para conversar sobre el tema.

7.

P: Cuál es el modelo de gestión de los RR.HH en Cimientos? (por competencias, por ejemplo?)

R: Gestionamos al equipo por competencias y por objetivos. Nuestro trabajo tiene una clara orientación a resultados motivo por el cual la gestión por objetivos y competencias es indispensable.

8.

P: Cuál es la rotación que presenta el personal actualmente? (tanto voluntario como rentado).

R: Hemos logrado un equipo muy estable de voluntarios, conformando un staff fijo para las actividades realizadas en oficina.

En cuanto al Staff la rotación es estacionaria y es diferente entre el personal de oficina y quienes realizan tareas de campo. Lamentablemente por temas de confidencialidad no puedo responder con mayor detalle esta pregunta

9.

P: Cuál cree ud. que es el motivo principal por esta rotación?

R: Creo que está vinculada a distintos factores: tiempo, económico, etc.

10.

P: Cuáles son las principales estrategias de motivación que encara el área? Qué lugar cree que ocupa la misión en esta tarea?

R:Creo que la mayor estrategia de motivación con la que contamos es nuestra misión y la población con la que trabajamos. Sinceramente considero que ninguna de nuestras estrategias comunicacionales y de beneficios es tan efectiva.

11.

P: Cuentan con procesos formales en términos de los recursos humanos? (de capacitación, entrevista, ingreso, egreso, evaluación, etc.?) Se cumplen estos procesos?

R: Si, contamos con procedimientos estandarizados para el área de empleos y capacitación los cuales se cumplen en tiempo y forma.

ANEXO V

Entrevista Alejandro E. Besuschio – Director Fundación Sagrada Familia

1. P: ¿Hace cuánto que viene trabajando Sagrada Familia?
R: La Fundación trabaja hace 30 años. Sume Materiales, el programa del Corralón Solidaria desde el año 2004.
2. P: ¿Cuál es la misión de la organización?
R: La misión de Sagrada Familia es la promoción de la familia a través de la vivienda. Nos proponemos acompañar el crecimiento de las familias a través de programas que tienen que ver con la vivienda. Entendemos que la vivienda es un medio para alcanzar otros estados de bienestar. El componente técnico y el social para nosotros están en situación de igualdad. Por componente social entendemos atención mensualizada, asesoramiento constructivo, es un servicio que tiene que ver con la vivienda digna.
3. P: ¿Cómo nace la idea de armar el programa SUME?
R: Vimos la oportunidad. Notábamos que existía la oportunidad de recibir materiales pero que a causa de la falta de un lugar físico dónde almacenarlos y organizarlos no los estábamos recibiendo. Así se perdían muchas donaciones. Además, por el trabajo que venía haciendo Sagrada Familia, conocíamos la demanda que había de materiales de construcción.
4. P: ¿Cuáles fueron las principales trabas que encontraron para armar el programa?
R: Y, justamente el espacio físico era la mayor barrera de entrada. Por más pequeño que fuera, la idea demandaba una infraestructura pesada. Por otra parte, del lado de los factores que nos ayudaban estaba el respaldo de Sagrada Familia. Hace muchos años que ya trabajábamos intensamente en el tema de la vivienda digna y conocíamos la buena reputación que tenía la organización. Desde el lado de la difusión y la creación de la confianza sabíamos que corríamos con ventaja.
5. P: ¿Y entonces cómo arrancó?
R: El depósito finalmente lo conseguimos a través de la municipalidad. El Consejo de Sagrada Familia ayudó mucho con el tema de la difusión de la propuesta y finalmente, el proyecto se presentó en la convocatoria de ASHOKA y terminamos entre las 10 ideas más innovadoras del año. Fue entonces cuando ASHOKA nos premia y nos otorga dinero con la promesa que montaríamos el programa (algo raro porque ASHOKA no entrega dinero a programas que aún no existen, pero en el caso de SUME hicieron una excepción conociendo el trabajo duro que venía haciendo Sagrada Familia). Con ese dinero me contrataron a mí para que se empezara a organizar de fondo el programa.
6. P: ¿En qué año fue eso?
R: Me contrataron en Octubre del año 2003 pero oficialmente empecé en marzo del 2004.
7. P: ¿Además de vos cómo estaba conformado el equipo?
R: Un capataz, un operario, una asistente, yo y voluntarios. Además teníamos gente que venía a trabajar porque recibía el “Plan Trabajar”.
8. P: ¿Cómo hacen para controlar lo que la gente se lleva, que no haya reventa o mal uso de los materiales?
R: En el programa hay un asesor social que sigue individualmente todos los casos de quienes vienen a retirar materiales del depósito. Recibe a cada uno, le hace una suerte de evaluación, de acuerdo con las necesidades habitacionales que tenga la familia. Además, a través de la base de datos, se cuenta con un registro de qué se lleva cada persona, para evitar que alguien se lleve cantidades que no precisa, etc. Se le arma como una cuenta corriente que sirve como control.
9. P: ¿Además de ese registro, qué otro vínculo se da entre Uds. Y el beneficiario?
R: No se apunta a tener un vínculo con el beneficiario. Tampoco se pretende fidelizarlo. La cuenta existe para tener un control sobre lo que la familia retira del corralón para satisfacer las demandas habitacionales momentáneas que tenga. La idea es siempre trabajar para cumplir con la misión de ayudar a la gente a obtener una vivienda digna.
10. P: ¿Cuál es su mayor fuente de materiales?
R: El 70% de lo donado hoy viene de particulares. La cadena de procesos de SUME hoy empieza con una difusión planificada, con acciones masivas de comunicación que apuntan a que cada vez

- más individuos conozcan el accionar de SUME (y de Sagrada Familia). El restante 30% proviene de empresas de la construcción. Por este motivo, con la comunicación no se apunta a fidelizar a los donantes, intentamos concentrar nuestros esfuerzos en que más gente nos conozca. Apuntamos los cañones a la apertura del abanico diría yo. Por otra parte, entendemos que la donación de materiales no es una acción altruista sino que el buen uso de un servicio. El valor agregado de SUME está en ofrecerle un servicio de logística al donante y de productos al beneficiario (a partir del sistema de precios diferenciales). Todos los procesos que le podemos hacer a los materiales son siempre teniendo en cuenta lo que necesita el beneficiario, nos interesa que el estado de los materiales sea bueno y que les sirva.
11. P: ¿Más allá de esto, no te gustaría incorporar más empresas de construcción? Asumiendo que de repente las mismas pueden ser generadoras de mayor volumen y más constante.
R: Hace un mes incorporamos a una chica que está haciéndose cargo del área de Desarrollo Institucional. Incluimos un indicador que se llama “Empresas que nos acompañan”. La idea es que ese indicador crezca, definitivamente sería muy bueno incluir más empresas a la cadena. Pero es un proceso que recién comienza.
12. P: ¿Qué relación tenes hoy con las empresas?
R: Es difícil. Notamos que acá en Buenos Aires la temática de la vivienda queda relegada por otros problemas que se consideran de mayor urgencia como la salud, la desnutrición y la educación. Hay otros temas que generan mayor sensibilidad en el sector privado. Digamos, hay problemas que legitiman más carácter de urgencia y es eso lo que moviliza a las empresas muchas veces.
13. P: ¿Cómo se define el precio de los materiales?
R: Se toma en cuenta el valor del mercado, el estado de uso y su conservación. Por lo general, se ubica alrededor del 50% del precio de mercado. En promedio, el beneficiario retira los materiales a un 25% del valor de mercado del producto nuevo. Por otra parte, tenemos un taller dónde hacemos reacondicionamiento de materiales. La idea es agregarle valor a materiales que recibimos que no están óptimos. Nuestra idea es que alrededor del 40% de los materiales que entregamos sean reacondicionados. Estamos muy cerca de ese número.
14. P: ¿El beneficiario de SUME MATERIALES viene únicamente por el precio diferencial que encuentra?
R: Sagrada Familia tiene varios programas. Tenemos uno de microcréditos para viviendas, uno de autoconstrucción de la vivienda, uno que apunta al tema de la infraestructura (gas, luz, agua potable, etc.), y uno de mejoramiento integral de la vivienda. Hay un abanico integral que se le ofrece al beneficiario y creo que es esa la razón por la cual se acercan a nosotros.
15. P: ¿Cómo se conforma hoy el equipo de Sagrada Familia?
R: Rentados en Sagrada Familia somos 30. Dentro de lo que es el programa SUME MATERIALES hay 14 personas rentadas. La Fundación además cuenta con el apoyo de 60 voluntarios (SUME cuenta con 15 voluntarios).
16. P: ¿Cuáles son las tareas que realizan los voluntarios?
R: Básicamente distintas cuestiones de índole administrativas. Hay algunos que verifican donaciones cuando requieren de una visita previa. Otros están en el proceso de certificar ISO 9001.
17. P: ¿Desde Sagrada Familia, por qué se pensó en el armado de programas?
R: El objetivo de los programas fue que tengan un alto impacto social pero por otro lado, ayudar con la sustentabilidad de Sagrada Familia. Es secundario, pero también está el objetivo de aunar fondos para otros proyectos de la Fundación. Hay articulación entre los programas. A todos los que se acercan a SUME MATERIALES se les ofrece el programa de micro créditos, etc.
18. P: ¿Existe un área que se ocupe de Recursos Humanos?
R: Si. De a poco se va armando el área.
19. P: ¿Consideras que es un área estratégica dentro de la operatoria?
R: Empieza a serlo. Hasta ahora era un área que tenía un coordinador voluntario, ahora hay alguien rentado que tiene como objetivo que el área se fortalezca y pueda crecer.
20. P: ¿Cuál es la situación habitacional de su área de influencia?
R: Hay un déficit habitacional importante. Los proyectos en esta materia son de alta inversión y de impacto en poca cantidad de personas.
21. P: ¿Cuál es la relación de Uds. Con el Estado?

- R: Tenemos mucho vínculo con el Estado. Puntualmente con la Secretaría de Vivienda. El Gobierno ha tenido mucha incidencia en el flujo de subsidios para la vivienda. Puntualmente con nuestro programa de mejoramiento de viviendas. Tenemos distintas líneas para distintos fines, pero el Estado nos ha ayudado con los subsidios para los microcréditos. Además trabajamos con financiamiento de bancos, fuerzas solidarias y créditos a baja tasa.
22. P: ¿Qué lugar ocupa la calidad del servicio en el trabajo que realizan?
- R: Apuntamos a generar productos de calidad superior, no inferior porque el público sea carenciado. Básicamente, todos los materiales que recibimos son clasificados. Los que están en buen estado se exhiben automáticamente. Los que no se refaccionan. Además contamos con un área (liderada por una diseñadora industrial) que se ocupa de generar prototipos para generar productos apreciables. El beneficiario exige calidad, viene al corralón y elige lo que desea llevarse. SUME MATERIALES es un espacio de oportunidades, un lugar dónde la gente busca lo que necesita y se lo puede llevar. En la medida que tengamos productos que el beneficiario aprecia, la rotación será mayor.
23. P: ¿Cuánto es el tiempo de rotación?
- R: El sustento del programa está justamente en la rotación de los productos y no en el stock. El tiempo promedio en depósito (del 80% del material) rota en 7 días. Hoy estamos recibiendo un camión de materiales diarios (aproximadamente 150.000 pesos mensuales de donación).
24. P: ¿Han estandarizado los procesos del programa?
- R: Estandarizar es algo complicado. No hay dos puertas que sean iguales. De todas maneras, estamos haciendo el esfuerzo de estandarizar en términos de operaciones. En cuanto a la trazabilidad del material y en la manipulación del mismo. Toda la documentación necesaria para certificar Normas ISO ya está lista. Lo que nos falta es la modificación / transformación del ambiente de trabajo que se requiere. Hasta ahora nos manejamos con tableros de control / comando que nos sirven internamente para trabajar eficientemente y tener control sobre los resultados.
25. P: ¿Por qué les interesa certificar?
- R: Entendemos hay un aspecto de imagen asociado a las normas. Para tratar de vincularnos más, nos parece un paso importante. Por otro lado, es un proceso que te ordena, que de alguna manera estandariza y ordena la parte operativa de los procesos de trabajo.