

Participación y Retención de Recursos Humanos en ONGs:

¿Por la Plata Baila el Mono?

Roby Senderowitsch

Introducción

La gente es uno de los principales activos con que cuenta una organización. La gente define su cultura y su estilo de trabajo. De todos los insumos que una organización requiere para operar, los recursos humanos son los más difíciles de reemplazar. Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) no son la excepción a esta regla. Según Paul Firstenberg (1996:190), “La deserción laboral impone un alto costo sobre el empleador – en tiempo perdido al tratar de conseguir un reemplazante, en el costo de seleccionar y contratar al nuevo trabajador (quien en general resulta ser más costoso que el empleado que renuncia), y en el incalculable costo que impone su partida al equipo de trabajo, quien tiene que reacomodarse a la nueva dinámica” [traducido por el autor]. Además de tener un alto impacto sobre las operaciones de la organización, un alto nivel de recambio laboral también puede afectar la cohesión de los grupos de trabajo. En este sentido, Brian O’Connell (1993:61) sostiene, “Yo no sugiero un rápido recambio del personal. La organización necesita que algunas personas conserven la historia y la cultura institucional de la organización” [traducido por el autor]. Refiriéndose a los recursos humanos, Nancy Day (1994:557) argumenta, “Sin ellos, la organización no podría alcanzar sus objetivos ni proclamar sus valores. Como dijo Louis Mayer, de la Metro Goldwyn Mayer, ‘El inventario vuelve a su casa cada noche’. Esto es especialmente cierto para las ONGs” [traducido por el autor].

Incluso las ONGs que tienen relativa estabilidad en sus fuentes de financiamiento y que poseen un espacio propio en donde llevar a cabo sus operaciones enfrentan complicaciones al tratar de retener a sus cuadros profesionales y voluntarios. Debido a la excesiva carga de trabajo y a su carácter voluntario, muchos activistas y miembros de las juntas directivas terminan agotados y abandonan sus organizaciones. Además, justificándose en su carácter de “organizaciones no lucrativas”, las ONGs muchas veces remuneran de manera pobre a sus empleados. En algunos casos, estos profesionales terminan abandonando sus organizaciones para trabajar en otro sector o acaban rotando por numerosas ONGs tratando de encontrar un lugar en el cual sentirse personalmente protegidos y profesionalmente respetados. Por ejemplo, bajo el título “*Media and Advocacy Group Aided by Foundations Suffers Employee Exodus*” (ONG apoyada por fundaciones sufre un éxodo masivo de su personal), Vince Stehle recientemente reportó que, “Diez miembros del equipo profesional de la organización [Living Democracy] renunciaron. Muchos de ellos firmaron una extensa carta abierta en la que responsabilizan a la conducción de la organización, entre otras cosas, por tratar a su personal de manera incorrecta” (Chronicle of Philanthropy, October 8th 1998 - traducido por el autor).

Las ONGs deben establecer y revisar sus misiones periódicamente. Idealmente, también deberían monitorear sus programas y operaciones evaluando sus resultados de manera sistemática. Sin embargo, la realidad indica que muchas organizaciones establecieron sus misiones al ser fundadas, no llevan a cabo procesos serios de planeamiento y rara vez evalúan los resultados de sus acciones. En el caso de llevar a cabo estos procesos (planeamiento, monitoreo y evaluación), incluso muchas veces el director ejecutivo y la conducción de alto nivel quienes se ocupan de hacerlo.

Dado que estas acciones son vitales para el funcionamiento de la organización, el involucramiento de los miembros de la junta directiva y del equipo de profesionales en estos procesos puede resultar en el incremento del nivel de retención de los mismos. Según Peter Drucker (1992), un líder nunca debe ser intimidado por los recursos con que cuenta su organización. Un líder rodeado de gente capaz, que trata de alcanzar su puesto de trabajo tendrá menos riesgos de perderlo que un líder rodeado de gente mediocre.

La retención de recursos humanos en ONGs constituye un elemento clave en la tarea de la conducción de estas organizaciones. Las ONGs centran sus operaciones en el conocimiento personal de su equipo de trabajo (incluyendo profesionales y voluntarios) más que en la inversión intensiva de capital. La identificación de un estilo de conducción capaz de promover mayores niveles de retención de recursos humanos aportaría un valor importante a la tarea de sus directores ejecutivos.

Hoy en día, la “conducción participativa” es un concepto de moda. Empresas privadas, entidades gubernamentales, organizaciones multilaterales y ONGs recomiendan y tratan de implementar acciones más participativas en sus operaciones (ver Kliksberg 1998). Sin embargo, no existe suficiente evidencia para demostrar que un enfoque participativo elevaría las tasas de retención de recursos humanos en las organizaciones.

El presente trabajo tiene múltiples implicancias. Primero, si un enfoque participativo en el gerenciamiento de ONGs contribuye a la retención de sus recursos humanos, la conducción de las mismas debería incluir a su junta directiva y equipo de trabajo en los procesos de definición, monitoreo y evaluación de los objetivos de la organización. Segundo, los presidentes de las juntas directivas deberían involucrar al resto de sus pares al tomar decisiones que pueden afectar el futuro de la organización. Tercero, si se encontrase una relación inversa entre la participación de los miembros de la junta directiva y la retención del equipo de profesionales, los directores ejecutivos deberían definir más claramente las incumbencias de la junta directiva para reducir el nivel de intromisión de la misma en asuntos del equipo de trabajo. Esta acción mejoraría el vínculo entre activistas y profesionales. Por último, si la participación de los trabajadores contribuye a incrementar el nivel de satisfacción laboral, sindicatos y asociaciones de trabajadores podrían incluir la “conducción participativa” como una de sus demandas al negociar convenios colectivos de trabajo.

El primer capítulo de este trabajo presenta un análisis de la bibliografía existente en relación al gerenciamiento participativo y las motivaciones de profesionales y voluntarios para desempeñarse en ONGs. A partir de esta revisión bibliográfica, el segundo capítulo presenta siete hipótesis relacionadas con la retención de voluntarios y profesionales en ONGs. Mientras que el tercer capítulo explica la metodología utilizada para contrastar las anteriores hipótesis, el cuarto capítulo expone los criterios de selección para el armado de una muestra compuesta por tres casos. Los datos cualitativos y cuantitativos recogidos durante el estudio son convertidos en información relevante y analizados en el capítulo V, en el cual se presentan los hallazgos de esta investigación. En base a estos hallazgos, el capítulo VI presenta una serie de conclusiones. Por último, en el capítulo VII se reconocen las limitaciones de este estudio y se sugieren nuevas líneas de investigación.

Capítulo I: Revisión Bibliográfica

La retención de recursos humanos no es un tema nuevo. De hecho existe un cuerpo teórico importante que trata de identificar y explicar las variables que contribuyen a la retención de recursos humanos – profesionales y dirigentes voluntarios – en las ONGs. Tratando de determinar en qué medida la participación afecta la retención de recursos humanos en ONGs, esta sección presenta definiciones de gerenciamiento participativo y su relación con las dinámicas propias de las ONGs, motivaciones del equipo de trabajo y la interacción entre profesionales rentados y la junta directiva.

I.1 Gerenciamiento Participativo: Definición

La bibliografía aborda el tema del gerenciamiento participativo utilizando una variada terminología. Términos como “participación en el lugar de trabajo”, “democracia organizacional”, “potenciamiento de los empleados” y “cultura organizacional colaborativa” son comunmente utilizados.

Bernhard Wilpert (1987:232) entiende la participación como “el involucramiento personal de los empleados en la toma de decisiones de la organización sin que existan normas regulatorias formalizadas” [traducido por el autor]. Según Arnold Tannenbaum y otros (1974:50), “Al hablar de participación hacemos referencia a un sistema en el cual todos los miembros determinan, en algún grado, las decisiones de la organización” [traducido por el autor]. El autor (1974:128) agrega, “La participación, en alguna medida, acerca a los trabajadores a la conducción” [traducido por el autor]. Aunque estas definiciones son un buen punto de partida, parecen quedarse en un nivel vago y estar cargadas de romanticismo. Estos autores no explican como los procesos participativos deben ser dirigidos y, más importante, no explicitan que tipo de decisiones deben ser compartidas entre el nivel gerencial y los otros miembros de la organización.

Según Fran Rees (1997:33), “Potenciamiento [*empowerment*] significa dar poder o autoridad, capacitar o permitir. Muchas organizaciones ven la necesidad de distribuir el poder entre los niveles más bajos de la organización, para que las decisiones puedan ser tomadas en dónde se cuenta con la información adecuada, implementando los proyectos con el consejo de quienes deben hacerlos funcionar” [traducido por el autor]. En este sentido, la participación no sólo constituye una forma de compartir poder sino un canal por medio del cual poder obtener información relevante para el proceso de toma de decisiones. En *The Art of Empowerment* (El Arte de Potenciar), Ron Johnson y David Redmond (1998:5, 7) sostienen, “Una organización está potenciada cuando la gente cuenta con la información que necesita para tomar decisiones sobre las operaciones en las que está involucrada y la autoridad para tomar estas decisiones...Esto significa que la gente es valorada, sus opiniones son importantes y sus puntos de vista tomados en consideración. Esto significa confiar en la gente” [traducido por el autor].

Por lo tanto, la participación y el potenciamiento están profundamente relacionados.

Mientras que la participación hace referencia a la dinámica existente dentro de una organización, el potenciamiento se relaciona con la distribución de poder entre sus miembros. Según Lorne Plunkett y Robert Fournier (1991:5), “El gerenciamiento participativo es una filosofía que demanda que el proceso organizacional de toma de decisiones se haga en una forma tal que tanto el aporte de información como la responsabilidad sobre los resultados se extiendan al nivel más bajo involucrado en esa decisión. El propósito del gerenciamiento participativo es asegurar que las decisiones sean tomadas por la gente adecuada. El potenciamiento es un medio para lograr un gerenciamiento participativo” [traducido por el autor].

1.2 Gerenciamiento Participativo: Ventajas

A partir de la última década, la participación se ha convertido en un concepto de moda. En este sentido, el gerenciamiento participativo parece ser parte de un amplio paradigma que también incluye procedimientos democráticos y mayores niveles de rendimiento de cuentas en todo tipo de organizaciones. Según Helmut Anheier y Kusuma Cunningham (1994:113), “El término ‘gerenciamiento participativo’ se ha vuelto muy popular en el ámbito del desarrollo...Ahora las instituciones multilaterales le dan considerable importancia y atención. En 1992, el Banco Mundial organizó un seminario de tres días sobre gerenciamiento participativo” [traducido por el autor].

Pero además de representar un concepto “de moda”, según los expertos, el gerenciamiento participativo parece aportar múltiples ventajas a las organizaciones que lo implementan. Primero, al incluir a todos los sectores de la organización, las empresas pueden abastecerse de toda la información disponible antes de tomar una decisión. En *Beyond Participative Management* (Más Allá del Gerenciamiento Participativo), Ronald Gilbert y Ardel Nelson (1991:10) sostienen que los trabajadores generalmente poseen un conocimiento excepcional y pueden dar respuesta a soluciones de gran complejidad, pero irónicamente, en rara vez son consultados.

Segundo, al incluir a los empleados en el proceso de toma de decisiones, las empresas elevan su rendimiento y la calidad de los bienes y servicios que producen. Según Vincent Omachonu and Joel Ross (1995), la participación de los empleados incrementa su motivación y productividad, elevando los niveles de calidad. Bernardo Kliksberg (1998:15) agrega otra dimensión al sostener que, “Existe una alta correlación entre confianza y rendimiento. La construcción de esta relación de confianza requiere participación. Este es su habitat natural”. La participación también contribuye al proceso de construcción grupal. En *How to Lead Work Teams* (Cómo Liderar Equipos de Trabajo), Fran Rees (1991:2) explica, “El movimiento tendiente a una mayor participación por parte de los empleados produjo la formación de muchos tipos de equipos de trabajo involucrados en la toma de decisiones. Estos equipos están encargados, entre otras cosas, de mejorar la calidad de los productos producidos, elevar el nivel de eficiencia y luchar por la satisfacción total del cliente” [traducido por el autor]. Además, Johnson y Redmond (1998:19) concluyen que el potenciamiento de empleados otorga los siguientes beneficios a las empresas que lo implementan: a) responder de

mejor forma a las demandas de los clientes; b) tener una mejor reacción ante la actividad de los competidores; c) ser más eficientes en el uso de recursos; d) estar listo para aprovechar nuevos métodos y tecnologías; e) ser más eficaces en la provisión de bienes y servicios; f) mantener altos niveles de calidad en todos los aspectos; y g) crear una cultura de continuo desarrollo. Aunque acabamos de mencionar importantes beneficios ligados a la participación, los autores citados no hacen referencia a los efectos que la participación puede tener en los niveles de retención de los recursos humanos.

Tercero, la participación aporta un enfoque ético al gerenciamiento. La participación constituye una forma de evitar prácticas autoritarias y promover valores democráticos hacia el interior de las organizaciones. Según Kliksberg (1998:2), varias instituciones multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas acordaron que “Las personas afectadas por intervenciones que promueven el desarrollo deben ser incluidas en el proceso de toma de decisiones” [traducido por el autor].

Cuarto, el gerenciamiento participativo promueve la innovación y la creatividad. En *Developing a Learning Culture* (Desarrollando una Cultura del Aprendizaje), Sue Jones (1996:29) dice, “La cultura de trabajo colaborativa no separa tareas de repetición sencillas: los trabajadores están involucrados conjuntamente en todos los aspectos del trabajo (destrezas múltiples)...La cultura de trabajo colaborativa continuamente incentiva a los empleados a aprender, tomar decisiones, resolver problemas e innovar” [traducido por el autor]. Además, relacionando participación e innovación, Paul Light (1998:113) sostiene, “La democracia organizacional le otorga a los trabajadores la posibilidad de ser oídos. Algunos expertos llaman a esto ‘potenciación del empleado’; otros lo definen como ‘participación o involucramiento del empleado’. Pero el resultado es casi siempre el mismo: los empleados adquieren mayor relevancia en el éxito de la organización” [traducido por el autor].

Quinto, al operar en un ambiente de confianza, el gerenciamiento participativo promueve el cambio personal y organizacional. Según Alan Fowler (1997:61), “La razón para optar por un tipo de proceso consultivo es que la gente está mejor dispuesta a modificar su compartamiento cuando participan en el análisis de un problema” [traducido por el autor]. Este es también el caso de Japón. Según Rees (1991:25), “En Japón, el proceso de decisión por consenso asegura que las decisiones tomadas por las empresas japonesas han sido bien pensadas, realistas y capaces de motivar a sus empleados. Una vez que los miembros del equipo se deciden a actuar, el apoyo necesario ya ha sido conseguido” [traducido por el autor].

Sexto, el potenciamiento de los individuos incrementa su compromiso con la organización. En , “*Designing and Managing Volunteer Programs*” (Diseñando y Dirigiendo Programas de Voluntarios) Jeffrey Brudney (1994:284) argumenta, “El potenciamiento del voluntario generalmente resulta en un sentido de pertenencia más fuerte y como consecuencia, un mayor nivel de compromiso con la organización” [traducido por el autor]. En este sentido, según Brian O’Connell (1993:77), “La retención de un buen equipo de trabajo no depende del salario y los beneficios que se otorguen al

personal. La gente quiere un propósito al cual contribuir y sentirse satisfechos” [traducido por el autor].

Por último, el gerenciamiento participativo incrementa la motivación por el trabajo y la satisfacción laboral. Según Hisataka Furukawa (1987:38), “La participación por parte de los empleados en la toma de decisiones parece contribuir al aumento de su motivación y satisfacción laboral” [traducido por el autor]. Además, comparando empresas de diferentes países, Tannenbaum (1974) encontró una correlación muy alta entre participación y satisfacción laboral. Kathleen Ryan y Daniel Oestreich (1998:233, 234) explican los efectos de la participación diciendo, “Cuando las personas son dejadas fuera de la toma de decisiones, generalmente se sienten sin poder y no necesitadas. Se vuelven dependientes de otras personas, aumentando su nivel de ansiedad acerca de su valor para la organización, adoptando una postura cínica en sus vínculos y resistentes a aceptar ayuda bien intencionada” [traducido por el autor].

1.3 Gerenciamiento Participativo: Críticas

Aunque el gerenciamiento participativo pueda producir importantes ventajas para las organizaciones que lo implementan, este también presenta algunos puntos críticos. Tannenbaum comprende la participación como un medio para incrementar el control patronal en el lugar de trabajo. Según el autor, (1968:16, 23), “En algunos sistemas tradicionales, los empleados intercambian sumisión por dinero; en los sistemas participativos intercambian sumisión por un cierto grado de sumisión gerencial (más el propio salario), lo que incrementa la cantidad total de sumisión en la empresa (esto es, control)...El éxito relativo de los enfoques participativos no se basa en reducir el nivel de control, sino en conseguir un sistema de control que es más efectivo que todos los demás” [traducido por el autor]. En este sentido, Tannenbaum (1968:20) agrega, “Algunos aspectos del ‘gerenciamiento participativo’ pueden conducir a la pérdida de autonomía de grupos informalmente constituídos. A través de la participación, algunos grupos informalmente cohesionados pueden ser absorbidos por la organización formal” [traducido por el autor].

Refiriéndose al trabajador en el modelo de gerenciamiento participativo, Tannenbaum (1968:311) concluye, “Mientras que él controla más, no es menos controlado. Los modelos de organización participativos actuales ilustran la paradoja de otorgar más libertad a sus miembros a la vez que requieren de estos disciplina adicional. Esta disciplina se basa no tanto en la aceptación de órdenes y preocupación por sanciones formales, sino en la sensibilidad existente entre los miembros y en su compromiso con los objetivos de la organización” [traducido por el autor]. Por último, Tannenbaum y otros (1974:227) argumentan que, “En efecto, algunos esfuerzos encausados por líderes industriales para introducir un estilo de gerenciamiento participativo pudieron estar diseñados para frenar los movimientos revolucionarios, cediendo de antemano ante las demandas que la revolución podría llegar a imponer” [traducido por el autor].

Aunque el modelo de participación japonés parece otorgar grandes beneficios a las

organizaciones que lo ponen en práctica, (Rees 1991:25), este también encarna potenciales inconvenientes. Basados en la intención de motivar a sus trabajadores, los gerentes consultan la mayoría de sus decisiones con sus empleados. Aunque el gerenciamiento participativo puede elevar el nivel de motivación de los trabajadores y generar el apoyo de los trabajadores ante nuevas decisiones, también puede conducir a una burocratización de la toma de decisiones. El contemplar la opinión de todos los trabajadores puede producir rigidez organizacional y una resistencia a reaccionar rápidamente. En un mercado cada vez más competitivo y como producto de las nuevas tecnologías, las organizaciones deben poder responder a los cambios producidos en su ambiente de manera veloz. En este sentido, un modelo de gerenciamiento demasiado consultivo puede terminar afectando la capacidad organizacional para dar respuestas rápidas a situaciones nuevas.

Aunque estas críticas son importantes, la mayor parte de ellas debe ser entendida en el contexto de los años 60', cuando la revolución era una posibilidad real y la lucha de clases parecía ser más clara. Sin embargo, Tannenbaum nos da un buen marco teórico para comprender las condiciones sociales que produjeron la aparición del modelo de gerenciamiento participativo. Además, estas críticas ponen el acento en diferenciar el gerenciamiento participativo como una alternativa democrática o como una práctica tendiente a manipular a la clase trabajadora.

1.4 Gerenciamiento Participativo: Obstáculos para su Implementación

La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos que las organizaciones que desean implementar un estilo de conducción participativo deben sortear. Los gerentes y directores pueden sentirse inseguros acerca de nuevas metodologías y sus resultados. También pueden sentir que están perdiendo poder. Johnson y Redmond (1998:175) sostienen, "Potenciar gente puede ser peligroso. Si uno fracasa en ganarse su confianza y lealtad, su potenciamiento puede terminar dañando a la organización" [traducido por el autor]. La participación, como un mecanismo que requiere un alto nivel de flexibilidad, pone en peligro el control organizacional. Según Fowler (1997:57), "Más control significa menos flexibilidad, lo que es malo para un desarrollo participativo" [traducido por el autor]. Kliksberg (1998:18-22) identifica una fuerte resistencia en contra de la participación. Los principales elementos se basan en: a) la eficiencia a corto plazo; b) el paradigma del costo-beneficio; c) la cultura organizacional formal; d) la subestimación de los miembros; e) un enfoque manipulativo; y f) la concentración del poder.

Además, el gerenciamiento participativo modifica las estructuras organizacionales tradicionales. En vez de basarse en redes de comunicación verticales, el nuevo enfoque requiere vínculos horizontales. En vez de centrarse en la autoridad y el poder, el gerenciamiento participativo se sustenta en la negociación y la persuasión. Tannenbaum (1968:22) explica, "El sistema participativo se diferencia de la burocracia tradicional en la medida en que sus miembros están comprometidos personalmente. Este profundo compromiso es una de las bases para el éxito del enfoque participativo, pero es también la base para el surgimiento de conflictos interpersonales, los que precisamente Weber quiso

evitar a través de la estructura burocrática” [traducido por el autor].

Por último, algunas organizaciones tal vez implementen una forma manipulativa de participación. Lejos de potenciar a sus miembros, estas organizaciones implementan nuevas formas de dominación demagógica. Frank Heller y Jyuji Misumi (1987:211) diferencian “participación” de “pseudo-participación”. Según los autores, “La pseudo-participación puede tomar distintas formas, pero usualmente ocurre cuando la consulta se hace después que la decisión ya ha sido tomada o cuando no hay intención de que la consulta altere el resultado predeterminado” [traducido por el autor].

1.5 Gerenciamiento Participativo y ONGs

El gerenciamiento participativo, como filosofía, fue desarrollado en el mundo de las empresas lucrativas. Sin embargo, este modelo puede ser y ha sido implementado en ONGs u organizaciones del tercer sector. Lester Salamon define al tercer sector como un grupo de organizaciones formalmente constituídas, no gubernamentales, sin finalidad de distribuir dividendos, autogobernadas, voluntarias y que promueven el bien común (ver Salamon, 1992: pp. 5-6). Otros autores han caracterizado a este conjunto de organizaciones como “Sector Caritativo”, “Sector Independiente”, “Sector Voluntario”, o “Sector Solidario”. El uso de estos diferentes términos no es casual y refiere a distintas dimensiones del tercer sector.

Las ONGs difieren de las organizaciones lucrativas no sólo en su razón de ser pero también en su estructura interna. Las ONGs generalmente están gobernadas por un cuerpo de voluntarios: la junta directiva. En genral, la junta directiva depende del apoyo de un equipo de profesionales que día a día llevan a cabo las tareas de la organización. Aunque la junta directiva y el equipo de trabajo tienen funciones diferentes, la implementación de un modelo de gerenciamiento participativo en ONGs requiere la inclusión de ambos entes.

Como fue explicado con anterioridad, el gerenciamiento participativo requiere el involucramiento de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esta definición no se refiere a cualquier tipo de decisión. Esta decisión debe ser importante para el futuro de la organización. En este sentido, cuando este trabajo hace referencia a “gerenciamiento participativo en ONGs” se refiere al involucramiento del equipo de trabajo y de los miembros de la junta directiva en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización. En resumen, hacemos referencia al proceso de planeamiento estratégico. Según John Bryson (1994:155), “El planeamiento estratégico es un esfuerzo disciplinado tendiente a producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y guían lo que una organización es, qué es lo que hace y cómo lo hace” [Traducido por el autor].

Aunque el planeamiento es una actividad vital, el monitoreo y la evaluación de los programas no son menos importantes. Según Vic Murray y Bill Tassie (1994:306), “Ahora se reconoce que los miembros de una organización pueden tener diferentes ideas

acerca de los indicadores de efectividad” [Traducido por el autor]. En este sentido, cuando una organización implementa el enfoque del gerenciamiento participativo, debe incluir a todos los actores involucrados en el proceso de evaluación. Según John Clayton Thomas (1994:366), “La evaluación no debe ser un ejercicio académico especialmente diseñado para alcanzar los estándares técnicos de los evaluadores...Por el contrario, el equipo de trabajo debe ser parte activa del proceso de la evaluación. Este involucramiento es esencial para asegurar que las necesidades de información del equipo de trabajo son satisfechas y que los evaluadores escuchan a quienes conocen los programas intimamente” [Traducido por el autor].

Las organizaciones de mayor tamaño pueden enfrentar algunas complicaciones al tratar de implementar el enfoque participativo. Según O’Connell (1993:36), “Uno de los problemas que tienen las grandes organizaciones voluntarias es que el planeamiento se convierte en una tarea llevada a cabo solamente por el equipo de trabajo. Entonces, los voluntarios no deciden el destino de la organización y como consecuencia no sienten el compromiso vital y necesario para alcanzar metas ambiciosas” [Traducido por el autor].

Por último, el planeamiento participativo puede promover el desarrollo organizacional y mayores niveles de autonomía en el equipo de trabajo. En *Striking a Balance* (Alcanzando un Equilibrio), Alan Fowler (1997:48,49) sostiene, “Para las ONGs que se dedican al desarrollo, todo plan tiene que ser el resultado de un proceso consultivo...Los líderes y directores tienen un rol especial al tener que crear las condiciones necesarias para que los miembros del equipo de trabajo puedan cuestionar críticamente las formas de trabajo actuales y re-evaluar el rol de la organización. En esta situación, la actitud, el estilo y las capacidades de quienes guían el proceso de planeamiento estratégico tienen una fuerte influencia sobre el grado en el que el planeamiento se convierte en una forma de desarrollo del equipo de trabajo” [Traducido por el autor].

1.6 La Relación de la Junta Directiva y el Equipo de Trabajo:

¿Un Matrimonio Complicado?

Rara vez las juntas directivas y los equipos de trabajo tienen sus tareas y responsabilidades bien delimitadas. Además, muchas tareas organizacionales deben ser llevadas a cabo por miembros de ambos grupos. Según O’Connell (1993:46), “La peor ilusión del campo de las ONGs es pensar que la junta directiva decide las políticas de la organización y el equipo de trabajo las implementa. Esto no es así. La junta directiva, con la ayuda del equipo de profesionales, define las políticas y la junta directiva, con la ayuda del equipo de profesionales, las implementa” [Traducido por el autor].

Aunque uno pueda acordar fácilmente con O’Connell en este enfoque colaborativo, en algunas situaciones, los miembros de la junta directiva son extremadamente activos en sus organizaciones. En algunos casos, estos miembros llegan a controlar el rendimiento de los miembros del equipo de trabajo. Esta situación es comúnmente conocida como

“micro-gerenciamiento” (*micro-management*). En los casos de micro-gerenciamiento, los integrantes del equipo de trabajo sienten un alto nivel de intromisión por parte de uno o varios miembros de la junta directiva. Este sentimiento puede conducir a una alta y hasta exagerada compartimentalización de tareas y saberes, que finalmente atenta contra cualquier intento de colaboración. Para poder implementar un enfoque de gerenciamiento participativo, las organizaciones deben evitar este tipo de situaciones. Sin embargo, encontrar un buen equilibrio entre colaboración y micro-gerenciamiento, aunque necesaria, no es una tarea fácil.

I.7 ONGs y Motivaciones: ¿Por Qué la Gente Participa?

Son muchas las motivaciones que hacen que los individuos participen en determinadas organizaciones. Para poder caracterizar estas motivaciones es necesario, antes que nada, diferenciar entre voluntarios y profesionales, ya que la relación de ambos grupos de sujetos con la organización encierra diferentes tipos de incentivos.

La gente aporta su tiempo de modo voluntario por diferentes razones. En base a estudios previos (Clark and Wilson 1961), Jone Pierce (1993:20) sostiene que, “Los principales tipos de incentivos son materiales, solidarios y de propósito. Los incentivos materiales que atraen a los voluntarios a las organizaciones son todo tipo de beneficio material asociado a la participación del individuo en la organización. Por ejemplo las destrezas y habilidades adquiridas que pueden ser transferidas a futuros empleos. Los incentivos solidarios incluyen la posibilidad de socializar, el sentimiento de pertenencia a un grupo determinado, la adquisición de estatus social y el divertirse. Por el contrario, los incentivos de propósito atraen miembros en base a los objetivos de la organización” [Traducido por el autor]. En otro sentido, Pearce (1993:73) agrega que distintos individuos responden a diferentes tipos de incentivos. Entre ellos, el autor destaca: a) servir a los demás; b) acceder a un trabajo interesante; c) lograr una ganancia instrumental; y d) no tener otra cosa mejor que hacer con su tiempo.

Debra Mesch, Mary Tschihart, James Perry y Geunjoon Lee (1998:6) definen motivaciones altruistas e instrumentales relacionadas con el voluntariado. Según los autores, “Mientras que los motivos altruistas incluyen el deseo de ayudar a otros y dar un servicio a la comunidad, los instrumentales se centran en el interés personal del voluntario” [Traducido por el autor]. Por lo tanto, cada individuo alcanza su nivel máximo de utilidad combinando los dos tipos de motivaciones.

Los voluntarios que sienten una posibilidad concreta de ser promovidos a posiciones de mayor jerarquía permanecerían más tiempo en las organizaciones en las que participan. Estos “ascensos” funcionarían entonces como un mecanismo de reconocimiento a su labor. Según una investigación realizada por Pierce (1993:54), “Las organizaciones que poseían personal rentado, en ocasiones contrataron secretarías que no tenían ‘verdadero trabajo’ que hacer, aparentemente para demostrar que la organización era importante y el director también. Las organizaciones basadas en el trabajo voluntario

también utilizaban este tipo de señales, pero enviando un mensaje diferente. No había ‘secretarias voluntarias’. En cambio, tenían ‘presidentes’ y ‘coordinadores’, demostrando democracia e igualitarismo” [Traducido por el autor].

El equipo de profesionales rentados no sólo está motivado por su salario y otros beneficios tangibles. Según Firstenberg (1996:195), “Para algunos, la fuerza motivacional es la naturaleza del desafío que deben alcanzar, como la creación de un nuevo concepto, el diseño de un nuevo producto, o la provisión de un servicio que mejore la calidad de vida de los demás. Esa gente está animada por la satisfacción que obtienen de la substancia de su trabajo, aunque esto no signifique necesariamente que sean indiferentes a sus salarios o su relación con los pagados en ese específico campo” [Traducido por el autor]. Más aún, según Fowler (1997:72), quienes trabajan en ONGs buscan satisfacer tanto su compromiso personal como la necesidad de proveer servicios a los demás.

Como fue explicado, hay múltiples variables que determinan la participación de los individuos en las organizaciones. Se podría pensar que algunas organizaciones brindan a sus miembros mayores oportunidades de alcanzar sus objetivos y satisfacer sus expectativas que otras.

1.8 ¿Cómo Evitar Tasas Elevadas de Recambio Laboral?

Mientras que el recambio de individuos en las organizaciones puede ser positivo en términos de traer nuevas ideas y enfoques, un alto grado de recambio producido por una elevada tasa de deserción laboral es un rasgo negativo de cualquier organización. Debido a que dependen mayormente de su capital humano, las ONGs son especialmente vulnerables a esta situación. Paul Firstenberg (1996:190) argumenta que la deserción laboral produce un alto costo para los empleadores.

La bibliografía sugiere algunas variables que pueden afectar el nivel de retención de recursos humanos en las organizaciones. Primero, parece existir una relación inversa entre deserción y satisfacción laboral. Según Joan Pynes (1997:43), “Las organizaciones también sufren cuando el ambiente de trabajo es hostil. Índices de deserción laboral más elevados imponen mayores costos ligados al reclutamiento de nuevos empleados” [Traducido por el autor]. Además, según Mesch, Tschihart, Perry, y Lee (1998:7), “La mayoría de los modelos sobre deserción laboral incluyen ‘satisfacción laboral’ como una variable capaz de predecir la intención de renunciar” [Traducido por el autor].

Segundo, el aprendizaje de destrezas útiles para futuros trabajos incrementa el nivel de retención de los recursos humanos. Según Mesch, Tschihart, Perry, y Lee (1998:6), “Lammers (1991) descubrió que un deseo instrumental de aprender destrezas que puedan ser utilizadas en trabajos remunerados estaba directamente relacionado con el nivel de retención. Lammers también descubrió que la percepción del valor ligada a la experiencia voluntaria era un elemento diferencial en la duración de la experiencia de voluntariado” [Traducido por el autor].

Por último, O'Connell (1993:40) sostiene que, “Darle a la gente responsabilidades acordes a sus habilidades, capacidades e intereses, es un elemento clave en la retención de recursos humanos” [Traducido por el autor].

1.9 Resumen

La revisión bibliográfica define conceptos como ONGs, gerenciamiento participativo y potenciamiento de recursos humanos, así como elementos que afectan la motivación y el nivel de deserción laboral en el sector de las empresas lucrativas. En esta sección analizamos las ventajas, las críticas y los obstáculos ligados a la implementación de un enfoque participativo. Además, para poder comprender las posibles causas que definen la retención de recursos humanos en ONGs, analizamos la relación de la junta directiva con el equipo de trabajo, así como las múltiples motivaciones ligadas al trabajo voluntario en ONGs.

Capítulo II: Hipótesis y Preguntas Principales

La bibliografía brinda importantes lecciones en cuanto a las variables que pueden afectar la retención de profesionales y voluntarios en ONGs. Sin embargo, no fue posible encontrar ninguna investigación que aborde, en forma directa, el involucramiento de la junta directiva y del equipo profesional en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos de la organización y su relación con la retención de sus recursos humanos. Por lo tanto, para poder adentrarnos en explicar como la participación afecta la retención de recursos humanos en las ONGs, hemos formulado siete hipótesis basadas en el análisis bibliográfico presentado con anterioridad. Esta sección presenta estas hipótesis y plantea las preguntas que deben ser respondidas para poder arivar a conclusiones fiables.

II.1 Participación y Retención de la Junta Directiva

Como sugiere la bibliografía, toda junta directiva debe participar activamente en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización. Mientras que John Bryson (1994:155) señala la importancia de la junta directiva durante el período de planeamiento estratégico, Vic Murray y Bill Tassie (1994:306) reconocen la relevancia de incluir a la junta directiva en el monitoreo y evaluación de los programas de la organización. En otro sentido, Pierce (1993) diferencia tres tipos principales de incentivos que fomentan la participación de individuos en las organizaciones: materiales, solidarios y de propósito. Por último, en el clásico *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards* (Diez Responsabilidades Básicas para las Juntas Directivas), Richard Ingram (1988:2) postula, “Los miembros de las juntas directivas deben involucrarse extensivamente en el proceso de planeamiento si se espera que la junta directiva desarrolle un sentido de propiedad sobre el plan” [Traducido por el autor]. En este sentido, al darle a los actores involucrados un sentido de propiedad, la participación constituye un elemento central en el conjunto de las motivaciones solidarias. En base a lo hallado en la bibliografía, es posible formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis I:

Las ONGs que incluyen a los miembros de sus juntas directivas en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización, demuestran un nivel de retención más elevado de sus dirigentes voluntarios.

II.2 Participación y Retención del Equipo de Trabajo

La bibliografía consultada también indica que la participación en el planeamiento, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización puede tener un efecto positivo sobre la retención del equipo de trabajo. Según Johnson y Redmond (1998:54), “Un sentido de pertenencia se despierta cuando la gente ‘sabe lo que pasa’. Involucrar al personal en conversaciones sobre su trabajo ayuda a desarrollar un sentimiento de

pertenencia entre la gente” [Traducido por el autor]. Por su parte, John Clayton (1994:366) señala la importancia de incluir al equipo de trabajo en los procesos de monitoreo y evaluación. Cuando los gerentes y directores permiten que sus empleados sean escuchados, estos últimos comienzan a sentirse respetados y como consecuencia, pueden desear mantenerse en la organización por más tiempo. Según O’Connell (1993:77), los miembros del equipo de trabajo quieren un propósito, sentir que contribuyen a una causa y desean sentir una satisfacción por su labor. Aunque los incentivos materiales son importantes, los trabajadores también tienen otros tipos de motivaciones. Firstenberg (1996:195) señala que al alcanzar desafíos interesantes, los trabajadores encuentran una satisfacción en su propio trabajo. Por último, según Brudney (1994:284), el potenciamiento incrementaría el sentido de pertenencia, la efectividad en las operaciones y el compromiso con la organización. En este sentido Furukawa (1987:38) agrega que la participación por parte del personal en las decisiones relacionadas con el futuro de su propia organización elevan los niveles de motivación y satisfacción laboral. Por lo tanto, la participación del equipo de trabajo parece ser un elemento clave en el desarrollo de un sentido de propiedad sobre la organización, incrementando los niveles de satisfacción laboral y, por ende, elevando la retención del personal. En base a la bibliografía presentada, podemos formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis II:

Las ONGs que incluyen a los miembros de sus equipos de trabajo en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización, demuestran un nivel de retención más elevado de sus cuadros profesionales.

II.3 Participación y Tamaño Organizacional

Dado que el enfoque participativo debe ser implementado de una manera consultiva, las organizaciones de gran tamaño pueden encontrar serios obstáculos al tratar de implementar un tipo de conducción participativa. Si el proceso de toma de decisiones debe incluir a todos los miembros de la organización, las organizaciones que tienen un número mayor de profesionales y voluntarios pueden sufrir un mayor nivel de rigidez al definir sus programas y políticas. Según O’Connell (1993:36), el tamaño es importante y puede afectar el nivel de involucramiento de la junta directiva. El autor sostiene que en organizaciones de mayor tamaño el proceso de planeamiento se convierte en una tarea del equipo de profesionales, dejando de lado a la conducción voluntaria de la organización. Para poder determinar en qué medida el tamaño organizacional afecta los niveles de participación de la junta directiva y del equipo profesional, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis III:

Las ONGs de menor tamaño usualmente incluyen a su personal y juntas directivas en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización, en mayor medida que las ONGs de mayor envergadura.

II.4 Género y Recambio Laboral

En base al supuesto que el número de hombres que trabajan en ONGs brindando servicios a familias e individuos es menor al de mujeres, y aplicando la teoría de oferta y demanda al mercado laboral, uno esperaría que estas organizaciones compitan por la captación de profesionales hombres. En este sentido, el nivel de recambio laboral entre los trabajadores hombres debería ser mayor al experimentado por las mujeres. La siguiente hipótesis pone a prueba este supuesto:

Hipótesis IV:

Dado que el número de profesionales hombres trabajando en ONGs que brindan servicios a familias e individuos es menor al de mujeres, estas organizaciones compiten por los hombres creando un mayor nivel de recambio laboral entre estos.

II.5 Participación Según el Nivel Jerárquico

La bibliografía sugiere que el gerenciamiento participativo debe basarse en un proceso consultivo. Según Wilpert (1987:232), las empresas deben incluir a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Tannenbaum y otros (1974:50, 128) también sostiene que la participación acerca a los trabajadores al nivel gerencial y que todos los niveles de la organización definen, en cierta medida, las decisiones de la misma. Como se refleja en estas definiciones, el centro de poder usualmente radica en el nivel gerencial y el gerenciamiento participativo permite a los trabajadores tener cierto acceso a esta estructura de poder. En este sentido, quienes ocupan posiciones laborales más altas se encuentran más cerca del proceso de toma de decisiones. Además, en relación a la segunda hipótesis formulada, es posible esperar una relación directa entre los niveles de participación y retención del equipo de trabajo. En base a este análisis, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis V:

Los trabajadores que ocupan posiciones laborales más altas tienen mayores posibilidades de participar en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de las organizaciones en donde trabajan, lo cual resulta en un nivel de retención mayor de los trabajadores de alto nivel.

II.6 Interacción entre Equipos de Trabajo y Juntas Directivas y su Relación con la Retención de Recursos Humanos en ONGs

Numerosos autores han señalado la importancia de mantener total independencia entre las operaciones de la junta directiva y las del equipo profesional. Axelrod (1994:130) define la interacción entre la junta directiva y el equipo profesional diciendo:

“Una parte importante de la sabiduría popular en la conducción de ONGs dice que la junta directiva debe establecer las políticas de la organización y que el equipo profesional sólo debe implementarlas”. [Traducido por el autor]. Además, Robert Herman y Dick Heimovics (1994:138) argumentan que las ONGs en general se estructuran de manera jerárquica. En este sentido, se espera que la junta directiva establezca las políticas de la organización, defina su misión y evalúe la eficacia de sus programas. Según este modelo, se espera que el director ejecutivo brinde asistencia a la junta directiva para alcanzar sus objetivos. Según el saber popular, una organización efectiva debe operar con una junta directiva y un equipo profesional totalmente separados. En casos en que los miembros de la junta directiva son extremadamente activos y llegan a controlar la labor de los miembros del equipo profesional, incluso salteando al director ejecutivo, estos profesionales pueden sentir cierto grado de intromisión de la junta directiva en sus asuntos. En este caso, un tipo de vínculo disfuncional es esperable produciendo un bajo nivel de retención de los miembros del equipo de trabajo. En base al análisis de la bibliografía presentada, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis VI:

Existe una relación inversa entre el nivel de recambio laboral del equipo de trabajo y el grado de participación de la junta directiva en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización: Cuanto mayor es la participación de la junta directiva, mayor es el nivel de recambio de los profesionales de la organización.

*II.7 Participación del Equipo de Trabajo
y sus Aportes a la Campaña Anual de Recaudación de Fondos*

Como explicamos previamente, la participación del equipo de trabajo puede favorecer el desarrollo de un sentimiento de propiedad sobre la organización (Johnson y Redmond 1998). Además, las motivaciones de propósito permiten que el trabajador se identifique con la misión de la organización para la cual trabaja (Pierce 1993). Uno puede suponer que quienes desarrollan un sentimiento de propiedad sobre la organización para la cual trabajan, compartiendo su misión, valores y objetivos, estarían más comprometidos a apoyar el sostenimiento de sus organizaciones aportando dinero a las campañas anuales de recolección de fondos. En base a este análisis, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis VII:

Un nivel mayor de participación de los miembros del equipo de trabajo promueve un nivel más alto de sus contribuciones a la campaña anual de recaudación de fondos.

II.8 Preguntas Clave

La obtención de información cualitativa y cuantitativa es una tarea fundamental para poder poner a prueba las hipótesis presentadas con anterioridad. Las siguientes preguntas tienen como objetivo el guiar la recolección de datos y su posterior transformación en información relevante:

- ¿Cómo afecta la participación de los miembros del equipo de trabajo y la junta directiva la retención de recursos humanos en ONGs?
- ¿Existen diferencias significativas entre el nivel de retención de trabajadores hombres y mujeres?
- ¿En qué medida el tamaño de la organización afecta el nivel de retención de sus recursos humanos?
- ¿Existen diferencias significativas en la tasa de retención de los miembros del equipo de trabajo según su nivel jerárquico?
- ¿En qué medida la participación en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización afecta el nivel de satisfacción laboral de los miembros del equipo de trabajo y la junta directiva?
- ¿Cuál es la relación existente entre el nivel de participación de la junta directiva y el nivel de retención del personal rentado?
- ¿Qué otras variables pueden afectar el nivel de retención de los recursos humanos en las ONGs?

Capítulo III: Metodología

Para poder dar respuesta a las preguntas recién formuladas y poner a prueba las hipótesis presentadas con anterioridad, adoptamos una metodología basada en un enfoque investigativo de campo combinado con la obtención y análisis de una gran gama de datos cuantitativos. Nachmias (1996:281), define la investigación de campo como “El estudio de los individuos actuando en su vida cotidiana” [Traducido por el autor]. Además, la autora señala que la investigación de campo es llevada a cabo en ambientes naturales, en vez de laboratorios, teniendo como principal objetivo la comprensión de los significados subjetivos de los individuos estudiados. En este caso en particular, nos centraremos en comprender los procesos internos que afectan a las ONGs y sus miembros. La idea de este trabajo es establecer la relación entre participación y retención de recursos humanos en ONGs que brindan servicios a familias e individuos. Dado que nos centramos en una muestra pequeña, nuestro objetivo no es llegar a resultados generalizables. Por el contrario, este enfoque nos permitirá comprender los casos presentados en profundidad.

Este estudio fue llevado a cabo en cinco etapas: análisis bibliográfico, formulación de hipótesis, recolección de datos cuantitativos, recolección de datos cualitativos y análisis de los datos. Primero, como lo expresamos en el Capítulo I, el presente trabajo presenta el análisis de un importante número de teorías relacionadas con el gerenciamiento de organizaciones no lucrativas, el análisis institucional y la sociología.

Segundo, en base a la revisión bibliográfica, formulamos siete hipótesis tendientes a explicar en qué medida la participación del equipo de trabajo y la junta directiva puede afectar la retención de recursos humanos en las ONGs.

Tercero, trabajando en forma cercana con directores ejecutivos y jefes de personal, recogimos datos cuantitativos acerca de los niveles de recambio y participación de los equipos de trabajo y la juntas directivas de tres organizaciones. Además, obtuvimos datos relacionados con otras variables como beneficios al personal, salarios, oportunidades de capacitación y ascensos. Para centrar la atención en la relación del individuo con su lugar de trabajo, decidimos contemplar sólo trabajadores de tiempo completo¹. El próximo capítulo explica el criterio de selección de la muestra describiendo cada caso en mayor detalle.

Cuarto, a través de entrevistas personales a los directores ejecutivos, presidentes de las juntas y otros miembros de los equipos de trabajo obtuvimos información acerca de los diferentes estilos de liderazgo y de involucramiento en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de las ONGs comprendidas en la muestra². Además, distribuimos una encuesta entre todos los miembros de los equipos de trabajo³ y de las juntas directivas⁴. Esta encuesta estuvo basada en cuestionarios tendientes a recoger las

¹ El apéndice A muestra los instrumentos distribuidos entre las organizaciones para recoger los datos.

² El apéndice B muestra las guías utilizadas durante las entrevistas personales.

³ El apéndice C muestra los cuestionarios utilizados para recoger las percepciones del equipo de trabajo.

⁴ El apéndice D muestra los cuestionarios utilizados para recoger las percepciones de la junta directiva.

percepciones de los miembros de las organizaciones acerca de su nivel de participación y otras 20 variables tales como prestigio organizacional, niveles de compensación, posibilidades de ascenso, intromisión de la junta directiva y satisfacción laboral. Estas percepciones fueron también comparadas con los datos cuantitativos recogidos en la segunda etapa de la investigación.

Por último, la quinta etapa de la investigación se centró en el análisis de los datos recogidos en las etapas anteriores⁵. El propósito de esta etapa fue el de transformar todos los datos recogidos en información relevante y útil para responder las preguntas anteriormente expuestas. En promedio, 56% de los miembros profesionales y 52% de los voluntarios respondieron a la encuesta. Esto nos llevó a analizar un total de 220 cuestionarios que incluían un total de 38 variables. En este sentido, fue necesario aplicar procedimientos estadísticos tales como covarianza, porcentajes y medidas de tendencia central.

⁵ El apéndice E muestra tablas comparativas de las diversas dimensiones analizadas.

Capítulo IV: La Muestra

Para los efectos de este estudio, se seleccionaron tres organizaciones en el área de Baltimore City. Todas las organizaciones seleccionadas son no lucrativas y pueden ser calificadas como “not-for-profit - 501 (c) 3 organization” según los estándares de los EEUU. Las tres organizaciones brindan servicios a familias y a individuos que lo requieren, tales como psicoterapia y cuidado de ancianos. En general, estos programas son dirigidos y atendidos por trabajadores sociales. Por razones de confidencialidad, hemos decidido referirnos a estas organizaciones con los siguientes tres pseudónimos: a) The Chesapeake Foundation; b) Diman Family Services; y c) The Maryland Association.

La siguiente tabla presenta las características principales de estas organizaciones:

| Organización | Junta Directiva | Equipo Profesional | Presupuesto | Fuentes de Financiamiento |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|---|
| The Chesapeake Foundation | 32 miembros | 61 Full Time 10 Part Time | \$2.6 millones | 85% Contratos c/ Gobiernos 15% United Way Empresas Individuos Fundaciones |
| Diman Family Services | 40 miembros | 85 Full Time 100 Part Time | \$7.5 millones | 40% Contratos c/ Gobiernos 40% Federación 20% Servicios |
| The Maryland Association | 31 miembros | 86 Full Time 200 Part Time | \$8 millones | 61% Contratos c/ Gobiernos 18% United Way 15% Servicios 3% Individuos 3% Intereses |

Para los fines de este trabajo, una de las organizaciones será definida como “mediana” (hasta 100 empleados y \$3 millones de presupuesto anual) y las otras dos serán consideradas “grandes”.

Con el objeto de controlar variables del mercado laboral que puedan afectar las tasas de retención de personal de manera dispar, así como variables macroeconómicas tales como la tasa de desempleo de un sector determinado, todas las organizaciones seleccionadas brindan servicios similares y emplean el mismo tipo de personal. Además, para reducir aún más la fuente de variabilidad, todas las organizaciones comprendidas en la muestra operan en el área de Baltimore.

IV.1 The Chesapeake Foundation

The Chesapeake Foundation (CF) es una organización sin fines lucrativos. Fundada en 1964, su objetivo principal es el de “Asistir a individuos con epilepsia y otros desórdenes a alcanzar su máximo potencial” (de su misión - Traducido por el autor). Para alcanzar esta meta, CF brinda servicios a niños, jóvenes y adultos en el estado de Maryland.

La organización opera con un presupuesto anual de \$2,6 millones. Un 85% de sus ingresos proviene de contratos con el Estado. El 15% restante se divide en ingresos provenientes de la United Way (campana de recolección de fondos unificada), empresas privadas, fundaciones y donaciones personales. Su personal consta de 61 personas que trabajan a tiempo completo y otras 10 que lo hacen a medio tiempo. Su junta directiva está compuesta por 32 miembros.

La junta directiva de CF se reúne cuatrimestralmente y organiza “retiros” en forma periódica para la realización del planeamiento estratégico y la supervisión de la marcha de las operaciones. En estos retiros también participan miembros del equipo de trabajo que ocupan posiciones jerárquicas. El planeamiento estratégico consta de diferentes etapas. En un primer momento, la directora ejecutiva y sus allegados más próximos, en conjunto con el comité ejecutivo de la junta directiva son quienes en general definen los objetivos de la organización y los nuevos programas. En un segundo momento, se da participación al resto de los miembros de la junta directiva. Después que la junta aprueba los nuevos programas y objetivos, la directora ejecutiva consulta al resto del equipo de trabajo para introducir ajustes finales. La participación parece ser un elemento central en las operaciones de CF. Según la presidenta de su junta directiva, “La gente necesita sentir que está participando. Es por eso que exigimos que cada miembro de la junta participe, por lo menos, en uno de los comités” [Traducido por el autor].

En relación a las otras organizaciones incluídas en la muestra, CF presenta un bajo nivel de recambio entre los miembros de su junta y equipo de trabajo. El nivel de recambio entre los miembros de la junta fue 3% y 15% entre los miembros del equipo profesional, en promedio durante los últimos tres años.

IV.2 Diman Family Services

Diman Family Services (DFS) es una organización no lucrativa. Fundada a mediados del Siglo XIX, su principal objetivo es “Brindar servicios de apoyo social que promuevan la dignidad humana y la autonomía de individuos y familias en el estado de Maryland” (de su misión - Traducido por el autor). Para alcanzar esta meta, DFS brinda servicios a niños, jóvenes, adultos y ancianos la zona de Baltimore. La organización desarrolla programas en las áreas de violencia doméstica, cuidado doméstico, discapacidades, salud, educación y alimentos “kasher” (comida ritual judía).

DFS opera con un presupuesto anual de \$7,5 millones. Un 40% de sus ingresos proviene de contratos con el Estado, otro 40% proviene de la Associated Jewish Federation (Federación Judía de Baltimore), y el 20% restante es el resultado de la venta de servicios. Su personal consta de 85 empleados a tiempo completo y más de 100

empleados de medio tiempo. Su junta directiva está compuesta por 40 activistas.

La junta directiva de DFS se reúne en forma mensual. Además, DFS organiza retiros periódicos para supervisar los resultados de sus programas. Según su director ejecutivo, “La junta directiva está encargada de definir la política de la organización y aprobar su presupuesto” [Traducido por el autor]. El director ejecutivo, con el apoyo del presidente de la junta generalmente diseñan nuevos programas y definen los objetivos de la organización. Un segundo paso incluye la consulta al comité ejecutivo. En tercera instancia, la junta debe aprobar los nuevos objetivos y programas para la organización, luego de lo cual el director ejecutivo consulta al resto de su equipo de trabajo e introduce ajustes menores. Según el presidente de la junta directiva de DFS, “El director ejecutivo propone y la junta directiva dispone” [Traducido por el autor]. El sentimiento de participación parece ser un elemento importante para su director ejecutivo, quien sostiene, “Las conversaciones son importantes en sí mismas, más allá del resultado que estas produzcan. Los miembros de la junta deben sentir que son ellos quienes deciden” [Traducido por el autor].

En relación a las otras organizaciones incluidas en la muestra, DFS tiene bajos niveles de recambio entre los miembros de su junta directiva y equipo de trabajo. En promedio, durante los últimos tres años mientras que un 6% de los miembros de la junta directiva fue reemplazado, un 10% de su equipo profesional abandonó la organización.

IV.3 The Maryland Association

The Maryland Association (MA) es una organización sin fines de lucro. Fundada en 1949 su principal objetivo es brindar servicios a niños y familias necesitadas. Para alcanzar esta meta, MA brinda servicios a padres, niños y madres solteras, y desarrolla programas en las áreas de embarazo precoz, violencia doméstica, salud y servicios para ancianos.

MA opera con un presupuesto anual de \$8 millones. Un 61% de sus ingresos proviene de contratos con el Estado, un 18% de la Unitred Way, un 15% de la venta de servicios y el resto de donaciones particulares e intereses bancarios. Su equipo de trabajo está compuesto por 61 empleados de tiempo completo y más de 200 de medio tiempo. Su junta directiva está integrada por 31 voluntarios.

La junta directiva de MA se reúne en forma bimestral. Según su director ejecutivo, “La junta está encargada de definir las políticas de la organización, recaudar los fondos para su mantenimiento y aprobar el presupuesto anualmente” [Traducido por el autor]. Cuando es necesario, un comité de programación, formado por el presidente actual, el pasado y el entrante y el director ejecutivo, es constituido “ad-hoc”. Según la presidenta de MA, “El equipo de profesionales nos provee información relevante. Nosotros tomamos las decisiones pertinentes y ellos deben acatarlas” [Traducido por el autor]. Por lo tanto, el director ejecutivo desempeña un papel de puente al mediar entre el equipo de trabajo y la junta directiva. Por su parte, mientras que la junta parece tener un alto nivel de participación, el equipo profesional se limita a implementar las decisiones tomadas.

En relación a las otras organizaciones incluídas en la muestra, MA sufre mayores niveles de recambio, tanto entre los miembros de su equipo de trabajo como entre los integrantes de su junta directiva. La tasa de recambio promedio durante los últimos tres años alcanzó el 13% entre los miembros de la junta y el 27% entre los integrantes del equipo de trabajo.

Capítulo V: Resultados

El propósito de este trabajo es el comprender los factores que intervienen en la retención de recursos humanos en las ONGs. En particular, tratamos de entender en qué medida la participación del equipo de trabajo y de la junta directiva afecta el nivel de retención de los miembros de la organización. En base al análisis bibliográfico presentado con anterioridad, identificamos seis indicadores de participación. En este sentido, por medio de las entrevistas personales y las encuestas recogimos impresiones de los miembros de los equipos de trabajo y de las juntas directivas acerca de su nivel de involucramiento en decidir el futuro de sus organizaciones, la importancia de su opinión personal para la organización, su nivel de participación en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización y su involucramiento en definir la misión de sus organizaciones.

El nivel de recambio entre los miembros de la junta directiva fue definido como el coeficiente entre el número de miembros que abandonaron la organización con anterioridad al vencimiento de su mandato en un determinado año y el número total de integrantes de la junta en ese mismo período. La tasa de recambio laboral (nos referimos a la sufrida por el equipo de trabajo) fue definida como el coeficiente entre los trabajadores que abandonaron la organización en un determinado año y el total de trabajadores empleados en ese mismo período. Con el objeto de obtener resultados más fiables, fueron computados tres períodos de un año cada uno. Como se exhibe en la Tabla 1, mientras que la tasa de recambio de la junta directiva varía del 3% al 13% entre las diferentes organizaciones comprendidas en la muestra, la tasa de recambio laboral lo hace del 15% al 28%.

Tabla 1: Tasas de Recambio de Juntas Directivas y Trabajadores

| Organización | Recambio de la Junta | Recambio Laboral |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Chesapeake Foundation | 3% | 16% |
| Diman Family Services | 6% | 15% |
| Maryland Association | 13% | 28% |
| Promedio | 7,33% | 19,66% |

A partir de la incorporación del actual director ejecutivo en 1997, Diman Family Services inició un período de profundas transformaciones. Por lo tanto, la tasa de recambio laboral puede estar afectada por un alto índice de despidos. Con el propósito de evitar esta influencia, el estudio sólo contempló empleados que abandonaron sus organizaciones por voluntad propia. La Tabla 2 presenta los nuevos valores.

Como lo demuestra la Tabla 2, MA presenta una tasa de recambio laboral 170% más alta que DFS y 80% por encima de CF. Además, MA sufre una tasa de recambio de los miembros de la junta directiva 116% mayor a la sufrida por DFS y 333% más alta que CF.

Tabla 2: Tasas de Recambio de Juntas Directivas y Trabajadores Controladas por Despidos

| Organización | Recambio de la Junta | Recambio Laboral |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Chesapeake Foundation | 3% | 15% |
| Diman Family Services | 6% | 10% |
| Maryland Association | 13% | 27% |
| Promedio | 7,33% | 17,33% |

Como vimos en la Tabla 2, las tasas de recambio entre las tres organizaciones varían en forma dramática. El objetivo de este capítulo es identificar las variables capaces de explicar estas marcadas diferencias. Para ello, analizaremos las siete hipótesis presentadas con anterioridad.

Las primeras dos hipótesis analizan como la participación de los miembros del equipo de trabajo y la junta directiva afecta el nivel de retención de los recursos humanos en las ONGs. Las hipótesis III, IV y V exploran los cambios en las tasas de recambio en relación al tamaño organizacional, el género de los trabajadores y el nivel jerárquico de los mismos. La sexta hipótesis aborda la relación existente entre el nivel de intromisión de la junta directiva y la retención del equipo de trabajo. Por último, la séptima hipótesis estudia los efectos de la participación en las contribuciones de los empleados a la campaña anual de recaudación de fondos.

V.1 Participación y Retención de la Junta Directiva

Hipótesis I:

Las ONGs que incluyen a los miembros de sus juntas directivas en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización, demuestran un nivel de retención más elevado de sus dirigentes voluntarios.

Como explicáramos con anterioridad, los dirigentes voluntarios participan en las ONGs por distintas razones. Según Mesch, Tschihart , Perry y Lee (1988:5), motivaciones altruístas e instrumentales alientan a la gente a participar. Por su parte, Richard Ingram (1988:2) sostiene, “Los miembros de la junta directiva deben estar totalmente involucrados en el proceso de planeamiento si se espera que ellos y la junta asuman una ‘actitud de propiedad’ sobre el plan” [Traducido por el autor].

Las encuestas distribuídas entre los miembros de las juntas directivas y las entrevistas personales apuntaban a analizar motivaciones altruístas e instrumentales, así como otras variables relacionadas con la participación.

Las juntas directivas de las tres organizaciones estudiadas presentan niveles similares de involucramiento en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de sus organizaciones. Además, no se registraron diferencias significativas en cuanto a los otros tres indicadores de participación. La Tabla 3 presenta la percepción de los miembros de las juntas directivas con respecto a seis dimensiones ligadas a sus motivaciones para participar en sus organizaciones. Por su parte, la Tabla 4 ilustra otras cuatro características organizacionales capaces de afectar las motivaciones de los miembros, tales como su percepción sobre el prestigio de su organización o la satisfacción con su tarea. Como se exhibe en la Tabla 3, el nivel de participación de los miembros de las juntas directivas se relaciona con dos tipos principales de motivación: a) su deseo de servir a su comunidad; b) la percepción de ser oídos. En terminos de Pierce (1993:20), el primer tipo de motivación respondería a una motivación de propósito. Como se muestra en la Tabla 3, un 100% de los miembros de las juntas directivas participan en sus organizaciones para servir a la comunidad, porque creen en la misión de su organización. El segundo tipo de motivaciones demostradas por los integrantes de estas juntas directivas se relaciona con la participación. Un 77% de los encuestados sienten que su opinión es escuchada. Como se muestra en la Tabla 4, este dato se corresponde con el hecho que un 73% de los encuestados considera que su organización involucra, en un alto nivel, a los miembros de la junta directiva en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos organizacionales, así como en definir la misión y el futuro de la organización. Esto significa que los individuos tienen una voz en su organización, y aún más importante, que la organización está abierta a escucharlos. En este sentido, al brindar un sentido de pertenencia a los miembros de la organización, la participación se define como un incentivo de tipo solidario.

Tabla 3: Porcentaje de Activistas Reportando sus Motivaciones

| Motivaciones de los Miembros de la Junta Directiva | No - Apenas ⁶ | Bastante - Mucho ⁷ | Total |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Ser un activista para servir a la comunidad | 0% | 100% | 100% |
| Ser un activista para conocer gente importante | 90% | 10% | 100% |
| Ser un activista para aprender nuevas destrezas | 76% | 24% | 100% |
| Ser un activista para ampliar el marco social | 88% | 12% | 100% |
| Ser un activista porque su opinión es escuchada | 23% | 77% | 100% |
| Ser un activista para ganar “status” y respeto | 84% | 16% | 100% |

Además, como también se evidencia en la Tabla 3, ninguna de las otras cuatro motivaciones fue reportada como importante. Estas se relacionan principalmente con incentivos materiales o instrumentales tales como aprender nuevas destrezas o entrar en contacto con gente importante. Por último, como se presenta en la Tabla 4, un 91% de los miembros de las juntas directivas acordaron en caracterizar a sus organizaciones como “altamente prestigiosas” (incentivo de tipo solidario), mientras que un 99% coincidió en obtener un alto nivel de satisfacción por ser un miembro de la junta.

Tabla 4: Porcentaje de Activistas Reportando Características Organizacionales

| Características Organizacionales | Nulo - Bajo ⁸ | Moderado - Alto ⁹ | Total |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Nivel de Prestigio Organizacional | 9% | 91% | 100% |
| Nivel de Intromisión del Equipo de Trabajo | 59% | 41% | 100% |
| Nivel de Satisfacción como Activista | 1% | 99% | 100% |
| Nivel de Participación de la Junta (Promedio de involucramiento en definir, monitorear, y evaluar metas, definir la misión y el futuro de la org.) | 27% | 73% | 100% |

Por último, las tres las organizaciones otorgan algún tipo de incentivo a los miembros de sus juntas, tales como plaquetas, premios y cenas de reconocimiento.

Como se muestra en las tablas 3 y 4, los miembros de las juntas directivas concuerdan en los factores que motivan su participación y tienen percepciones similares

⁶ Porcentaje promedio de encuestados entre las tres organizaciones que ‘no acuerdan’ o ‘apenas acuerdan’ con cada una de las dimensiones presentadas.

⁷ Porcentaje promedio de encuestados entre las tres organizaciones que ‘acuerdan bastante’ o ‘acuerdan mucho’ con cada una de las dimensiones presentadas.

⁸ Porcentaje promedio de encuestados entre las tres organizaciones que caracterizaron cada dimensión como ‘nulo’ o ‘bajo’.

⁹ Porcentaje promedio de encuestados entre las tres organizaciones que caracterizaron cada dimensión como ‘moderado’ o ‘alto’.

acerca de las características de sus organizaciones. ¿Cuál es entonces la fuente de variación en las tasas de recambio de los miembros de las juntas directivas? ¿Por qué razón MA presenta una tasa de recambio 116% más elevada que DFS y 333% superior a CF? Indudablemente, otra variable que aún no hemos contemplado debe poder explicar estas diferencias.

Aunque las tres organizaciones que componen la muestra no presentan diferencias significativas en las dimensiones analizadas, existe un factor diferencial en cuanto al proceso de planamiento estratégico: los retiros. Como lo revelan las entrevistas personales, sólo dos de las organizaciones involucradas en el estudio organizan retiros para sus juntas de manera periódica. Como muestra la Tabla 5, las organizaciones que instrumentan retiros para los miembros de sus juntas tienen, en promedio, sólo un 4,5% de recambio, mientras que la organización restante sufre un 13% de recambio, o proporcionalmente un índice tres veces mayor al de las otras organizaciones.

Tabla 5: Tasa de Recambio de Activistas en Relación a Retiros

| Retiros | Recambio de Activistas |
|----------------|-------------------------------|
| Si | 4,5% |
| No | 13% |
| Promedio | 8,75% |

Esta situación se refleja también en las respuestas de los activistas a nuestro cuestionario. Como se señala en la Tabla 6, las organizaciones que reportaron un alto nivel de capacitación a los miembros de sus juntas directivas, en general presentan un nivel inferior de recambio de sus miembros. Según la siguiente tabla, las organizaciones cuyos miembros perciben un nivel mayor de capacitación para apoyar su tarea, tienen en promedio un 4,5% de recambio de sus miembros, mientras que la organización restante sufre un 13% de recambio, o proporcionalmente un índice tres veces mayor al de las otras organizaciones.

Tabla 6: Tasa de Recambio de Activistas en Relación a Capacitación

| Nivel de Capacitación | Recambio de Activistas |
|------------------------------|-------------------------------|
| Alto ¹⁰ | 4,5% |
| Medio ¹¹ | 13% |
| Total | 8,75% |

¹⁰ 78% de los encuestados reportó un nivel de capacitación moderado o alto.

¹¹ 53% de los encuestados reportó un nivel de capacitación moderado o alto.

Estos datos coinciden con lo encontrado en la literatura sobre desarrollo de los miembros de las juntas directivas. Según Nancy Axelrod, las juntas directivas eficaces invierten en su propio desarrollo y aprendizaje. La autora (1994:127) agrega, “El desarrollo profesional de los miembros de la junta directiva puede ser conseguido en eventos especiales, tales como los retiros” [Traducido por el autor].

Por otra parte, los datos recogidos muestran claramente una relación directa entre nivel de ausentismo y recambio de los miembros de la junta directiva. Como se muestra en la Tabla 7, la organización que mostró el menor nivel de ausentismo a las reuniones de la junta (24%) es la organización que sufre el menor nivel de recambio de sus miembros - sólo 3%. Por el contrario, las organizaciones con mayores niveles de ausentismo (44% en promedio) presentaron un nivel superior de recambio - 9,5% o proporcionalmente más de tres veces mayor al de la organización restante.

Tabla 7: Recambio de Activistas en Relación a Ausentismo

| Nivel de Ausentismo | Recambio de Activistas |
|----------------------------|-------------------------------|
| Bajo (24%) | 3% |
| Alto (44%) | 9,5% |
| Total | 6,3% |

En base a la evidencia presentada, es posible concluir que:

- La participación parece ser un elemento importante en la retención de los miembros de las juntas directivas de las ONGs. De hecho, como lo demuestra la Tabla 3, 77% de los activistas participan en sus organizaciones porque sienten que su opinión es oída. Más aún, la Tabla 4 recalca que el 73% de los encuestados coinciden en caracterizar a sus juntas como “altamente involucradas” en la definición del futuro de sus organizaciones. Sin embargo, aunque es importante incluir a los miembros de la junta al decidir el futuro de su organización, el tema central es cómo hacerlo. En este sentido, los retiros parecen ser una buena estrategia para incrementar la participación de los miembros de la junta directiva y promover el intercambio entre pares.
- La evidencia demuestra una relación positiva entre niveles de ausentismo y de recambio de los miembros de la junta. El ausentismo parece ser un elemento efectivo en predecir el recambio de los miembros de la junta.
- Aunque estas conclusiones se basan en evidencia recogida en el campo, debido al tamaño reducido de la muestra, más datos deben ser recogidos para la obtención de resultados más fiables.

V.2 Participación y Retención del Equipo de Trabajo

Hipótesis II:

Las ONGs que incluyen a los miembros de sus equipos de trabajo en la definición, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas de la organización, demuestran un nivel de retención más elevado de sus cuadros profesionales.

En base a estudios previos (Clark and Wilson 1961), Jone Pierce (1993:20) sostiene que, “Los principales tipos de incentivos son materiales, solidarios y de propósito. Los incentivos materiales que atraen a los voluntarios a las organizaciones son todo tipo de beneficio material asociado a la participación del individuo en la organización. Por ejemplo las destrezas y habilidades adquiridas que pueden ser transferidas a futuros empleos. Los incentivos solidarios incluyen la posibilidad de socializar, el sentimiento de pertenencia a un grupo determinado, la adquisición de estatus social y el divertirse. Por el contrario, los incentivos de propósito atraen miembros en base a los objetivos de la organización” [Traducido por el autor].

En el caso de los miembros del equipo de trabajo, uno podría esperar que de todos los tipos de incentivos descriptos, los incentivos de tipo material, tales como salarios y beneficios, determinarían en primer lugar el nivel de retención de trabajadores en las ONGs. Sin embargo, los datos recogidos muestran una realidad diferente. Si bien el nivel salarial varía en gran medida entre los casos de la muestra, la percepción acerca de las compensaciones no se contrasta con la realidad. Como se muestra en la Tabla 8, mientras que un 74,9% de los encuestados que trabajan en organizaciones que pagan los niveles salariales más bajos (menos de \$30.000 anuales en promedio) perciben sus ingresos como “moderados” o “bajos”, un 85,9% de los encuestados que trabajan en la organización que paga un nivel salarial mayor (más de \$30.000 anuales en promedio) percibe sus ingresos de igual manera. Parece existir una relación inversa entre el nivel salarial real y el percibido por parte de los trabajadores.

Tabla 8: Nivel Salarial Real y Percibido

| Percepción del Nivel Salarial | Nivel Salarial Real | |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| | Bajo (Menor a \$30.000) | Moderado (Mayor a \$30.000) |
| Moderado-Bajo | 74,9% | 85,9% |
| Alto | 25,1% | 14,1% |
| Total | 100% | 100% |

El sentido común nos diría que la tasa de recambio laboral y el nivel salarial deberían estar inversamente relacionados. Esto es, un bajo nivel de compensaciones resultaría en un alto nivel de recambio laboral. Este enunciado tiene sustento en la “teoría

de elección racional” (*rational choice theory*), según la cual los individuos estarían determinados por incentivos materiales al tomar decisiones. Para poder determinar la relación entre el nivel de compensaciones y la tasa de recambio laboral, una “compensación promedio” – incluyendo salarios y beneficios al personal – fue calculada para cada uno de los casos incluidos en la muestra. Como se ilustra en la Tabla 9, el nivel de recambio laboral sufrido por las organizaciones que pagan un nivel menor de compensaciones fue sólo 12,5%, contra un 27% - o proporcionalmente más de dos veces superior al sufrido por la organización que paga un mayor nivel de compensación.

Tabla 9: Tasa de Recambio Laboral Comparada entre Organizaciones con Menor y Mayor Nivel de Compensaciones

| Compensación Promedio¹² | Recambio Laboral |
|---|-------------------------|
| Bajo (menor a \$30.000) | 12,5% |
| Mediano (mayor a \$30.000) | 27% |
| Promedio | 13,2% |

Es importante destacar que todas las organizaciones comprendidas en el estudio otorgan a sus trabajadores un extra de entre un 18% y un 22,5% de sus salarios en forma de beneficios. Dado que la diferencia en estos porcentajes es menor, los beneficios al personal no parecen afectar el nivel de retención de los trabajadores en forma importante.

Estos hallazgos se contradicen con el sentido común. Como se muestra en la tabla 9, la organización que presenta el mayor nivel de compensaciones promedio también sufre el mayor nivel de recambio laboral. Por lo tanto, en contra del sentido común, los salarios no parecen ser la variable principal que explicaría la desigual tasa de recambio laboral entre las organizaciones estudiadas. Esto es, la lógica economicista no es capaz de explicar, por sí sola, la variación en el nivel de recambio laboral. Otras variables deben ser capaces de explicar tan desigual situación. En este sentido, O’Connell (1993:77) parece sugerir una pista para develar este acertijo. Según el autor, “Mantener un buen equipo de trabajo nunca es un tema de salarios y beneficios. Los trabajadores quieren tener un propósito y una satisfacción de su trabajo” [Traducido por el autor]. Con el fin de contrastar este argumento, el presente estudio exploró otros tipos de motivaciones tales como las posibilidades de conocer gente influyente por medio del trabajo, el deseo de servir a la comunidad y el nivel de prestigio organizacional. Como lo demuestra la Tabla 10, la mayoría de los encuestados – de las tres ONGs – coincidió en las siguientes afirmaciones:

- Los miembros del equipo profesional trabajan en sus organizaciones para servir a la comunidad. En promedio, más del 93% de los encuestados coincidió en identificar este elemento como un motivo central que los mantiene trabajando en la organización.

¹² Las compensaciones promedio fueron calculadas incluyendo los salarios de todos los empleados durante 1998. Los niveles “Bajos” y “Medianos” fueron determinados comparando las tres organizaciones entre sí.

- Los miembros del equipo profesional no trabajan en sus organizaciones para conocer gente influyente. En promedio, sólo un 25% de los encuestados reconoció trabajar en su organización para conocer gente influyente.
- Los miembros del quipo de trabajo caracterizaron a sus organizaciones como “ambientes agradables”. Casi un 90% de los encuestados percibe sus organizaciones de esta forma.
- Casi un 89% de los encuestados caracterizó a su organización teniendo un alto nivel de prestigio comunitario.
- Los miembros del equipo de trabajo sienten un alto nivel de satisfacción laboral. Un 94% de los encuestados reportó un nivel de satisfacción con su tarea “medio” o “alto”.
- Más del 54% de los encuestados caracterizó sus salarios como “medianos” o “bajos”.

Tabla 10: Porcentaje de Miembros del Equipo de Trabajo Reportando sus Motivaciones

| Motivaciones de los Miembros del Equipo de Trabajo | Para Nada – Apenas¹³ | Bastante – Mucho¹⁴ | Total |
|---|--|--------------------------------------|--------------|
| Trabajar en la ONG para servir a la comunidad | 6,8% | 93,2% | 100% |
| Trabajar en la ONG para conocer gente influyente | 75% | 25% | 100% |
| Sus organizaciones son ambientes agradables | 10,2% | 89,8% | 100% |
| Sus organizaciones son altamente prestigiosas | 11,3% | 88,7% | 100% |
| Los trabajadores tienen alto nivel de satisfacción | 6% | 94% | 100% |
| Los salarios son moderados o bajos | 45,7% | 54,3% | 100% |

La evidencia presentada demuestra que los incentivos materiales no son suficientes para retener a los trabajadores en las ONGs (ver Tabla 9). Además, como se muestra en la Tabla 10, las tres organizaciones presentan niveles de respuesta similares ante otras posibles fuentes de diferenciación tales como prestigio organizacional, posibilidades de conocer gente influyente, y satisfacción laboral. Por lo tanto, la respuesta a nuestro enigma no se encuentra en estas explicaciones alternativas. Entonces, uno puede preguntarse en qué medida la participación, como un elemento central de los incentivos solidarios, contribuye en forma positiva a la retención de recursos humanos en ONGs. Con el propósito de testear este supuesto, analizamos otra serie de variables – incluyendo participación – sobre las cuales las organizaciones que participaron en el estudio presentaron diferencias significativas.

¹³ Porcentaje promedio de encuestados – entre las tres ONGs – que “no acuerdan” o “apenas acuerdan” con cada una de las dimensiones presentadas.

¹⁴ Porcentaje promedio de encuestados – entre las tres ONGs – que “acuerdan bastante” o “acuerdan mucho” con cada una de las dimensiones presentadas.

Aunque, como vimos con anterioridad, las tres organizaciones comprendidas en la muestra comparten muchas características, estas también difieren en otros aspectos, además del nivel de compensaciones. Mientras que la mayoría de los miembros del equipo de trabajo comparten incentivos de propósito (por ejemplo, servir a la comunidad), como se muestra en la Tabla 11, Chesapeake Foundation y Diman Family Services parecen brindar un nivel más alto de incentivos materiales, tales como el aprendizaje de destrezas para empleos futuros y el acceso a actividades de capacitación.

Tabla 11: Porcentaje del Equipo Profesional Reportando sus Motivaciones¹⁵

| Tipo de Incentivo | Dimensión | CF | DFS | MA |
|--|--|------------|------------|------------|
| Material | Trabaja en la ONG para aprender nuevas destrezas | 76,7% | 72,4% | 52,5 % |
| | Trabaja en la ONG porque tiene posibilidades de ascenso | 46,7% | 31% | 14,6% |
| | Nivel de capacitación laboral | 93,3% | 94,8% | 59,5% |
| | Nivel de beneficios laborales | 100% | 96,6% | 54,8% |
| Solidario (Sentido de Pertenencia a un Grupo) | Trabaja en la organización para ampliar su red social | 33,3% | 41,4% | 19,5% |
| | Trabaja en la organización para ganar estatus social y respeto | 43,3% | 50% | 29,3% |
| Solidario (Participación) | Trabaja en la organización porque su opinión es escuchada | 90% | 72,4% | 67,5% |
| | Nivel de involucramiento en decidir el futuro de la organización | 56,7% | 41,4% | 24,4% |
| | Nivel de involucramiento en la planificación estratégica | 58,6% | 35,1% | 40% |
| | Nivel de involucramiento en el monitoreo de las metas y objetivos | 44,8% | 54,4% | 29,3% |
| | Nivel de involucramiento en la evaluación de las metas y objetivos | 51,7% | 49,1% | 30% |
| | Nivel de involucramiento en definir la misión de la organización | 55,2% | 50% | 29,3% |
| Tasa de Recambio Laboral | | 15% | 10% | 27% |

Además, estas dos organizaciones también proveen un alto nivel de incentivos solidarios. En el caso de Chesapeake Foundation, estos incentivos se relacionan a la participación como un medio para incrementar el sentido de propiedad sobre la organización. Por su parte, en el caso Diman Family Services, los incentivos solidarios se

¹⁵ Porcentaje de encuestados que caracterizaron cada una de las dimensiones como “moderado” o “alto”. Las áreas sombreadas indican diferencias importantes entre las organizaciones.

relacionan con el sentimiento de pertenencia a un grupo, teniendo oportunidad de ganar estatus y respeto dentro de su comunidad, así como expandiendo su marco social. Diman Family Services es una organización judía. Este elemento es singularmente importante por el alto nivel de compromiso de muchos de sus miembros con la “causa judía”. Para muchos trabajadores judíos, su inserción como trabajadores en una institución judía les brinda la oportunidad de ser un miembro activo en su comunidad. En este sentido, su trabajo constituye al mismo tiempo su membrecía al grupo de referencia. Por lo tanto, este sentido de pertenencia parece reducir el nivel de recambio laboral.

Diman Family Services y Chesapeake Foundation pueden compensar la falta de salarios más altos con la provisión de otros incentivos materiales tales como el aprendizaje de nuevas destrezas y las oportunidades de ascensos, además de con otros bienes intangibles tales como la red social, el ganar estatus y respeto y un sentimiento de propiedad sobre la organización. Aunque la participación del equipo de trabajo en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización no es la única variable que entran en esta compleja ecuación, la evidencia recogida demuestra una marcada relación directa entre la participación del equipo de trabajo y los niveles de retención de recursos humanos en las ONGs.

Según los resultados que aquí se presentan, no sólo por plata baila el mono.

V.3 Participación y Tamaño Organizacional

Hipótesis III:

Las ONGs de menor tamaño usualmente incluyen a su personal y juntas directivas en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización, en mayor medida que las ONGs de mayor envergadura.

Como dijéramos anteriormente, el enfoque participativo requiere una estructura organizacional horizontal y flexible, así como un estilo de liderazgo capaz de aceptar los riesgos que el cambio siempre trae aparejados. En este sentido, al tratar de implementar un tipo de gerenciamiento participativo, organizaciones de gran envergadura se encontrarían con problemas estructurales relacionados con su diseño jerárquico. Por otra parte, las organizaciones que llevan a cabo operaciones de menor escala, son en general más jóvenes y se encuentran más abiertas a la innovación, presentando menos resistencias al cambio. Por lo tanto, pareciera ser que las organizaciones de menor tamaño estarían en mejor forma para adoptar un estilo de liderazgo arriesgado. Según O'Connell (1993:36), "Uno de los problemas que tienen las grandes organizaciones voluntarias es que el planeamiento se convierte en una tarea llevada a cabo solamente por el equipo de trabajo. Entonces, no los voluntarios no deciden el destino de la organización y como consecuencia no se sienten el compromiso vital y necesario para alcanzar metas ambiciosas" [Traducido por el autor].

Teniendo un presupuesto anual menor a los \$3 millones y una plantilla laboral con menos de 100 empleados, la Chesapeake Foundation es caracterizada en este estudio como una "organización mediana", siendo la menor comprendida en nuestra muestra. La Chesapeake Foundation es también la organización más joven involucrada en este estudio. Por su parte, Diman Family Services y Maryland Association operan con presupuestos anuales superiores a los \$8 millones, empleando a más de 200 trabajadores. En este sentido, ambas organizaciones son consideradas en este estudio como "grandes".

La evidencia recogida muestra claramente un nivel de participación mayor por parte del equipo de trabajo en la organización de menor tamaño. Como se muestra en la Tabla 12, los miembros del equipo profesional de la organización mediana perciben un nivel más alto de participación – en cada uno de los seis indicadores de participación – que los miembros de las organizaciones grandes. En promedio, un 59,5% de los encuestados que trabajan en la organización mediana percibe un nivel de participación moderado o alto. Por su parte, sólo un 43,6% de los encuestados que trabajan en organizaciones grandes perciben niveles similares de participación. Esto significa que la percepción del nivel de participación en la organización mediana es un 37% mayor al experimentado en las organizaciones grandes.

Tabla 12: Porcentaje de Miembros del Equipo Profesional Reportando Indicadores de Participación en Relación al Tamaño Organizacional¹⁶

| Tamaño de la ONG | Dimensiones de Participación | | | | | | Total |
|------------------|---|---|--|---|--|---|--------------|
| | Su opinión es alta o moderadamente oída | Alto o moderado nivel de decisión en el futuro de la organización | Alto o moderado involucramiento en el planeamiento | Alto o moderado involucramiento en el monitoreo | Alto o moderado involucramiento en la evaluación | Alto o moderado involucramiento en def. la misión | |
| Mediana | 90% | 56,7% | 58,6% | 44,8% | 51,7% | 55,2% | 59,5% |
| Grande | 70% | 32,9% | 37,6% | 41,9% | 39,6% | 39,7% | 43,6% |

Aunque las tres organizaciones operan con distintos presupuestos y emplean cantidades distintas de profesionales, las tres organizaciones presentan similares juntas directivas en términos de tamaño (entre 30 y 40 activistas). Por esta razón, al no contar con ninguna organización con una junta directiva de menor a mayor tamaño, la muestra no nos permite establecer relaciones entre el tamaño de la junta directiva y su nivel de participación y retención.

¹⁶ Porcentaje de trabajadores caracterizando cada una de las dimensiones de participación presentadas.

V.4 Género y Recambio Laboral

Hipótesis IV:

Dado que el número de profesionales hombres trabajando en ONGs que brindan servicios a familias e individuos es menor al de mujeres, estas organizaciones compiten por los hombres creando un mayor nivel de recambio laboral entre los trabajadores hombres.

Aunque la hipótesis presentada parece coherente, la evidencia recogida demuestra lo contrario. Como se muestra en la Tabla 13, en todos los casos las mujeres presentan una tasa de recambio laboral superior a la experimentada por sus colegas hombres. En promedio, la tasa de recambio laboral fue de sólo un 11% para los hombres y un 18% para las mujeres que trabajan en las mismas organizaciones.

Tabla 13: Recambio Laboral Asociado al Género

| Organización | Recambio Laboral Masculino | Recambio Laboral Femenino |
|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Chesapeake Foundation | 4% | 17% |
| Diman Family Services | 8% | 11% |
| Maryland Association | 21% | 27% |
| Promedio | 11% | 18,33% |

Según estos datos, las mujeres experimentan una tasa de recambio laboral 67% superior a los hombres. Las causas que explican esta dispar situación pueden estar asociadas a la maternidad. Con el fin de atender a las necesidades de sus familias, las mujeres tomarían mayor cantidad de licencias y circularían con mayor frecuencia entre posiciones de tiempo completo y medio tiempo que sus colegas hombres. Tal vez, los hombres mantengan sus empleos por mayores períodos de tiempo por ser, en muchos casos, el sostén económico de sus familias. Aunque estas explicaciones suenan coherentemente, es necesario profundizar esta línea de investigación.

V.5 Participación Según el Nivel Jerárquico

Hipótesis V:

Los trabajadores que ocupan posiciones laborales más altas tienen mayores posibilidades de participar en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de las organizaciones en donde trabajan, lo cual resulta en un nivel de retención mayor de los trabajadores de alto nivel.

Según Arnold Tannenbaum y otros (1974:50), “Al hablar de participación hacemos referencia a un sistema en el cual todos los miembros determinan, en algún grado, las decisiones de la organización” [traducido por el autor]. En relación a esta definición es posible entender que el enfoque participativo requiere el involucramiento de todos los componentes de la organización. Sin embargo, esta definición no determina el grado de participación que los diferentes sectores o niveles jerárquicos deben tener en una organización determinada. El autor (1974:128) agrega, “La participación, en alguna medida, acerca a los trabajadores a la conducción” [traducido por el autor]. De aquí que es posible concluir que cuanto mayor es el nivel jerárquico del sujeto, mayores son sus chances de ser partícipe en el proceso de toma de decisiones.

En concordancia con este supuesto teórico, la evidencia recogida muestra patrones de participación diferentes entre los niveles directivos y profesionales de la empresa y los niveles de asistencia y tareas generales. Más aún, estos niveles diferentes de participación parecen afectar la retención de los miembros del equipo de trabajo en todos los niveles. Cuanto más alto es el nivel jerárquico del individuo, más fuerte es su percepción ligada al involucramiento en definir, monitorear y evaluar las metas y objetivos de la organización, la definición de su misión y la decisión acerca de su futuro. Más aún, a medida que la percepción del nivel de participación aumenta, la tasa de recambio laboral disminuye. Como se muestra en la Tabla 14, un 77,6% de los gerentes encuestados percibe un alto nivel de participación, contra sólo un 34,4% - o proporcionalmente menos de la mitad – del resto de los empleados en las mismas organizaciones. Además, la tasa de recambio laboral del nivel gerencial es sólo del 10,7% comparada con el 21,3% del resto de los trabajadores.

Tabla 14: Recambio Laboral en Relación a la Percepción de Participación y al Nivel Jerárquico del Personal

| Nivel Jerárquico | Nivel de Participación¹⁷ | Recambio Laboral |
|-------------------------|--|-------------------------|
| Nivel Gerencial | Alto (77,6%) | 10,7% |
| Otros Trabajadores | Bajo (34,4%) | 21,3% |
| Promedio | 56% | 16% |

¹⁷ Porcentaje promedio de trabajadores que reportaron un alto nivel en las seis dimensiones de participación.

Si bien la evidencia demuestra que la participación tendría un impacto importante en el nivel de retención de los trabajadores asociado a sus niveles jerárquicos, otras variables tales como el nivel salarial y la obtención de estatus y prestigio social, serían capaces de contribuir a explicar las diferencias en estos niveles de retención.

V.6 Interacción entre Equipos de Trabajo y Juntas Directivas
Y su Relación con la Retención de Recursos Humanos en ONGs

Hipótesis VI:

Existe una relación inversa entre el nivel de recambio laboral del equipo de trabajo y el grado de participación de la junta directiva en la definición, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización: Cuanto mayor es la participación de la junta directiva, mayor es el nivel de recambio de los profesionales de la organización.

Axelrod (1994:130) define la interacción entre la junta directiva y el equipo profesional diciendo: “Una parte importante de la sabiduría popular en la conducción de ONGs dice que la junta directiva debe establecer las políticas de la organización y que el equipo profesional sólo debe implementarlas”. [Traducido por el autor]. Además, Robert Herman y Dick Heimovics (1994:138) argumentan que las ONGs en general se estructuran de manera jerárquica. En este sentido, se espera que la junta directiva establezca las políticas de la organización, defina su misión y evalúe la eficacia de sus programas. Según este modelo, se espera que el director ejecutivo brinde asistencia a la junta directiva para alcanzar sus objetivos. Según el saber popular, una organización efectiva debe operar con una junta directiva y un equipo profesional totalmente separados.

La evidencia nos muestra lo contrario. De los tres niveles jerárquicos analizados, el nivel gerencial denotó el mayor nivel de sensibilidad acerca de la intromisión de la junta directiva en sus actividades. Este hecho es entendible dado que los directores tienen usualmente más contacto con la junta directiva que el resto del equipo de trabajo. Sin embargo, según la evidencia recogida, el nivel gerencial, aún sintiendo el mayor nivel de intromisión por parte de la junta, presenta el menor nivel de recambio laboral. Como se muestra en la Tabala 15, la tasa de recambio laboral experimentada por la organización con mayor nivel de intromisión es sólo del 3%, comparada con un 14,5% - o proporcionalmente más de tres veces mayor que las ONGs que presentaron un nivel de intromisión menor.

Tabla 15: Recambio Laboral Ligado a la Percepción de Intromisión de la Junta Directiva

| Percepción de Intromisión | Recambio Laboral |
|----------------------------------|-------------------------|
| Alta ¹⁸ | 3% |
| Baja ¹⁹ | 14,5% |
| Promedio | 8,8% |

Por lo tanto, en contra del saber popular, un tipo de escenario colaborativo en el cual la conducción profesional y la junta directiva desarrollan una relación personal basada en la solución conjunta de situaciones problemáticas, parece contribuir a incrementar el compromiso de los miembros del equipo de trabajo con la organización.

¹⁸ Casi 78% de los encuestados reportó un nivel de intromisión alto o moderado.

¹⁹ Un 53% de los encuestados reportó un nivel de intromisión alto o moderado.

V.7 Participación del Equipo de Trabajo
y sus Aportes a la Campaña Anual de Recaudación de Fondos

Hipótesis VII:

Un nivel mayor de participación de los miembros del equipo de trabajo promueve un nivel más alto de sus contribuciones a la campaña anual de recaudación de fondos.

Como explicáramos en los capítulos anteriores, el gerenciamiento participativo es capaz de brindar ventajas concretas a las organizaciones que lo implementan. Una de estas ventajas es un alto nivel de compromiso con la organización por parte de sus miembros – trabajadores rentados y voluntarios. En las ONGs, este compromiso puede tomar la forma de aportes monetarios del personal a la campaña anual de recaudación de fondos.

Los datos recogidos muestran claramente que los miembros del equipo de trabajo que se perciben a sí mismos altamente involucrados en el planeamiento de los objetivos de la organización y en la definición de su futuro, generalmente realizan mayores aportes monetarios a sus organizaciones. Como se muestra en la Tabla 16, las organizaciones en las que los trabajadores perciben un nivel de participación mayor, cuentan con un 100% de sus empleados contribuyendo a la campaña, comparado con sólo un 55% que lo hace en los otros casos.

Tabla 16: Aportes a la Campaña Anual en Relación a la Percepción de Participación del Equipo de Trabajo

| Percepción de Participación | Aporte a la Campaña Anual²⁰ |
|------------------------------------|---|
| Alta | 100% |
| Mediana | 55% |
| Promedio | 77,5% |

²⁰ Porcentaje de empleados que contribuye a la campaña anual de recolección de fondos.

Capítulo VI: Conclusiones

La retención de voluntarios y profesionales rentados es un elemento clave en la conducción de ONGs. En estas organizaciones, especialmente en aquellas que son proveedoras de servicios, los recursos humanos son probablemente el factor más difícil de reemplazar. Por lo tanto, la identificación de elementos y estilos de conducción capaces de afectar el nivel de retención de los miembros de las ONGs, es una tarea relevante. Este estudio se centró en el análisis de siete hipótesis tendientes a identificar las variables que intervienen en la retención de recursos humanos y particularmente en comprender en qué medida un enfoque gerencial participativo afecta las tasas de recambio de líderes voluntarios y profesionales en ONGs. Por otra parte, con el propósito de enriquecer el análisis presentado, se incluyeron otras variables tales como tamaño organizacional, género y nivel jerárquico. Luego de analizar las encuestas distribuidas a los miembros de las juntas directivas y del equipo profesional, tomar en consideración las entrevistas personales a actores clave de las organizaciones y procesar todos los datos relacionados con las tasas de recambio, compensaciones y ausentismo, arribamos a las siguientes nueve conclusiones:

Primero, el estudio muestra que la participación de la junta directiva en el planeamiento, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de la organización parece ser un elemento importante en la retención de sus miembros. Sin embargo, dado que los tres casos incluidos en la muestra evidenciaron niveles de participación similares para los miembros de sus juntas, no fue posible comprender en su totalidad, los efectos que la falta de participación puede tener en las tasas de recambio de estos activistas. El estudio arribó a resultados contundentes al mostrar que las organizaciones que implementan retiros para los miembros de sus juntas sufren una tasa menor de recambio de estos miembros con respecto las organizaciones que no lo hacen.

Segundo, las organizaciones que evidencian un nivel superior de ausentismo de los miembros de sus juntas directivas sufren un nivel más alto de recambio de estos miembros. Por lo tanto, el ausentismo parece ser un buen anticipador del recambio.

Tercero, aunque el nivel de compensaciones es un elemento clave en la retención de los trabajadores, otros tipos de incentivos también son necesarios. Las organizaciones que demuestran un nivel de compensación menor, pero que evidencian un alto nivel de incentivos solidarios basados en la participación o el sentimiento de pertenencia a un grupo, muestran niveles superiores de retención de sus miembros. En este sentido, la teoría economicista parece fracasar al tratar de explicar la realidad. No sólo por plata baila el mono.

Cuarto, la participación del equipo de trabajo es un elemento clave en el incremento de incentivos solidarios. Cuando los miembros del equipo de trabajo participan en la definición de la misión de la organización, en el planeamiento, monitoreo y evaluación de las metas y objetivos organizacionales y sienten que su opinión es requerida y escuchada, parecen desarrollar un sentimiento de pertenencia y propiedad sobre la organización que

los emplea, lo cual conduce a la disminución de los niveles de recambio laboral.

Quinto, los miembros de los equipos de trabajo de organizaciones de menor tamaño tienen mayores posibilidades de sentirse involucrados en la decisión del futuro de sus organizaciones que quienes trabajan en organizaciones mayores.

Sexto, las mujeres que trabajan en ONGs proveedoras de servicios sociales para familias e individuos demuestran un nivel de recambio laboral mayor al de sus colegas hombres. Una de las posibles causas de este fenómeno estaría ligada a un nivel mayor de movilidad laboral vinculado a la maternidad.

Séptimo, la evidencia demuestra que los trabajadores de mayor nivel jerárquico tienen un nivel de participación mayor en definir el futuro de sus organizaciones y una tasa de recambio menor a la de los trabajadores de menor jerarquía.

Octavo, en contra del conocido postulado “La junta directiva define la política y el equipo de trabajo la implementa”, el cual promueve una marcada separación de tareas, un tipo de vínculo más colaborativo parece aumentar la retención del nivel gerencial.

Por último, el estudio muestra que los trabajadores que sienten un nivel de participación mayor realizan contribuciones más frecuentes a la campaña anual de recaudación de fondos de sus organizaciones.

Capítulo VII: Limitaciones y Próximos Pasos

Con el propósito de superar las limitaciones de este trabajo y expandir los resultados de esta investigación, proponemos las siguientes ocho líneas de trabajo. Primero, el presente estudio se centra en la percepción de líderes voluntarios y profesionales sobre sus nivel de participación y no en los niveles reales de involucramiento de estos miembros. El estudio comprobó que miembros del equipo de trabajo que perciben un nivel de involucramiento mayor sufren una tasa de recambio menor al resto de los trabajadores. Sin embargo, sería importante continuar el estudio con una segunda etapa tendiente a identificar cuales son las variables que afectan la percepción de participación.

Segundo, con el fin de obtener resultados más profundos en cuanto al efecto de la participación sobre la retención de recursos humanos en ONGs, sería interesante comparar los niveles de participación y recambio de trabajadores de tiempo completo con respecto a los de medio tiempo.

Tercero, con el objeto de comprender el efecto que el tamaño de la junta directiva tiene sobre las posibilidades de participación y retención de sus miembros, debería implementarse un estudio comparativo que incluya juntas directivas pequeñas, medianas y grandes.

Cuarto, aunque es claro que las mujeres sufren una tasa de recambio laboral mayor a la de sus colegas hombres, no es claro cuales son las variables que producen esta diferencia. Por lo tanto, es necesario encontrar una explicación a este fenómeno

Quinto, se ha probado en este estudio que la participación de los trabajadores incrementa sus contribuciones a la campaña anual de recaudación de fondos. Un nuevo estudio podría centrarse en ver como la percepción de participación de los miembros de las juntas directivas influye sobre las contribuciones monetarias de estos miembros.

Sexto, aunque la muestra utilizada en este estudio permitió comprender algunos fenómenos organizacionales en profundidad, la inclusión de nuevos casos permitiría obtener resultados más fiables.

Séptimo, debería ponerse en marcha un nuevo estudio capaz de evaluar los efectos negativos, tales como rigidez organizacional y prácticas de manipulación, asociados al gerenciamiento participativo.

Por último, las conclusiones de este estudio han sido determinadas en base a datos recogidos durante un período de bajo desempleo. En estas circunstancias, es esperable encontrar tasas de movilidad laboral superiores a las experimentadas en períodos de recesión y desempleo, lo cual afectaría en forma directa las tasas de recambio laboral en las organizaciones estudiadas. Por lo tanto, la implementación de un estudio similar en base a datos obtenidos durante períodos recesivos contribuiría a comprender los efectos de la participación en un contexto diferente.

Epílogo

Los líderes de ONGs capaces de asumir los riesgos asociados a la innovación y el cambio organizacional que implementan un tipo de gerenciamiento participativo pueden incrementar los niveles de retención de los miembros de sus juntas directivas y equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos, así como aumentar sus contribuciones a las campañas anuales de recaudación de fondos, lo que demuestra un alto nivel de compromiso con la organización. Por otra parte, el aumento de tareas comunes entre la junta directiva y el equipo de trabajo podría brindar mayor flexibilidad a las operaciones de la organización e incrementar la tasa de retención del nivel gerencial.

Aunque un enfoque participativo es capaz de incrementar el nivel de motivación de los trabajadores y crear el apoyo necesario de los mismos ante nuevas decisiones, también encarna el peligro de la burocratización del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la implementación de un estilo de conducción participativa debe basarse en un planeamiento adecuado capaz de definir el nivel de injerencia de cada sector de la organización en relación a diferentes temas y situaciones. El planeamiento e implementación de esta filosofía constituye, en sí mismo, una práctica participativa. Más aún, un ambiente participativo basado en un vínculo de confianza mutua sería capaz de contribuir a sortear los obstáculos asociados a su implementación, incrementando el nivel de relaciones horizontales hacia el interior de la organización.

Apéndice A
Intrumentos para la Recolección de Datos Cuantitativos

| Staff Turnover | | 1995 | | | | 1996 | | | | 1997 | | | |
|-----------------------|--------|--------------|----------|-----------------|----------|--------------|----------|-----------------|----------|--------------|----------|-----------------|----------|
| | | Total Number | | Number who left | | Total Number | | Number who left | | Total Number | | Number who left | |
| Level | Gender | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> |
| Managers | | | | | | | | | | | | | |
| Professional staff | | | | | | | | | | | | | |
| Support staff* | | | | | | | | | | | | | |
| Total Gender | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | |

* Support staff includes secretaries and janitorial

| Staff Turnover Cause of Termination | | 1995 | | | | 1996 | | | | 1997 | | | |
|--|--------|-------------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|
| | | Quit | | Fired | | Quit | | Fired | | Quit | | Fired | |
| Level | Gender | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> |
| Managers | | | | | | | | | | | | | |
| Professional staff | | | | | | | | | | | | | |
| Support staff* | | | | | | | | | | | | | |
| Total Gender | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | |

| Staff Compensations & Benefits (\$)* | | 1995 | | | | 1996 | | | | 1997 | | | |
|--|--------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|
| | | Total Salaries | | Total Benefits | | Total Salaries | | Total Benefits | | Total Salaries | | Total Benefits | |
| Level | Gender | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> |
| Managers | | | | | | | | | | | | | |
| Professional staff | | | | | | | | | | | | | |
| Support staff* | | | | | | | | | | | | | |
| Total Gender | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | |

* Staff Benefits include:

| Staff Participation * (Estimated %) | 1995 | 1996 | 1997 |
|--|------|------|------|
| Managers | | | |
| Professional staff | | | |
| Support staff | | | |
| Total | | | |

* Participation in planning, monitoring, and evaluating the organization's goals and objectives as a percentage of total time

| Staff Contributions to Annual Campaign | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|---|---|--|---|--|---|--|
| | Percentage of Employees who Contributed | | Percentage of Employees who Contributed | | Percentage of Employees who Contributed | |
| Managers | | | | | | |
| Professional staff | | | | | | |
| Support staff | | | | | | |
| Total | | | | | | |

| Board Turnover | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|-----------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| | Total Number | Number who left before term-limit | Total Number | Number who left before term-limit | Total Number | Number who left before term-limit |
| Total Number | | | | | | |

| Board Recognition (\$) | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|-------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | Board Members | Amount | Board Members | Amount | Board Members | Amount |
| Total | | | | | | |

Board Recognition includes:

| Board Training (Hrs) | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|-----------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | Total Hrs Meetings | Hrs. of Training | Total Hrs Meetings | Hrs. of Training | Total Hrs Meetings | Hrs. of Training |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|
| Total | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|

| | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Board Participation* (Estimated %) | 1995 | 1996 | 1997 |
| Total | | | |

* Participation in planning, monitoring, and evaluating the organization's goals and objectives as a percentage of total time

| Board Absenteeism (days) | 1995 | | | | 1996 | | | | 1997 | | | |
|---------------------------------|------------------|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|----------|
| | Total # Meetings | | Absences | | Total # Meetings | | Absences | | Total # Meetings | | Absences | |
| Gender | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> | <i>M</i> | <i>F</i> |
| Total | | | | | | | | | | | | |

Apéndice B: Protocolos Utilizados Durante las Entrevistas Personales

| <i>Interview with</i> | Executive Director | Board Chairman | Personnel Manager | Planning Manager | Nominating Committee Chairman |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| <i>Areas of Interest</i> | | | | | |
| Organization | | | | | |
| Budget | | | | | |
| Funding | | | | | |
| Clients | | | | | |
| History | | | | | |
| Board | | | | | |
| Board Composition | | | | | |
| Board Meetings | | | | | |
| Board Involvement | | | | | |
| Training | | | | | |
| Turn Over | | | | | |
| Members' Motivations | | | | | |
| Promotions | | | | | |
| Board Intrusiveness | | | | | |
| Community Prestige | | | | | |
| Staff | | | | | |
| Staff Composition | | | | | |
| Turn Over | | | | | |
| Job Satisfaction | | | | | |
| Training | | | | | |
| Staff Meetings | | | | | |
| Employee's Motivations | | | | | |
| Promotions | | | | | |
| Staff Intrusiveness | | | | | |
| Community Prestige | | | | | |

| Participation | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|
| Mission Statement | | | | | |
| Strategic Planning | | | | | |
| Evaluation | | | | | |
| Monitoring | | | | | |

Apéndice C
Encuesta al Equipo de Trabajo

Job Position: _____

Years on Current Position: _____

Years on the Organization: _____

1. To what extent do you believe that the following factors contribute to keeping you on your organization?

Please circle only one ranking for each factor

| <i>Factors</i> | A Great Deal | A Fair Amount | A Little | Not at All | Not Sure |
|---|--------------|---------------|----------|------------|----------|
| <i>Serve the community</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Ability to meet important people</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Learning useful skills for future jobs</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Enhance your social network</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Gain status and respect</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>It is a comfortable work environment</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Your opinion is relevant and heard</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Chance to be promoted</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Please, help us to characterize your organization in the following areas:

Please circle only one degree for each area

| <i>In your opinion:</i> | High | Moderate | Low | None | Not Sure |
|---|------|----------|-----|------|-------------|
| <i>What is Agency X's level of community prestige?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>How involved are you in deciding Agency X's future?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>What is Agency X's level of training for Staff members?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>What is the level of Board members involvement in Staff's matters?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Are you satisfied with being an Agency X's Staff member?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>How do you perceive the level of compensations?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>How do you perceive the level of other benefits?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | | | | | |

3. What is your level of involvement in the following areas?

Please circle only one degree for each area

| <i>In your opinion:</i> | High | Moderate | Low | None | Not Sure |
|--|------|----------|-----|------|-------------|
| <i><u>Planning</u> Agency X's goals and objectives</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i><u>Monitoring</u> Agency X's goals and objectives</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i><u>Evaluating</u> whether Agency X's goals and objectives have been met</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Supervising Board members' work</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Defining Agency X's mission</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Would you like to share other comments or concerns with us?

Apéndice D
Encuesta a la Junta Directiva

Board Position: _____

Years on Current Position: _____ Years on the Board: _____

Do you serve in other Boards? Yes _____ No _____ If yes, how many? _____

1. To what extent do you believe that the following factors contribute to keeping you on the Board of your agency?

Please circle only one ranking for each factor

| <i>Factors</i> | A Great Deal | A Fair Amount | A Little | Not at All | Not Sure |
|---|--------------|---------------|----------|------------|----------|
| <i>Serve the community</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Ability to meet important people</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Learning useful skills for your own work</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Enhance your social network</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Your opinion is relevant and heard</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Gain status and respect</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Please, help us to characterize your organization in the following areas:

Please circle only one degree for each area

| <i>In your opinion:</i> | High | Moderate | Low | None | Not Sure |
|--|------|----------|-----|------|-------------|
| <i>What is Agency X's²¹ level of community prestige?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>How involved are you in deciding Agency X's future?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>What is Agency X's level of training for Board members?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>What is the level of intrusiveness of Staff members in Board's decisions?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Are you satisfied with being an Agency X's Board member?</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | | | | | |

²¹ Name of their organization.

3. What is your level of involvement in the following areas?

Please circle only one degree for each area

| <i>In your opinion:</i> | High | Moderate | Low | None | Not Sure |
|--|------|----------|-----|------|-------------|
| <i><u>Planning</u> Agency X's goals and objectives</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i><u>Monitoring</u> Agency X's goals and objectives</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i><u>Evaluating</u> whether Agency X's goals and objectives have been met</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Evaluating the performance of the Executive Director</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Evaluating the performance of staff members bellow the Executive Director</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Defining Agency X's mission</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Other: _____</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| _____ | | | | | |

Would you like to share other comments or concerns with us?

Apéndice E
Tablas Comparativas entre los Casos

| Turnover Percentage | Chesapeake Foundation | | | | Diman Family Services | | | | Maryland Association | | | |
|---------------------|-----------------------|--------|--------|------|-----------------------|--------|--------|------|----------------------|--------|--------|------|
| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. |
| All Cases | 8% | 8% | 23% | 14% | 0% | 0% | 11% | 3% | 13% | 6% | 27% | 15% |
| Managers | 5% | 19% | 33% | 19% | 17% | 19% | 20% | 18% | 15% | 35% | 40% | 32% |
| Prof Staff | 0% | 17% | 0% | 5% | 20% | 0% | 10% | 9% | 15% | 20% | 23% | 20% |
| Supp. Staff | 5% | 17% | 26% | 16% | 15% | 14% | 18% | 15% | 15% | 30% | 36% | 28% |
| Average | 16% | | | | 15% | | | | 28% | | | |
| Total | 16% | | | | 15% | | | | 28% | | | |

| Turnover Percentage (Only Quit) | Chesapeake Foundation | | | | Diman Family Services | | | | Maryland Association | | | |
|---------------------------------|-----------------------|--------|--------|------|-----------------------|--------|--------|------|----------------------|--------|--------|------|
| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. |
| All Cases | 8% | 8% | 23% | 14% | 0% | 0% | 11% | 3% | 13% | 6% | 27% | 15% |
| Managers | 3% | 19% | 30% | 18% | 13% | 13% | 14% | 13% | 15% | 35% | 39% | 31% |
| Prof Staff | 0% | 17% | 0% | 5% | 10% | 0% | 0% | 3% | 12% | 15% | 21% | 16% |
| Supp. Staff | 4% | 17% | 25% | 15% | 10% | 9% | 12% | 10% | 14% | 28% | 35% | 27% |
| Average | 15% | | | | 10% | | | | 27% | | | |
| Total | 15% | | | | 10% | | | | 27% | | | |

| Turnover Percentage (Only Quit) By Gender | Chesapeake Foundation | | | | Diman Family Services | | | | Maryland Association | | | |
|---|-----------------------|--------|--------|------|-----------------------|--------|--------|------|----------------------|--------|--------|------|
| | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. | Year 1 | Year 2 | Year 3 | Avg. |
| All Cases | 0% | 0% | 10% | 4% | 17% | 10% | 0% | 8% | 23% | 23% | 19% | 21% |
| Male Staff | 4% | 19% | 27% | 17% | 10% | 9% | 13% | 11% | 13% | 29% | 36% | 27% |
| Fem. Staff | 15% | | | | 10% | | | | 27% | | | |

| Salaries & Benefits | Chesapeake Foundation | | | Diman Family Services | | | Maryland Association | | |
|---------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------------|--------|-------|----------------------|----------|----------|
| | Male | Female | Total | Male | Female | Total | Male | Female | Total |
| All Cases | \$36,444 | \$47,080 | \$45,444 | | | | \$92,525 | \$55,697 | \$60,607 |
| Managers | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Prof Staff | \$28,253 | \$25,877 | \$26,352 | | | | \$28,573 | \$30,455 | \$30,340 |
| Supp. Staff | \$0 | \$21,156 | \$21,156 | | | | \$30,680 | \$28,081 | \$28,199 |
| Total Gen. | \$29,891 | \$29,709 | \$29,739 | \$33,956 | \$20,436 | \$21,867 | \$50,242 | \$33,934 | \$35,071 |
| Average | \$29,739 | | | \$21,867 | | | \$35,071 | | |
| Benefits Included | 20% | | | 22.5% | | | 18% | | |

Indicators of Staff Participation

| Deciding Future | Management | Professional Staff | Support Staff |
|------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Chesapeake Foundation | 85.7% | 50% | 33.3% |
| Diman Family Services | 77.7% | 33.3% | 40% |
| Maryland Association | 62.5% | 13.6% | 12.5% |

| Planning | Management | Professional Staff | Support Staff |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Chesapeake Foundation | 100% | 30.8% | 66.7% |
| Diman Family Services | 44.4% | 31.5% | 40% |
| Maryland Association | 85.8% | 33.4% | 25% |

| Monitoring | Management | Professional Staff | Support Staff |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Chesapeake Foundation | 85.7% | 30.8% | 33.3% |
| Diman Family Services | 77.7% | 51.4% | 50% |
| Maryland Association | 71.5% | 22.7% | 12.5% |

| Evaluating | Management | Professional Staff | Support Staff |
|-----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Chesapeake Foundation | 100% | 30.8% | 66.7% |
| Diman Family Services | 77.8% | 42.8% | 50% |
| Maryland Association | 71.5% | 23.8% | 12.5% |

| Defining Mission | Management | Professional Staff | Support Staff |
|-------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Chesapeake Foundation | 100% | 38.5% | 33.3% |
| Diman Family Services | 66.7% | 50% | 40% |
| Maryland Association | 57.2% | 22.7% | 12.5% |

All the figures refer to percentages of respondents who report “High” or “Moderate” levels for each of the dimensions

| Staff Contribution To Annual Campaign* | | | |
|---|------|-----|-----|
| All Cases | CF | DFS | MA |
| Total | 100% | 60% | 50% |

* Percentage of staff members who contribute to their organizations' annual campaign in the last year.

Bibliografía

Anheier, H. y Cunningham, K. (1994). "Internationalization of the Nonprofit Sector," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.100-116.

Axelrod, N. (1994). "Board Leadership and Board Development," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.119-136

Barry, B. (1997). Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, Saint Paul, Minnesota: Amherst H Wilder Foundation.

Brudney, J. (1994). "Designing and Managing Volunteer Programs," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.279-303

Bryson, J. (1994). "Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.154-183.

Carlston, W. y Thorne, B. (1997). Applied Statistical Methods for Business, Economics, and the Social Sciences, New Jersey: Prentice-Hall.

Day, N. (1994). "Designing and Managing Compensations and Benefits Programs," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.557-590

Drucker, P. (1992). Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro [Managing the Nonprofit Organization], Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Firstenberg, P. (1996). The 21st Century Nonprofit, USA: The Foundation Center.

Fowler, A. (1997). Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development, London: Earthscan Publications.

Furukawa, H. (1987). "Participation and Industrial Democracy," in Bass, M. and Drenth, P. Advances in Organizational Psychology, USA: Sage Publications, pp.34-42.

Gilbert, R. and Nelson, A(1991), Beyond Participative Management, NY: Quorum Books.

Heller, F. y Misumi, J. (1987). "Decision Making," in Bass, M. and Drenth, P. Advances

in Organizational Psychology, USA: Sage Publications, pp.207-219.

Herman, R. y Heimovics, D. (1994). "Executive Leadership," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.137-153.

Ingram, R. (1988). Ten Basic responsibilities of Nonprofit Boards, USA: National Center for Nonprofit Boards.

Johnson, R. y Redmond, D. (1998). The Art of Empowerment, UK: Financial Times Professional Ltd.

Jones, S. (1996). Developing a Learning Culture, London: McGraw-Hill.

Kleinbaum, D., Kupper, L., Muller, K., y Nizam, A. (1998). Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.

Kliksberg, B. (1998). "Seis Tesis No Convencionales Sobre Participación [Six Non-Conventional Thesis About Participation]," Inter American Development Bank.

Light, P. (1998). Sustaining Innovation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mesh, D., Tshirhart, M. Perry, J., and Lee, G. (1998) "Altruists or Egoists? Retention in Stipended Service." Nonprofit Management and Leadership, Vol. 9, no. 1, pp.3-21.

Murray, V. y Tassie, B. (1994) "Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Organizations," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.303-324.

Nachmias C. Frankfort y David (1996). Research Methods in The Social Sciences, New York: St. Martin's Press, (5th Edition).

Norusis, M.(1997). SPSS 7.5 Guide to Data Analysis, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

O'Connell, B. (1993). The Board Member's Book, The Foundation Center, (Second Edition).

Omachonu, V. y Ross, J. (1995). Principios de la Calidad Total [Principles of Total Quality], México: Editorial Diana.

Pearce, J.(1993). Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers, London: Routledge.

Plunkett, L. y Fournier, R. (1991). Participative Management: Implementing Empowerment, USA: John Wiley & Sons.

Powell, W. (1987). The Nonprofit Sector, USA: Yale University.

- Pynes, J. (1997). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rees, F. (1991). How to Lead Work Teams, San Francisco: Pfeiffer.
- Rees, F. (1997). Teamwork from Start to Finish, San Francisco: Pfeiffer.
- Rossi, P. y Freeman, H. (1993). Evaluation, a Systemic Approach, Newbury Park: Sage Publications, (5th Edition).
- Ryan, K. y Oestreich, D. (1998). Driving Fear out of the Workplace, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salamon, L. (1992). America's Nonprofit Sector: A Primer, The Foundation Center.
- Salamon, L. (1997). America's Nonprofit Sector at a Crossroads, New York: Nathan Cummings Foundation.
- Salamon, L. y Anheiner, H. (1996). The Emerging Nonprofit Sector, Manchester University Press.
- Stehle, V. (1998). "Media and Advocacy Group Aided by Foundations Suffers Employee Exodus," in Chronicle of Philanthropy, Volume 10, October 8th, 1998.
- Tannenbaum, A. (1968). Control in Organizations, USA: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, A., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M., y Wieser, G. (1974). Hierarchy in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Thomas, J. (1994). "Program Evaluation and Program Development," in Herman, R. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.342-366.
- Wilpert, B. (1987). "Participation and Industrial Democracy," in Bass, M. and Drenth, P. Advances in Organizational Psychology, USA: Sage Publications, pp.232-241.