Puntos críticos en el trabajo con voluntarios

Lic. Sandra Bernabó

Asesora Tzedaka Voluntariado

Fundación Tzedaka

Esta ponencia es producto del proyecto: "Puntos Críticos del trabajo con voluntarios", implementado por la Fundación Tzedaka, en gestión asociada con el Area de Voluntariado del Programa de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil del Gobierno de la Ciudad de Bs. As. El propósito de dicho proyecto fue ***elaborar un diagnóstico sobre los puntos críticos del trabajo de y con los voluntarios de ámbitos estatales y los pertenecientes a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).***
La conceptualización de estos puntos críticos y la identificación de las estrategias para su superación, dieron como producto final una publicación, elaborada por la **Lic. Silvia Alvarez y el Lic. Ruben Schonfeld, publicación que es la base de esta presentación.**

Introducción

En este marco denominamos "puntos críticos" a aquellas cuestiones intrínsecas al trabajo con voluntarios que no están contempladas en términos generales en la bibliografía existente sobre el tema. Entendemos que existen limitaciones con la sistematización y divulgación de los puntos críticos del trabajo de y con voluntarios, y es usual encontrar respuestas muy generales que no se condicen con la tarea cotidiana en las organizaciones, ni con las necesidades reales de las mismas.

El relevamiento que llevamos a cabo contempló la mirada de todos los actores involucrados en la tarea, teniendo en cuenta la perspectiva de los voluntarios, sus referentes, como así también la de los dirigentes de las organizaciones, para lograr así un análisis que contemplara todas las dimensiones que componen el trabajo de y con los voluntarios. Fue fundamental identificar aquellas "soluciones" que los actores implicados van dando sobre

la marcha cotidiana, para esto evaluamos y rescatamos las mejores prácticas, para sistematizarlas y traducirlas en herramientas de trabajo, algunas de estas las compartiremos hoy con uds.

Para identificar los puntos críticos del trabajo voluntario se llevaron a cabo tanto entrevistas en profundidad, como focus groups con voluntarios, coordinadores/referentes de voluntarios y responsables institucionales tanto del sector público como de las OSC. En base a toda la información recogida se elaboró una matriz con las princípiales dificultades identificadas, la misma fue luego validada en una jornada de 4 focus groups.

Algunos datos importantes a tener en cuenta

El trabajo voluntario tuvo su auge en nuestro país a principios de la década pasada; en el año 2002 el 32% de la población estaba involucrada en tareas voluntarias[1]. Muchas personas decidieron comprometerse a partir de la agudización de la crisis que nuestro país vivía en ese momento. Es a partir de este incremento del interés de los ciudadanos por involucrarse en tareas solidarias que el tema del voluntariado se instala en la agenda pública. En el año 2003 se sanciona a nivel nacional la Ley 25.855 sobre Voluntariado Social[2], y la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires sancionó en el año 2007 la ley 2.579[3]. También en el marco de este escenario las universidades diseñaron programas específicos de voluntariado para sus alumnos; algo similar sucedió en el sector privado, las empresas comenzaron a promover con mayor fuerza programas de voluntariado corporativo[4] en el marco de su política de Responsabilidad Social Empresaria.

---

[1] Es valioso aclarar que a medida que mejoraron las perspectivas económicas en la Argentina el porcentaje de voluntarios descendió, llegando en el 2007 al 14%. Para mayor información ver Informe TNS Gallup "El voluntariado en la Argentina" Año 2008

[2] La ley 25.855 fue promulgada parcialmente en el 2004 y reglamentada en el año 2010. Para mayor información ver anexo Nº 2

3 Esta ley fue promulgada y publicada en el boletín oficial en el año 2008. Para mayor información ver anexo Nº 2

[4] El Voluntariado Corporativo "es una actividad promovida, coordinada y facilitada en forma sistemática por una empresa, cuyo propósito es incentivar a los empleados para que participen como voluntarios en las comunidades que son zona de influencia de la compañía o en temáticas específicas que son de interés para la empresa".

Frente a la crisis vivida las organizaciones de la sociedad civil cobraron un rol activo ya que fueron el ámbito en el cual se incorporaron los voluntarios. Las organizaciones surgieron como canal legitimo de participación social y escenario para desplegar acciones solidarias, debido en parte al descreimiento de la sociedad en las estructuras político - partidarias existentes en ese contexto. Actualmente los voluntarios se incorporan a las OSC pero también lo hacen en instituciones públicas.

Convocatoria y selección de voluntarios: el punto de partida

A partir de las entrevistas y grupos focales se identificaron 3 formas de convocar a los voluntarios:

i) Búsquedas puntuales de voluntarios con conocimientos determinados para implementar actividades

ii) Organizaciones que llevan a cabo un reclutamiento de voluntarios abierto y en forma permanente.

iii) Voluntarios que llegan a las organizaciones a partir de convenios entre organizaciones de la sociedad civil con universidades o empresas.

i) **Búsquedas puntuales de voluntarios con conocimientos determinados.**

Encontramos organizaciones que buscan perfiles específicos de voluntarios para tareas concretas, por ejemplo: psicopedagoga para que realice psicodiagnóstico; un especialista para diseñar página web. En estos casos la organización tiene en claro los recursos humanos que necesita. La clave en este tipo de convocatorias es que el responsable de la selección debe tener en claro cómo identificar el perfil buscado. Suele suceder que a pesar de este modelo de trabajo ***se presentan aspirantes que conocen a la organización y tienen interés en trabajar en ella pero no cuentan con el perfil que la organización requiere, en estos casos el coordinador*** debe poder explicar

al aspirante que no es seleccionado, los motivos por los cuales no se lo incorpora a la organización.

ii) **Organizaciones que llevan a cabo un reclutamiento de voluntarios abierto y en forma permanente.**

Se trata en general de organizaciones grandes o redes de organizaciones con una estructura de trabajo que les permite incorporar gran cantidad de voluntarios[5]. Los interesados se acercan a un área específica, dentro de la misma organización o a una organización externa que se ocupa del reclutamiento; luego de pasar por una serie de instancias de selección y capacitación, que variarán en cada caso, el voluntario es presentado en la organización o área en la cuál participará.
Esto requiere una articulación entre áreas dentro de la organización y en algunos casos entre organizaciones, entre estos actores (los que reclutan voluntarios y los que trabajan con ellos) hay diferentes miradas, en un caso el foco de trabajo está puesto en el voluntario como individuo y en otro caso en el trabajo voluntario. Veamos cada una de estas miradas y focos:

La mirada de quienes reclutan a los voluntarios

Quienes hacen la convocatoria y selección de los voluntarios identifican 3 dificultades claves por parte de las organizaciones que quieren incorporar voluntarios; la primer dificultad es la ***falta de claridad sobre el perfil del voluntario que la organización necesita,*** la segunda dificultad es ***diferenciar las tareas que puede hacer un voluntario y aquellas que debe realizar personal rentado***, (por ej. solicitar voluntarios para ser recepcionistas o personal administrativo full time; el tercer grupo de dificultades que identifican es que ***las organizaciones no siempre tienen en cuenta las condiciones e***

[5] A modo de ejemplo sobre este modo de reclutar voluntarios encontramos *El Centro de Voluntariado del Gobierno de la Ciudad de Buenos*, dependiente de la Dirección de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, que tiene como objetivo fundamental promover, articular, difundir y facilitar el trabajo voluntario en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

insumos necesarios para que los voluntarios puedan llevar adelante su tarea, solicitan voluntarios para implementar actividades, por ejemplo un taller de plástica, pero luego la organización no cuenta con los insumos para dicha actividad.

La mirada desde las organizaciones y las áreas en las que se reciben a los voluntarios

Desde las organizaciones o áreas en las cuales se insertan los voluntarios se identifican 2 dificultades centrales: ***la falta de conocimiento sobre la realidad cotidiana de la organización por parte de quienes realizan la selección, sobre todo cuando se trata de una organización externa,*** por lo tanto la información que pueden entregar a los voluntarios es parcial; la segunda dificultad o limitación es la falta de conocimiento en profundidad ***del perfil del voluntario que la organización necesita o la pérdida de rigurosidad en mantener el perfil como parámetro de selección durante el proceso.***

En los casos en que distintos actores intervienen en el proceso de convocatoria, selección e incorporación de voluntarios es necesario encontrar puntos de encuentro entre los intereses de la organización externa, la organización que recepciona a los voluntarios, las expectativas y motivaciones de los voluntarios y trabajar cómo esta conjunción de intereses y expectativas se ponen en juego para satisfacer las necesidades de los beneficiarios de las organizaciones.

El desafío es que los actores no pierdan de vista que el trabajo voluntario debe contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

iii) Voluntarios que llegan a partir de convenios entre organizaciones de la sociedad civil con universidades o empresas.

En estos casos la organización tiene un acuerdo o convenio con una Universidad o empresa. En algunos casos sucede que ***las organizaciones aceptan el compromiso de***

incluir voluntarios no por una necesidad real sino para mantener las relaciones institucionales. En los casos en que las organizaciones no cuentan con los dispositivos institucionales para incluir a los voluntarios, se "inventan" actividades en las cuales poder insertarlos y se les asigna un referente (*) para coordinarlos y monitorear su tarea, lo que implica que esta persona deba restar horas de trabajo a otra actividades. Esto genera un movimiento dentro de la organización que no siempre impacta de manera positiva, y se debe a que la necesidad que se intenta satisfacer es la de mantener el vinculo con otra institución y no la incorporación de recursos humanos voluntarios; si la organización no se prepara para esta incorporación corre el riesgo de que se genere un impacto negativo. (*) **De aquí en adelante usaremos indistintamente la denominación referente o coordinador**.

Voluntariado y modelo de gestión

Durante el trabajo de campo algunos participantes destacaron la necesidad de que se defina un protocolo a nivel institucional con los pasos a seguir para incorporar voluntarios, además de firmar un acuerdo de trabajo con el voluntario. Aparecen en distintas expresiones la necesidad de "tener por escrito" lo que debe ocurrir, lo que es deseable, lo esperable, como si lo escrito institucionalizara o diera formalidad al vínculo.

Tanto la legislación a nivel nacional como en la Ciudad de Buenos Aires, prevén que las organizaciones y los voluntarios deban firmar, en forma previa al inicio de las actividades un **Acuerdo Básico Común del Voluntariado Social**. A pesar de existir un marco legal los entrevistados destacaron la necesidad de institucionalizar o formalizar un acuerdo de trabajo con el/los voluntarios. Nos preguntamos entonces si las organizaciones están cumpliendo con este requisito, y si es así por qué no es suficiente para darle un encuadre al trabajo del voluntario. Nuestra hipótesis es que un acuerdo escrito no tiene suficiente fuerza en si mismos sin un modelo de gestión sólido que lo respalde y organice la tarea del voluntario.

A través del trabajo de campo podemos inferir que el modelo de gestión de la organización incide en las formas de selección e incorporación de los voluntarios. El modelo de gestión está dado por "la orientación y el conjunto de procesos y procedimientos que caracterizan la operatoria de una organización"[6].

Las dimensiones del modelo de gestión están vinculadas a:	▪ la modalidad de planificación, ▪ la evaluación crítica y periódica de las estrategias de la organización y de los servicios que esta presta, ▪ la coordinación de actividades, ▪ la cultura y los valores, ▪ **la capacidad de resolver conflictos**

Un modelo de gestión que organice el trabajo voluntario implica que la organización cuenta con dispositivos y procedimientos institucionales que faciliten la incorporación de los voluntarios así como también su acompañamiento y monitoreo. Siempre que en una organización se incorporan recursos humanos, sean estos voluntarios o rentados, se produce una modificación en la división de roles y responsabilidades, el circuito de comunicación interna, la coordinación de actividades, etc. Por este motivo es necesario que toda incorporación de recursos humanos sea planificada ya que de lo contrario es probable que se vea afectada de manera negativa la estructura de la organización.

En la medida en que la organización reflexione y trabaje sobre su modelo de gestión contará con más y mejores procedimientos de trabajo para la búsqueda, selección e incorporación de voluntarios.

[6] Paredes Santos, A; Pérez Coscio, L. "Planificación estratégica de Organizaciones no Gubernamentales". Cuadernos de trabajo 2. Noviembre 1994. Ed. IIED-AL

Reflexionar sobre el modelo de gestión permite identificar qué perfiles de voluntarios se necesitan, quiénes serán sus referentes y con qué otras personas van a coordinar su tarea, aprovechar mejor el tiempo del voluntario y favorecer que esté más motivado, tal como veremos más adelante.

Los procedimientos de convocatoria, selección e incorporación de voluntarios al igual que de monitoreo no tienen un valor en sí mismos; sólo serán de utilidad si responden a los objetivos institucionales; no deben sobrevalorarse sino se corre el riesgo de burocratizar el proceso innecesariamente.

La herramienta vital para la selección del/los voluntarios es la entrevista y la habilidad principal es la de "escuchar activamente".

Para finalizar este bloque podemos decir que es necesario que el voluntario se identifique con los objetivos institucionales; para esto aunque parezca obvio: debe conocerlos. Cuando el voluntario entra a la institución es preciso que conozca la misión, los objetivos y los distintos proyectos en los cuales puede insertarse. La claridad en estos puntos mejora significativamente el grado de alineación entre los objetivos institucionales y los del voluntario.

Si el voluntario entiende que su punto de vista, sus motivaciones y sus vocaciones tienen posibilidad de vincularse con los de la institución, la motivación se incrementa, se genera un mayor grado de pertenencia y sobre todo, una relación adulta entre ambas partes, persona e institución. La forma en que una persona ingrese a la institución condiciona la gestión de su motivación con posterioridad.

Las motivaciones de los voluntarios: una dimensión dinámica

Podemos definir a la motivación como "la fuerza interna que impulsa a los individuos hacia un objetivo, determinando sus comportamientos y conductas. Surge de las necesidades que las personas sienten que deben satisfacer"[7].

Basándonos en Maslow, uno de los teóricos de la motivación, podemos decir que existen necesidades primarias y secundarias; entre las primeras se identifican las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que entre las segundas encontramos necesidades sociales, de autoestima y de logro y autorrealización.

A partir de las entrevistas y los grupos focales implementados encontramos que las motivaciones que impulsan a las personas a iniciar una tarea voluntaria están fuertemente vinculadas a **necesidades secundarias.**

Las motivaciones del voluntario y las metas de la organización: un puente a construir

Como principio básico el trabajo del voluntario y su motivación deben estar al servicio del cumplimiento de los objetivos institucionales. Es cierto que una organización no trabaja para sus voluntarios sino para sus beneficiarios, pero no es menos cierto que debe gestionar la motivación de sus voluntarios para que este recurso humano opere lo más efectivamente posible en la tarea institucional.

Las metas institucionales pueden funcionar como incentivos en la medida en que tengan relación con las metas personales de los voluntarios. **La combinación de las dos expectativas, la institucional y la personal, dará mucha fuerza a la motivación.**
Se debe establecer entonces un equilibrio entre lo que el voluntario busca para sí mismo, esto es la satisfacción de las necesidades que lo impulsan a la tarea voluntaria, y las metas de la organización. Cuando este equilibrio no se consigue o se quiebra, hay un impacto negativo en la tarea y en algunos casos en los beneficiarios.

[7] Schonfeld Rubén, "Manual de Coaching"- Fundación Compromiso, Buenos Aires. 2004

Como ya vimos detrás de toda motivación hay una necesidad o interés que desea ser satisfecho; es la que impulsa el accionar de las personas, les da fuerza y dirección a sus comportamientos. Si no se satisface esa necesidad se corre el riesgo de que el voluntario no haga bien su tarea o deje de participar en la organización.
Por la tanto **quien esté a cargo de la conducción de personal voluntario debe tomar estas motivaciones como parte de su campo de trabajo.**

Otro aspecto a tener en cuenta es que las motivaciones de los voluntarios varían con el tiempo; las motivaciones que produjeron el contacto inicial entre el voluntario y la institución, o aquellas motivaciones que sostuvieron los primeros tiempos de trabajo del voluntario en la organización irán cambiando en mayor o menor medida. Si cambian las motivaciones de las personas seguramente cambiará la forma en que estas se vinculen con la organización y con la tarea que realizan en ella. Aquello que estimulaba a una persona, incentivaba su compromiso y dedicación y le producía satisfacción, puede dejar de hacerlo. Esto implica que estos cambios, en la medida en que no son registrados por la organización de alguna manera, pueden generar una caída en las ganas con que realicen la tarea, conflictos, falta de compromiso, y hasta abandono de la organización.

i) Ser una *organización responsable respecto el trabajo voluntario*

Las organizaciones responsables en el trabajo voluntario cumplen una serie de requisitos que les posibilitan sostener la motivación y a la vez disminuir el desgaste propio del trabajo voluntario.

Estos requisitos son:	▪ poseer un plan de acción para el trabajo del voluntario, esto implica saber para qué convoca a sus voluntarios. ▪ definir cuál será la tarea de cada uno de ellos, ▪ garantizar que cada voluntario conocerá cual será su contribución a la causa,

Estos principios deben organizar la coordinación de todas las tareas vinculadas al voluntariado. En la medida en que esto sucede, se genera un ámbito estimulante y maduro para sostener la tarea voluntaria.

El voluntariado persiste en el tiempo en la medida en que consiga resultados y para esto debe ser mínimamente efectivo en su tarea. Para esto requiere que las organizaciones también lo sean.

ii) Entender las motivaciones de los voluntarios.

Las personas a cargo de los voluntarios deberán entender que las motivaciones de cada individuo pueden parecerse a las de los otros pero también diferenciarse mucho, inclusive de las propias. Es común que los referentes o líderes supongan que lo que los motiva a ellos es similar a la que produciría ese efecto en los demás. Es necesario evitar suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

El líder o referente deberá aprender a conocer y entender las motivaciones de sus voluntarios, dejando de lado sus propias motivaciones y sus supuestos acerca de "qué debería motivar" a los que trabajan con él. No importa lo que él quiera que motive a las personas, lo inteligente es entender qué verdaderamente los motiva, qué necesidades buscan satisfacer. Negar las diferencias entre los individuos y sus distintas motivaciones es ingenuo e irresponsable, ya que la tarea no se desarrollará con éxito.

ii) Entender que las motivaciones cambian

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas primarias o básicas y otras de grado superior; las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Tal como plantearon los referentes entrevistados, las necesidades varían no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias. También sucede que los vínculos entre el voluntario y la organización van cambiando, a través de las relaciones interpersonales, de la mayor experiencia, del aprendizaje de las tareas, de los éxitos y los fracasos. Cuando los vínculos cambian las motivaciones también lo hacen y pueden aparecer insatisfacciones donde antes no las había.

iii) La percepción de que es posible alcanzar resultados

"La meta y los resultados deben ser percibidos como posibles de alcanzar para que funcionen como incentivos"[8]. Esto implica que el voluntario necesita saber que lo que está haciendo lo acerca a una meta personal y a una institucional. En este punto las personas de la organización a cargo del trabajo voluntario deben ayudarlos a vislumbrar que cada cosa que hace ayuda a alcanzar esos objetivos. La mayor parte de las personas requiere ayuda para esto, a excepción de aquellos con cierta experiencia en la tarea institucional.

Las personas se mueven también por expectativas y están dispuestas a hacer esfuerzos si piensan que es posible lograr resultados y que esos resultados son valiosos y significativos. Que un resultado sea valioso y significativo estará determinado por los valores de la persona que debe alcanzarlos pero también por el reconocimiento que obtenga de quienes las dirigen en la organización.

Las expectativas funcionan como estructuras orientadoras de la acción. Las metas, los resultados a lograr, funcionarían como incentivos. Mientras más lejano en el tiempo esté el resultado a alcanzar, mayor motivación se requiere, más fuerza debe tener ese incentivo. **Mientras más actividades y esfuerzos deba realizar la persona, mas fuerte debe ser el incentivo, más valiosos e importantes deben ser los resultados a alcanzar.**

Cuando la motivación no es tenida en cuenta puede surgir la frustración, esta se da cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo que piensa que no

[8] Schonfeld Rubén. "Manual de Coaching" (mimeo). Fundación Compromiso, Buenos Aires. 2004

podrá superar. La frustración puede llevarla tanto a actividades constructivas, o bien a formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. La organización, a través de la persona referente o líder, debe gestionar este sentimiento de manera que cuando aparezca, los voluntarios perciban que más allá de los problemas los resultados a lograr son alcanzables, valiosos y significativos para la persona misma, para los beneficiaros y para la institución.

iv) Monitoreo y evaluación de la tarea voluntaria

Uno de los elementos que mantienen la motivación del voluntario es saber que su tarea es importante, que los resultados que consiga son significativos y le importan a la organización. La organización debe darle este mensaje al voluntario de diversas maneras y una de ellas es a través del monitoreo de su tarea, asistiéndolo cuando es necesario y dándole autonomía cuando esto es posible.

Lo mismo sucede con la evaluación de la tarea voluntaria. Evaluar la tarea permite por un lado que la persona evaluada y la organización mejoren su desempeño, y por otro que el voluntario vea el sentido de su trabajo, su contribución a la misión.

Por otra parte a través del monitoreo y la evaluación, mediante reuniones planificadas, podemos conocer los cambios que se van suscitando en las motivaciones de nuestros voluntarios y ajustar la tarea en la medida de lo posible a las nuevas motivaciones.

Ofrecer retroalimentación (feedback) precisa y oportuna es un requisito a cumplir.

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño, de hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el voluntario una frustración que atenta contra su motivación.

v) Clima organizacional

Otro de los elementos a tener en cuenta para sostener la motivación es el clima de la organización. El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de la necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.,

Es función de quienes conducen la organización y de cada coordinador de voluntarios generar el clima organizacional adecuado para mantener elevada la motivación de sus voluntarios.

vi) Otras acciones para elevar la motivación

- **Hacer interesante el trabajo.** El referente debe hacer un análisis de las tareas y voluntarios que tiene bajo su responsabilidad y hacer constantemente la siguiente pregunta: "¿Es posible enriquecer esta tarea para hacerla más interesante?".
- **Proporcionar reconocimiento y aliento.** Es habitual que los voluntarios sientan que su esfuerzo y los resultados que se obtienen no son expresamente reconocidos y agradecidos por las autoridades de las organizaciones. Generalmente la ausencia de este reconocimiento provoca frustración y desmotivación. Ante los avances en la tarea es necesario brindar al voluntario un reconocimiento verbal o de otro tipo por los logros obtenidos, y a la vez alentarlo a seguir adelante brindando más y mejores esfuerzos.

- **Alentar la participación.** La posibilidad de que los voluntarios participen en algunos aspectos de la planificación de las acciones, siempre teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento, es altamente estimulante y genera un clima de alto compromiso y ganas de trabajar. **Cuando las personas participan se incrementa su involucramiento con la tarea con la causa y con la organización.**

vii) La motivación del voluntario y la función de referente

Como podemos ver en todo lo que antecede respecto de la motivación del voluntario, la función del referente como representante orgánico de la organización es vital. Debe trabajar sobre diversos aspectos para mantener la motivación en un nivel aceptable para la organización. **Sin embargo el referente de la organización no siempre lo hace y esto se debe en parte a la cantidad de tareas que debe llevar a cabo pero también a que no cuenta con herramientas y conocimientos específicos para hacerlo.**

Si coincidimos con que el recurso humano voluntario es de alto valor para la organización y a la vez trabajar con personas implica una responsabilidad en sí misma, la capacitación de los referentes respecto a cómo conducir un grupo de voluntarios, el manejo de la comunicación, la contención, el liderazgo, la resolución de conflictos y la delegación pasa a ser un compromiso que la organización debería honrar. Darle al referente distintas herramientas de abordaje a la conducción de la tarea voluntaria es un requerimiento que debe y puede satisfacerse.

Herramientas para una gestión del voluntariado

La incorporación de voluntarios tiene una finalidad que no debe perderse de vista y es la de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. La organización debe tener claridad respecto de los resultados que desea alcanzar en un tiempo determinado y cuál es el estado futuro deseado en ese periodo de tiempo específico, sino difícilmente pueda transmitir a los voluntarios lo que se espera de su trabajo.

Es imprescindible que las organizaciones definan a qué objetivos y resultados contribuyen los voluntarios con su tarea, en caso contrario el esfuerzo y la tarea que estos realicen pueden ser como “islas” que no están integradas a la vida institucional.

Es necesario que la organización sea rigurosa en el momento de definir las actividades, ya que la tendencia es a "hacer muchas cosas", pero se requiere focalizar en aquellas que respondan verdaderamente a los resultados esperados. No hay que perder de vista que las actividades que definamos requieren un tiempo y un esfuerzo que le pedimos al voluntario, por lo tanto tenemos que seleccionar las actividades más pertinentes para alcanzar los mejores resultados con la menor inversión de recursos posibles.

Una vez que se tiene claridad sobre la tarea del voluntario es necesario que el referente acuerde el encuadre de trabajo con él. El encuadre “es el conjunto de condiciones constantes que establecen las normas que regirán el trabajo. Tiene que ver con todos aquellos aspectos que se acuerdan desde el inicio y que permanecen constantes. Puede ser entendido como el “no-proceso” (lo que no cambia), ya que supone delimitar las reglas de juego que los miembros del grupo acuerdan respetar”.

La función del encuadre es la de organizar la tarea. Incluye acuerdos relativos a:

- Los tiempos de trabajo.
- Tiempo y lugar de reuniones de monitoreo.
- Delimitación de la tarea.

También sin supervisión o trabajo de coaching por parte de los referentes el trabajo del voluntario se ve limitado o genera conflictos por falta de encuadre. En las entrevistas mantenidas a lo largo del proyecto se identificaron distintas situaciones, voluntarios que participan en las reuniones de equipo y otros que sólo tienen contacto con sus referentes vía mail y ante un problema específico.

Gestionar recursos humanos, rentados o voluntarios, no depende del carisma o "la buena onda" del referente sino de herramientas, procedimientos de trabajo y un marco conceptual. Hacerlo de manera más o menos participativa va a depender del tipo de tarea y de posiciones ideológicas tanto de la OSC como del referente. "Quienes quieren o deben estar en un lugar de coordinación o liderazgo deben incorporar el concepto de diversidad, respetar las diferencias sociales y culturales y promover la igualdad de oportunidades para todos. Aceptar la diversidad es admitir la disimilitud de aptitudes y actitudes de cada uno. Una vez reconocido esto, no es difícil empezar a valorarlo. Si el líder puede asumir la heterogeneidad y convertirse en un buen "administrador de talentos" contará con un capital humano que redundará en beneficio de la organización"[9].

El monitoreo de las acciones

Monitorear el trabajo del voluntario permite obtener información y tomar decisiones en relación a:

- Los problemas que se presentan durante la ejecución de las actividades.
- Las distintas alternativas para enfrentar los problemas que se presentan
- Las áreas de trabajo que necesitan ser mejoradas.
- Los procedimientos de trabajo que es necesario definir, los que deben ser mejorados y los que funcionan bien.
- Cómo consolidar los logros alcanzados[10].
- Los cambios necesarios para alcanzar los resultados propuestos.

[9] Schonfeld, R. "El liderazgo es un sentimiento". Ed. Granica. Año 2000

[10] Alvarez S; "Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos" (mimeo) Fundación Compromiso. Año 2004

A modo de síntesis

Presentamos a continuación una síntesis de las distintas dificultades identificadas y algunas recomendaciones para su abordaje:

Dificultades a nivel institucional	***¿Qué hacer?***
Las organizaciones tienen interés en el trabajo de los voluntarios pero no cuentan con recursos para que estos lleven a cabo su tarea. Esto sobrecarga al voluntario ya que también debe dedicarse a gestionar recursos e insumos.	Si esto es inevitable la organización debe tener en cuenta en el perfil de voluntario que busca que el mismo cuente con la capacidad y la motivación para la búsqueda de recursos, y esto debe estar pautado desde el comienzo del trabajo del voluntario.
Los condicionantes políticos del contexto que influyen en la tarea (sobre todo en organizaciones públicas que están mas condicionadas por los tiempos y demandas de tipo políticos).	Ajustar la planificación de la tarea voluntaria teniendo en cuenta estas características.
El voluntariado no es una política dentro de la institución por lo tanto no se asignan recursos, personal para que supervise la tarea de manera efectiva.	La organización debe reflexionar si desea y si necesita o no contar con voluntarios para la ejecución de determinadas tareas. Si la decisión es contar con voluntarios, debe comprometerse seriamente con esta decisión y desarrollar un modelo de gestión de voluntarios serio y coherente con los objetivos institucionales.
Dificultades a nivel de referentes	***¿Qué hacer?***
Los referentes ya sea por sobrecarga de tareas, por no contar con formación para gestionar recursos humanos o por falta de interés no generan estaciones de contención y supervisión de los voluntarios.	Capacitar al referente, liberarlo de tareas que puedan ser delegadas a otras personas, y que alguna autoridad de la organización lo supervise con regularidad.
Dificultades que se presentan a nivel de los voluntarios	***¿Qué hacer?***
Que el voluntario no acepte, que aunque se trate de una tarea no rentada, se debe respetar el encuadre de trabajo: cumplimiento de horarios, responsabilidad por los compromisos asumidos, etc.	"Recontratar" con el voluntario, explicitando las consecuencias negativas de romper el encuadre de trabajo en la tarea y en el logro de los objetivos. Establecer con el voluntario un plan de monitoreo sobre esta dificultad.
Confundir dedicación horaria con compromiso y efectividad.	Conversar con el voluntario precisando que el desempeño es parte esencial de la tarea voluntaria, y que la entrega horaria es un requisito necesario pero

	no suficiente. Establecer con el voluntario un plan de monitoreo sobre esta dificultad

Para finalizar debemos tener siempre presente la necesidad de recordarles a los voluntarios para qué hacen lo que hacen, mostrarles qué están logrando, cómo contribuyen a mejorar la vida de otras personas y agradecerles por ayudarnos a servir a otros. Cada organización debe encontrar su manera de agradecer a sus voluntarios y de informarles sobre los resultados de su gestión.

Trabajar seriamente con el voluntariado no es una tarea sencilla pero contribuye a lograr una organización sólida y capaz de aportar a la sociedad.