

TEORÍA ECONÓMICA DEL VOLUNTARIADO Y LAS ONG. UNA PROPUESTA PARA EL DEBATE

Juan Manuel Andrés Jovani

Asesor Economista de las Cortes Generales. Licenciado en Ciencias Políticas

RESUMEN

La hipótesis del individuo *racional* en la que se fundamenta la teoría microeconómica clásica no contempla el altruismo propio del voluntariado y de las ONG. La errónea identificación de la *economía* con el interés individual y la competencia puede estar en el origen de la exclusión de estos agentes en el análisis económico, lo que no parece aceptable dada su importancia en las sociedades contemporáneas. Una aproximación multidisciplinar a la complejidad de las motivaciones de los voluntarios permite inferir una teoría de la asignación del recurso que éstos aportan a las ONG (tiempo), así como su intercambio con otras posibilidades de colaboración, como las donaciones. Por su parte, el análisis microeconómico de las ONG permite identificar sus analogías y diferencias con la empresa, y a partir de ello, deducir una lógica de funcionamiento que aporte una mejor comprensión de sus fortalezas y debilidades. La finalidad del análisis no es tanto puramente teórica, sino más bien práctica, tratando de evitar que una errónea contraposición de *economía* y *altruismo* limite la comprensión de este fenómeno, y con ello, su desarrollo potencial en beneficio de la sociedad.

1. INTRODUCCIÓN. EL VOLUNTARIADO POSTMATERIALISTA EN LAS SOCIEDADES DESARROLLADAS

La transición de las sociedades desde la modernidad hacia valores posmaterialistas postulada por Inglehart a partir de la *encuesta mundial de valores* (www.worldvaluessurvey.org) tiene una de sus manifestaciones más claras en el auge del fenómeno del voluntariado y en la proliferación de ONG. El mapa cultural del mundo derivado de dicha encuesta, muestra una estrecha correlación en los países entre cultura tradicional y valores de supervivencia, y entre cultura secular-racional y valores autoexpresivos. Los valores que impulsan el voluntariado formarían parte de éstos últimos, y sería propio de las sociedades *posmodernas*, aquéllas en las que sus miembros han alcanzado un cierto nivel de seguridad económica, de tal manera que la supervivencia no es el problema fundamental de la existencia. En el paso de las *sociedades de la escasez* a las de la *elección*, un principio de *utilidad marginal decreciente* de la riqueza reduciría la valoración de los individuos de niveles adicionales de bienestar, mientras que valorarían de manera creciente la autorrealización sobre la base de valores superiores, como la justicia o la solidaridad.

Desde una perspectiva histórica, recuerda Fernández Prados (2003) que “*La acción voluntaria ha sido una tarea presente a lo largo de la historia desde que el cristianismo o el Islam consideraban que ayudar a los demás era un medio para alcanzar la vida eterna o una obligación instada desde el libro sagrado. En la Edad Media la familia y el vecindario se mostraron a través de bacines, obras pías y gremios como el camino para dar respuesta a las situaciones de necesidad. La labor caritativa*

de carácter religioso pervivió a lo largo de los siglos de la edad moderna y contemporánea, hasta que en el siglo XIX y principios del XX el Estado provisor y organizaciones civiles comenzaron a simultanearse con las prácticas de beneficencia de las mujeres burguesas, aristocráticas y piadosas. A pesar de esta larga tradición histórica de voluntariado y acción caritativa”, sigue el autor, citando a Gutiérrez Resa (1997), “El voluntariado social de hoy, dentro de su heterogeneidad, es una auténtica novedad histórica, por ser una prestación gratuita y espontánea de servicios a los demás”. También Karl (1984) afirma que “La palabra voluntariado con su actual significado no se desarrolla hasta el siglo XX, siendo utilizada hasta ese momento para describir a la gente ligada a actividades religiosas”.

En definitiva, los nuevos voluntarios *posmodernos* han superado la preocupación de generaciones previas por la seguridad económica y han asimilado valores en boga de una sociedad crecientemente secularizada. En cualquier caso, si admitimos desde una perspectiva antropológica que la dimensión religiosa o trascendente juega un papel fundamental en la psicología del individuo, podríamos interpretar el voluntariado posmaterialista como la implicación del individuo en una *misión* que le trasciende (*mejorar el mundo, ayudar al necesitado o luchar contra la pobreza*). No en vano, las propias ONG suelen concebir su empresa como una *misión*, ya sea desde una perspectiva religiosa o laica, y muchas de las ONG actuales siguen siendo de carácter religioso.

2. UNA APROXIMACIÓN A LAS MOTIVACIONES DE LOS VOLUNTARIOS

Las distintas definiciones de *voluntario* son coincidentes a la hora de señalar los elementos que lo caracterizan: libertad (y por lo tanto, individualidad) de la decisión, no sujeta a un deber u obligación alguna; ausencia de contraprestación; e integración o asociación con otras personas en el seno de una organización.

La actividad de voluntariado implica así la incorporación del bienestar de otras personas en la propia función de utilidad del individuo. No obstante, en ocasiones, la *cooperación* no se dirige a beneficiarios específicos, sino a una población extensa o al género humano en general (acciones de información o de sensibilización, defensa del medio ambiente, presión política, etc.). En este caso, el fenómeno del voluntariado y la proliferación de ONG se pueden analizar desde la perspectiva de la Economía Pública. Los voluntarios aportan sus recursos para la producción de un *bien o servicio público* que consideran que no está provisto suficientemente ni por el mercado ni por el Estado, y trascienden algunos de los argumentos con los que se ha justificado la intervención del Estado en la economía, según los cuales una de las razones por las que el Estado debe acometer la producción de bienes públicos es la existencia del *free rider*.

Este individuo *racional* no revela en el mercado sus preferencias hacia los bienes públicos (no está dispuesto a adquirirlos), a la espera de que lo hagan otros, ya que el consumo del bien público por una persona no impide que otra se beneficie del mismo. Por ejemplo, una mejora del medio ambiente beneficia al conjunto de los ciudadanos, pero la mayoría espera que otros dediquen recursos para promover dicha mejora, de la que ellos mismos se beneficiarán. En consecuencia, será el Estado el que deba imponer el coste entre todos, de la manera más equitativa posible. Pues bien, el voluntariado altruista rompe con esos supuestos *revelando* sus preferencias por esos bienes públicos de manera muy clara, hasta el punto de estar dispuesto a contribuir gratuitamente a producirlos o a *financiarlos* vía donaciones a ONG.

Siguiendo la distinción aristotélica que expone García Sánchez (2005), el voluntario postmaterialista actuaría bajo una racionalidad *práctica*, frente a la racionalidad *instrumental* propia del *homo economicus*. La racionalidad *práctica* guía las acciones cuyo fin son ellas mismas, las que realiza el individuo con un fin inmanente, más allá de constituir un instrumento para conseguir algo a cambio. La recompensa se traduce en una satisfacción moral, porque la acción contribuye al crecimiento

personal o al proyecto vital del individuo. En la racionalidad *kinética* o instrumental, el fin es externo, y se asocia a la idea de temporalidad y corporeidad, existiendo un mercado y la voluntad de dos partes, la oferente y la demandante, de intercambiar para mejorar su situación de partida, fundamento de la racionalidad *económica*.

En el caso del voluntariado, la acción altruista parte del propio cooperante, no de una demanda *revelada* en un mercado a través del mecanismo de los precios. Es el propio cooperante el que va a pagar un precio en forma de coste de oportunidad por emplear recursos de manera gratuita, en sustitución de los verdaderos receptores (beneficiarios) de la acción solidaria. Ello no significa que la *oferta* no responda a una demanda, ya que satisface necesidades y es aceptada por los beneficiarios, pero dicha demanda se encuentra *latente* y es el propio *oferente* el que la revela. Los beneficiarios no disponen de información sobre la existencia de esa oferta antes de que el voluntario decida prestarla gratuitamente. Además, la relación entre *oferentes* y *demandantes* tiene vocación de permanencia, al menos en la medida del compromiso del cooperante. Éste último aspecto tiene mucho que ver con el peso que tengan las motivaciones altruistas en el voluntario, frente a otras de carácter más instrumental.

Sin embargo, si bien la racionalidad práctica estaría en principio desvinculada de la idea de maximización o de optimización, al no existir un cálculo de beneficios basado en los precios, y a pesar de que la reducción utilitarista de esa acción la vaciaría de sentido, los estudios empíricos vienen a demostrar que al voluntario, además de motivaciones de autorrealización, le mueven otras de carácter instrumental, y que las preferencias en el empleo del tiempo (normalmente de ocio) para el voluntariado no son absolutamente superiores a otras, todo lo cual hace que la donación gratuita de ese recurso escaso (tiempo) resulte “intercambiable” con otras alternativas. El ideal o la *misión* a la que el voluntario entrega su tiempo no tiene prioridad absoluta en sus preferencias. De lo contrario, emplearía todo su tiempo disponible (y renunciaría a todas sus rentas presentes u futuras). Muchas de las definiciones de voluntario coinciden en que éste dona *parte* de su tiempo, y algunas especifican que se trata de su tiempo *libre*, incluso (Tavazza, 1995) de tiempo aportado *una vez cumplidos sus deberes de estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical)*.

En un estudio empírico sobre los voluntarios altruistas de *Cruz Roja*, Izquieta y Callejo (1999) señalan que “*nos encontramos ante un comportamiento complejo en el que aparecen talentos y dimensiones variados. Los voluntarios «altruistas» se mueven por una preocupación de ayuda desinteresada a terceras personas, pero en su decisión pueden estar presentes otros impulsos e intereses*”. Estos autores hablan de nuevos procesos y dinámicas sociales en relación con el nuevo voluntariado, que se refleja en el incremento del número de voluntarios desde finales de los ochenta y en el predominio de jóvenes entre 16 y 30 años, especialmente mujeres, con una diversidad de capacitaciones y de situaciones profesionales y laborales.

En las entrevistas del mencionado estudio, todos los voluntarios afirmaban que la motivación principal era “ayudar a los demás”, pero existían otras razones asociadas a este altruismo que los autores denominaban *instrumentales*, y que se manifestaban en todos ellos en mayor o menor grado. Entre los jóvenes sin experiencia laboral, existía el deseo de adquirir capacitación laboral y enriquecer su *currículum vitae*. Otro grupo manifestaba lo que los autores denominaban “*intereses expresivos*”, y utilizaban el voluntariado como medio para desplazar su soledad y aislamiento y obtener reconocimiento social, resolviendo por esta vía necesidades afectivas. Un tercer grupo actuaba guiado por una obligación moral, especialmente en casos en los que habían sido receptores de ayuda y sentían una exigencia moral de reciprocidad.

En definitiva, frente a visiones unívocas de las motivaciones del voluntariado, resulta pertinente adoptar una explicación multicausal, según la cual los voluntarios se guían por una combinación de motivos, unos altruistas y otros utilitaristas.

3. EL ANÁLISIS DEL VOLUNTARIADO DESDE LA CIENCIA ECONÓMICA.

No porque en la actividad de voluntariado entren en juego motivaciones distintas del interés individual debemos rechazar los razonamientos de la teoría económica, sino aceptar sus limitaciones enriqueciéndola con una perspectiva multidisciplinar, sin por ello incurrir en el *imperialismo de la economía*. Como se ha explicado anteriormente, las aproximaciones de la economía al altruismo han consistido en la incorporación del bienestar de terceros (del modo más inmediato, el de la familia más cercana) en la función de utilidad del individuo. Se supera así el obstáculo de la aparente incompatibilidad entre preferencias individuales y altruismo.

Por otro lado, por lo visto hasta ahora, parece indudable que el individuo, cuando lleva a cabo una actividad de voluntariado, toma una decisión económica en relación con la asignación de un recurso escaso (su tiempo) entre otras alternativas posibles (trabajo, formación u ocio), en función de sus preferencias (entre las que se incluye el interés de terceros), asumiendo en ocasiones un coste de oportunidad en términos del salario que podría obtener si ofreciera ese tiempo en el mercado laboral.¹

A la hora de desarrollar una teoría económica del voluntariado, nos encontramos con una primera dificultad, ya que, como hemos esbozado anteriormente, los voluntarios son a su vez *demandantes* (en beneficio de terceros) del bien o servicio que la ONG proporciona y *oferentes* de factores productivos a las ONG para producirlos. Esto puede generar cierta confusión respecto a la ubicación de la figura del voluntario de cara a deducir una lógica de comportamiento en virtud de distintos incentivos. Nos inclinamos a ubicarlo como *oferente* de trabajo en las ONG, ya que permite relacionarlo más fácilmente con el análisis de las ONG como demandantes de factores productivos.

Esta doble ubicación posible también afecta al donante de fondos, que se puede considerar *demandante* del output de la ONG, por el que ofrece un precio en sustitución los beneficiarios, u *oferente* de un input (capital) a cuyo dividendo renuncia en favor de la ONG para que ésta pueda destinar la totalidad de los fondos a su misión. Quizá en la figura del donante se pueda establecer una distinción más clara entre *socios* (donantes regulares de fondos y por tanto, *oferentes* de capital) y donantes puntuales o de campañas específicas, que responderían más a la figura del demandante de cooperación ante una necesidad específica que surge en un momento puntual.

Si se adopta una perspectiva dinámica, la figura del voluntario y la del donante de fondos (privados) resultan complementarias. Apoyándonos en los análisis sociológicos anteriores y en datos empíricos, podríamos formular una *teoría del ciclo vital* del voluntario posmaterialista. El *Informe de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo sobre la percepción social de las ONGD* (2005) mostraba diferentes modos de colaboración por grupos de edad. Las personas entre 35 y 54 años optaban por una contribución continuada de tipo económico, mientras que en el grupo entre 25 y 34 años se daban mayores porcentajes de aportación continuada de tiempo.

La donación monetaria se podría entender como la alternativa al voluntariado por parte de aquellos que demandan los mismos bienes y servicios en beneficio de terceros, pero que no disponen de tiempo (o no están dispuestos a emplear parte de su tiempo de ocio en labores de voluntariado). De alguna manera, están dispuestos a pagar porque otros aporten ese tiempo del voluntariado.

Además, junto con el voluntario y el donante, se debería incorporar al análisis una tercera figura, la del *emprendedor social*, que sería aquel voluntario que decide organizar recursos económicos y humanos (*inputs*) en forma de ONG, y cuya lógica de funcionamiento se analizaría en

¹ No así en el caso de que el voluntario sea inactivo o parado con escasas esperanzas de encontrar trabajo. En tales casos, el tiempo dedicado a la labor de voluntariado representa un coste relativamente bajo, e incluso, como se ha visto en los estudios empíricos, puede adquirir un valor positivo si se carece de alternativas de ocio en situaciones como la jubilación.

base a sus analogías y diferencias con el empresario, como *oferente* de bienes y servicios (*output*) que compran los donantes para satisfacer necesidades de terceros, los beneficiarios finales.

En términos generales, cada uno de estos agentes destinará gratuitamente a la cooperación una proporción de sus recursos disponibles (tiempo o dinero), cuya cuantía dependerá de la valoración que dé a los mismos (coste de renunciar a ellos) y la satisfacción que le reporte dedicar dichos recursos a mejorar el bienestar de terceros o de la sociedad en general.

Si consideramos el tiempo de que dispone el voluntario como un *input* de las ONG, podemos identificarlo con el factor *trabajo* en la empresa, mientras que las donaciones regulares de dinero aportadas *por los socios o colaboradores* equivaldrían al capital. No obstante, a diferencia de los oferentes de inputs a la empresa, el voluntario y el donante no esperan obtener a cambio una remuneración (cuantitativa), sino una satisfacción (cualitativa) que puede medirse en términos de *percepción de la utilidad del recurso aportado para la consecución de la misión de la ONG*. Si introducimos en este planteamiento teórico el principio de los rendimientos marginales decrecientes de los recursos del voluntario, supondremos que cuanto menor disponibilidad tenga de un recurso (tiempo o dinero) más lo valorará, y requerirá mayores retornos (una mayor satisfacción psicológica) por ofrecerlo a la organización.

En la valoración del tiempo ofrecido a la ONG como voluntario, podemos introducir además otro factor: el conocimiento o experiencia aportados por los voluntarios, que identificamos como *tecnología*, y que mejora la productividad del tiempo ofrecido gratuitamente a la ONG. Cuanta mayor productividad potencial aporte el voluntario por unidad de tiempo ofrecido, más valorará dicha aportación, y precisará de una percepción de la utilidad del mismo para los fines de la organización.

A partir de estos elementos, podríamos describir el *ciclo vital del voluntario* de la siguiente manera. Se iniciaría antes de emprender la vida laboral, con una disponibilidad relativamente alta de tiempo y una menor disponibilidad de dinero y conocimientos. Progresivamente, a medida que avanzara en su vida laboral (y en su caso, aumentarían las ocupaciones familiares), iría aportando una menor cantidad de tiempo, aunque más productivo gracias a su mejor formación y mayor experiencia vital y profesional, por lo que, además, esperará obtener una mayor satisfacción por el tiempo aportado a la organización en términos de valor añadido percibido.

En el caso de las ONG más *profesionalizadas*, un voluntariado con estas características puede ver mermadas sus aspiraciones si los puestos que requieren una mayor cualificación se reservan a personal contratado, para garantizar la continuidad o una mayor eficiencia de la organización. Este será un factor más que impulse al voluntario a sustituir el tiempo (cada vez más escaso) por aportaciones dinerarias, si suponemos que sus rentas o su riqueza se incrementan progresivamente a lo largo de su vida laboral. De nuevo bajo un principio de utilidad marginal decreciente, podemos suponer que cuanto mayor va siendo la renta disponible, menos le cuesta al donante desprenderse de cierta proporción. Como en el caso del voluntario, podemos suponer que la proporción de renta aportada dependerá también de la percepción de utilidad de sus donaciones para la misión de la ONG, es decir, de la idea que tenga acerca de la eficiencia de la misma. Una vez finalizada la vida laboral, se incrementará de nuevo el tiempo dedicado a labores de voluntariado.

Si esta teoría se aproximara a lo que sucede en la vida real, como parecen sugerir la simple observación y los datos empíricos, las ONG cuyas misiones requieren un mayor grado de especialización (dedicadas a salud, mejora de infraestructuras, etc.) pueden enfrentarse a dilemas entre voluntariado y profesionalización. El voluntariado puede ser una cantera de profesionales y aportar flexibilidad a la organización, pero a costa de cierta pérdida de eficiencia o productividad por hora trabajada cuando el voluntario valora relativamente poco el tiempo aportado o cuando *instrumentaliza*

la ONG como medio de aprendizaje y de adquisición de experiencia laboral para, posteriormente, emplearse en otros sectores.

En el caso de la profesionalización del voluntario, esto es, de su continuidad en un puesto estable y remunerado en la ONG, la relación se institucionaliza y la remuneración económica resulta necesaria para que el cooperante (ya no voluntario) dedique su tiempo por completo a la organización. En este caso, se pueden aplicar los principios del análisis empresarial. No obstante, una ocupación tan vocacional resulta una ventaja de la ONG respecto a la empresa, ya que se puede permitir menores niveles salariales a cambio de mayor satisfacción moral de los empleados. Dicho de otro modo, el cooperante *profesional* también estaría dispuesto a asumir un coste por emplearse en el sector de la cooperación, por lo que no deja de tener un componente de *voluntariado*.

4. TEORÍA ECONÓMICA DE LA ONG. ANALOGÍAS Y DIFERENCIAS CON LA EMPRESA

Si la teoría económica del voluntario se justifica por las decisiones económicas que éste toma al ofrecer recursos escasos, también una teoría microeconómica centrada en la ONG se justificaría por las decisiones económicas que ésta toma en relación con la organización de factores productivos para la producción de un bien o la prestación de un servicio cuya producción demanda (y está dispuesta a financiar) aquella parte de la sociedad *concienciada* con el problema que se pretende paliar, y que ni Estado ni el mercado han llegado a solucionar suficientemente (Ascoli, 1987). Cabe así complementar el análisis microeconómico del voluntario con el la ONG, para tratar de arrojar luz sobre la lógica de las decisiones que ésta toma como demandante de *inputs* (trabajo y capital) y productora de *outputs* (producción de bienes y servicios), y sobre cómo esas decisiones encajan con las crecientes exigencias de eficiencia y eficacia a que se enfrentan.

Parece claro que las ONG existen porque satisfacen intereses que confluyen en ellas, que a priori son puramente individuales. Como expuse anteriormente, la existencia de la ONG da respuesta a una aspiración del fundador o fundadores, consistente en una *misión* que trascendería sus propios intereses, para cuyo logro deciden aportar y organizar recursos. Con el sentido de esta *misión*, coinciden otros individuos, que están dispuestos a aportar factores (tiempo, dinero y conocimientos) sin percibir remuneración alguna.

La principal diferencia entre la ONG y la empresa radica en que la confluencia de intereses no se da en el mercado, sino que la demanda se encuentra *latente* que es *revelada* por los propios oferentes (inicialmente, por los impulsores de la ONG o emprendedores sociales) al precio del coste personal en tiempo y renta que están dispuestos a asumir para satisfacerla sin que medie pago por parte de los beneficiarios. En un segundo momento, los bienes y servicios producidos son *vendidos* a los donantes y voluntarios, que también *revelan* sus preferencias al estar dispuestos a asumir un *precio* (en forma de donaciones monetarias o de trabajo no remunerado), en sustitución los beneficiarios (demandantes finales) o, en el caso de producción de bienes públicos, en sustitución aquellos ciudadanos que, beneficiándose de los mismos, actúan como *free-riders*.

Dada esta confluencia de intereses, la creación de una ONG supone un salto cualitativo respecto a las aspiraciones individuales de cooperación en beneficio de la sociedad. A través de la ONG se generan economías de escala, gracias a la división del trabajo según la especialización de cada persona, de manera análoga a la empresa. Si embargo, a diferencia de ésta, la *función objetivo* no es maximizar el beneficio. La empresa produce output en la medida en que el coste medio de cada unidad producida sea inferior al precio de venta, obteniendo así un margen de beneficio. El sistema de precios en el mercado permite cuantificar fácilmente ingresos y costes, calcular el beneficio y decidir un nivel de producción en función del mismo.

En el caso de la ONG, la función objetivo es maximizar la producción del bien o servicio público sean cuales sean los costes de producción, dados unos recursos disponibles que operarán como restricción. De ahí que la tecnología o eficiencia con la que se empleen dichos recursos escasos juegue un papel esencial en el volumen de output producido. Por otro lado, al no mediar precio entre la ONG y los beneficiarios de la ayuda, el valor económico del output (o beneficio social) puede resultar difícilmente cuantificable, especialmente cuando la misión de la ONG es la producción de un bien o servicio *público* sin beneficiarios directos. En todo caso, para maximizar la producción, la ONG deberá maximizar los ingresos, puesto que la totalidad de los fondos obtenidos se destinarán su misión, sin que deba generar un excedente para repartir entre sus accionistas.

Si desde un punto de vista de análisis estático (dados unos fondos disponibles en un momento determinado) el objetivo de la ONG sería minimizar los costes de producción para lograr la mayor eficiencia posible, desde una perspectiva dinámica la ONG necesita seguir obteniendo fondos a lo largo del tiempo. Ello requerirá incurrir en costes de marketing y de captación de fondos, lo cual implica que la ONG se incorpora a lo que se puede considerar un *mercado* (sin que ello signifique una devaluación moral de la acción de las ONG, más bien al contrario, un incentivo a favor de la eficiencia y de la transparencia) en el que compite con las demás por captar los fondos públicos y privados. Si suponemos que los donantes eligen a aquellas ONG que *perciben* como más eficientes, y que cuentan con información suficiente y veraz², los ingresos dependerán de la *eficiencia* en el empleo de los fondos, esto es, de la maximización de la producción del bien o servicio por cada unidad monetaria donada. Para lograrlo, la generación de economías de escala resulta fundamental. Y dado que las economías de escala dependen del tamaño, el crecimiento se convierte en estrategia de supervivencia de la ONG, al menos en las fases iniciales hasta lograr una dimensión crítica que garantice su continuidad sobre la base de unos costes medios por unidad de producción asumibles. De modo que, al igual que en el caso de la empresa, para competir en su mercado, las ONG deben llevar a cabo una labor de marketing (o sensibilización) que capte donantes y genere una imagen de marca con el objetivo de ahorrarles costes de información y fidelizarlos en la medida de lo posible.

5. EL CONFLICTO ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN. LA PROFESIONALIZACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Quizá uno de los aspectos más controvertidos sobre los que deben decidir las ONG sea la combinación de personal voluntario y contratado. La remuneración del personal contratado supone un coste frente a la gratuidad del voluntario, pero aporta una mayor especialización y garantiza la continuidad de la organización. Por eso, el personal contratado tenderá a ocupar aquellos puestos de responsabilidad o de gestión técnica (captación de fondos, relaciones institucionales, gestión económica, representación frente a los socios y donantes). Los propios fundadores entrarían en esta categoría. Por su parte, el personal voluntario se adscribirá a proyectos específicos, constituyendo un personal flotante que aportará flexibilidad y ahorro de costes a la organización.

Como en la teoría de la empresa, la productividad (y no el coste) es la variable sobre la que la ONG opta por un tipo de personal u otro para cada tarea dentro de la organización. A pesar de la flexibilidad organizativa que aporta la mano de obra voluntaria, la discontinuidad y la excesiva rotación de personal pueden disminuir la productividad o poner en riesgo la continuidad de los proyectos. Esta tendencia a la profesionalización de las ONG revela precisamente algunas de las debilidades del modelo de voluntariado contemporáneo. El altruismo supone una decisión absolutamente libre del individuo, no sometida a deberes u obligaciones (como las de carácter religioso), y por lo tanto, la continuidad de una ONG exclusivamente formada por voluntarios estaría a merced del compromiso de éstos.

² La transparencia de las ONG resulta fundamental para que los donantes cuenten con información fidedigna sobre las ONG y sobre el empleo que realizan de los fondos, esto es, para generar un mercado sin asimetrías de información entre ONG y donantes.

Cualquier causa, como un desacuerdo con la dirección, un cambio en las circunstancias vitales, la incorporación al mercado laboral en otro sector, un cambio de residencia, etc., pueden afectar al compromiso del voluntario, llevándole a tomar la decisión unilateral de desvincularse de la organización. Si la ONG quiere evitar este peligro, deberá contratar a los voluntarios, convirtiéndolos en personal de plantilla. De este modo, la organización pasará a tener un mayor control sobre el cooperante (ya no voluntario), integrándole en la estructura para el cumplimiento de una función concreta. Una mayor institucionalización reduce así los costes de transacción *coaseanos*, entendidos en este caso con la posición de ventaja del voluntario en su relación con la ONG, al basarse ésta en la absoluta libertad del primero tanto para donar su tiempo como para dejar de hacerlo si el uso que la ONG hace del mismo no le satisface.

Mediante la conversión de voluntarios en cooperantes *de plantilla*, se impone la visión holística de la ONG frente al individualismo esencial del voluntariado. Para el cumplimiento de su misión, la ONG debe dotarse de una estructura organizativa en la que cada órgano cumpla su función según las necesidades del conjunto, lo que resulta más viable si se vincula a sus integrantes mediante contratos. De lo contrario, la libertad individual del voluntario de desvincularse de la organización en cualquier momento constituiría una continua amenaza para la continuidad del conjunto. Este aspecto tiende a hacer de las ONG organizaciones cuasiempresariales, y puede distanciarlas de una visión idealista del altruismo solidario en las sociedades posmaterialistas.

Ello conduciría a una segmentación del sector de las ONG entre aquellas de mayor dimensión (asociadas a una mayor profesionalización de las estructuras organizativas, a un mayor acceso a las subvenciones públicas, con mayor presencia en el *mercado* de la solidaridad al que acuden donantes privados *anónimos* y más cercanas a la gestión empresarial), y un multiplicidad de iniciativas de pequeña dimensión, en la que el voluntariado juega un papel más relevante y que se orienta a colectivos más específicos o a una cooperación en el entorno más cercano.

La profesionalización puede no obstante conllevar algunas debilidades. Además del posible *efecto expulsión* de los voluntarios más productivos, si las ONG requieren de profesionales cualificados que aseguren una mayor eficiencia organizativa, deberán ofrecer remuneraciones adecuadas, a pesar de que la satisfacción moral que produce el trabajo en el sector de la cooperación compense en parte las diferencias salariales con los sectores de mercado. Barreras a la entrada de profesionales ajenos al sector de las ONG, como puedan ser unas remuneraciones relativamente bajas respecto a otros sectores, pueden restringir el mercado de *profesionales* y directivos de las ONG, generando una cierta endogamia y burocratización en el sector, que conlleve algún grado de confusión entre los fines de la organización y los intereses de quienes ostentan los distintos puestos en el seno de las mismas.

6. CONCLUSIÓN

El auge del fenómeno del voluntariado y la proliferación de ONG en las sociedades posmodernas responde a necesidades *expresivas* de los individuos, como el altruismo o la solidaridad, alentados por una percepción de injusticia de las relaciones económicas en el mundo contemporáneo que ni el mercado ni los Estados, como mecanismos tradicionales de asignación de recursos, son capaces de corregir.

El hecho de que el voluntario aporte su tiempo gratuitamente bajo una motivación moralmente superior a la del interés económico, no significa que no adopte decisiones respecto a la asignación de un recurso escaso como el tiempo, ni que responda a una preferencia absolutamente superior a otras opciones laborales o de ocio. De ahí que intuyamos que se da una relación de intercambio entre voluntariado y donación de fondos, que tiene que ver con la escasez o disponibilidad de tiempo y de

dinero en cada fase de lo que hemos llamado el *ciclo vital* del voluntario. En cierto modo, hemos admitido que el donante es un voluntario sin disponibilidad de tiempo, y a su vez es un potencial voluntario si sus circunstancias vitales cambian, por ejemplo en el paso a la jubilación.

Asimismo, el hecho de que las ONG no busquen maximizar el beneficio no significa que no cuenten con una función objetivo que optimizar, como sería la maximización de la producción del bien o servicio que constituyen la *misión*, dada una disponibilidad de fondos en un momento determinado. Ni que, como en el caso de las empresas, no deban contar con una planificación estratégica, que en muchos casos pueden pasar por el crecimiento o la internacionalización, y que implican crecientes costes administrativos y de marketing.

Por todo ello, no debería rechazarse, sobre la base de una supuesta antítesis entre altruismo y economía, un análisis microeconómico de las decisiones que adoptan los distintos agentes que intervienen en el sector de la cooperación. Más bien al contrario, la teoría económica puede contribuir a una mayor eficiencia de la acción solidaria de las ONG, identificando sus puntos fuertes y sus debilidades, apoyada en otras ciencias sociales que aporten una mejor comprensión de las motivaciones y de los principios de comportamiento que subyacen en los voluntarios, donantes o emprendedores sociales.

La principal dificultad a la que se enfrenta una teoría económica del sector de la cooperación reside en la contraposición entre el individualismo metodológico desde el que debe acometerse el análisis del voluntario, dado que la gratuidad de su aportación radica precisamente el carácter absolutamente libre de la misma, y su colisión con la concepción holística que precisan las ONG para el eficaz cumplimiento de su misión. La institucionalización de la ONG, que en sí misma la fortalece, puede encerrar consecuencias potencialmente perniciosas, como una *expulsión* de los voluntarios más cualificados, una creciente endogamia si el intercambio de recursos humanos con el mercado laboral ordinario es escaso, o una relación clientelar con la esfera política. No obstante, a la vista de la vigencia de las ONG para canalizar inquietudes de ciudadanía, el saldo entre fortalezas y debilidades parece que resulta positivo.

FUENTES

- ASCOLI, U. (1987): “Estado de bienestar y acción voluntaria”. CIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas 38/87.
- I ENCUENTRO DEL SECTOR DE LAS ONGD: La evolución del sector desde la misión, los principios y los valores de las ONGD.
- ENCUESTA MUNDIAL DE VALORES (www.worldvaluessurvey.org)
- FERNÁNDEZ PRADOS, J.S. (2003): “Cultura y valores de la sociedad civil: Las entidades de voluntariado”. CIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas 102/03.
- GARCÍA SÁNCHEZ (2005): *Alcance y límites de la racionalidad económica* en Estudios de Teoría Económica y Antropología / Rafael Rubio de Urquía, Enrique M. Ureña, Félix-Fernando Muñoz Pérez (editores). Madrid: Unión Editorial.
- INFORME DE LA CONGDE SOBRE LA PERCEPCIÓN SOCIAL DE LAS ONGD (2005): Así nos ven.
- INGLEHART, R. (1997): “Modernización y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades”. Centro de Investigaciones Sociológicas. Monografías.
- IZQUIETA ETULAIN, J.L.; CALLEJO GONZÁLEZ, J. (1999): “Los nuevos voluntarios: Naturaleza y configuración de sus iniciativas solidarias”. CIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas 86/99.
- IZQUIETA ETULAIN, J.L.; CALLEJO GONZÁLEZ, J. (2004): “Las organizaciones de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo. Cultura e identidad de las ONGD”. CIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas 105/04.

KARL, BARRY (1984): "The poor volunteer: An essay on relation between history and myth" en Social Service Review, Vol. 58. Citado en *El Voluntariado*, www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm

MARCUELLO, C.; SALAS, V. (2000): "Money and time donations to Spanish Non Governmental Organizations for Development Aid". Revista Investigaciones Económicas, Vol. XXIV.

TAVAZZA, LUCIANO (1995): "El nuevo rol del voluntariado social". Lumen, Madrid. Citado en *El Voluntariado*, www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm