

MANUAL *básico* DE VOLUNTARIADO *diaconía*

MANUAL *básico* DE VOLUNTARIADO
reedición AMPLIADA *diaconía*

UN *proyecto* DE



C/ PABLO SERRANO, 9, POSTERIOR
28043 MADRID
TFNO.: 91 764 32 69 / 902 112 661
INFO@DIACONIA.ES
WWW.DIACONIA.ES

subvencionado POR



MANUAL *básico* DEVOLUNTARIADO
diaconía



Edita y promueve:

Subvenciona:

Supervisión:

Coordinación:

Realización:

Diseño:

Diaconía

Ministerio de Sanidad y Política Social

Enrique del Árbol Zurita,

Presidente de Diaconía

Rosario Jiménez Echenique,

Secretaria General de Diaconía

Conchi Rodríguez Gutiérrez,

con la colaboración de Ana Zúmel Rosado

Daniel Dorrego Domínguez

En este texto hemos intentado utilizar palabras neutras que incluyan a hombres y mujeres, sin embargo empleamos en ocasiones el masculino en referencia a ambos géneros para evitar reiteradas expresiones que dificulten la lectura.

Copyright de los textos originales Diaconía, 2013. Reservados todos los derechos. Está permitida la reproducción total o parcial siempre y cuando se cite la fuente original, la procedencia y autoría de Diaconía y no se saque ningún provecho económico.

<i>Prólogo</i>	9
<i>Presentación</i>	13
Aproximación al voluntariado desde una perspectiva cristiana	17
<i>Primera parte. Aproximación al voluntariado</i>	23
1. Introducción al voluntariado	24
2. Marco teórico del voluntariado	34
3. Marco normativo	41
<i>Segunda parte. El voluntariado y su competencia</i> ...	53
1. Motivaciones y actitudes del voluntario	54
2. Código ético del voluntariado	58
3. Código ético de las organizaciones de voluntariado	62
4. La comunicación como recurso para la relación de ayuda	66
5. Habilidades sociales básicas para la relación de ayuda	78
<i>Tercera parte. La acción voluntaria, modelos y ámbitos de intervención</i>	93
1. Modelos de intervención	94
2. Funciones de la acción social	99
3. Ámbitos de intervención del voluntariado	103

Cuarta parte. Programa de voluntariado 117

1. Identificación	121
2. Captación del voluntariado	124
3. Selección de voluntariado.....	131
4. Incorporación en la entidad	138
5. Desarrollo	146
6. Desvinculación del personal voluntario	184

Quinta parte. Voluntariado y buenas prácticas 189

1. Definición de buenas prácticas	190
2. Criterios de buenas prácticas	193
3. Ámbitos de las buenas prácticas	194
4. Buenas prácticas y principios éticos	205
5. La evaluación	210

Normativa de protección de datos 213

1. Normativa aplicable y finalidad de la misma	214
2. Obligaciones de las entidades sin fines lucrativos en materia de protección de datos	215

Anexos 219

Notas 227

Bibliografía 230





Dr

rólogo

Supartimos de que las personas constituyen la esencia de las organizaciones de voluntariado cristianas:

- Nuestras organizaciones existen para liberar a las personas de la pobreza material y espiritual.
- Nuestras organizaciones necesitan personas para llevar a cabo el trabajo.

Sin voluntarias y voluntarios, nuestras organizaciones no podrían existir. Por tanto, es vital que las organizaciones no den por sentado a su voluntariado. Este **MANUAL BÁSICO DE VOLUNTARIADO** procura ayudar a las organizaciones a considerar y mejorar la manera en que reclutan, desarrollan planes de voluntariado y se ocupan de su personal voluntario. El término que a menudo se utiliza para esto es *gestión de recursos humanos*:

Humano(s): las personas junto con su experiencia, destrezas, conocimientos y cualidades personales.

Recurso humano: las personas, las políticas y las prácticas que les afectan en el lugar de desempeño del voluntariado.

Gestión de recursos humanos: el manejo de las personas, las políticas y las prácticas de personal que le permiten a una organización llevar a cabo su tarea.

Esto afecta al personal voluntario desde el momento en que un individuo se pone en contacto con la organización en respuesta a un anuncio de necesidad de voluntarias(os) hasta el momento en que sale de la organización. La gestión de recursos humanos tiene que ver con permitir al personal voluntario utilizar sus cualidades para poder cumplir con su papel y contribuir a la misión y al propósito de la organización.

Una buena gestión del voluntariado es vital si las organizaciones desean atraer a buen personal voluntario. Si las personas ven que una organización valora a sus voluntarias y voluntarios, es más probable que se queden por largo tiempo. Una buena gestión de los planes de voluntariado también puede reducir los costes de una organización, ya que los voluntarios son un recurso importante para muchas de nuestras organizaciones.

Las diferentes secciones de este MANUAL BÁSICO DE VOLUNTARIADO son especialmente relevantes para los voluntarios y las organizaciones donde desempeñan su labor. Las organizaciones de voluntariado deberán evaluar cuidadosamente qué prácticas deben utilizarse con los voluntarios, y este manual pretende ayudarlas en esa labor.

Las organizaciones cristianas deben fundamentar su gestión del voluntariado sobre valores cristianos. El personal está compuesto por seres humanos creados a imagen de Dios y, por lo tanto, las organizaciones deben tratarlo de manera justa y respetuosa. Las organizaciones cristianas deben ser buenas administradoras de sus recursos, permitiendo al personal usar los talentos que Dios le ha conferido e invirtiendo en el desarrollo de su potencial.

Este manual es para personas que manejan personal y aquellas que están involucradas específicamente en aspectos de la gestión de voluntarias y voluntarios.

Este manual provee buenas prácticas que pueden utilizar las organizaciones para desarrollar una buena gestión de sus voluntarias y voluntarios. Muchas de las buenas prácticas pueden ser utilizadas para implementar mejoras a bajo coste que produzcan enormes beneficios. Algunas de las buenas prácticas ayudan a las organizaciones a emplear a las personas idóneas, mientras que otras les permiten desarrollar buenos sistemas. La combinación de personas idóneas y buenos sistemas lleva a una organización efectiva; una que logra su misión y su propósito.

Para terminar, desde **Diaconía** queremos dar las gracias a las autoras y a las distintas personas y entidades colaboradoras por su trabajo y esfuerzo para que este MANUAL BÁSICO DE VOLUNTARIADO «viera la luz».

Y a los miles de voluntarias y voluntarios que cada día dedican su esfuerzo, conocimientos y tiempo en nuestras entidades, gracias.

Enrique del Arbol Zurita
Presidente de Diaconía



El voluntariado tiene muchas y muy variadas fundamentaciones ideológicas, filosóficas o religiosas, igual que las motivaciones; pero sean cuales sean existe un denominador común: el deseo de incidir sobre el entorno para mejorarlo en contacto directo con la realidad que pretenden transformar.

La ciudadanía implica la identificación del individuo como sujeto de derechos, entre los que destaca de modo principal el derecho a asumir libremente sus compromisos, manifestado en la voluntad de cooperar. Los voluntarios son personas que actúan contra la situación de injusticia del mundo, implantando una serie de actitudes y un peculiar estilo de ver la vida que favorezca el desarrollo de una vida más justa. El voluntario asume personalmente la decisión de actuar en la vida solidariamente.

«... Todo esto es interesante desde el punto de vista social, pero, para los cristianos, la reflexión debe ir más lejos. La acción altruista, gratuita y voluntaria de los cristianos en la ayuda al prójimo en necesidad es una exigencia de nuestra fe, un mandamiento a un nivel similar al amor a Dios. De ahí que se pudiera hacer una teología del voluntariado social, una teología de la acción social. La pasividad y el conformismo insolidario cuestionan la vida de la fe. La fe necesita de la acción amorosa del voluntariado para no morir y dejar de ser. El cristiano que no se involucra en ningún voluntariado social debe tener una acción desde la familia, la iglesia o en el ámbito individual. El amor en acción es el hálito vital de la fe. Lo otro es la fe muerta que hiede.»^[1]

Este MANUAL BÁSICO DE VOLUNTARIADO no pretende ser un compendio en el que verter toda la información tanto teórica como práctica existente en materia de voluntariado, sino más bien un manual didáctico que incida sobre todo en aquellos aspectos clave y prácticos para el ejercicio de la acción voluntaria. Así pues, es un manual dirigido tanto a voluntarios de nueva incorporación en proyectos como a aquellos que se plantean esta forma de acción; pero también va destinado a gestores de programas de voluntariado y/o coordinadores de entidades sociales en cuyas filas existe una buena parte de voluntarios.

Entendemos que la formación básica es necesaria, no sólo porque la normativa estatal en materia de voluntariado así lo establece, sino porque creemos que la buena voluntad, aunque importante, no es suficiente cuando hablamos de mejorar situaciones de personas en situación de dificultad social.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este manual son:

1. Descubrir qué es y qué implica ser voluntario.
2. Propiciar la reflexión sobre el propósito de la acción voluntaria.
3. Conocer habilidades sociales básicas en la relación de ayuda.
4. Proporcionar las herramientas que faciliten una adecuada gestión del voluntariado en las entidades.
5. Reflexionar sobre la importancia de las buenas prácticas en la acción de voluntariado.

La información que contiene está estructurada en cinco partes. En la primera se abarcan los conceptos generales que implica el voluntariado, definición, antecedentes y marco normativo en que se fundamenta.

En la segunda se abordan las diferentes motivaciones que pueden mover a una persona para ser voluntario y el código ético en el que ha de fundamentarse la acción voluntaria. También se hace referencia a un recurso básico en toda relación humana: la comunicación, y se dan claves para saber utilizar este recurso de forma adecuada en las interrelaciones, sobre todo enfocado a la relación de ayuda, máximo exponente de la acción voluntaria.

Además, se aborda un aspecto importantísimo para el voluntario, esto es, las habilidades sociales básicas que ha de tener o en las que ha de capacitarse. Conocer, trabajar y poner en práctica estas habilidades, entre otras, puede marcar una clara diferencia en la acción de un voluntario.

En la tercera parte se abordan dos modelos de intervención social. Por un lado, el tradicional; y por otro (y nos decantamos por él en este manual), el modelo de competencia social, que consideramos más adecuado para la transformación de la sociedad y que apuesta por las competencias de la persona objeto de nuestra acción para hacerse cargo de su propio proceso de cambio.

También se ofrece una aproximación a las funciones de la acción social, así como una larga lista de ámbitos de actuación para el voluntariado y cuál puede ser su aportación en cada uno de ellos.

La cuarta parte de este manual ha sido introducida en la reedición que se ha elaborado y trabaja un aspecto importantísimo, como es la elaboración de un Plan de Voluntariado como herramienta básica de apoyo a las organizaciones sin ánimo de lucro en la gestión de los equipos de voluntarios. Está estructurado siguiendo cada una de las fases por las que pasa el voluntario y la entidad durante el tiempo que dura su relación. Comienza por resaltar la importancia de la definición, por parte de la entidad, de lo que supone el personal voluntario en su organización, así como la necesidad de realizar una reflexión previa para conocer el grado de preparación que ésta posee para recibir y gestionar adecuadamente al personal voluntario. Se continúa con las fases de captación y selección del voluntario, su posterior incorporación a la entidad, el desarrollo de su acción y, por último, la desvinculación de la relación.

En esta sección se introducen cuadros y resúmenes que visualizan de forma gráfica el contenido de los apartados, y al final del manual se incluyen una serie de fichas que pueden usarse como modelo para la gestión diaria del trabajo con el personal voluntario.

Por último, en la quinta parte, no hemos querido dejar de incluir en este manual un apartado de buenas prácticas, que no siempre aparece en los manuales de voluntariado, pero que, al destinarse éste no sólo a voluntarios, sino también a gestores de voluntariado o responsables de entidades sociales, consideramos muy apropiado, ya que la acción voluntaria ha ido evolucionando, y ahora estamos en un momento en el que se ha de dar un paso más para continuar mejorando.

Las entidades han de reflexionar en base a la experiencia y conocimiento adquirido durante estos años e intentar mejorar en todos los aspectos que les afectan, en la gestión, en la participación, en la acción y en la formación, tanto de sus voluntarios como de su relación con la población en la que interviene.

Asimismo, y siendo este un manual de voluntariado realizado desde el seno de la acción evangélica, reflejaremos ejemplos de buenas prácticas de entidades evangélicas de acción social, todas ellas nutridas, en toda su estructura, de un porcentaje altísimo de personas voluntarias, sin las cuales la mayoría de estas entidades no podrían existir.

Aproximación al voluntariado desde una perspectiva cristiana

Es cierto que, tal y como se verá a lo largo de este manual, se puede optar por el voluntariado movido por diversos motivos, tales como un acto de responsabilidad ciudadana, solidaridad, sentimiento de utilidad, gratificación por estar haciendo lo correcto, satisfacción por ser de ayuda para otros, etc.

Pero también nos gustaría reflexionar acerca de lo que para un cristiano —que también ciudadano—, puede significar hacer voluntariado. Evidentemente todos los motivos que se han mencionado también están presentes, pero además existen otros, tal y como apuntaremos.

Este apartado va destinado a los propios cristianos que realizamos voluntariado, con el fin de reflexionar sobre nuestra acción, nuestro ideario, nuestra metodología, nuestros fines, sobre el concepto que tenemos de las personas hacia las cuales va dirigido nuestro servicio, o de la realidad social que nos rodea.

Existe una tensión en la que todo cristiano se encuentra en nuestra sociedad: por un lado, seguir a Jesús de Nazaret formando parte de la comunidad cristiana y, a la vez, colaborar en la construcción de la sociedad en tanto que ciudadanos.

El voluntariado social permite, como muy pocas actividades humanas, que la persona realice simultáneamente su identidad como ciudadano y como cristiano.

Conviene aclarar desde el principio que al considerar la motivación cristiana y sus consecuencias en la acción voluntaria no estamos definiendo un nuevo tipo de voluntariado que sin la fe sería imposible. Como se verá más adelante, «cristiano» califica la acción voluntaria, es decir, apunta a una motivación, una llamada a la radicalidad y un ámbito comunitario.

A continuación abordaremos el tema del voluntariado desde dos perspectivas distintas pero complementarias, esto es, el voluntario como ciudadano y como discípulo.

EL VOLUNTARIO COMO CIUDADANO

Desde la perspectiva de un ciudadano se podría hablar del voluntariado social como «un servicio gratuito y desinteresado que nace de la triple conquista de la ciudadanía: como un ejercicio de la autonomía individual, de la participación social y de la solidaridad para con los últimos»^[2]. Es decir, sería la consecuencia de tomarse en serio la condición de ciudadano.

Para ello es necesario estar abierto a otras realidades sociales distintas a las del grupo social al que pertenecemos. Hay que salir del «círculo reducido» de nuestros familiares y amigos, de nuestro nivel social y cultural. No basta, por tanto, con la voluntariedad de nuestra acción. Ésta ha de traspasar las fronteras sociales que nos dividen y separan.

Cuando esto sucede, se descubre al resto de la sociedad la existencia de personas que necesitan y merecen ser tenidas en cuenta. Es en el contacto directo con las personas excluidas donde el voluntario descubre el primer impulso de su acción: la compasión, no como sentimiento de pena y conmiseración, sino viendo la realidad con los ojos del corazón.

El voluntariado, entendido como ciudadanía responsable e inclusiva, pretende redefinir la sociedad en su conjunto. Por tanto, se hablaría del «bien común» como aquello que, entre todos, consideramos como objetivo de nuestra convivencia, el ideal al que tendemos.

Así, los voluntarios, que pertenecen, mayoritariamente, a sectores sociales que pueden ejercer sus derechos ciudadanos y participar en la definición del ideal de sociedad, deben generar dinámicas de inclusión y de recuperación de la dignidad que permitan la participación de los excluidos del sistema en la redefinición de dicho ideal.

Para ello, es imprescindible que el voluntario manifieste en sus objetivos y en su metodología un elemento clave: «dar el protagonismo» a las personas que atiende. No tratando de sustituir la presencia y la voz del

otro, sino de recrear el ejercicio de la mediación con una «presencia ligera que devuelva a las personas *cadenciadas* su propio protagonismo^[3].

Esto que en teoría puede parecer «de cajón», en la práctica no lo es tanto. No es fácil renunciar a nuestros intereses (en primer lugar, al de «redentores»). Tampoco lo es para muchos creer que ciertos colectivos marginales puedan tener una palabra que decir sobre ellos mismos (disminuidos psíquicos profundos, niños, extranjeros, etc.) o tener «la» palabra apropiada, dadas sus características culturales, físicas o psíquicas.

Ante todo esto cabría hacerse las siguientes preguntas y reflexionar sobre ellas, como dijimos al principio: ¿Qué papel juegan en nuestro voluntariado los beneficiarios del mismo? ¿Participan en los órganos de decisión? ¿Tienen algún poder respecto a los objetivos, metodología y evaluación de los resultados? ¿Ha cambiado nuestra visión de la realidad social a partir del trabajo voluntario y de nuestra relación con las personas afectadas? ¿Qué contribución específica se ha producido? ¿Cómo ha cambiado mi visión de mí mismo, en lo personal y en relación con el entorno?

EL VOLUNTARIO COMO DISCÍPULO

La fe cristiana reclama una nueva identidad para aquellos que han «nacido del agua y del espíritu» (Jn 3:5). ¿Cómo se relaciona esta nueva identidad con la identidad ciudadana que nos caracteriza como miembros de la sociedad secular? ¿Qué relación tiene esa «nueva identidad» cristiana con el voluntariado del que aquí hablamos? La respuesta podría ser doble: por una parte, el voluntariado social es un modo (no el único, pero sí uno de los más privilegiados) de vivir la identidad cristiana en el mundo; por otra, el discipulado cristiano radicaliza el voluntariado social, al dotarle de una narrativa de entrega radical al otro.

La comunidad cristiana encuentra la motivación para la «caridad» (amor fraterno, hecho de justicia y misericordia, al estilo de nuestro Dios) en el haber sido amados por Cristo. Por tanto, todas nuestras acciones altruistas, solidarias y compasivas nacen de la gratitud a un «amor primero», inmerecido e impagable. La radicalidad que hemos planteado hasta ahora sólo puede vivirse desde la respuesta agradecida a un amor que nos ha desbordado.

«El voluntariado vendría a ser la expresión práctica de entender la propia existencia como *don recibido*. Quien se entiende a sí mismo desde esa radicalidad creyente necesariamente expresa ese reconocimiento en una existencia vivida como *don ofrecido*. Somos don de Dios en orden a ser don para los demás.»^[4]

La ética cristiana no es un compendio de normas y deberes, sino una respuesta agradecida. La palabra *cristiano*, en su sentido más elemental, significa «seguidor de Cristo». Por tanto, se entiende el discipulado como un «camino», un proceso, una práctica, no un estatus o concepto teórico. Se trata de un proceso en marcha, dinámico, de adhesión y participación con Jesús.

Así, la comunidad de discípulos de Jesús tiene un doble objetivo: estar con Él y predicar la Buena Noticia. Restringir nuestra concepción —personal y comunitaria— del discipulado a «estar con Él» (vida intraeclesial) lleva al aislamiento y rechazo sectario del mundo. Limitarse a la misión conlleva la devaluación de la mediación comunitaria.

Si bien existe un modo plural de ser cristiano en el mundo, como cristianos estamos llamados a vivir en nuestra sociedad ejerciendo la ciudadanía con una radicalidad especial. Esta radicalidad resulta de aplicar a nuestros deberes ciudadanos los criterios que hemos visto al hablar de discipulado. En la tensión entre ciudadanía y discipulado, el voluntariado social permite «vivir en la frontera», participar de ambas identidades sin merma ni confusión de las mismas.

Así pues, cabría preguntarse: ¿En qué se fundamenta el voluntariado social desde la fe en Jesús? ¿Qué contribuciones aporta el discipulado a la acción voluntaria? ¿Cómo se caracterizaría la ciudadanía cristiana?

Existen dos fuentes principales para comprender el voluntariado como tarea cristiana:

- 1. La preocupación por los pobres a lo largo de la Escritura.** Preocupación que nos habla de la misma identidad divina. Nuestro Dios es un Dios relacional, y en Él la relación se basa en el amor, no en el dominio ni en la exclusión. Así, desde la antigua alianza de Yahvé con Israel en el

Sinaí, la relación con Dios pasa por el cuidado de aquellos que no pueden defenderse a sí mismos, la viuda y el huérfano (Ex 22:21). El lenguaje de Dios no se basa en derechos, sino en misericordia y compasión.

2. El concepto de discipulado. El mandato de amor al prójimo, junto con la explicación del significado de la palabra *prójimo* en el relato del buen samaritano (Lc 10:25-37) y la propuesta de las bienaventuranzas, otorga un lugar central al cuidado del otro en la vida del discípulo. De tal modo van unidos el amor a Dios y al prójimo que no cabe confesión de fe sin testimonio de amor y compasión por los demás (cf. Mt 25, parábola del juicio final).

Es en el envío en misión donde encontramos la llamada a una acción voluntaria para el cristiano. Jesús, al enviar a sus discípulos a proclamar la Buena Noticia, les pide: «curad enfermos, resucitad muertos, limpiad leprosos, echad demonios. Gratis recibisteis, dadlo gratis» (Mt 10:8). De este modo, no cabe proclamación de la Palabra de Dios sin «prácticas del Reino». Y las características de estas prácticas coinciden con la que vimos para el voluntariado social: gratuito, orientado al otro, dirigido a la inclusión en la comunidad.

Por tanto, **el voluntariado social no es una opción libre para el cristiano; es una llamada, un mandato, una característica intrínseca de nuestro discipulado.** Aún más, en un voluntariado que pretende la inclusión de quienes están al margen, es absolutamente necesaria la comunidad como vehículo de esta inclusión.

Así, el voluntariado social, reforzado por el lenguaje y tradición de la comunidad creyente, ofrece un camino de integración de ambos universos: el de la justicia y el de la gratuidad, al implicar el compromiso personal con la lucha por la justicia social y el cambio de estructuras.

El amor —hecho de servicio, gratuidad, compasión, denuncia, análisis y propuesta— es, pues, el criterio último de nuestra acción voluntaria, de nuestra ciudadanía cristiana.

Conchi Rodríguez Gutiérrez





primera
parte

Aproximación al voluntariado

1. Introducción al voluntariado ⁽⁵⁾

1.1. MARCO HISTÓRICO, SOCIAL Y ECONÓMICO DEL VOLUNTARIADO ⁽⁶⁾

Inicialmente, cabe señalar algunos rasgos que han contribuido a modelar la cultura del voluntariado. Sin pretender hacer un balance excesivamente pormenorizado, encontramos en nuestro pasado más reciente algunos acontecimientos históricos que marcan de modo característico la evolución del voluntariado en España.

En un pasado ya remoto, se sitúa el peso ejercido por la religión y la Iglesia católica en España, tanto en el siglo XIX, como en los inicios del siglo XX, hasta la Guerra Civil. La acción solidaria se caracteriza por un marcando talante benéfico y asistencialista. Esta acción se circunscribe a la atención de los «pobres de solemnidad» y los «más menesterosos».

El desarrollo del voluntariado en España posee algunas características diferenciales con respecto a los países más cercanos de nuestro entorno. Mientras que en otros países europeos, después de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolla el Estado de bienestar⁽⁷⁾, durante el periodo dictatorial en España la participación de las asociaciones y del voluntariado se ve más restringida.

Un hecho significativo para el asociacionismo se sitúa en la promulgación de la Ley de asociaciones de 1964, en pleno desarrollo económico. El Estado asume funciones de asistencia social y crea servicios de este tipo en las administraciones central y periférica. Las organizaciones de carácter social vinculadas al régimen político se van debilitando, pasando muchas de ellas a la Administración del Estado. Las organizaciones vinculadas a la Iglesia católica se adaptan a estos cambios. Además, surgen nuevas organizaciones de carácter privado y sin ánimo de lucro, en defensa de intereses sociales, específicos y de grupo.

Hasta los años setenta el voluntariado, tal y como indica Tavazza⁽⁸⁾, ha sido de orden «reparador», pasando, desde los años setenta, a desempe-

ñar la función de «amortiguador social». Durante esta década ha adoptado diferentes formas: beneficencia, caridad, filantropía, asistencia..., siendo al mismo tiempo generoso y abnegado, sin apenas preparación e impulsado desde diversas motivaciones religiosas y laicas. En muchas ocasiones, ha incidido más en las consecuencias de los problemas que sobre las causas.

Por entonces se vivió una eclosión en el mundo asociativo. Aparecen asociaciones de afectados y plataformas con cierto carácter reivindicativo, aunque discretas en su mayoría. Surgen interlocutores sociales y asociaciones ciudadanas que son reconocidos como válidos por el régimen, al tiempo que obtienen logros en el plano social. Son tiempos en los que se comienza a percibir la actividad participativa de la ciudadanía en la resolución de los intereses que le son propios.

La Constitución Española de 1978 marca un antes y un después en todos los ámbitos, y también en el plano social. Se configura un nuevo marco político desarrollado a través del sistema democrático de economía de mercado que va configurando el denominado Estado de bienestar.

Este marco político se sustenta en determinados principios básicos, como la intervención del Estado en la economía a través de un sistema fiscal redistributivo, la provisión de unos servicios de protección social universales con independencia del nivel de renta (educación, sanidad, pensiones, etc.) y la responsabilidad estatal en el mantenimiento de un nivel mínimo de renta como un derecho social. Los distintos agentes implicados en el desarrollo de estos principios tienen diversas funciones en la configuración del Estado de bienestar:

- a) La Administración pública se ocupa de la función universalizadora de garantías de recursos suficientes para un mínimo de calidad de vida para todos los miembros de la sociedad.
- b) Pero algunas necesidades y carencias encuentran su respuesta mediante la función individualizadora que se conduce por medio del juego de la oferta y la demanda, a través del mercado.
- c) Los grupos primarios y las organizaciones no gubernamentales desarrollan una función socializadora. Y ello porque, a través de

esta función, se canaliza la solidaridad social, las redes informales, la cultura participativa y el enriquecimiento del entramado social.

Durante los años ochenta se ha ido desarrollando el proceso de configuración, y posterior reajuste, del llamado *Estado de bienestar*. No cabe duda de que la sociedad civil ha participado en los cambios que se han producido, influyendo en los ámbitos económico, político, cultural y social, bien de modo organizado o a través de sus representantes.

En esta etapa la participación ciudadana se expande, al tiempo que se acrisola la acción social de organizaciones y asociaciones de todo tipo. Muchos líderes de la acción voluntaria pasan a la militancia política y sindical a raíz de la apertura democrática. Aparecen nuevos movimientos sociales, reivindicativos, hacia la conquista de logros de carácter legal y de una mayor calidad de vida.

Pero, sin duda, un hecho significativo para el voluntariado en esta época es la promulgación de las leyes autonómicas de servicios sociales, en desarrollo del artículo 148.20 de la Constitución, que otorga la competencia de servicios sociales a las comunidades autónomas. Desde 1982 a 1992 surgen estas leyes autonómicas que contemplan en su articulado el reconocimiento del voluntariado, como acción complementaria y fundamental en la intervención de los servicios sociales.

Las leyes de servicios sociales incluyen aspectos similares en referencia al voluntariado:

- Incluyen una definición de voluntariado.
- La mayoría destaca los principios básicos del voluntariado (solidaridad, gratuidad, asociacionismo, participación, etc.).
- Generalmente, señalan los campos de actuación (bien dentro del área social, aquellas que sólo legislan este aspecto, bien en general).
- Señalan las características de las entidades que pueden disponer de voluntarios y establecen algunos requisitos (funcionamiento interno, organización, etc.).
- Establecen un registro de asociaciones y, en algunos casos, de voluntarios.

- Delimitan las competencias de la Administración con relación al voluntariado.
- Algunas establecen una carta de derechos y deberes de los voluntarios.
- Suelen incluir medidas de fomento y apoyo a la labor de voluntariado.

De la mano del reconocimiento jurídico, durante la década de los años ochenta surgen en nuestro contexto plataformas nacionales, provinciales, etc., de voluntariado y la representación de las mismas en organismos internacionales. Estas estructuras comienzan a colaborar activamente en el desarrollo de la política social y ocupan el papel protagonista que les corresponde en el marco de la participación social.

En los últimos años asistimos a la reestructuración del Estado de bienestar social. Este reajuste ha cedido espacios de mayor participación a la sociedad civil en el ámbito de la atención social. Simultáneamente, la Administración ha generalizado el reconocimiento oficial del voluntariado social organizado. Se promulga una ley estatal de voluntariado social (Ley 6/96, de 15 de enero, del Voluntariado).

En algunas comunidades autónomas se promulgan leyes y decretos específicos de voluntariado (por ejemplo, Decreto 12/95 de Voluntariado en Castilla y León). La administración local, espacio más próximo a las necesidades de los colectivos vulnerables, articula medidas de cooperación con entidades y grupos de voluntariado.

La evolución del voluntariado en España se resume en la **Tabla 1**.

1.2. PAPEL DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ESTADO DE BIENESTAR⁽⁶⁾

Las utilidades que las organizaciones de voluntariado que provienen de la sociedad civil pueden aportar al Estado de bienestar son múltiples. El papel cada vez más relevante del tercer sector, complementario al que ejerce el Estado y el mercado, se expresa a través de una serie de motivos, de los que exponemos algunos a continuación:

- Por ser freno frente a la intolerancia, ejercicio de libertad, equilibrio e integración, difusión de la solidaridad, aumento de la calidad de vida.

Tabla 1. EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

Etapas	Características
Años 40 y 50	<ul style="list-style-type: none"> • El régimen político deja poco espacio al trabajo voluntario que no sea el desarrollado a través de: <ul style="list-style-type: none"> – Organizaciones dependientes de la Iglesia católica – Organizaciones ligadas al régimen político – Voluntariado marcadamente asistencialista y de componente ideológico
Años 60	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia un despegue económico que conlleva cambios sociales significativos • La Ley de Asociaciones de 1964 supone un paso importante • El Estado empieza a asumir funciones de asistencia social y a crear servicios de este tipo en la Administración central y periférica • Se debilitan las organizaciones de carácter social vinculadas al régimen político, pasando muchas de ellas a la Administración del Estado • Las organizaciones vinculadas a la Iglesia católica se adaptan a los cambios • Surgen nuevas organizaciones de carácter privado y sin ánimo de lucro, en defensa de intereses sociales, específicos y de grupo
Finales de los 60 al 79	<ul style="list-style-type: none"> • La vida asociativa se manifiesta con carácter reivindicativo, aunque discreta en su mayoría. Ejemplos de ello son: <ul style="list-style-type: none"> – Asociaciones de afectados – Plataformas reivindicativas – Interlocutores válidos – Asociaciones ciudadanas, etc. • Constitución Española de 1978. Se abre una nueva etapa
Años 80	<ul style="list-style-type: none"> • Se expande la participación ciudadana • Se acrisola la acción social de organizaciones y asociaciones de todo tipo • Muchos líderes de la acción voluntaria pasan a la militancia política y sindical a raíz de la apertura democrática • Aparecen nuevos movimientos sociales, reivindicativos, hacia la conquista de logros de carácter legal y de una mayor calidad de vida • Leyes autonómicas de servicios sociales. Reconocimiento del voluntariado • 1986: Ingreso en la Comunidad Económica Europea • Desarrollo del voluntariado en general • Creación de plataformas nacionales, provinciales, etc., de voluntariado y representación en organismos internacionales
Años 90	<ul style="list-style-type: none"> • Se generaliza el reconocimiento oficial del voluntariado social por la Administración • La administración local se interesa en establecer lazos de cooperación • Creación de institutos de voluntariado y direcciones generales de acción cívica en departamentos de bienestar social • Leyes autonómicas específicas para el voluntariado • Es el momento del voluntariado social estatutario

Fuente: Grandal Nores MI. Voluntariado social y servicios sociales. Colección de Trabajo Social y Servicios Sociales. Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social de Santiago de Compostela; 1994. p. 35

- Por ser agentes de intervención social que cooperan con el Estado (como tercer sector cuya heterogeneidad mitiga las diferencias sociales, conoce las necesidades, actúa preventivamente y se adapta mejor a los cambios, siendo más rápido, barato y eficaz).
- Por intervenir igualando diferencias ideológicas, por la interacción con los gobiernos (por ejemplo, en materia de servicios sociales).
- Por estar creciendo su importancia en la sociedad (aumenta el asociacionismo y el voluntariado social).
- Por su carácter reivindicativo, así como de ayuda y desarrollo de países en vías de desarrollo⁽⁹⁾.

No cabe duda de que el movimiento asociativo cuenta con una serie de funciones específicas en relación con el Estado y el mercado que hacen que su papel sea fundamental en nuestra sociedad y que difícilmente pueda ser asumido por otros sectores. Si no existiera movimiento asociativo tendríamos una sociedad desarticulada y con espacios que intentarían ser ocupados por los otros sectores.

En líneas generales, todos los autores coinciden en la importancia del movimiento asociativo, de la iniciativa social, aunque varía el grado de importancia que conceden y en las características específicas que le asignan. Así, por ejemplo, para Harris⁽¹⁰⁾ es:

- Una fuente capaz de generar un flujo de recursos para satisfacer necesidades.
- Una expresión de compañerismo, que une a la comunidad.
- Permite la identificación de un campo adecuado para la política social.

Las funciones también pueden ser clasificadas por el objeto de intervención. Un modo de clasificarlas sería en aquellas que se dirigen hacia el individuo o colectivo que sufre el problema y aquellas que de un modo u otro van dirigidas [o pueden ir dirigidas] a la sociedad (**Tabla 2**).

1.3. PARTICIPACIÓN, CULTURA DE LA SOLIDARIDAD Y VOLUNTARIADO

En la Unión Europea se calcula que entre un un tercio y la mitad de la población —aproximadamente cien millones de personas— pertenecen al

Tabla 2. CLASIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES

Con relación al usuario	Con relación a la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Acogida • Orientación • Apoyo • Gestión de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Mentalización social • Control • Formación • Promoción del voluntariado • Reivindicación

menos a una organización no gubernamental⁽¹¹⁾. Esto supone un potencial enorme de ciudadanos dispuestos a apoyar y colaborar en los más diferentes proyectos y tareas.

Sin embargo, en nuestro país, el incremento de ciudadanos que participa en asociaciones ha sido importante durante esta década. Por otro lado, no se han producido aumentos importantes en aquellos países que ya disponían de niveles altos de participación. Por lo cual es probable que en la actualidad nos situemos en torno a la media europea.

1.3.1. El voluntariado como expresión de la ciudadanía y de la participación

Como señala el Plan Estatal del Voluntariado, el voluntariado permite a los individuos un contacto directo con la realidad que pretenden transformar. Actúa, por lo tanto, en los mundos vitales, en el ámbito de las relaciones intersubjetivas que proceden y acompañan a la reproducción de la vida humana.

El voluntariado surge con la sociedad y evoluciona con ella; es un claro ejercicio de ciudadanía y de participación que adquiere su máximo significado desde los conceptos de solidaridad y justicia en cuanto expresión de dos de los valores más elevados de la condición humana. La ciudadanía implica la identificación del individuo como sujeto de derechos, entre los que destaca de modo principal el derecho a asumir libremente sus compromisos, manifestado en la voluntad de cooperar.

La participación supone la implicación personal tanto en la detección y denuncia de los problemas como en la aportación de soluciones. Ahora

bien, esta participación dentro del voluntariado no es una acción esporádica, sino que aparece como una forma de participación organizada de los ciudadanos que asumen libremente el compromiso de cooperar en la solución de los problemas humanos, movidos por sentimientos de solidaridad y justicia.

El voluntariado social se inscribe dentro de las iniciativas y actuaciones de la sociedad civil, como expresión de su compromiso con los asuntos sociales. Su filosofía responde a toda una línea de actuaciones basadas en la solidaridad, la ayuda, la cooperación y la participación activa de los individuos.

El Estado de bienestar se ha dotado de muchos servicios y recursos económicos, pero existen otros aspectos más humanos, más de trato directo de las personas, procesos de acompañamiento, de invertir en relaciones humanas, que la Administración no puede o no viene atendiendo; por eso pueden ser analizadas desde la teoría de la acción colectiva o desde los planteamientos normativos de la teoría de la democracia.

El Consejo de Europa, en su Recomendación (85)9 del Comité de Ministros, de 1985, recuerda a los Estados miembros que reconozcan el papel, las características y el valor del trabajo voluntario realizado de manera desinteresada por personas que por su propia voluntad participan en el bienestar social, asegurando que en la formulación de la política social los papeles específicos de la colaboración espontánea, del trabajo voluntario organizado y de los servicios dependientes de los poderes públicos estén bien precisados y definidas las relaciones, promoviendo la cooperación entre los profesionales y los voluntarios, como elementos complementarios.

El voluntariado responde, más que a la política basada en un Estado de bienestar, a las actuaciones que se centran en lo que hoy se llama la *sociedad del bienestar*. Podemos afirmar que el voluntariado es el termómetro que mide el grado de humanismo, de valores ciudadanos de una sociedad. Por ello, el renacer de estos movimientos y el reconocimiento de un valor tan importante nos da una imagen de la calidad humana de los recursos humanos de una sociedad.

El movimiento solidario se convierte en instrumento de unión en la sociedad a través de esos valores que devuelven el rostro humano a una sociedad carente de afectos, a una sociedad en la que se incrementan los grupos de riesgo, los grupos y colectivos en proceso de exclusión; es decir, de una sociedad que en definitiva margina todo aquello que no ha sido capaz o que se ha visto abocado al riesgo por el hecho de estar enfermo, por estar en paro, por vivir en una determinada zona, por pertenecer a una etnia, por estar discapacitado, etc.

Los voluntarios son, en este sentido, el corazón y la conciencia crítica de la sociedad, ya que con su solo hacer son testimonio y denuncia de olvidos, injusticias y exclusiones, y son los que apuestan por hacer ver a todos que todos somos útiles y necesarios, que todos debemos ser sujetos de los mismos derechos, que la exclusión es un riesgo al que todos estamos sometidos, porque en el fondo todos pasamos por diferentes situaciones de abandono, de dificultad, de exclusión.

1.3.2. Contribuciones del voluntariado a las políticas sociales

Como señalaba Luciano Tavazza, director del Instituto Italiano del Voluntariado, en el II Encuentro Internacional sobre Servicios Sociales, dedicado al voluntariado y celebrado en Valencia en 1994, «el voluntariado moderno expresará su contribución de solidaridad auténtica hacia los ciudadanos en dificultad si colabora lealmente, junto al tercer sistema y a las instituciones, en la lucha a la exclusión social», desarrollando fundamentalmente cinco roles importantes:

1. **Rol de anticipación respecto a la intervención estatal**, identificando los procesos de disgregación social y poniendo a disposición del Estado experiencias maduradas para que puedan tener su reflejo en la legislación social.
2. **Rol de integración de los servicios públicos**, siendo su presencia totalmente necesaria para construir redes sobre el territorio, combinando los recursos e iniciativas públicos con los privados.
3. **Rol de humanización de la intervención pública**, para que devuelva el rostro humano a la gente, frente al anonimato de sus interven-

ciones. Fomentando un estilo de actuación que tiene en cuenta las relaciones humanas, cálidas y afectivas.

4. **Rol de estímulo a la Administración pública** y a las instituciones para una aplicación más ágil de las leyes que tutelan y protegen los derechos humanos y de los ciudadanos
5. **Rol de denuncia de la injusticia**, de la exclusión, de las fuentes de marginación, de opresión, en el «momento en que —agotado todo tipo de acercamiento de un diálogo correcto, de apertura, de atención, de hospitalidad—, el estado de negación de los derechos permanezca y la voz de los no tutelados no sea posible expresarse por las vías ordinarias».

El voluntariado es un recurso más del sistema de protección social que adquiere su significación plena cumpliendo funciones que han de ser complementarias al sistema público, por lo que parece necesario establecer los cauces de relación y coordinación mutua, ya que entre sus funciones están las de apoyar y complementar la acción de los poderes públicos.

2. Marco teórico del voluntariado ⁽⁵⁾

2.1. DEFINICIÓN DE VOLUNTARIADO

Existen muchas definiciones de voluntariado realizadas desde distintos ámbitos.

Para la **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**⁽¹²⁾ el voluntariado es una actividad que se fundamenta en el libre albedrío de la persona que presta servicios de voluntariado, y no en el deseo de obtener un beneficio material o pecuniario, ni en presiones sociales, económicas o políticas externas. Tiene por objeto ayudar a las personas vulnerables y a sus comunidades.

Para **Cáritas**, «voluntario es el que, además de sus propias labores profesionales, de un modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma (a diferencia de la beneficencia), sino que tiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginación social».

Mario Espinoza Vergara define la acción voluntaria como «un medio de acción social solidario mediante el cual personas plenamente conscientes de su responsabilidad para con la sociedad en que viven realizan durante su tiempo libre algún tipo de servicio a la comunidad, concebido como un medio de interrelación o diálogo cuyo objetivo esencial es despertar y generar la propia capacidad de las personas para movilizarse en la solución de sus problemas».

Gutiérrez Resa⁽¹³⁾ define el voluntariado como «aquella serie de personas que, voluntaria y solidariamente, deciden prestar una parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan, en organizaciones y programas de acción social y sin recibir contraprestaciones habituales en el mercado».

Luciano Tavazza⁽¹⁴⁾ define la acción voluntaria como «la acción de un ciudadano que, una vez cumplidos sus deberes de Estado (estudios, familia, profesión) y civiles (vida administrativa, política o sindical), se pone a disposición desinteresada de la comunidad, promoviendo la solidaridad. Para ello ofrece energías, capacidades de su tiempo y, eventualmente, los medios de que dispone, como respuesta creativa a las necesidades emergentes del territorio y, prioritariamente, a aquellas que corresponden a los marginados. Todo ello, preferiblemente, mediante la acción de un grupo que suministre la formación permanente y la continuidad del servicio en colaboración con las instituciones públicas y las fuerzas sociales».

Chacón y Vecina⁽¹⁵⁾, después de analizar diferentes estudios, concluyen que «el prototipo de voluntariado se identifica con una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro (o en una Administración)».

Para **Cruz Roja Española**, «voluntario de la Cruz Roja Española es toda persona que de una forma reflexiva, solidaria y desinteresada desarrolla una actividad en beneficio de la comunidad dentro del marco de los fines y objetivos de la Cruz Roja Española».

Para **Ruiz de Oleabuenarga**⁽¹⁶⁾ es necesario establecer una definición operativa del término, ya que «el voluntariado, entendido como un comportamiento por el que un individuo (socio o no de una organización no lucrativa) toma parte, a favor de ésta, en actividades que, ordinariamente, serían remuneradas por ella, constituye una figura social tan ambigua que necesita una definición operativa estricta [...]». Las definiciones operativas que propone son:

- Voluntariado en sentido amplio: Todo aquel que dedica una hora al mes, como mínimo, a una organización no lucrativa.
- Voluntariado en sentido estricto: Todo aquel que dedica más de 16 horas mensuales a una de estas organizaciones.

Gil Calvo⁽¹⁷⁾ define al voluntariado como «la prestación gratuita y libremente asumida de trabajo o servicios en el seno de alguna clase más o menos organizada de asociación».

Para **Ariño**⁽¹⁸⁾, voluntario es «aquella persona que se compromete (noción de compromiso), por iniciativa propia (noción de libertad), de manera desinteresada (noción de acto sin finalidad lucrativa) en una acción organizada (noción de pertenencia a un grupo o una estructura) al servicio de la comunidad (noción de interés común)».

Para **Ken Allen**⁽¹⁹⁾, «voluntariado es cualquier actividad que beneficie al prójimo, realizada libremente y sin esperar ninguna recompensa financiera inmediata».

La Recomendación, de 21 de junio de 1985, del Comité de Ministros del Consejo de Europa sobre trabajo voluntario en actividades de bienestar social define el trabajo voluntario como el «realizado de manera desinteresada por personas que por su propia voluntad participan en la acción social».

No sólo existen múltiples definiciones sobre el voluntariado; además, no existe un concepto único mundialmente aceptado. Está muy influenciado por la historia, el entorno, la religión, la cultura, etc. Lo que en un país es considerado como voluntariado puede ocurrir que sea visto como trabajo mal pagado en otro. Además, desarrolla un abanico muy amplio de tareas y actividades, encuadrándose en organizaciones de muy diverso signo.

El Comité de Expertos sobre Voluntariado que organizó Naciones Unidas, con motivo del Año Internacional del Voluntariado, considera tres elementos que pueden definir el voluntariado⁽²⁰⁾:

- La actividad no se debe emprender principalmente por una remuneración, si bien se puede permitir el reembolso de gastos y algún pago simbólico.
- Se debe emprender la actividad voluntariamente, conforme a la libre voluntad de la persona, a pesar de que aquí también hay zonas grises, ya que algunos planes escolares de servicios comunitarios motivan, y a veces requieren, a los estudiantes a participar en trabajo voluntario y en programas del tipo *comida por trabajo*, donde hay un intercambio explícito entre compromiso comunitario y asistencia en alimentos.
- La actividad debe beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario, o a la sociedad en general, a pesar de que está claro que el voluntariado aporta también un beneficio significativo para el voluntario.

Tabla 3. CONCEPTO DE VOLUNTARIADO

- Es una decisión que se toma de forma reflexiva y responsable
- Supone un compromiso que se toma por iniciativa propia, libremente
- Se actúa de forma desinteresada, sin contraprestación económica
- Está basado en el altruismo y la solidaridad
- Se dedica parte del tiempo libre disponible
- Se interviene de forma continua y regular
- La acción es útil y en beneficio de la comunidad
- Se realiza en el marco de una organización sin ánimo de lucro, dentro de programas y proyectos claramente definidos
- La participación, como metodología y meta de trabajo
- Se forma y capacita para desarrollar adecuadamente su acción
- Tratan de actuar sobre la causa real de los problemas
- Complementario respecto al trabajo desarrollado por otros agentes

Tabla 4. DIMENSIONES Y CATEGORÍAS UTILIZADAS PARA DEFINIR VOLUNTARIADO

NATURALEZA DE LA ACCIÓN			
Voluntaria		No forzada	Obligada
NATURALEZA DEL REFUERZO			
Ninguna recompensa	Ninguna recompensa esperada	Compensación de gastos	Bajo salario
CONTEXTO			
Formal		Informal	
BENEFICIARIOS			
No conocidos	Conocidos		Uno mismo
COMPROMISO			
Regular		Esporádico	

Adaptado de Chacón y Vecina. Gestión del Voluntariado. Editorial Síntesis; 2002.

El concepto de voluntariado (**Tablas 3 y 4**) que determina la Ley estatal de Voluntariado es el siguiente:

«... se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se

realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:

- Que tengan carácter altruista y solidario.
- Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
- Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.»

2.2. DIFERENTES ENFOQUES Y CONCEPCIONES DE VOLUNTARIADO

El voluntariado puede ser abordado desde diferentes enfoques y concepciones y cada una resalta un aspecto diferente que nos ayuda a ver las distintas vertientes que puede tener el fenómeno **(Tabla 5)⁽²¹⁾**.

No sólo podemos abordar el voluntariado desde diferentes enfoques, sino que en función del tipo de organización en la que se encuadren también tendrán un papel y una forma de organización diferente **(Tabla 6)⁽¹¹⁾**.

Tabla 5. DIFERENTES VERTIENTES DEL VOLUNTARIADO

Humanista	Forma de demostrar la voluntad humana de cuidar a los demás
Libre mercado	Presta servicios eficaces y de alta calidad a un bajo precio
Entrada en el mercado laboral	Adquirir experiencia que aumenta la empleabilidad y ayuda a encontrar trabajo remunerado
El Estado es responsable de prestar todos los servicios	Señala dónde no está llegando el Estado, o bien puede servir para ocultar esas lagunas
Radical	Trata de cambiar las estructuras que no funcionan
Necesidad económica	Facilita que el Estado pueda prestar servicios con menos recursos
Apoyo al Estado	Los Estados piden que los ciudadanos den parte de su tiempo en interés de todos
Sociedad civil	Contribuye a reforzar el tejido social de su comunidad, promoviendo la libertad y la democracia

Tabla 6. PAPEL DEL VOLUNTARIADO SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN

Prestación de servicios	Miembros y activistas
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones muy definidas • Prestan servicios y entran en contacto con los usuarios • El personal remunerado apoya a los voluntarios con formación y supervisión • Existen itinerarios formativos • El proceso de captación se encuentra muy estructurado • Existe una clara distinción entre el personal remunerado, los voluntarios y los órganos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe personal remunerado • Las acciones benefician a los propios miembros y se prestan apoyo mutuo • Las funciones se desarrollan de acuerdo con las necesidades, los intereses y las aptitudes • Adquieren una experiencia personal y social
Función de apoyo	Trabajo en colaboración
<ul style="list-style-type: none"> • El personal remunerado es quien presta los servicios y está en contacto con los usuarios • Apoyan al personal remunerado para que éstos utilicen más adecuadamente su tiempo • Reciben formación de acuerdo a las necesidades • Son captados por contacto personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan juntos en actividades similares y con responsabilidades parecidas • Se diferencian por el número de horas trabajadas, no por las funciones • Se encuentran muy unidos por los objetivos y los valores de la organización

2.2.1. Principios que rigen la acción del voluntariado

El voluntariado encuentra su fundamento en los valores de la solidaridad y el altruismo, en la responsabilidad social y en la participación activa de los ciudadanos, porque, como señala la Ley estatal de Voluntariado, éste es la «expresión de la solidaridad desde la libertad y el altruismo».

De acuerdo con las definiciones del voluntariado, la implicación en una asociación voluntaria supone la conversión de un interés particular, personal, perteneciente a la esfera privada, en algo compartido con otros, comunitariamente expresado, por lo que pasa de la dimensión privada a la pública. Son un baluarte del pluralismo y la diversidad.

Se podría decir que el voluntariado se rige por los siguientes principios:

- La **solidaridad** entre personas o grupos mediante acciones que favorezcan a otras personas o a intereses sociales colectivos.

- La **complementariedad** con los trabajos retribuidos.
- La **gratuidad** por la realización de un servicio a la sociedad que no conlleva beneficio material.
- La **descentralización** con la posibilidad de que las corporaciones locales se conviertan en entidades competentes en el voluntariado.

3. Marco normativo

3.1. MARCO LEGAL DE REFERENCIA EN LA LEGISLACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Es necesario que existan unas bases legales a partir de las cuales los ciudadanos puedan actuar solidariamente. El desprendimiento y entrega de los ciudadanos deben tener una regulación jurídica específica que, sin coartar ni restringir dicha actitud, establezca un orden en la prestación de servicios a la comunidad por parte de los voluntarios, a la vez que fomente su actitud.

La exposición y desarrollo de este tema viene así a resaltar la conveniencia y necesidad de que quienes forman parte del voluntariado o deseen incorporarse al mismo, así como las entidades que incorporan a voluntarios para la realización de su labor, conozcan el marco jurídico en el cual se desarrolla actualmente esta actividad solidaria.

Y ello porque desde el conocimiento de las normas jurídicas existentes en el voluntariado la persona voluntaria conocerá sus derechos y deberes, su defensa y protección ante las organizaciones en las que se inscribe, las medidas que pueden adoptarse desde las diversas administraciones para promocionarlo y apoyarlo, así como otros aspectos de interés en el desarrollo de su actividad.

La regulación jurídica de este hecho social cumple una triple tarea:

1. La primera de ellas es la de garantizar la libertad de los ciudadanos a expresar su compromiso solidario a través de los cauces que mejor se acomoden a sus más íntimas motivaciones. Es algo evidente que el espacio del voluntario es la democracia política, así como el **derecho a participar y a asociarse**.
2. El segundo objetivo a conseguir es forzar a los **poderes públicos a reconocer, promover e impulsar** eficazmente la acción voluntaria en sus diversas modalidades.
3. Asimismo, la existencia de una legislación específica sobre voluntariado permite dotar al voluntario y a la organización de un **estatuto**

jurídico que defina los derechos y las obligaciones de los implicados en la relación, otorgando seguridad jurídica a la labor voluntaria y deslindando este campo de otros afines.

3.2. REGULACIÓN JURÍDICA DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA^[5]

3.2.1. Ámbito estatal: Ley del Voluntariado^[22]

La incorporación al ordenamiento jurídico estatal de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado es reciente y surge con posterioridad a la existencia de una amplia regulación por parte de las comunidades autónomas en esta materia. Por ello, dicha ley se plantea como objetivos:

- Regular las actuaciones de los individuos que se agrupan para satisfacer intereses generales, garantizando su libertad y mantenimiento dentro del marco de la sociedad civil que le es propio.
- Limitar su ámbito de aplicación a los voluntarios y a las organizaciones de voluntariado que desarrollan programas estatales o supra-autonómicos o cuando participen en programas que conlleven actividades de competencia exclusivamente estatal, salvaguardando las competencias de las comunidades autónomas.

Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad. La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido. Así pues, el voluntariado no se concibe ajeno a una organización que, incluso, se recomienda en el artículo 12 de la Ley estatal de Voluntariado:

«La colaboración de los voluntarios en la Administración General del Estado y en las entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de aquélla, que no tengan ánimo de lucro, se ajustará a lo dispuesto en esta ley y preferentemente se prestará a través de convenios o de acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro privadas.»

Destacan como aspectos más importantes:

- Un **concepto amplio de voluntariado**, entendido como el conjunto de actividades de interés general: las asistenciales, de servicios sociales, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía y de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción del voluntariado, o cualquiera otra de naturaleza análoga.
- La referencia al **voluntariado organizado** y, por tanto, desarrollado dentro de una entidad, lo que excluye las actuaciones asiladas o esporádicas.

La Ley de Voluntariado de 15 de enero de 1996 tiene como objeto fundamental:

«Promover la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas.»

Esta ley supone por parte del Estado:

- Garantizar la libertad de los ciudadanos a expresar su compromiso solidario a través de los cauces que mejor se acomoden a sus más íntimas motivaciones.
- La obligación de reconocer, promover e impulsar eficazmente la acción voluntaria en sus diversas modalidades.
- Respetar el orden constitucional de distribución de competencia y, por tanto, las normas que sobre la misma materia hayan dictado o puedan dictar en un futuro las comunidades autónomas.

La ley tiene tres partes claramente diferenciadas:

- El voluntariado.
- Las relaciones entre los voluntarios y las organizaciones.
- Medidas de fomento del voluntariado.

La ley no se refiere sólo al voluntariado social, sino «[...] al resto de ámbitos en los que la participación ciudadana es igualmente valiosa y necesario complemento de la actividad pública. Desde la educación al deporte,

de lo cívico a lo asistencial, la ley recoge lo que viene siendo la práctica habitual de quienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos».

Establece una disposición adicional primera sobre voluntarios en el extranjero y una disposición adicional segunda sobre voluntarios en la cooperación al desarrollo (**Tabla 7**).

Tabla 7. LEY DEL VOLUNTARIADO

Objetivo

«Promover la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas»

Características generales

- No se limita al voluntariado social
- Está limitada al ámbito estatal o supraautonómico
- Deslinda el trabajo voluntario de los servicios retribuidos
- Determina derechos y deberes de los voluntarios
- Establece criterios de relación entre los voluntarios y la organización
- Establece criterios para las organizaciones
- Se contemplan medidas de fomento del voluntariado
- Establece compromisos de promoción

Quizás el legislador cometió un pequeño error, ya que no está realmente hablando de voluntariado —que hace referencia a la idea de conjunto de personas voluntarias—, sino de acción voluntaria. De acuerdo con la ley, la acción voluntaria debe ser:

- Altruista y solidaria.
- Desarrollarse libremente.
- Sin contraprestación económica.
- Desarrollada en el marco de una organización.

Es interesante destacar que la ley hace referencia a que la acción se desarrolle en el marco de una organización «con arreglo a proyectos y programas concretos», superándose de este modo la acción individual, aislada, esporádica, realizada con muy buena voluntad pero poco eficaz, y que no ha supuesto muy buena imagen para el auténtico voluntariado.

Sin embargo, curiosamente no define el concepto de voluntario, sino que aporta una definición indirecta y considera que son voluntarios aquellos que se comprometen libremente a realizar actividades contempladas en los artículos 3 y 4 (que sean actividades de interés general); es decir, son voluntarios aquellas personas que desempeñan acción voluntaria. Evidentemente no era necesario dar este tipo de definición en un campo en donde existe suficiente literatura como para haber definido en la ley de un modo más rico qué se entiende por voluntario, evitando de este modo posteriores confusiones.

Un aspecto importante de la ley es que se determinan los derechos y deberes que deben tener los voluntarios (artículos 6 y 7) (**Tabla 8**). Podemos clasificar los *derechos* en:

- **Derechos de participación:** no existencia de discriminaciones, funcionamiento democrático de las organizaciones.
- **Derechos de apoyo y formación:** facilitar la formación, adiestramiento adecuado.
- **Derechos económicos:** reembolso de los gastos que pueda ocasionar la acción voluntaria, seguros ante daños a terceros, etc.
- **Derechos de reconocimiento:** identificación, respeto y reconocimiento.

Los *deberes* se pueden clasificar como:

- **Deberes de participación:** participar en la organización, en la formación...
- **Deberes de eficacia:** actuar de forma diligente y solidaria, seguir las instrucciones adecuadas, etc.
- **Deberes de compromiso:** cumplir los compromisos con la organización, confidencialidad, respeto a los beneficiarios, rechazo de contraprestación, etc.

Una carta de derechos y deberes es fundamental porque supone un elemento importante para que los voluntarios puedan desempeñar adecuadamente su labor. Evidentemente también les marca obligaciones, como no podía ser de otro modo, pero establece la necesidad de que reciban formación, les compensen por los gastos, participen en la entidad,

Tabla 8. DERECHOS Y DEBERES DE LOS VOLUNTARIOS

Derechos	Deberes
Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asigne	Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten
Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias	Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas
Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación	Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas
Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente	Actuar de forma diligente y solidaria
Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades	Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con la acción
Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario	Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización
Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla	Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones
Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución	Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria
	Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria

estén asegurados, etc., elementos hasta la fecha muy descuidados en el movimiento asociativo español y que, sin duda, redundarán en beneficio de los voluntarios y evitarán abusos de las organizaciones hacia éstos.

Con respecto a las organizaciones, no realiza una definición de éstas, sino que establece una serie de condiciones para que puedan contar con voluntarios (artículo 8.1.):

- Estar legalmente constituidas.
- Dotadas de personalidad jurídica propia.
- Carecer de ánimo de lucro.
- Desarrollar programas en el marco de las actividades de interés general.

Las organizaciones que dispongan de voluntarios se ven obligadas por la ley a cumplir una serie de requisitos (artículo 8.2.):

- Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.
- Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
- Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.
- Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
- Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
- Garantizar a los voluntarios la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.
- Facilitar al voluntario una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.
- Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.
- Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.

También establece una serie de obligaciones, como la formalización por escrito de la incorporación del voluntario (artículo 9), donde se plasmen los acuerdos y compromisos, y que deberá tener como mínimo el siguiente contenido:

- Derechos y deberes.
- Funciones actividades y tiempo de dedicación.
- Proceso de formación.
- Duración del compromiso.

Además, hace responsables a las entidades de los daños y perjuicios causados a terceros por el voluntario en el desarrollo de su actividad (artículo 10).

El título IV está dedicado a medidas de fomento del voluntariado. Por un lado, establece una serie de medidas por parte de la Administración General del Estado (artículo 13) por medio de la asistencia técnica, programas formativos, servicios de información y campañas de divulgación; y por otro, el reconocimiento del voluntariado (**Tablas 9 y 10**).

Tabla 9. LEY DEL VOLUNTARIADO

Para que una organización tenga voluntarios debe (art. 8.1)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • No tener ánimo de lucro • Estar legalmente constituida | <ul style="list-style-type: none"> • Tener personalidad jurídica propia • Realizar programas de interés general |
|---|---|

Se ven obligados por ley a (art. 8.2)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios • Suscribir una póliza de seguro • Cubrir los gastos del servicio • Establecer sistemas de información y orientación | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar formación • Garantizar la seguridad e higiene • Facilitar acredita • Facilitar certificados de servicios • Registro de altas y bajas |
|--|---|

Además deben

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar el compromiso con el voluntariado (art. 9) <ul style="list-style-type: none"> – Derechos y deberes – Funciones, actividades y tiempo de dedicación • Son responsables de los daños a terceros | <ul style="list-style-type: none"> – Proceso de formación – Duración del compromiso |
|--|---|

Tabla 10. LEY DEL VOLUNTARIADO. MEDIDAS DE FOMENTO

Asistencia técnica, programas formativos, servicio de información, campañas de divulgación y reconocimiento del voluntariado (art. 13)

Incentivos a los voluntarios en forma de bonificaciones o reducciones en el uso del transporte público estatal, o cualquier otra que pudiera tomarse (art. 14)

Reconocimiento de los servicios voluntarios que podrán tener los efectos del servicio militar o de la prestación social sustitutoria (art. 15)

A modo de resumen, podemos destacar las siguientes características generales de la ley:

- Tiene una visión amplia del voluntariado que no se reduce al voluntariado social.
- Se refiere al voluntariado que se encuadra dentro de una organización tanto pública como privada.
- Pretende deslindar el voluntariado de cualquier prestación de servicios retribuida.

Para que una organización pueda tener voluntarios:

- No debe tener ánimo de lucro y estar legalmente constituida.
- Tener personalidad jurídica propia.
- Realizar programas en el marco de actividades de interés general.

3.2.2. **Ámbito autonómico**

El surgimiento del Estado de las autonomías ha propiciado que las comunidades autónomas, en el ejercicio de sus competencias, hayan puesto especial atención al tema del voluntariado, de modo que los correspondientes. Estatutos de autonomía aluden en su articulado a la necesidad de promover actuaciones solidarias. Este surgimiento del Estado de las autonomías ha comportado, además, la aprobación de sus respectivas leyes de servicios sociales o de acción social, con especial atención y apertura de cauces al voluntariado social o al voluntariado en general.

En las comunidades autónomas la referencia normativa en materia de voluntariado podemos encontrarla en las leyes autonómicas de servicios sociales, que hacen referencia a lo largo de su articulado a la participa-

ción del voluntariado, y de forma más específica en las leyes autonómicas de voluntariado.

Dichas leyes se nombran a continuación, y aparecen por orden de aprobación, de la más antigua a la más reciente:

- Ley 25/1991, de 13 de diciembre, de creación del Instituto Catalán del Voluntariado (INCAVOL).
- Ley 9/1992, de 7 de octubre, del voluntariado social en Aragón.
- Ley 3/1994, de 19 de mayo, del voluntariado social en la Comunidad de Madrid.
- Decreto 12/1995, de 19 de enero, por el que se regula el voluntariado en Castilla y León.
- Ley 4/1995, de 16 de marzo, del voluntariado en Castilla-La Mancha.
- Ley 1/1998, de 5 de febrero, reguladora del voluntariado social en Extremadura.
- Ley Foral 2/1998, de 29 de marzo, del voluntariado en la Comunidad Foral de Navarra.
- Ley 7/1998, de 6 de mayo, del voluntariado en La Rioja.
- Ley 4/1998, de 15 de mayo; de voluntariado en Canarias.
- Ley 3/1998 de, 18 de mayo, del voluntariado en las Islas Baleares.
- Ley 17/1998, de 25 de junio, del voluntariado del País Vasco.
- Decreto 59/2000, de 26 de julio, por el que se regula el voluntariado cultural en Cantabria.
- Ley 3/2000, de 22 de diciembre, del voluntariado de Galicia.
- Ley 4/2001, de 19 de junio, del voluntariado en la Comunidad Valenciana.
- Ley 7/2001, de 7 de julio, del voluntariado en Andalucía.
- Ley 10/2001 del Principado de Asturias, de 12 de noviembre, del voluntariado.
- Decreto 30/2003, de 18 de febrero, de funcionamiento del Consejo Vasco del Voluntariado.
- Decreto 53/2003, de 30 de abril, por el que se crea la Comisión Regional de Voluntariado de Castilla y León.
- Decreto 123/2003, de 6 de mayo, por el que se aprueba el I Plan Andaluz del Voluntariado en Andalucía.

Podemos destacar de estas normas los siguientes elementos comunes:

- Incluyen una definición de voluntariado.
- La mayoría destaca los principios básicos del voluntariado (solidaridad, gratuidad, asociacionismo, participación, etc.).
- Generalmente señalan los campos de actuación (bien dentro del área social aquellas que sólo legislan este aspecto, bien en general).
- Señalan las características de las entidades que pueden disponer de voluntarios y establecen algunos requisitos (funcionamiento interno, organización, etc.).
- Establecen un registro de asociaciones y en algunos casos de voluntarios.
- Delimitan las competencias de la Administración con relación al voluntariado.
- Establecen una carta de derechos y deberes.
- Suelen incluir medidas de fomento y apoyo.

<http://www.iniciativasocial.net/anexos.htm> Este vínculo os permitirá el acceso, entre otros, a las leyes de voluntariado, Plan Estatal de Voluntariado, etc.





segunda *parte*

El voluntariado y su competencia

1. Motivaciones y actitudes del voluntario ⁽⁵⁾

Los estudios realizados parecen demostrar que no existen motivaciones «puras» que lleven a participar en una asociación o proyecto concreto, sino que existe una mezcla de diferentes factores. Actualmente, por los diversos estudios realizados, se sabe que en las motivaciones de las personas que se ofrecen voluntarias existe una mezcla de altruismo y puro interés. En 1983 EDIS, en un amplio estudio sobre el voluntariado en España⁽²³⁾, analizan las motivaciones de los voluntarios. Consideran que las motivaciones básicas son:

- Orientación al otro: con fuerte carga de humanismo.
- Orientación al yo: con fuerte carga de egoísmo.
- Comprensión de la realidad colectiva: con fuerte carga de politización.

En un estudio realizado por Cruz Roja Española⁽²⁴⁾ destaca que las motivaciones se moverían entre la caridad/sacrificio (deseo de ayudar al prójimo) y la idea de rebeldía (solidaridad). Las motivaciones se podrían agrupar en:

- Necesidad personal de ayudar a los demás.
- Necesidad de hacer algo útil.
- Necesidad de conocer nuevas experiencias, de relacionarme con gente similar.
- Necesidad personal de mejorar la sociedad.

Una investigación realizada por el Instituto Henry Dunant⁽²⁵⁾ en 59 países de todo el mundo llega a una conclusión muy similar. Las motivaciones se orientan según dos ejes complementarios:

1. Factores éticos y morales:

- Servir al prójimo.
- Dar pruebas de solidaridad.
- Servir a la organización.

2. Factores materiales y personales:

- Cumplir una tarea precisa correspondiente a una necesidad concreta, previamente identificada.
- Adquirir una formación.
- Buscar valoración social y personal.

Para otros autores^[26], los tres ejes principales que pueden explicar el proceso motivacional de los voluntarios son:

- Orientación individualista: se parte de las necesidades, carencias o intereses personales.
- Orientación moral: satisfacción de necesidades ajenas, partiendo de unos valores morales que fundamentan una ética práctica.
- Orientación social: acción colectiva que trata de lograr la intervención y la transformación social.

Como vemos, se mantienen a lo largo de diferentes estudios un *continuum* entre «dar» y «recibir» que se deberá tener en cuenta a la hora de trabajar con voluntarios, ya que, al no recibir una compensación económica, deberán recibir satisfacciones de otro tipo.

Por lo tanto, en el voluntariado se produce un intercambio, no una donación. Los voluntarios dan algo a cambio de algo **(Tabla 11)**^[27].

Tabla 11. INTERCAMBIO DEL VOLUNTARIADO

Los voluntarios dan	Los voluntarios reciben
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Entusiasmo • Conocimientos • Compromiso • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Amistad • Experiencia • Nuevas habilidades

La acción voluntaria no es una idea donde el voluntario se reconforta y se relaja después de cumplir sus obligaciones como ciudadano.

- a) Un voluntario no parte de una idea *espontánea*, sino que es alguien que conoce sus capacidades, no quiere dispersarlas y está dispuesto a ponerlas en plena forma.

- b) Un voluntario no puede ser una persona reprimida y traumatizada, sino madura y dispuesta a mantener unos niveles óptimos de comunicación interpersonal.
- c) La paciencia es una virtud básica en la persona voluntaria y no voluntarista. Es una persona que no moviliza únicamente su voluntad, sino que moviliza sus conocimientos, sus capacidades y sus intereses. Por esta razón ya no nos encontramos ante un voluntariado simplemente «afectivo», sino con un voluntariado efectivo, esto es, con capacidad para transformar su entorno no sólo en el nivel social sino cultural e, incluso, político^[28].

1.1. QUÉ DEBE HACER Y QUÉ NO DEBE HACER UN VOLUNTARIO

El futuro voluntario accede a prestar una ayuda a través de la acción voluntaria y, aunque parece que sus funciones y características la definen, el desconocimiento de la amplitud de servicios que se prestan en la organización y el fundamento de cada una de las tareas pueden llevar a un error de concepto.

A veces, la persona se acerca a la organización para, a través del ejercicio de la acción voluntaria, obtener prácticas profesionales. Hay que recordar que para tal motivo existen convenios y acuerdos de colaboración con universidades y centros educativos que facilitan la realización de prácticas. Además, en muchas ocasiones, el voluntario realiza tareas de acompañamiento que no suponen el ejercicio de ninguna práctica profesional. Sin embargo, ello no obstaculiza que en determinadas acciones, por su especialización, se obtenga una experiencia fácilmente exportable al mundo laboral.

1.1.1. Qué no debe hacer el voluntario

El voluntario no debe realizar la acción voluntaria como:

- Mano de obra barata y suplencia de profesionales.
- Un entretenimiento.
- Vía para conseguir formación y hacer prácticas profesionales.
- Acceso a un lugar de trabajo.
- Asistencialismo.

Por otro lado, podemos tratar de establecer lo que sí debe hacer un voluntario o lo que sí debe ser la acción voluntaria, la actitud adecuada, y considerar la importancia del compromiso y la formación para mejorar la práctica diaria.

1.1.2. Qué debe hacer el voluntario

Realizar la acción voluntaria como:

- Tareas socialmente útiles asumidas voluntariamente y con compromiso.
- Sin ánimo de lucro ni compensación económica.
- En el marco de una organización.

En cuanto al **compromiso**, hay que considerar al menos tres vertientes:

1. El más importante es el que se contrae con el **beneficiario** del programa.
2. Una segunda vertiente del compromiso es la exigencia de la **organización**, que pretende cumplir unos objetivos para los que necesita saber con qué recursos y con qué personas cuenta. La firma de un documento de compromiso, la aceptación de las normas de cada programa, la convocatoria de reuniones, etc., tienen como objetivo salvaguardar la confianza que la persona vulnerable tiene puesta en el voluntario.
3. Puede hablarse de un compromiso hacia la **sociedad**, ya que el voluntario, en cierta manera, representa a ésta en los ambientes de la exclusión social. El voluntario asume una cierta responsabilidad como representante de la sociedad civil al ejercer su ciudadanía en beneficio de los más débiles.

La acción voluntaria no es un «camino de rosas». Las dificultades que pueden surgir en su concepción, organización y realización no deben mermar el interés por llevarlas a cabo, y el voluntario tendría que mantener una actitud paciente, no viendo en las dificultades un muro infranqueable, sino una «valla que se puede saltar». No viendo a las personas con lo que son y en la situación en que se encuentran hoy, sino creyendo en ellas y en su capacidad de cambio.

2. Código ético del voluntariado ⁽²⁹⁾

El **código ético del voluntario** pretende ser un instrumento privilegiado para que cada voluntario o cooperante reflexione sobre su propia actividad solidaria y sobre su compromiso, y contiene también las «señas de identidad» del movimiento voluntario: los ideales comunes, los valores compartidos, las metas. Es, por tanto, más que un mero código deontológico, es decir, más que una simple lista de deberes y normas de conducta. En él se encuentra, sobre todo, el horizonte axiológico en el que se mueven los voluntarios: solidaridad, gratuidad, entrega, respeto...

Se divide en cuatro apartados:

1. Deberes de los voluntarios hacia los beneficiarios.
2. Deberes de los voluntarios hacia la organización.
3. Deberes de los voluntarios hacia los otros voluntarios.
4. Deberes de los voluntarios hacia la sociedad.

2.1. DEBERES DEL VOLUNTARIO HACIA LOS BENEFICIARIOS

1. **Entrega generosa de lo mejor de uno mismo.** Actuar con profesionalidad, humanidad y eficacia en las tareas encomendadas.
2. **Prestar al beneficiario una ayuda gratuita y desinteresada sin esperar ni aceptar ningún tipo de compensación material.**
3. **Reconocer, respetar y defender activamente la dignidad personal de los beneficiarios,** conociendo y acatando la Declaración Universal de los Derechos Humanos:
 - Confidencialidad y discreción en el uso de los datos relativos a los beneficiarios.
 - Crear un clima de respeto mutuo, evitando posturas paternalistas.
 - Fomentar en los beneficiarios la superación personal y la autonomía.
 - Informar a los beneficiarios de manera objetiva, teniendo en cuenta sus necesidades y circunstancias personales.
 - Denunciar cualquier violación de los derechos humanos.

4. Potenciar el desarrollo integral como persona del beneficiario:

- Comprender la situación de partida del beneficiario.
- Tratar de informarle con amabilidad de los modos en que puede buscar su propio desarrollo.
- Ser paciente a la hora de respetar resultados de las acciones realizadas.

2.2. DEBERES DEL VOLUNTARIO HACIA LA ORGANIZACIÓN

1. Conocer y asumir el ideario, estatutos, fines, programas, normas de regulación y métodos de trabajo de la organización.

2. Respetar la organización sin utilizarla en beneficio propio:

- Confidencialidad y discreción.
- Hacer un uso responsable de los bienes materiales que la organización ponga a disposición del voluntario.
- Utilizar debidamente la acreditación que la organización proporciona al voluntario.
- Interrumpir la colaboración cuando la organización justificadamente lo solicite.

3. Comprometerse de modo meditado, libre y responsable:

- Cumpliendo los compromisos adquiridos y realizando con seriedad las tareas encomendadas.
- Demandar y participar en actividades de formación, necesarias para la calidad del servicio prestado.
- Informarse, antes de comprometerse, sobre la tarea y responsabilidades que se asumirán, y considerar si se dispone de tiempo y energías suficientes.
- En caso de renuncia, comunicarla con antelación suficiente para evitar perjuicios a los beneficiarios o a la organización.
- Actitud abierta y cooperante hacia las indicaciones de la organización.

4. Participar imaginativamente en la organización:

- Informar sobre las necesidades no satisfechas de los beneficiarios y sobre las deficiencias en la aplicación de los programas.

- Informar sobre la posible inadecuación de los programas. Denunciar las posibles irregularidades que se detecten.
5. **Colaborar de manera gratuita y desinteresada.**

2.3. DEBERES DEL VOLUNTARIO HACIA LOS OTROS VOLUNTARIOS

1. **Respetar la dignidad y la libertad de los otros voluntarios, reconociendo el valor de su quehacer, ya sean de la propia organización o de otras.** Adoptar una actitud de apertura y escucha hacia el otro.
2. **Fomentar el trabajo en equipo, propiciando una comunicación fluida y un clima de trabajo y convivencia agradable:**
 - Intercambiar sugerencias, ideas, propuestas y experiencias en un marco de respeto mutuo con vistas a una mayor eficacia del trabajo que se lleva a cabo.
 - Hacer propios y asumir con responsabilidad los compromisos adquiridos por el grupo.
3. **Facilitar la integración, formación y participación de todos los voluntarios,** especialmente de los nuevos, en condiciones de igualdad. Ofrecer una acogida cálida y sincera a quienes inician su voluntariado.
4. **Promover el compañerismo para evitar la competitividad, el afán de protagonismo, las tensiones y las rivalidades.**
5. **Crear lazos de unión entre voluntarios de diferentes organizaciones.**

2.4. DEBERES DEL VOLUNTARIO HACIA LA SOCIEDAD

1. **Promover la justicia social, fomentando una cultura de la solidaridad rica en valores humanos y difundiendo el voluntariado.**
2. **Conocer la realidad sociocultural,** para mejorarla, atendiendo las necesidades e interviniendo en las situaciones de injusticia.
3. **Tener como referencia de la propia actividad la Declaración Universal de los Derechos Humanos.**
4. **Complementar la acción social de las distintas administraciones públicas,** para dar un mejor servicio a la sociedad, sin proporcionarles un pretexto para eludir sus propias responsabilidades. Comu-

nicar a las instituciones pertinentes las situaciones de necesidad o marginación y reclamarles compromisos para solventarlas.

5. **Procurar que el voluntario no impida la creación de empleo.** Detectar posibles yacimientos de empleo en relación a las necesidades cubiertas por el voluntario que deben ser asumidas por otros sectores.
6. **Transmitir, con sus actividades, acciones, palabras..., aquellos valores e ideales que persigue con su trabajo voluntario.** Ser coherente con la actitud de voluntario en el día a día.

3. Código ético de las organizaciones de voluntariado ⁽³⁰⁾

Aunque bien es cierto que no todas las entidades que acogen a voluntarios son organizaciones de voluntariado así inscritas, también lo es el hecho de que este código puede ser un termómetro para medir si realmente estamos cumpliendo con aquellos principios que rigen las relaciones, el buen ser y el buen hacer entre nuestras entidades y el personal voluntario con el que trabajamos.

3.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO

Entendemos por *organizaciones de voluntariado* aquéllas que son de iniciativa social y de carácter privado sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios, aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones.

3.2. FINES DE LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO

Son fines de las organizaciones de voluntariado:

- a) **Detectar** las necesidades sociales de su entorno y analizar las causas locales y globales que simultáneamente las generan.
- b) **Denunciar** todas aquellas situaciones que atenten contra los derechos humanos, sociales y económicos.
- c) Establecer cauces de **diálogo** y espacios de debate que generen procesos de resolución de conflictos.
- d) **Intervenir** en la realidad social, previamente asumida, a través de una acción social transformadora.
- e) Estimular la **participación** de la ciudadanía en los asuntos que les afectan y profundizar en los valores fundamentales de la democracia.

- f) **Promover** el desarrollo del Estado social y de derecho, asegurando su mantenimiento y potenciando el desarrollo de la justicia social, recordando al Estado sus obligaciones y haciendo visible que el voluntariado no sustituye ninguna responsabilidad del mismo Estado.
- g) Fomentar una **cultura de la solidaridad** que incida en la creación de una verdadera conciencia social solidaria entre la ciudadanía.

3.3. RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO

Entendemos la relación como un elemento constitutivo del voluntariado y de las organizaciones de voluntariado, más allá de considerarse como un instrumento adicional.

La relación constituye uno de los ejes que atraviesan transversalmente la acción voluntaria, como resorte de funcionamiento y como aportación cultural en el actual contexto social.

3.3.1. Relaciones con los grupos, colectivos y personas destinatarios de la acción voluntaria

El principio motor que rige nuestra acción ha de basarse en el respeto absoluto a la dignidad de la persona, lo cual supone enfrentarse contra todo intento de degradación, manipulación o exclusión, y trabajar con estas personas y grupos por su dignificación, a través de la satisfacción de sus necesidades básicas y la consecución de sus derechos humanos, sociales y económicos. Para ello:

- Habrá que **potenciar** la participación real y efectiva de los destinatarios en la realización y evaluación de proyectos, de manera que ellos se constituyan en el sujeto de su propio proceso personal y del proceso de reconocimiento de sus derechos y deberes.
- Habrá que **establecer** los medios éticos y educativos que permitan un seguimiento y evaluación de la calidad de la acción, de modo que la consecución de bienes instrumentales, propios de una acción eficaz, esté acompañada con la creación de bienes relacionales, vinculados a la apertura de espacios de enriquecimiento y crecimiento humanos.

- Habrá que **salvaguardar** la confidencialidad de todos los datos que se refieren a las personas con las que se trabaja.

3.3.2. Relaciones con los voluntarios

Las organizaciones de voluntariado deberán:

- Dotarse de **estructuras flexibles**, capaces de facilitar la integración progresiva del voluntario en la organización. Las organizaciones promoverán cauces de identificación con su estilo y sus valores.
- Potenciar la **participación real y efectiva** de los voluntarios en el seno de sus organizaciones, fomentando la asunción de responsabilidades concretas.
- Consensuar con cada voluntario su **compromiso inicial**, y establecer acuerdos acerca de su disposición temporal, responsabilidades y tareas y, a su vez, exigir su cumplimiento.
- Crear y ofrecer **itinerarios educativos para la formación** de sus voluntarios, que tengan en cuenta su proceso de maduración y crecimiento personal. En este sentido, las organizaciones deben establecer espacios formativos permanentes, diversificados según las necesidades, contenidos, ámbitos de actuación, etc., adaptados a la complejidad de la realidad, a los nuevos métodos de intervención, a la dinámica de las organizaciones y a los nuevos retos que nos presenta la realidad sociopolítica.
- Priorizar los métodos de **trabajo en equipo**, en el ámbito donde se desarrolla la acción, no sólo como técnica, sino principalmente como estilo democrático y participativo de enfrentarse con mayor calidad y calidez a la realidad que nos demanda respuestas.
- Concienciar a los voluntarios sobre el **valor de la acción** entendida como:
 - Una dimensión de la persona que va más allá de la tarea concreta y que ayuda a mejorar la sociedad.
 - Un conjunto de actividades complementarias entre sí y con otras organizaciones.

- Una aportación modesta, pero significativa, en un contexto global donde quedan muchas cosas por hacer.
- Garantizar el cumplimiento de los **derechos y responsabilidades** derivados de la normativa vigente.

4. *La comunicación como recurso para la relación de ayuda*

La comunicación es uno de los fenómenos más netamente sociales y más profundamente psicológicos. Es un proceso de intercambios sin el cual no habría aprendizaje ni desarrollo personal. A través de los procesos básicos de comunicación podemos saber si lo que hacemos o decimos es o no efectivo para lograr lo que pretendemos.

4.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN

4.1.1. Comunicación paraverbal

Las mismas palabras se pueden decir de forma completamente distinta, expresando diferentes emociones e incluso diferentes significados. El área paralingüística se ocupa de «cómo se dice».

Los elementos paralingüísticos pueden afectar al significado de lo que se dice y son: la voz, el volumen, el tono, la claridad, la velocidad, el timbre y las inflexiones; también influye la duración de las respuestas/silencios en la conversación, el número de «muletillas» empleadas y las vacilaciones.

4.1.2. Comunicación verbal

La comunicación verbal es «**lo que decimos**». Se usan las palabras como vehículo del mensaje, y está destinada primordialmente a la transmisión de ideas, de abstracciones. Las palabras utilizadas dependen del tema de discusión, de la situación y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Lo único que se requiere para alcanzar una comunicación verbal efectiva es que los mensajes sean explícitos, es decir, que sean presentados de un modo descriptivo y operativo y según el código común con el interlocutor al que se habla.

4.1.3. Comunicación no verbal

En las relaciones no todo se dice con palabras. El mundo afectivo es interno, pero se manifiesta; las emociones y sentimientos no sólo se sienten, sino que se expresan, y así se enriquecen las relaciones personales. La comunicación no verbal puede entenderse como un proceso expresivo complejo en el que intervienen múltiples factores, con predominio de los emocionales.

El comportamiento no verbal resulta imposible de ocultar, ya que no se puede no enviar mensajes a través del rostro o del cuerpo. Aunque no queramos comunicarnos, el lenguaje no verbal es menos fácil de controlar, porque muchas veces es inconsciente y, por lo tanto, más auténtico que el verbal. Un mensaje es efectivo cuando el comportamiento verbal y no verbal es consistente; es decir, tienen que coincidir y suelen usarse simultáneamente.

Algunos componentes no verbales:

- Contacto corporal.
- Proximidad física.
- Orientación.
- Postura corporal.
- Ademanos.
- Inclinaciones con la cabeza.
- Expresión facial.
- Movimientos oculares.
- Apariencia personal.

«La investigación en la comunicación es fruto de cinco disciplinas diferentes: la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología y la etología. (...) No obstante, todos tenemos la capacidad de descifrar hasta cierto punto. La llamamos intuición. La aprendemos en la primera infancia y la utilizamos a nivel subconsciente durante toda la vida, y es en realidad la mejor manera de hacerlo. En un instante interpretamos cierto movimiento corporal o reaccionamos ante un tono de voz, y lo leemos como parte del mensaje total, lo que es claramente mejor que barajar conscientemente varias docenas de distintos componentes de un mismo mensaje, algunos de los cuales pueden contradecirse entre sí»^[31].

4.2. BARRERAS Y FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN.

CAMBIANDO GUIONES^[32]

4.2.1. Barreras u obstáculos de la comunicación

1. Objetivos contradictorios.
2. El lugar o momento elegido.
3. Estados emocionales que perturban la atención, comprensión y recuerdo de los mensajes.
4. Acusaciones, amenazas y/o exigencias («mensajes tú»).
5. Preguntas de reproche.
6. Declaraciones del tipo «deberías».
7. Inconsistencia de los mensajes.
8. Cortes de conversaciones.
9. Etiquetas.
10. Generalizaciones.
11. Consejo prematuro y no pedido.
12. Utilizaciones de términos vagos.
13. Ignorar mensajes importantes del interlocutor.
14. Interpretar y «hacer diagnósticos de personalidad» (careces de motivación, «tu carácter te lleva a...», «quizás por la educación recibida te has convertido en una persona...», «claro, siendo chica comprendo que...», etc.).
15. Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
16. Justificación excesiva de las propias posiciones.
17. Hablar «en chino».
18. No escuchar.

4.2.2. Facilitadores de la comunicación

1. El lugar y el momento elegido.
2. Estados emocionales facilitadores.
3. Escuchar activamente.
4. Empatizar.
5. Hacer preguntas abiertas y específicas.
6. Petición de parecer («¿Qué se te ocurre que podríamos hacer?», «Me

- gustaría conocer tu opinión sobre», etc.).
7. Declaración de deseos, opiniones y sentimientos con «mensajes yo» («me gustaría...», «deseo...», «no deseo que...», «me siento...»).
 8. Mensajes consistentes.
 9. Aceptación o acuerdo parcial con una crítica, objeción o argumento.
 10. Acomodación del contenido a las necesidades del interlocutor, objetivo, momento...
 11. Información positiva.
 12. Ser recompensante.
 13. Utilización del mismo código.
 14. Mención de conductas y observaciones específicas.
 15. Expresar sentimientos.

Hemos identificado las barreras u obstáculos que pueden existir para desarrollar un comportamiento socialmente efectivo, así como los facilitadores de la comunicación.

El reto que tenemos ahora es el de «cambiar guiones». Es decir, cambiar de secuencias de interacción de modo tal que resulten socialmente más efectivas. Pero cambiar de guiones es tanto como introducir cambios en los comportamientos individuales presentes en la interacción.

4.3. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El estilo con el que nos comunicamos es la carta de presentación para nuestro interlocutor. Podemos dar la impresión de seguridad, de altanería o agresividad, o podemos demostrar sinceridad, honestidad y firmeza. Según sea la imagen que demos a través de nuestro estilo de comunicación, así va a reaccionar nuestro interlocutor.

Existen tres estilos básicos de comunicación. Éstos son:

- Agresivo
- Pasivo
- Asertivo

4.3.1. Estilo agresivo de comunicación

Causas

Está basado en el sistema de creencias de que sólo ella como persona tiene derechos, y los demás no. Creencias de que a toda costa hay que salirse con la suya y de que ceder es perder.

En la conducta agresiva prevalece la emoción de rabia, acompañada de sentimientos de frustración y resentimiento. En el fondo hay un miedo latente a perder la autoridad y/o posición, a parecer débil y/o establecer relaciones igualitarias con los demás.

Igualmente, hay sentimientos de vulnerabilidad e inseguridad. Sensación de pérdida de poder en situaciones amenazantes. Existe también una carencia de destrezas para manejar situaciones difíciles.

Creencias

- «La gente debería ser como yo».
- «No cometo errores».
- «Yo tengo derechos, pero usted no».

Estilo de comunicación

- Cerrado.
- No escucha.
- Con dificultad para ver el punto de los demás.
- Interrumpe.
- Monopoliza la conversación.

Características

La persona no tiene conciencia del otro, no hace uso de su capacidad para ponerse en el lugar de los demás e imaginarse qué pueden sentir cuando son agredidos o humillados.

No se toman en cuenta los pensamientos, sentimientos y actuaciones de la otra persona, la finalidad es dominar o vencer. Los sentimientos que se observan al actuar son: soberbia, superioridad, cólera, resentimiento, hostilidad y frustración. Hay impaciencia y tensión.

La estrategia básica es la confrontación. En la conducta agresiva, se

ataca para no ser atacado y para «protegerse». Si bien la persona consigue lo que quiere, paga un alto precio por sus relaciones.

No se sabe perder, se opera en un marco de yo gano/tú pierdes. A pesar de que logra desahogarse momentáneamente, posteriormente hay sentimientos de vergüenza y culpa.

Conducta no verbal

- Contacto visual airado.
- Se mueve o se inclina demasiado cerca.
- Ademanos amenazadores.
- Voz muy alta e interrupciones frecuentes.

Conducta verbal

- Palabrotas y lenguaje abusivo.
- Términos sexistas o racistas.
- Evalúa la conducta de otros.
- Realiza amenazas explícitas.

Sentimientos que experimenta

- Coraje.
- Hostilidad.
- Frustración.
- Impaciencia.

Estilo de solución de problemas

- Gana con argumentos, amenazas y ataques.
- Opera bajo la posición ganar/perder.

Efectos

- Provoca la contraagresión.
- Se alía con otros.
- Enferma.
- Deterioro de relaciones humanas.

- Miente y encubre.
- Fuerza a complacer con resentimiento.

4.3.2. Estilo pasivo de comunicación

Causas

Surge de un sistema de creencias que se caracteriza por la idea de que no se tiene derecho a expresar los pensamientos, sentimientos y actuaciones. Creencias que se asocian a la emoción de miedo: a ser rechazado, a herir a otros, a la venganza, a sufrir algún daño, a correr riesgos, a sentir culpa.

La emoción de miedo va acompañada de la emoción de dolor, por no poder expresar la realidad interna, y de una emoción de rabia, latente y oculta.

Es por ello que cuando hay conductas pasivas hay tendencia a las reacciones explosivas e imprevistas.

Creencias

- «No expresa los sentimientos verdaderos».
- «No expresa desacuerdos».
- «Los demás tienen más derechos que yo».

Estilo de comunicación

- Utiliza la comunicación indirecta.
- Asiente a todo lo que otros dicen.
- Continuamente anda en búsqueda de apoyo y refuerzos.
- No se atreve a interrumpir para realizar sus propios planteamientos.
- Utiliza a otras personas como emisarios o intermediarios.
- Su tono de voz es débil y bajo. Su discurso, dubitativo.

Características

En el manejo de conflictos su estrategia básica es la evasión; no hay confrontación ni discusión.

No expresa abiertamente sus ideas o sentimientos, y cuando lo hace los expresa indirectamente o sólo para complacer a otros.

La ansiedad generalmente lo inmoviliza. Aparenta estar de acuerdo y

deja que otros actúen.

Hay dolor y descontento consigo mismo, sentimientos de culpa e inferioridad, y termina sintiendo rabia y resentimiento. Desarrolla relaciones de dependencia y no satisface sus necesidades.

Conducta no verbal

- Poco contacto visual.
- Cabizbajo.
- Postura deprimida.
- Desplazamiento constante del peso del cuerpo.
- Manos húmedas y voz débil.

Conducta verbal

- Mitigadores: «puede ser», «una especie de...».
- Palabras de relleno: «¿eh?», «¿no es cierto?».
- Anuladores: «en realidad no es tan importante», «no estoy seguro».

Sentimientos que experimenta

- Indefensión.
- Se pregunta por qué no recibe crédito por su buen trabajo.

Estilo de solución de problemas

- Evade, ignora, deja o posterga.
- Se retira.
- En acuerdo externamente, pero a nivel interno en desacuerdo.
- Gasta tiempo solicitando consejo y supervisión.

Efectos

- Se da por vencido.
- Desarrolla dependencia en relaciones.
- No sabe dónde está su posición.
- Pierde progresivamente su autoestima.
- Promueve las causas de otros.

Resumiendo, el estilo de comunicación inhibido, pasivo o no asertivo consiste en callarnos a pesar de que nos moleste la actuación de los otros, en no intervenir cuando nos gustaría hacerlo o en mostrarnos inseguros o temerosos.

En el estilo agresivo sacrificamos la relación o la autoestima de otros con tal de salvaguardar la propia. En estos casos utilizamos el sarcasmo, las amenazas, la intimidación o la violencia verbal o física.

Ambos estilos tienen en común algunas consecuencias: la percepción de un escaso control sobre el propio comportamiento, un bajo nivel de consecución de los objetivos previstos, una pobre autoestima y una vivencia conflictiva de las relaciones interpersonales. Ambos estilos se muestran ineficaces.

4.3.3. Estilo asertivo de comunicación

Existe un estilo, que recibe el nombre de *asertivo*, que consiste en autoafirmar tus propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás. Esto supone la búsqueda de la calidad en las relaciones, tomando como apoyo la honestidad, el reconocimiento de los límites y posibilidades propios y ajenos y el interés por conjugar la consecución de objetivos con el mantenimiento o la mejora de la propia autoestima y la de los demás.

La asertividad es un modo de afrontar determinadas situaciones que varía en función de las mismas y de la opción de las personas. El estilo de interacción y la capacidad para relacionarse se aprenden, y se pueden identificar sus diferentes aspectos, que son cambiantes y optimizables.

Causas

- La conducta asertiva establece un punto intermedio entre lo pasivo y lo agresivo.
- Se cree en los derechos naturales de los seres humanos.
- Se asume la responsabilidad por su propia vida y la corresponsabilidad por el entorno.
- Hay un alto nivel de autovaloración.

Creencias

- Se cree valioso/a, al igual que los demás.
- Sabe que asertividad no significa que uno siempre gana.
- Tiene derechos, al igual que los demás.

Estilo de comunicación

- Efectivo, sabe escuchar.
- Establece límites.
- Clarifica expectativas.
- Establece observaciones, no juicios.
- Se expresa de manera directa y honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quiere.
- Considera los sentimientos de los demás.

Características

Se caracteriza por el respeto hacia sí mismo y hacia el otro, a la condición humana; por el reconocimiento de que yo tengo derechos y los otros tienen derechos. La expresión de ideas, deseos o sentimientos se realiza de manera apropiada y directa, con la finalidad de comunicarse efectivamente. Hay sentimientos de seguridad y satisfacción. Se genera bienestar y sentido de equilibrio en los demás.

Conducta no verbal

- Buen contacto visual.
- Postura relajada y firme.
- Voz fuerte, firme y audible.
- Expresión facial y tono apropiados al mensaje.
- Se asegura de la comprensión del mensaje.

Conducta verbal

- Lenguaje directo, sin ambigüedades.
- No evalúa la conducta de los demás.
- Uso de la palabra yo y afirmaciones cooperativas de *nosotros*.
- Pregunta por alternativas.

- Expresa sus deseos y lo que piensa.

Sentimientos que experimenta

- Entusiasmo.
- Bienestar.

Estilo de solución de problemas

- Negocia.
- Confronta el problema cuando sucede.
- No deja que los sentimientos negativos se apoderen.

Efectos

- Aumenta la autoestima y confianza en sí mismo y en los demás.
- Motiva y entiende.

La **Tabla 12** resume el tipo de comunicación no verbal y paraverbal de tres estilos comentados.

Tabla 12. COMUNICACIÓN VERBAL Y PARAVERBAL

	Estilo		
	Pasivo	Agresivo	Asertivo
Tono de voz	Débil, bajo, vacilante, ansioso, inseguro	Arrogante, sarcástico, condescendiente	Seguro, firme, directo, modulado, tranquilo
Postura corporal	Hombros caídos, encogido	Tensa, rígida, crispada	Abierta, relajada
Expresión facial	Avergonzada, tímida, cabeza inclinada, mirada hacia abajo	Ceño fruncido, mirada fija, fría, amenazante	Directa, seria, interesada, genuina, cabeza alta, contacto visual
Manos y brazos	Manos nerviosas, hombros caídos, movimientos crispados	Puños cerrados, amenazadores, movimientos rápidos, dedos acusadores	Manos relajadas, movimientos sencillos, informales, espontáneos

Fuente: Universidad de la Sabana. Bogotá (Colombia)

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S012312942009000100010&script=sci_arttext

REGLAS BÁSICAS PARA MEJORAR LA ESCUCHA ACTIVA

- Tomarse el tiempo necesario para escuchar.
- Crear y establecer un clima agradable.
- Aceptar a la otra persona tal y como es.
- Concentrarse y evitar la distracción.
- Prepararse acerca del tema a escuchar.
- Escuchar y resumir.
- Comprender la estructura del argumento.
- No adelantar conclusiones.
- Escuchar con empatía.
- Preguntar y tomar notas.

5. *Habilidades sociales básicas para la relación de ayuda*

Las habilidades sociales son un conjunto de hábitos aprendidos (a nivel conductual, de pensamientos y emociones) que nos permiten relacionarnos con los otros, mejorar relaciones interpersonales, sentirnos bien y obtener lo que queremos.

Una conducta socialmente habilidosa se define como un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y resolviendo de inmediato los problemas surgidos en una situación determinada, minimizando la probabilidad de futuros problemas.

Las habilidades sociales son comportamientos aprendidos que pueden mejorarse a través de experiencias de aprendizaje adecuadas. La secuencia a seguir para alcanzar un resultado óptimo en nuestra interacción y comunicación interpersonal con los demás es la siguiente:

- Conocer los tipos de habilidades existentes y de qué se componen para resultar eficaces.
- Entrenar esas habilidades de forma mecánica y, posteriormente, dentro de situaciones simuladas.
- Practicar lo aprendido y entrenado en situaciones reales de forma que cada habilidad se haga propia de cada individuo con su estilo personal.

Las habilidades sociales por sí solas no definen un comportamiento como «socialmente efectivo». Éstas son una condición necesaria pero no suficiente para unas adecuadas relaciones interpersonales. Las habilidades han de estar orientadas por los objetivos y por las reglas de la situación. Ambos definen los criterios por los cuales se seleccionan cada una de las habilidades necesarias para afrontar una situación interpersonal específica. Pero, sobre todo, las habilidades han de estar también impregnadas, para ser efectivas, de un estilo asertivo de comunicación.

También debemos tener en cuenta a la hora de poner en práctica las habilidades sociales tanto a la personas con las que vamos a interactuar y sus características personales —es decir, la persona que ha de resultar hábil socialmente poniendo en marcha estrategias sociales— como nuestras propias capacidades o limitaciones (**Tabla 13**).

Tabla 13. HABILIDADES SOCIALES

Definición	Características	Funciones que desempeñan
La capacidad de ejecutar aquellas conductas aprendidas que cubren nuestras necesidades de comunicación interpersonal y/o responden a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva. Pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos de un individuo	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprenden • Tienen carácter de complementariedad (entender el punto de vista del otro) • Se adaptan al entorno específico • Son eficaces en la relación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzan la interacción • Mejoran la relación • Impiden la presión social • Mantienen la autoestima • Disminuyen el estrés asociado a situaciones interpersonales conflictivas

Existen muchos tipos diferentes de habilidades sociales, pero las más utilizadas, y por lo tanto básicas, para cualquier interacción y con las que podremos resolver muchas situaciones son tres: escucha activa, empatía y mensajes «yo». Saber utilizar las habilidades sociales supone:

1. **Elegir el lugar y el momento adecuados.** Como habilidad básica y previa a la utilización de cualquier habilidad social, se trata de elegir el lugar y el momento más oportuno para comunicarse. Es necesario captar las señales de la situación que indiquen oportunidad, percibir las señales del interlocutor, revisar el propio estado emocional. Para conseguirlo debemos:
 - a) Diseñar el ambiente de forma previa (disminuyendo estadios emocionales contrarios, estudiando el tema y los interlocutores, disminuyendo los ruidos, eligiendo un lugar agradable...).
 - b) Demorar la intervención si fuese necesario.
 - c) Buscar temas que amortigüen o neutralicen un ambiente poco facilitador.

2. **Definir los objetivos.** Una definición clara de nuestros objetivos facilita su resolución. Sirve para jerarquizar los pasos a poner en marcha y ayuda a seleccionar las habilidades necesarias.

■ **Dimensiones presentes en las habilidades sociales (Tabla 14).**

Tabla 14. DIMENSIONES PRESENTES EN LAS HABILIDADES SOCIALES

Conductual	Cognitiva	Fisiológica
Elementos que son observables dentro de la conducta: <ul style="list-style-type: none"> • Mirada • Voz • Gestos... 	Elementos no observables directamente, pero que acompañan a cualquier conducta: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamientos • Percepciones, creencias, expectativas... 	Hace referencia al conjunto de variables del organismo: <ul style="list-style-type: none"> • Tasa cardiaca • Respiración • Respuestas de la piel...

Al analizar comportamientos hábiles y no hábiles socialmente podremos encontrar que existen diferencias en las tres dimensiones. Es decir, una persona socialmente habilidosa puede presentar:

- Mayor tiempo de habla (dimensión conductual).
- No temor a la interacción (dimensión cognitiva).
- Tasa cardiaca normal (dimensión fisiológica).

Por el contrario, una persona con pocas habilidades sociales presentará:

- Respuestas cortas, poca conversación (dimensión conductual).
- Menos confianza en sí misma, temor a la situación (dimensión cognitiva).
- Respiración entrecortada, ritmo cardiaco acelerado (dimensión fisiológica).

■ **Entrenamiento en habilidades sociales^[33]**

Primer paso: identificar los tres estilos básicos en toda conducta interpersonal (**Tabla 15**).

Segundo paso: identificar aquellas situaciones en las que desea aumentar su efectividad. Para ello se elabora un cuestionario para conocer qué habilidades se han de trabajar.

Tabla 15. ESTILOS BÁSICOS EN TODA CONDUCTA INTERPERSONAL

Estilo agresivo	Estilo pasivo	Estilo asertivo
<p>Actitudes que significan agredir a los demás sin tener para nada en cuenta sus sentimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelea • Acusación • Amenaza 	<p>Se dice que una persona tiene una conducta pasiva cuando permite que los demás la pisen, cuando no defiende sus intereses y cuando hace todo lo que le dicen sin importar lo que piense o sienta al respecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende sus propios intereses • Expresa sus opiniones libremente • No permite que los demás se aprovechen
<p>Ventaja: La gente no pisa a la persona agresiva Desventaja: No quieren tenerla cerca</p>	<p>Ventaja: Raramente se recibe un rechazo directo por parte de los demás Desventaja: Los demás se aprovechan de uno y se acaba por acumular una pesada carga de resentimiento y de irritación</p>	<p>Ventajas: Se obtiene lo que se desea sin ocasionar trastornos a los demás, se puede actuar en favor de los intereses personales sin sentirse culpable o equivocado por ello. Dejan de ser necesarios la docilidad extrema o la retracción, el ataque verbal o el reproche</p>

Tercer paso: describir las «escenas problema»; es decir, hacer una descripción escrita de la escena, en la que aparezca:

- Quién es la persona implicada.
- Cuándo tiene lugar la escena (momento y lugar).
- Qué es lo que le preocupa de la situación.
- Cómo la afronta.
- Qué teme que ocurra en caso de mostrar una conducta asertiva.
- Cuál es su objetivo.

Es necesario ser explícito, no generalizar, porque si no será más difícil elaborar el paso siguiente, que es realizar un guión escrito.

Cuarto paso: escribir un guión a seguir para conseguir el cambio de conducta. El guión consiste en un plan escrito para afrontar la situación-problema de forma asertiva. Distinguímos en él seis elementos:

- **EXPRESAR** cuáles son sus derechos, qué es lo que desea, lo que necesita y cuáles son sus sentimientos respecto a la situación.
- **SEÑALAR** el momento y un lugar para discutir el problema.

- **CARACTERIZAR** la situación problema de la forma más detallada.
- **ADAPTAR** la definición de sus sentimientos a los llamados «mensajes en primera persona». Estos mensajes expresan los sentimientos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás.
- **LIMITAR** mediante una o dos frases cuál es su objetivo: concreción y firmeza.
- **ACENTUAR** la posibilidad de obtener lo que desea, si cuenta con la cooperación de la otra persona para que se den las circunstancias necesarias para ello. Si es necesario, expresar las consecuencias negativas que traerá su falta de cooperación.

Quinto paso: desarrollo de un lenguaje corporal adecuado. Cinco reglas básicas:

- Mantén contacto ocular con tu interlocutor.
- Mantén una posición erguida del cuerpo.
- Habla de forma clara, audible y firme.
- No hables en tono de lamentación ni en forma apologista.
- Para dar mayor énfasis a tus palabras, utiliza los gestos y las expresiones del cuerpo.

■ **Comunicación no verbal**

Recibimos mucha más comunicación no verbal que verbal. Los tonos de voz, los gestos y las miradas determinan el contenido.

El cuerpo no miente, en él está inscrita nuestra memoria y nuestra historia. Expresa la relación entre el estado interno y el estado externo. Nuestro pensamiento, inconsciente, influye en nuestra conducta externa. Nuestros gestos también influyen en nuestra forma de pensar y concebir la vida.

Según nos sintamos en situación de igualdad, superioridad o inferioridad utilizaremos el espacio de una forma u otra. La forma de utilizar los territorios y espacios dice mucho de la imagen que tenemos de nosotros mismos. Asimismo, utilizarlos adecuadamente ayuda a que fluya la comunicación.

Por lo tanto, si es importante lo que decimos, mucho más importante aún es cómo lo decimos. «Una alta inteligencia emocional va acompañada de un gran manejo del lenguaje no verbal.»

Sexto (y último) paso: para llegar a ser una persona asertiva hay que aprender a evitar la manipulación.

- Técnica del disco rallado: repita su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes.
- Técnica del acuerdo asertivo: responda a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona.
- Técnica de la pregunta asertiva: consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación.
- Técnica para procesar el cambio: desplace el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre su interlocutor y usted, dejando aparte el tema de la misma.
- Técnica de la claudicación simulada: aparente ceder terreno sin cederlo realmente. Muéstrase de acuerdo con el argumento de la otra persona, pero no consienta en cambiar de postura.
- Técnica de ignorar: ignore la razón por la que su interlocutor parece estar enfadado y aplace la discusión hasta que éste se haya calmado.
- Técnica del quebrantamiento del proceso: responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas.
- Técnica de la ironía asertiva: responda positivamente a la crítica hostil.
- Técnica del aplazamiento asertivo: aplace la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente.

■ Ejemplo de entrenamiento en habilidades sociales:

• Iniciar una conversación:

- Saluda a la otra persona.
- Mantén una pequeña conversación.
- Determina si la otra persona te está escuchando.
- Empieza con el primer tema.

Es importante iniciar adecuadamente una conversación, sobre todo si resulta especialmente difícil. Lo más importante que hemos de tener en cuenta para comenzar es asegurarnos de que la otra persona esté en

disposición de escucha. Para ello iniciaremos la comunicación hablando de cualquier tema superficial (por ejemplo, hablar del tiempo). De esta forma sabremos si la persona está tranquila, si no hay nada que le inquiete y desconozcamos, etc. Una vez percibamos que es el momento, comenzaremos la conversación.

- **Pedir ayuda:**

- Decide en qué consiste el problema.
- Decide si quieres que te ayuden.
- Piensa en las distintas personas que podrían ayudarte y escoge una.
- Cuenta el problema a la otra persona y pídele ayuda.

Suele ser una de las habilidades que más dificultad presenta para las personas que asumen roles de cuidadores (entre ellos, los voluntarios). En esta habilidad tratamos de analizar los motivos que se encuentran tras esta dificultad. También conviene dedicar tiempo a trabajar el pensamiento causal para decidir en qué consiste el problema y el pensamiento alternativo para determinar cuál es la persona indicada en ese momento particular y para esa dificultad concreta.

- **Expresar afecto:**

- Decide si tienes buenos sentimientos hacia la otra persona.
- Decide si a la otra persona le gustaría conocer lo que sientes.
- Escoge la mejor forma para expresar tus sentimientos.
- Elige el momento y el lugar adecuados para expresar lo que sientes.
- Expresa tus sentimientos de una forma amistosa.

Expresar los sentimientos resulta ser una de las mayores dificultades que tenemos y también una habilidad básica en la elaboración de los duelos y las «conversaciones pendientes» que tenemos que afrontar en nuestra vida.

- **Pedir perdón:**

- Decide si será mejor para ti disculparte por algo que has hecho.
- Piensa en las distintas formas de disculparte.
- Escoge el momento y lugar más adecuados.
- Pide disculpas.

Ésta es una de las habilidades que más nos humanizan y, por lo tanto, que más nos hacen crecer. Es importante darnos cuenta de que en mu-

chas ocasiones, en lugar de pedir perdón, lo que hacemos es justificar nuestros actos; y por otro lado, conviene detectar cómo, al sentirnos muy culpables, otorgamos al otro la posibilidad de humillarnos.

- **Prepararse para una conversación difícil:**

- Piensa en cómo te sentirás durante la conversación.
- Piensa en cómo se sentirá la otra persona.
- Piensa en las distintas formas de decir lo que quieres.
- Piensa en lo que te puede responder la otra persona.
- Piensa en otras cosas que pueden suceder durante la conversación.
- Escoge la mejor forma en que puedas afrontarla y ponla en práctica.

A continuación se presentan tres habilidades sociales que pueden ser consideradas básicas en cuanto a la relación de ayuda, además de las ya mencionadas.

5.1. ESCUCHA ACTIVA

5.1.1. ¿Qué es?

Escuchar activamente implica estar disponible psicológicamente y atento a los mensajes de nuestro interlocutor tanto verbales como no verbales. Consiste en hacer preguntas aclaratorias, no hablar más de lo necesario, tomar notas, emplear frases y gestos que inviten a nuestro interlocutor a ampliar la explicación y le faciliten la expresión de sentimientos, y hacer notar al interlocutor que es escuchado.

5.1.2. ¿Cuándo?

- Quando el interlocutor nos informa de algo que considera muy importante.
- Quando deseamos neutralizar sentimientos o verbalizaciones agresivas en el interlocutor.
- Quando deseamos calmar al interlocutor y promover una relación positiva.
- Quando estamos comunicando o informando de algo y nuestro interlocutor nos interrumpe o muestra señales de querer hablar.

- e) Cuando captamos señales verbales y no verbales en la persona que muestra deseos de querer comunicarnos algo.
- f) Cuando deseamos motivar al interlocutor a que hable.

5.1.3. ¿Por qué?

- a) Porque si escuchas es más probable que te escuchen.
- b) Porque ser escuchado provoca un sentimiento de recompensa en quien está hablando o contando un problema o duda. Nuestra capacidad de influencia aumenta notablemente.
- c) Porque refuerza y mejora el clima social. Ser escuchados y escuchar bien nos relaja y reduce respuestas de hostilidad o irritación, nos informa de que estamos siendo entendidos, orienta a emitir mensajes más claros y precisos.

5.1.4. Ventajas del uso de señales de escucha activa:

- Crea un clima de comunicación abierta para la comprensión.
- Puede comunicar aceptación e incrementar la motivación del interlocutor.
- Reduce la tensión y las diferencias de criterios.
- Se aprende del otro.
- Puede facilitar la resolución de conflictos.
- Permite ayudar a la otra persona a «resolver sus problemas».
- Ayuda a tomar mejores soluciones.
- Se aprende a trabajar mejor.
- Se gana tiempo para pensar y estimulamos la cooperación del interlocutor.

5.1.5. ¿Cómo?

- Observando a tu interlocutor para:
 - Identificar el contenido de sus expresiones verbales.
 - Identificar sus sentimientos.
 - Identificar el momento en que nuestro interlocutor desea que hablemos y terminemos con nuestro papel de escuchar.

- Con disposición psicológica:
 - Atendiendo únicamente a nuestro interlocutor mientras habla. No estar atentos a otras personas...
 - Pensando que podremos resolver mejor la situación cuanto más información tengamos. Estar ávidos de información.
- Con gestos y con el cuerpo:
 - Asumiendo una postura activa.
 - Manteniendo el contacto visual.
 - Adoptando una expresión facial de atención.
 - Adoptando incentivos no verbales para el que habla: mover la cabeza...
 - Tomando notas si es necesario.
 - Usando un tono y volumen de voz adecuados.
- Con palabras:
 - Adoptando incentivos verbales para el que habla: «ya veo»...
 - Parafraseando o utilizando expresiones de resumen: «si no he entendido mal»...
- Evitando hacer algunas cosas mientras escuchamos:
 - No interrumpir al que habla.
 - No juzgar.
 - No rechazar lo que la otra persona está sintiendo o diciendo.
 - Evitar el síndrome del experto: cuando alguien te plantea un problema, tú ya tienes las respuestas, antes incluso de que esa persona esté a la mitad de su exposición. No aplicar las mismas soluciones en personas distintas, intentar ver los casos individuales.
- Podemos saber si alguien nos escucha o no **(Tabla 16)**:
 1. Observando si manda señales de escucha activa.
 2. Preguntando por su interés sobre lo que estamos diciendo.

Por último, resaltar dentro del proceso de comunicación el silencio. Hay personas dentro del grupo que pueden permanecer en silencio. El silencio lo podemos entender de distintas formas: el silencio es comunicación y, por lo tanto, una conducta. Una persona puede estar en silencio y éste ser un indicio de reflexión; puede estar en silencio e indicar que la situación le provoca tensión... El silencioso atrae la atención del

Tabla 16. LAS 20 REGLAS PARA ESCUCHAR BIEN

1. Mentalícese
2. Decida desear escuchar
3. Introduzca en la agenda momentos y espacios para escuchar
4. Prepare la situación
5. Respete el modo particular con el que se comunica con su interlocutor
6. No desestime a priori el escuchar a cualquier persona de su organización
7. Utilice facilitadores de la comunicación o exprese su disposición a escuchar
8. Dé información con gestos y con el cuerpo
9. Dé información con palabras
10. Observe a su interlocutor
11. No interrumpa al que habla
12. No juzgue o valore lo que le dicen mientras está escuchando
13. No ofrezca ayuda o soluciones prematuras
14. No rechace o desoiga lo que la otra persona está sintiendo
15. No cuente su historia mientras la otra persona esté hablando
16. No contraargumentar
17. Evite el síndrome del experto
18. No hable tanto
19. Respete las pausas
20. Escuche hasta que el otro haya terminado

grupo. ¿Por qué está en silencio? No se le debe exigir que hable, ya que aumentaría su tensión. Por otra parte, estar en silencio no equivale a no participar.

5.2. EMPATIZAR

5.2.1. ¿Qué es?

- Es escuchar activamente las emociones y sentimientos de los demás, «meternos» en su pellejo.
- Es mostrar que nos hacemos cargo del impacto que les produce el problema, de los apuros por los que están pasando, de su indefensión, de la hostilidad, rechazo o escepticismo.
- **No** es aceptar ni estar de acuerdo con su posición, simplemente es reconocer que puede tener motivos para actuar como actúa o para sentirse como se siente.

5.2.2. ¿Cuándo?

- Cuando el interlocutor nos expresa un problema o duda y está afectado por el mismo.
- Cuando observas un cambio brusco en sus palabras o en sus gestos (habla de modo irritado y alto, golpea con el puño la mesa...) que refleja una emoción fuerte.
- Cuando percibes oposición, escepticismo, ironía u hostilidad.

5.2.3. ¿Por qué y para qué?

- Permite que la persona se mantenga abierta a soluciones alternativas. Cuando no escuchan las emociones/pensamientos negativos las personas se suelen cerrar en banda.
- Se reduce la hostilidad y se favorece un clima de solución de problemas.

5.2.4. ¿Cómo?

1. Observando cómo se siente el interlocutor y escuchando lo que dice: observando con mucha atención su cuerpo, su cara y los gestos, más que las palabras.
2. Con los gestos y con el cuerpo: manteniendo el contacto visual, adoptando una expresión facial adecuada a los sentimientos que transmite nuestro interlocutor.
3. Con las palabras: pronunciando una expresión de empatía: «me hago cargo», «puedo entender que se sienta así»...
4. Con expresiones resumen de lo que hemos entendido, comunicando al interlocutor lo que hemos identificado como su mensaje: «o sea, que lo que me estás diciendo es...»; «si no te he entendido mal»...
5. Pidiendo confirmación o desacuerdo de las expresiones resumen, para comprobar que lo que hemos entendido es realmente lo que quiere transmitir y expresar: «¿es cierto?», «¿estoy en lo cierto?», «¿me equivoco?»...

5.3. MENSAJES «YO»

5.3.1. ¿Qué es?

Es mandar un mensaje que expresa tus opiniones y deseos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás y facilita la expresión de las diferencias y el desacuerdo.

Al contrario que los mensaje «tú», supone hablar por uno mismo sin imputar o atribuir al interlocutor sus opiniones, sus sentimientos o los cambios de conducta. Es un mensaje sumamente respetuoso que expresa los sentimientos, opiniones y deseos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás. Es, por tanto, un mensaje facilitador y persuasivo, al contrario que el mensaje «tú», que puede ser obstaculizador y generar cerrazón en nuestro interlocutor.

- Mensaje «yo»: «Cuando me mientes me siento molesto porque pensaba que había más confianza entre nosotros».
- Mensaje «tú»: «Tú siempre me estás mintiendo y empiezo a estar bastante harto».

5.3.2. ¿Cuándo se utiliza?

- Cuando queremos expresar nuestras inquietudes u opiniones y queremos que sean tenidas en cuenta.
- Cuando queremos sugerir cambios o soluciones.

5.3.3. ¿Por qué y para qué?

- Porque cuando envías mensajes «yo» tus opiniones tienen más posibilidad de ser tenidos en cuenta.
- Porque refleja una actitud democrática y de respeto.
- Porque hay problemas que no puedes resolver con la escucha activa o ignorándolos, sino que debes tomar parte activa y tratar de que tus opiniones también sean tenidas en cuenta.
- Porque no evalúan negativamente al interlocutor ni dañan la conversación.

5.3.4. ¿Cómo?

Cuatro pasos:

1. **Describiendo brevemente la situación** o el comportamiento que te molesta o sobre el que deseas opinar y dar criterios para cambiarlo. Da información acerca de qué es lo que puede estar causando un problema sin evaluar ni juzgar. «Cuando dices que no cumplo con mi trabajo...»; «cuando haces reuniones para obligar a la gente a participar en la actividad...».
2. **Descripción de las consecuencias** o efectos que dicho comportamiento suele tener sobre alguien. Éstos deben ser tangibles y concretos, a fin de que nuestro interlocutor los tome en mejor consideración. «Cuando haces reuniones para obligar a la gente a participar en la actividad, la gente viene de mala gana, no se implica en la actividad y se harta de hacer cosas...».
3. **Expresar los sentimientos y/o deseos de cambio:** planteamos cómo nos sentimos ante esa situación y sus consecuencias y solicitamos un cambio para modificar la situación. «Cuando haces reuniones para obligar a la gente a participar en la actividad (DESCRIPCIÓN), la gente viene de mala gana, no se implica en la actividad y se harta de hacer cosas (EFECTO), y yo siento que cada vez nos preocupamos más por los resultados. Me molesta, creo que el trato es menos humano, y eso me entristece mucho».
4. **Acompañar con comunicación no verbal:** posición abierta de manos y cuerpo; mirar a los ojos; escuchar activamente...





tercera *parte*

*La acción voluntaria,
modelos y ámbitos de intervención*

1. Modelos de intervención

La acción voluntaria podría definirse como el conjunto de tareas que se asumen libremente sin ánimo de lucro y sin compensación económica, con un propósito socialmente útil. Es la actividad realizada por los voluntarios y voluntarias para contribuir:

- Al bienestar de la comunidad.
- A mejorar la calidad de vida de los demás.
- A erradicar o modificar las causas que producen necesidad y exclusión.
- A transformar la realidad social que provoca esa exclusión.

La persona voluntaria y su acción constituyen una aportación cualificada a la acción social, ya que buscan promover la participación, animar a la cooperación y a la solidaridad de la sociedad y de la comunidad en la que se desarrolla, y proporcionar los recursos necesarios para solucionar los problemas de la comunidad de forma no burocrática.

La responsabilidad social es cuestión de la ciudadanía en general. Por lo tanto, la acción voluntaria tiene como objeto concienciar a la población para que los problemas comiencen a ser asumidos y solucionados por ella. Así pues, creemos que su principal fin debe ser el de fomentar valores de tolerancia, solidaridad y corresponsabilidad social.

Por tanto, toda acción voluntaria se resume en una relación de ayuda a otra persona vulnerable para la cual es necesario prepararse y entrenarse adecuadamente. El objetivo fundamental de esta relación de ayuda es provocar o facilitar un cambio en las condiciones de vulnerabilidad de los más necesitados.

El **modelo tradicional** de prestación de servicios sociales y de salud estaba dirigido a la intervención individual, de beneficencia, orientado hacia individuos con problemática psicosocial. Este modelo de intervención es receptivo: espera a que el usuario llegue demandando ayuda. No previene; sólo se actúa sobre el sujeto, y no sobre su contexto ni sobre el medio

en el que vive. En este modelo, por lo tanto, se delega la solución de los problemas a los especialistas, los cuales a menudo generan barreras lingüísticas e ideológicas que aumentan la separación entre el experto y el usuario.

Las limitaciones del modelo tradicional son: intervención individual, colapso de los servicios asistenciales, incapacidad de desarrollar acciones a nivel comunitario, ausencia de acciones preventivas, y no tiene en cuenta el contexto ambiental y social. El individuo delega la solución de sus problemas en otras personas.

El **modelo de competencia**^[35-37] surge como una alternativa a este modelo tradicional y señala dos grandes objetivos básicos para cualquier intervención:

- Promover la competencia y los recursos individuales de las personas más vulnerables.
- Desarrollar contextos y ambientes competentes, que potencien la participación de los sujetos.

Se asume, por tanto, que todas las personas son competentes para desarrollarse y provocar cambios. Son capaces de modificar sus condiciones y su entorno y de superar las condiciones adversas, a diferencia de la ayuda que desde el modelo tradicional se aportaba a los sujetos, que en la mayor parte de las ocasiones se centraba en ofrecer recursos materiales: ayudas económicas, plazas en comedores...

El modelo de competencia pretende ir más allá, y propone, además de este tipo de ayudas, entrenar a las personas a mejorar, cambiar y modificar su situación personal, a la vez que dotar de preparación para prevenir problemas futuros y detectar tempranamente problemas o situaciones de alto riesgo.

Desde una consideración cristiana podemos ver una similitud entre este modelo de intervención en la relación de ayuda y la forma de actuar de Jesús durante su ministerio en la tierra. Jesús creía en las potencialidades de los individuos, los miraba con «ojos de fe». Todos conocemos el encuentro de nuestro Señor con la mujer que se prostituía, a la que exhortó diciéndole: «Vete y no peques más». Creyó en ella y en su voluntad

de cambio. Iba más allá de los estereotipos y «etiquetas sociales», miraba a las personas con sus necesidades y posibilidades.

El modelo de competencia señala que la incidencia de los problemas psicosociales y de salud puede verse disminuida en la medida que mejoramos los siguientes aspectos:

- a) Los recursos personales de los sujetos. Sus destrezas y habilidades.
- b) Los recursos sociales y comunitarios.
- c) El sistema de apoyo a la persona atendida.

Los sistemas de apoyo social amortiguan el estrés y el impacto de situaciones críticas y de los factores de riesgo promoviendo el crecimiento y desarrollo. Existen diferentes estudios que demuestran que las buenas redes de apoyo social ayudan a la gente a enfrentarse de mejor manera a las situaciones problemáticas. Incluso se ha demostrado la relación directa entre buenas redes de apoyo y mejor grado de salud y menor tasa de mortalidad.

El modelo de competencia considera una de las funciones del voluntario el reducir la vulnerabilidad, que es entendida como mayor susceptibilidad al efecto de los estresores del ambiente o contexto en el que vive el sujeto:

- **Vulnerabilidad:** menos recursos sociales, personales y económicos, mayor susceptibilidad a los efectos de los estresores y menor posibilidad de enfrentamiento.

Una de las estrategias para reducir la vulnerabilidad es aumentar los recursos de enfrentamiento de las personas a las situaciones problemáticas. La vulnerabilidad no es un concepto interno al sujeto. La competencia personal es entendida como un recurso que la persona adquiere dentro de un determinado ambiente. Si mis recursos son pobres y vulnerables, la incidencia de cualquier problema será mayor.

Los recursos de las personas tampoco son exclusivamente individuales. El contexto donde vivimos nos aporta fuentes de recursos: sociales, económicos, desplazamientos y comunicaciones, físicos... Por ello, nuestras intervenciones han de dirigirse a mejorar por un lado los recursos

personales y, por otro, a intentar mejorar los recursos del contexto más cercanos a las personas, que nos ayuden a facilitar un cambio (barreras arquitectónicas, acondicionamiento o mejora de la vivienda, comunicación con seres queridos...). Implicarse de forma activa en solucionar un problema aumenta el sentimiento de eficacia personal y mejora la estima. Esta primera consecuencia hace que seamos más constantes en nuestro intento de solucionar nuestros problemas, y también que seamos más creativos, generando nuevas alternativas de solución. Esta implicación, poco a poco, consigue resultados y permite realizar cambios en la situación que viven los más vulnerables.

La vulnerabilidad puede tener diferentes causas, aunque pueden estar interrelacionadas:

- Orgánicas: enfermedades crónicas, lesiones...
- Necesidades: de tipo económico...
- Eventos vitales estresantes: hechos importantes que interrumpen la vida normal de las personas y que requiere un esfuerzo de adaptación mayor que el habitual (por ejemplo: pérdida de un familiar, maltrato, etc.).

Ser vulnerable es de por sí duro y difícil, pero pensar que nada de lo que se puede hacer cambiará la situación de vulnerabilidad es una clara sentencia de no solución. Si el que vive los problemas día a día llega a pensar que no puede hacer nada por cambiarlos, manifestará un comportamiento pasivo y apático de acomodación o resignación a su situación vital.

Las personas vulnerables encuentran muchas barreras para cambiar y mejorar.

El voluntario ayuda a realizar este cambio. La desesperanza y la sensación de pérdida de control facilitan la aparición de ansiedad y comportamientos depresivos. Una de nuestras principales tareas de la acción voluntaria es provocar un cambio en esta situación:

- Facilitar la sensación de control entre los más vulnerables.
- Mejorar su implicación en las soluciones a sus problemas.
- Aumentar su capacidad de autonomía y autocuidado.
- Potenciar sus recursos personales de enfrentamiento.

- Romper con el círculo iniciado de apatía y desesperanza.
- Evitar la sensación de indefensión y desesperanza.

Por lo tanto, nuestro trabajo va a consistir fundamentalmente en ayudar a las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad a desarrollar competencias o estrategias que les ayuden a reducir la misma y mejorar sus capacidades. Buscamos: mayor independencia y autonomía; si no, no es ayuda.

2. Funciones de la acción social ⁽³⁴⁾

Puesto que el voluntariado, como fenómeno social, toma sentido desde la solidaridad, sus funciones vendrán dadas en consonancia con los **problemas** en que deben concretarse (**Tabla 17**).

Tabla 17. FUNCIONES Y PROBLEMAS DE LA ACCIÓN SOCIAL

Funciones Problemas	Transmisión de valores	Integración social	Socialización
Sociedad dual y estructuras de desigualdad	Estructuras de acogida: espacios humanizados; «acompañamiento social»	Acción solidaria y garantizadora de los derechos económico-sociales	Promoción de las personas, colectivos excluidos
Mecanismos de exclusión que impiden desarrollo personal y colectivo	Nuevos contextos y nuevos valores no excluyentes	Detener desintegración y potenciar integración/prevenir y reinsertar	Creación de condiciones sociales a los derechos sociales
Fundamentos de la sociedad asentados en valores del «beneficio individual»	Promoción y defensa de valores alternativos y formas de vida y cultura no mercantilizadas	Desarrollo social y dinamización del tejido social	Desarrollo y participación de los grupos y colectivos sociales

2.1. SOLIDARIDAD CON LOS SECTORES EXCLUIDOS POR LA SOCIEDAD

- Acción solidaria como acción garantizadora de derechos que participa en el «acompañamiento social» de los excluidos.
- Acción solidaria como animadora, portadora y estimuladora de valores sociales, que constituyen «foros de diálogo y de expresión, así como unos lugares y espacios de acogida».

No se resolvería nada sustituyendo guetos de marginados y excluidos por guetos de asistidos que, de todas formas, no se integrarán en la sociedad. Evidentemente, la necesidad más apremiante es atender las necesi-

dades básicas de estas personas; pero a la vez es importante no perder de vista la necesidad de incidir en aquellos aspectos que puedan contribuir a una salida de la marginalidad y la exclusión mediante el aprendizaje o reaprendizaje de la autonomía y participación en la vida profesional, familiar y social.

De otra forma, lo que estaríamos alimentando es la perpetuación de las personas en la situación en que se encuentran y la dependencia de la ayuda que les prestamos.

El «acompañamiento social» se debe visualizar. El voluntario, si algo es, es esto. Es decir, el voluntariado aporta algo propio a los sujetos y grupos humanos en la medida en que su acción, su aportación, sea del tipo que sea, **potencia** a tales sujetos y grupos. Y esa potenciación sólo es factible desde los propios sujetos, con ellos, «acompañándoles», no sustituyéndoles.

Ésta es la diferencia entre «acción asistencial» y «acción promocional». Aunque se tratara de darle de comer. De no ser así, de nada valdría proclamar unos derechos y establecer sus necesarias garantías si los sujetos sociales para quienes se proclaman carecen de la capacidad de hacerlos reales.

Por tanto, la acción del voluntariado de «acompañamiento social» no sustituye, sino que promueve, es su aportación más relevante.

2.2. PREVENCIÓN-REINSERCIÓN, COMO ANTICIPACIÓN DE LAS NECESIDADES EMERGENTES, CREACIÓN DE CONDICIONES DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO SOCIAL Y DE INTEGRACIÓN DE GRUPOS SOCIALES

La acción social hoy no permite plantear una acción que quiera ser válida, únicamente dirigida a sectores que padecen una carencia, exclusiones, marginaciones. Si se realiza de este modo, se añade una segregación específica que se suma a la propia que tiene el sujeto. La acción debe plantearse para un colectivo amplio, y por ello debe alcanzar también a los elementos, situaciones y ámbitos en que se producen esas problemáticas.

Así, se hablaría de prevención de las situaciones de riesgo de exclusión social, no sólo estructurales, sino también familiares, convivenciales, en el hábitat y en el medio social. Y aquí hay un inmenso campo para el voluntaria-

do: desde familias de acogida, a espacios de acogida o estaciones humanizadas, que sean como un núcleo de paz, a partir del cual se va desarrollando un nuevo sistema de convivencia y donde es posible la realización de proyectos alternativos en los que los sujetos encuentren nuevas referencias.

2.3. DESARROLLO SOCIAL E IMPLICACIÓN DE LA COMUNIDAD COMO INDICADORES BÁSICOS DE LA ACCIÓN DEL VOLUNTARIADO FRENTE A LA DESTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL Y DE LA PARTICIPACIÓN ASOCIATIVA

Debemos evitar la trampa del reduccionismo que supondría limitar los problemas sociales, sus orígenes y sus efectos, a los que los padecen, entendiéndolos como problema de «ellos», olvidando la sociedad en que se producen y que los produce, el entorno más próximo en que se dan y cómo el propio medio es un medio «problemático».

El voluntario «asume» el hecho problemático en que se va a desarrollar su acción. Y al hacerlo, expresa la necesidad de que la comunidad «asuma» la problemática que está presente en ella. Y no sólo expresa, sino que, por su implicación en esa problemática, va realizando cada vez más una tarea de implicación de otros, hasta llegar a ser una expresión comunitaria. Por eso el voluntario lleva su acción a los dos términos de la relación: problema/comunidad.

Es por esto que es clave el objetivo de potenciar al máximo la capacidad de las personas para que participen en su propia promoción y desarrollo integral. Y es fundamental porque en una comunidad que no acepta su implicación en sus problemas y en las soluciones se producen rechazos que impiden la promoción y se perpetúan conductas que reproducen los problemas.

2.4. SENSIBILIZACIÓN SOCIAL Y DENUNCIA SOCIAL COMO INDICADORES BÁSICOS PARA LA APORTACIÓN DEL VOLUNTARIADO A LA DEFENSA DE UNOS VALORES Y A LA PROMOCIÓN DE LA SOLIDARIDAD

Con esto apuntamos a la necesidad de incidir en las percepciones sociales más elementales. Es decir, en lo que todos y cada uno hemos internali-

zado como valores sociales básicos. Y aquí hay una tarea básica para el voluntariado. Ciertas carencias se pueden cubrir con dinero, como proporcionar comida, vestido, hacer limpieza, etc. Pero hay otras que sólo pueden cubrirse de forma gratuita y fraternal. No se puede contratar a nadie para dar amistad, solidaridad, comprensión, etc., y éstas son necesidades tan básicas como la falta de alimento.

Por tanto, el desarrollo de unos nuevos valores sociales es algo válido en sí mismo. El voluntariado de la escucha, de la cercanía, de la proximidad, no es un voluntariado ingenuo, tapa-huecos; por el contrario, puede y deber ser la realización de una cultura alternativa. Así, el voluntariado es expresión de dar y desprenderse para **ser más**, frente a tener más para ser más.

3. *Ambitos de intervención del voluntariado* ⁽⁶⁾

La ampliación constante y permanente de los campos de actuación del voluntariado abarca en estos momentos materias o áreas tan diferentes como servicios sociales, salud, deportes, cultura, juventud, medio ambiente, etc., que afectan prácticamente a todas las áreas de actuación de la sociedad. Veamos una descripción de éstos.

3.1. **ÁREA DE INTERVENCIÓN: SERVICIOS SOCIALES**

3.1.1. **Servicios de urgencia social**

Objetivos

1. **Poner** en relación a las personas en situación de necesidad urgente con los servicios comunitarios o con otro tipo de recursos.
2. **Hacer** frente a las emergencias que no pueden esperar.
3. **Detectar** situaciones de alto riesgo.

Destinatarios

Se destina a las personas afectadas por problemas urgentes.

Funciones del voluntario

Localizar e improvisar recursos para hacer frente a las emergencias, desplazarse hacia el lugar, movilizar a la población, actuar sin esperar, etc.

3.1.2. **Servicio de atención domiciliaria**

Objetivos

1. **Asegurar** los servicios básicos en el ámbito familiar en relación con el mantenimiento de la casa, preparación de comidas, atención a menores, etc.
2. **Recordar** que el servicio no se le hace a la casa, sino a las personas.

3. Con los ancianos se busca **prevenir** internamientos en residencias y mantener su autonomía.
4. **Apoyar** el marco convivencial.
5. **Detectar** necesidades para prevenir mayores deterioros.

Destinatarios

El grupo de acción está compuesto por: personas mayores, personas con discapacidad, enfermos, familias monoparentales, con problemas transitorios, etc.

Funciones del voluntario

El dominio de acción es: apoyo a personas, gestiones diversas, servicios personales, arreglos en el domicilio, acompañar en salidas, ocupar tiempo libre, enlace con los servicios sociales de la zona, compañía en el hogar, comunicación con los familiares, disponibilidad para escribir cartas, leer libros, periódicos, etc.; crear «cadenas» telefónicas: personas que puedan atenderlos en una urgencia, etc.

3.1.3. Servicio de asistencia de día

Objetivos

Facilitar la integración de ciertos grupos en el seno de la comunidad, ofreciéndoles un programa de actividades y servicios supervisados como alternativa a los que reciben en una institución, pero sin dejar su domicilio.

Destinatarios

Ancianos, ex pacientes psiquiátricos, personas con minusvalías.

Funciones del voluntario

Acogida de estas personas, interesarse por su situación, supervisar actividades, hacer posible la participación de todos.

3.1.4. Servicio de apoyo a la rehabilitación e integración

Objetivos

1. **Apoyar** la reincorporación de individuos a la comunidad.

2. **Favorecer** la integración de sectores marginados por causas diversas (drogas, prisión, transeuntismo, etc.).
3. **Contribuir** a la disminución de actitudes de prejuicio.

Destinatarios

Es para los ex drogodependientes, ex reclusos, ex alcohólicos, analfabetos, minorías étnicas, transeúntes, inmigrantes, etc.

Funciones del voluntario

Intervenciones socioeducativas, promoción de asociaciones, promoción de autoayuda, tareas de sensibilización, promoción laboral, acogimiento familiar, refuerzo de la personalidad, complementariedad con profesionales, búsqueda y creación de recursos sociales y personales, colaboración con pisos de reinserción.

3.1.5. Servicio de dinamización del tejido social

Objetivos

1. **Potenciar** la convivencia y la participación.
2. **Sensibilizar** y crear redes de ayuda, entramado social rico en asociaciones de todo tipo.
3. **Generar** iniciativas sociales, y se hace posible la cooperación entre los estamentos públicos y las instituciones privadas.
4. **Buscar** la promoción de personas y grupos.
5. **Ser** elemento integrador.
6. **Hacer** crecer.
7. **Humanizar** y liberar.
8. **Potenciar** al máximo la capacidad de las personas para que participen en su propia promoción y desarrollo integral.
9. **Estimular** la autoorganización en torno a sus necesidades y contando con sus propios recursos.
10. **Incidir** en la comunidad para intervenir en y desde el propio medio donde se produce la problemática.

Destinatarios

Es para toda la comunidad, todo el barrio o un territorio determinado.

Funciones del voluntario

Son muy numerosas: toda actividad en línea de apoyo, prevención, sensibilización, animación de grupos, tareas socioculturales, de educación de adultos, análisis de la realidad, publicaciones imaginativas con la implicación de todas las personas y grupos, apoyo a reivindicaciones, etc.

3.1.6. Servicio de primera acogida, personas en riesgo o situación de exclusión social

Objetivos

Facilitar servicios básicos a los grupos sociales afectados.

Destinatarios

Personas que viven en situación de riesgo de exclusión social.

Funciones del voluntario

Tiene que desempeñar las siguientes actividades: tareas auxiliares, interés por las personas, crear conciencia de grupo, sensibilizar a la sociedad acerca de las necesidades de ese colectivo, promover deseos de reinserción, reciclaje laboral, nuevos aprendizajes, gestiones para la vivienda, etc.

3.1.7. Servicio de familia e infancia

Objetivos

1. **Favorecer** el desarrollo de la convivencia familiar y prevenir marginación.
2. **Favorecer** el encuentro de familias que padecen la misma dificultad y facilitar los medios para su promoción.
3. **Fomentar** la apertura.
4. **Fortalecer** la conciencia de confianza en sí mismos, que podrán salir de las situaciones difíciles.
 - i) Apoyo escolar para prevenir nuevos fracasos en los estudios.
 - ii) Ayudar a buscar recursos.

- iii) Organizar actividades a nivel colectivo.
- iv) Acondicionar espacios para la recreación y la reunión de niños.

Destinatarios

Familias con problemáticas fuertes, en alto riesgo de ruptura y desintegración, con grandes posibilidades de caer y generar marginación.

Funciones del voluntario

Detectar familias de alto o medio riesgo, prever situaciones conflictivas, problemática emergente y actuar en colaboración con los servicios sociales antes de que lleguen los desajustes; también se realiza en el seguimiento de familias tratadas por especialistas. Contactar e invitar a trabajar a estudiantes de Psicología, Pedagogía, Trabajos Social, etc. Crear grupos de reflexión de padres para establecer una educación más adecuada. Facilitar y divulgar material pedagógico.

3.1.8. Servicio de juventud marginada

Objetivos

1. **Crear** motivaciones, despertar inquietudes.
2. **Procurar** su participación en todas las actividades que traten de conseguir su promoción.
3. **Considerar** en todo momento sus aspiraciones.
4. **Darles** alta valoración de sí mismos.
5. **Potenciales** en proyectos y alternativas que puedan desvelarles nuevos sentidos de vida.

Destinatarios

Jóvenes y menores con riesgo de marginación o ya sumidos en ella.

Funciones del voluntario

Colaboración en tareas de prevención, actividades educativas, talleres, ocio y deportes, actividades ecologistas, crear asociacionismo juvenil, incidencia en las familias, tareas de seguimiento, contactos personales en

los lugares donde ellos están, ofrecer lugares donde puedan reunirse, informar a los trabajadores sociales sobre las anomalías del barrio, etc.

3.1.9. Servicio de discapacitados

Objetivos

Prevención, tratamiento, rehabilitación integral y reinserción social.

Destinatarios

Personas con discapacidad física, psíquica o sensorial.

Funciones del voluntario

Se dedicará a orientar para la utilización de los servicios sociales normalizados, ayudar a estas personas en las actividades que ellos organicen facilitándoles el transporte y locales. Hacer un listado de asociaciones. Acompañarlos a espectáculos variados. Organizar reuniones de padres para que asuman su situación, crear una guardería para que los padres puedan asistir a las reuniones, etc.

3.1.10. Servicio de mujer

Objetivos

1. **Prevenir y eliminar** todo tipo de discriminación por sexo, estado civil, etc.
2. **Apoyar** en sus derechos a los sectores más marginados, especialmente las mujeres víctimas de violencia doméstica y las que ejercen la prostitución y personas sin hogar.
3. **Potenciar** la vida asociativa como medio de conocimiento y apoyo mutuo, así como reinserción social para mujeres en dificultad social.

Destinatarios

Mujeres en general. Las que soportan cargas familiares, las separadas, las madres solteras, las que ejercen la prostitución, etc.

Funciones del voluntario

Tareas auxiliares con los profesionales que llevan los programas: monitores de talleres, búsqueda de puestos de trabajo, atención a sus menores o a sus ancianos, sensibilizar a la sociedad acerca de la problemática de la mujer, informar sobre recursos y derechos, colaborar a través de pisos asistidos, etc.

3.1.11. Servicio de minorías étnicas*Objetivos*

1. **Prevenir** la marginación atendiendo a las nuevas generaciones gitanas y de otras etnias.
2. **Facilitar** medios de cultura y educación.
3. **Facilitar** el acceso a viviendas dignas y trabajo.
4. **Favorecer** la aceptación y promover la integración mutua.

Destinatarios

Familias gitanas y otras minorías étnicas.

Funciones del voluntario

Prepararse en el conocimiento de la cultura de estos grupos, apoyar el desarrollo comunitario que lleven los profesionales, escolarización de menores y apoyo escolar, reivindicaciones de viviendas, seguimiento de en relación con documentación civil (que cada niño que nazca sea inscrito, DNI, empadronamiento, etc.), promover asociacionismo y darles a ellos el protagonismo de sus denuncias y reclamaciones. Gestionar puestos de trabajo, sensibilizar a la sociedad que tan a menudo presenta brotes racistas, etc.

3.1.12. Servicio de extranjeros y refugiados*Objetivos*

1. **Facilitar** su asentamiento e integración en nuestro país.
2. **Cuidar** de que su documentación esté en todo momento en regla.
3. **Cuidar** que los servicios sociales lleguen hasta ellos como ciudadanos con derechos.

Destinatarios

Personas de diversos países, algunos con estatuto de exiliados o refugiados.

Funciones del voluntario

Colaborar en tareas concretas en relación con: enseñanza del idioma, acogida favorable, ayuda a menores, centros educativos, facilitar su orientación e información en nuestro país, visitas a prisiones cuando se hallen reclusos, gestiones diversas, etc.

3.1.13. Personas sin hogar*Objetivos*

1. **Facilitar** los servicios básicos.
2. **Acoger** a personas en estado de necesidad.
3. **Favorecer** la inserción de estas personas a algún ámbito que continúe el trabajo de promoción con ellos.
4. **Sensibilizar** a la sociedad acerca de las necesidades de este colectivo.
5. **Promover** deseos de reinserción, reciclaje laboral, nuevos aprendizajes.

Destinatarios

Personas sin hogar, también llamados transeúntes, «sin techo».

Funciones del voluntario

Servicio de comedores, interés por las personas, pequeños y grandes gestos de atención y acogida, gestiones para vivienda, crear conciencia de grupo, ayuda para acondicionar las casas, preparar actividades de «sobremesa», etc.

3.1.14. Reclusos y ex reclusos*Objetivos*

1. **Favorecer** la comunicación de los reclusos entre sí y de éstos con el exterior.

2. **Promover** su propia colaboración voluntaria, canalizando sus aptitudes en beneficio de los servicios comunitarios.
3. **Atender** la dignidad de las personas deterioradas.
4. **Promover** una convivencia más humana.
5. **Favorecer** el paso de la prisión a su medio habitual.
6. Durante su estancia en la cárcel, **atender** las necesidades de sus familiares.

Destinatarios

Población reclusa, ex reclusos y sus familiares.

Funciones del voluntario

Visitas, encuentros personales, organizar con ellos actividades recreativas, productivas e iniciativas solidarias. Potenciar autoestima, trabajar la adquisición de habilidades en la resolución no violenta de conflictos, potenciar comportamientos de prevención y cuidado de la salud. Ayudar a sus familias: apoyo social, apoyo en situaciones de crisis, integración laboral, apoyo a niños a través de actividades socioculturales, apoyo en la cobertura de necesidades básicas, informar sobre recursos y servicios de interés para su situación, etc.

3.1.15. Ancianos

Objetivos

1. **Potenciar** la convivencia y la inclusión en el medio social.
2. **Contribuir** a humanizar la última etapa de la vida.
3. **Rentabilizar** el tiempo disponible y la experiencia que poseen.

Destinatarios

Personas mayores que viven en su domicilio y/o en residencias de ancianos, hospitales, etc.

Funciones del voluntario

Visitas a domicilio, visitas a residencias, ayuda en hospitales, organizar actividades de ocio y culturales de convivencia; reuniones para poner en

común necesidades y buscar soluciones, organizar actividades en las que ellos sean voluntarios, acompañarles en gestiones y trámites, compañía, etc.

3.1.16. Servicio de desarrollo rural

Objetivos

Facilitar medios de promoción y servicios sociales a sectores perdidos en la geografía española.

Destinatarios

Pequeños núcleos rurales, jóvenes, mujer, personas mayores, adultos en general.

Funciones del voluntario

Animación comunitaria, con todo lo que eso implica: llegar a una toma de conciencia por parte de los interesados, ayudarles en la organización de actividades culturales, recreativas, información sobre sus derechos, técnicas y procedimientos para su medio de trabajo, promoción de asociaciones de agricultores, promoción de cooperativas de trabajo de diversa índole.

3.2. ÁREA DE INTERVENCIÓN: SALUD

3.2.1. Servicio en hospitales

Objetivos

1. **Facilitar** al paciente la integración en el medio hospitalario.
2. **Ayudarle** a asumir su nueva condición de disminuido temporal o permanente.
3. **Orientarle** para la solución de sus problemas familiares y sociales.

Destinatarios

Personas enfermas, menores, jóvenes o adultos que pasan por la experiencia de la enfermedad.

Funciones del voluntario

Son variadas, para hacer que el tiempo que pasa en el hospital le sirva para despertar inquietudes en relación con la cultura y otros campos. Ejemplos: servir de puente a la familia, apoyar a la familia, gestiones e información de recursos, pasar libros, periódicos, etc.

3.2.2. Servicio asistencia-residencial*Objetivos*

Facilitar alojamiento, atención personal y sanitaria, así como vida social y cultural a las personas que no pueden permanecer en su domicilio, dado su deterioro, ya sea con carácter temporal o permanente.

Destinatarios

Personas mayores, personas con discapacidad física, psíquica y sensorial.

Funciones del voluntario

Ayudas de carácter auxiliar en línea de ayuda personal, cultural o recreativa. Con menores y jóvenes: deportes, actividades al aire libre, preparar acogimientos familiares, etc.

3.3. ÁREA DE INTERVENCIÓN: COOPERACIÓN Y DESARROLLO**3.3.1. Servicio de voluntarios por el desarrollo de pueblos del tercer mundo***Objetivos*

Tareas educativas y de promoción social económica y sanitaria.

Destinatarios

Colectivos en países subdesarrollados.

Funciones del voluntario

Sus actividades se centrarán en los siguientes aspectos: alfabetización, educación como apoyo a profesionales, concienciación, capacitación

profesional, promoción de la mujer, así como tareas con jóvenes y con menores.

3.4. ÁREA DE INTERVENCIÓN: ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE

3.4.1. Servicio de proyectos ecologistas

Objetivos

1. **Evitar** el deterioro de la naturaleza.
2. **Mantener** un medio ambiente sano.
3. **Luchar** contra todo lo que la destruya.

Destinatarios

Medio natural y zonas especialmente amenazadas, sea en flora, fauna o medio ambiente.

Funciones del voluntario

Campañas que desarrollen el respeto por la naturaleza, información, propuestas en barrios y colegios, jornadas de concienciación ciudadana acerca de la importancia de usar bolsas para los excrementos de perros, etc.

3.5. ÁREA DE INTERVENCIÓN: CULTURA Y TIEMPO LIBRE

3.5.1. Servicio de proyectos de ocio y tiempo libre

Objetivos

1. **Oferta** para transformar el ocio en elemento creador.
2. **Compensar** las influencias de la sociedad de consumo.
3. **Llenar** creativamente el tiempo libre o durante los años de jubilación.

Destinatarios

Grupos juveniles, de adultos y de personas mayores.

Funciones del voluntario

Promocionar la creación de grupos para realizar actividades que desarrollen la creatividad, el amor por la naturaleza, saber que el tiempo libre o los años de jubilación son para continuar desarrollando la personalidad, asistir a la proyección de películas, ludotecas, grupos de trabajos manuales, organizar excursiones, campamentos, etc.





cuarta
parte
Programa de voluntariado

La elaboración de un programa de voluntariado es una herramienta que facilita el funcionamiento del voluntariado en la entidad. No importa el tamaño que ésta tenga. Cada entidad puede adaptar el programa a sus propias características.

Es básico tomarse un tiempo de reflexión sobre cómo se va a gestionar el voluntariado, designando a un área de la entidad o persona responsable para ello, si bien la importancia de este tema en una entidad requiere que sea conocido y consensuado por toda la organización.

El motivo de esta reflexión es plantearse cuál es la mejor forma de gestionar el voluntariado para conseguir aprovechar los recursos con los que cuenta la organización, de forma que las personas voluntarias se sientan bien atendidas y, al mismo tiempo, la entidad pueda obtener los mejores resultados de estos colaboradores.

En este sentido, en lo que concierne al voluntariado y su relación con la entidad, podríamos hablar de cuatro etapas:

- Acercamiento a la organización
- Incorporación
- Colaboración
- Desvinculación y relación posterior con la entidad

También es conveniente que, aunque la entidad sea pequeña, exista siempre la figura del coordinador del voluntariado que gestione esta área en sus diferentes fases, teniendo un papel central la gestión del propio personal voluntario.

Su figura permitirá al voluntario tener una persona de referencia que le oriente y supervise y que, de forma colectiva, garantice un óptimo funcionamiento y consolidación del grupo. Esto facilitará una mayor implicación de las personas voluntarias en sus tareas y una mayor calidad de las mismas, a la vez que una mayor satisfacción por la labor realizada.

El coordinador puede ser un profesional de la organización, e incluso un voluntario con experiencia. Esto puede deberse a que la organización esté formada únicamente por personas voluntarias o a una decisión estratégica.

Debe concentrar el conocimiento sobre este colectivo: cuáles son sus necesidades, averiguar las razones de una posible desmotivación, percibir sus inquietudes, etc.

Esta figura es primordial para el propio voluntario. La existencia de este referente para el voluntariado facilita:

- **a) Individualmente:** el acompañamiento, la orientación y el seguimiento y evaluación.
- **b) Colectivamente:** la consolidación del grupo y el trabajo en equipo.

Además, la persona responsable, como conocedora de esta área de la organización, debería ser capaz de proponer nuevas iniciativas al equipo de dirección de la entidad y ser innovadora para mantener viva la participación de las personas voluntarias.

A continuación proponemos una serie de cuestiones previas que pueden ayudar a la entidad a saber si está preparada, y en qué medida, para recibir y gestionar adecuadamente al personal voluntario.

FASES	MARCAR CON UNA X EN LA OPCIÓN	SÍ	NO
Perfiles de voluntariado	En tu organización, ¿se han definido los perfiles de voluntariado necesarios para el desarrollo de los objetivos de la entidad?		
	¿Los perfiles actuales se corresponden con las necesidades de la entidad?		
Captación	¿Se ha analizado la procedencia del voluntariado actual?		
	¿Se ha desarrollado alguna campaña específica de captación de voluntariado?		
	¿Se ha pensado en otras vías de captación?		
Selección	¿Se dispone de una información sistematizada para los voluntarios sobre la misión y actividades de la entidad?		
	¿Hay un contacto previo con la persona voluntaria?		
	¿Se cuenta con un guión de entrevista antes de la incorporación?		
	¿Están consensuados los criterios de admisión?		

FASES	MARCAR CON UNA X EN LA OPCIÓN	SÍ	NO
Incorporación	¿Se dispone de algún documento donde se recojan las obligaciones y derechos de la persona voluntaria?		
	¿Se tramitan los seguros para todo el voluntariado?		
Acogida	¿Se dispone de un procedimiento establecido para la acogida de las nuevas personas voluntarias?		
	¿Se dedica tiempo de alguna persona a acompañar los primeros días al nuevo voluntario durante su permanencia o actividad?		
	¿Hay algún acto formal de recepción y presentación de los nuevos voluntarios?		
Identificación con la entidad	¿Están suficientemente claros para los voluntarios y voluntarias la misión y valores de la organización?		
	¿Se evalúa si el equipo de voluntariado conoce la misión y valores?		
Asignación, coordinación y motivación del voluntariado	¿Se tiene en cuenta el perfil de la persona voluntaria a la hora de asignar la tarea en su trabajo de voluntariado?		
	¿Están establecidas reuniones periódicas de evaluación del trabajo realizado?		
	¿Hay una persona dedicada a la coordinación del trabajo del voluntariado?		
	¿Se evalúa el grado de motivación y satisfacción de la persona voluntaria?		
Formación	¿Se proporciona una formación formal a los voluntarios?		
	¿Se evalúa la formación desarrollada?		
	¿Se tiene en cuenta los intereses de la persona a formar?		
Participación	¿Se ha definido algún sistema de participación en la entidad de las personas voluntarias?		
La salida del personal voluntario	¿Se mantiene alguna entrevista formal cuando la persona se va de la entidad?		
	¿Se cumplimenta algún tipo de encuesta a la hora de salir de la entidad?		
	¿Se establecen algún tipo de medidas correctoras a partir de las entrevistas o encuestas realizadas?		

Fuente: Manual de Voluntariado Anydes

1. Identificación

En esta parte del Plan de Voluntariado corresponde a la entidad exponer los siguientes aspectos de la misma:

- Antecedentes: origen y evolución
- La misión, visión y valores
- Los programas y colectivos objeto de su atención
- El lugar que ocupa el voluntario en la entidad
- La estructura organizativa

Cuando una entidad decide realizar un Plan de Voluntariado, todos los aspectos mencionados que aparecen en la identificación estarán claramente definidos. Aun así, vamos a detenernos en algunos de ellos.

■ La **MISIÓN** es el carácter, la razón de existir de cualquier organización. Es su quehacer institucional y da a conocer a primera vista su objetivo fundamental, dejando clara la razón de su existencia. La misión institucional es más o menos estable, así que una vez definida y cada vez que actualicemos el Plan es uno de los elementos que no suele verse modificado.

Para formular la misión proponemos el análisis de las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos? Esta respuesta busca definir claramente el propósito de la organización.
- ¿Qué hacemos que nos diferencia del resto? Así definimos los ámbitos de actuación; es decir, qué hacemos para cumplir con el propósito que queremos lograr, y cuál es el valor agregado de nuestro saber hacer que nos diferencia de otras organizaciones.
- ¿Al servicio de quién trabajamos? Es importante definir quiénes son nuestros destinatarios, clientes, usuarios o beneficiarios de los servicios que ofrece la organización, para quiénes existimos y a quién ofrecemos nuestros servicios.

CUESTIONES A RESPONDER PARA DEFINIR LA MISIÓN

- QUIÉN SOY (por qué existo)
- QUÉ HAGO (qué productos o servicios ofrezco)
- PARA QUIÉN (a quién se dirige)
- CÓMO LO HAGO (todo lo anterior)

■ La **VISIÓN** describe la imagen que la organización quiere tener en el futuro. Es la declaración del tipo de organización en la que deseamos convertirnos. Son las aspiraciones o sueños que pretende la organización en el largo plazo; por lo tanto, es la idealización del futuro de la ONL.

La visión planteada debe ser realista, conjugar los valores y la cultura organizacional de la institución, propiciar la motivación del recurso humano y profesional de la organización. Tiene que comprenderse fácilmente y, a su vez, ser reconocida y compartida por las personas de la organización. Si hay claridad de lo que se quiere conseguir, se pueden enfocar mejor los medios para conseguirlo. Además, si la gente se identifica con la visión y se compromete con ella, entonces será cuando la gestión del cambio esté en manos de la organización. La visión es revisable periódicamente.

1.2. CUESTIONES A RESPONDER PARA DEFINIR LA VISIÓN

- Tipo de organización que deseamos ser
- Adónde queremos llegar
- Cómo queremos que nos vean los demás
- Cuándo queremos llegar

Toda organización, por pequeña que sea, cuenta con un ideario o una declaración de principios. Para plasmar estos **valores**, se ha de hacer una reflexión sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué valores o fundamentos son claves para vuestra organización?
- ¿Qué normas y estándares de comportamiento se derivan de los valores difundidos por la organización?
- ¿Qué aspectos del día a día son los que guían el comportamiento de las personas que trabajan en la organización?

Además de seleccionar un número de valores fundamentales, es importante definirlos para clarificar cómo son entendidos, así como ir desarrollando mecanismos para ponerlos en práctica.

A lo largo de este Manual se ha hablado suficientemente de la figura del voluntario, y ha quedado patente que las actividades que realiza esta fuerza de voluntarios no son tareas de aficionados bienintencionados, ni tampoco corresponden a una versión actualizada de la asistencia caritativa. Al contrario, por su contenido, cada vez más exigente, y por la responsabilidad y el rigor con que se asumen, revisten un verdadero carácter profesional.

Contrariamente a lo que a menudo se piensa, profesionalidad y no remuneración no son aspectos excluyentes. De hecho, muchos colaboradores de ONL son verdaderos profesionales voluntarios. Es por ello que las entidades que tienen en sus filas no sólo a personal remunerado, sino también voluntario, deben incluir en su ideario y definir por escrito la importancia y lugar de este colectivo en la entidad. Máxime en aquellas entidades que exclusivamente se sustentan de personas voluntarias para poder ejercer su función.

2. Captación del voluntariado

2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE VOLUNTARIADO

Este apartado se refiere a la descripción de las tareas que realizarán las personas voluntarias, así como el perfil que necesitamos para cubrir ese puesto. La definición de perfiles es la base del proceso de selección posterior y, por lo tanto, tiene como objetivo final garantizar la concordancia entre las expectativas personales y las de la organización. Por tanto, debe incluir los conocimientos, competencias y experiencias que se esperan de las personas que se incorporen, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad.

En organizaciones grandes, la definición de perfiles es una labor que implica a la dirección de la entidad y a las personas responsables de las diferentes áreas o programas que ayudan a detectar necesidades e identificar el tipo de perfil que precisan.

En el caso de entidades pequeñas, puede suceder que el equipo de voluntariado acostumbre a hacerlo todo, y esto puede afectar a la eficiencia; de ahí la importancia de clarificar qué se espera de los distintos perfiles y qué responsabilidades tendrán.

Tampoco hay que olvidar que, como organización, lo que interesa es el buen desarrollo del programa para mejorar el bienestar de los usuarios, no el dar ocupación al mayor número de voluntarios; por tanto, para lograr una mayor efectividad, debemos especificar tanto como sea posible qué tareas van a desempeñar los voluntarios y qué características se necesitarán. Además, no tenemos que olvidar que la gente se ofrece voluntaria cuando sabe qué es lo que tiene que realizar (**Figura 1**).

En ocasiones el voluntariado participa en labores vinculadas a la gestión y el funcionamiento habitual de la entidad; en otras, se centra principalmente en la colaboración en proyectos. Algunos ejemplos serían:

- Tarea de asistencia personal directa (acompañamientos, asesoramiento, tutelaje, etc.).

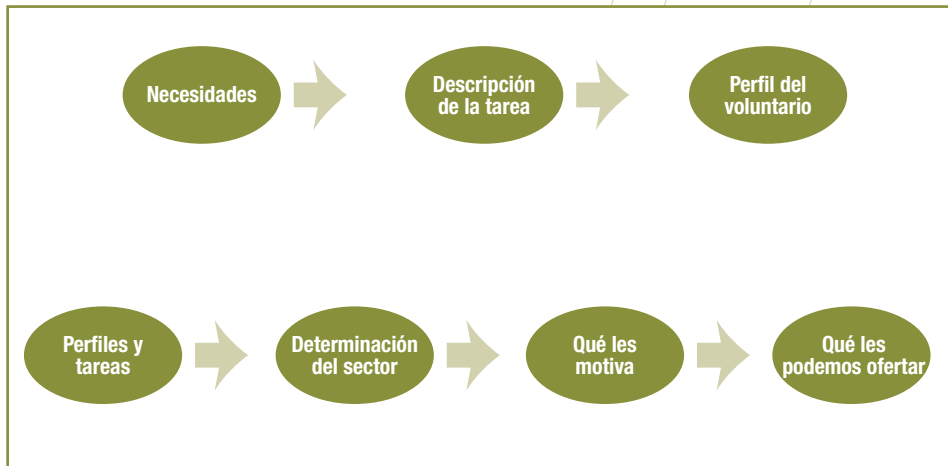


Figura 1

- Ayuda administrativa (servicios de información, archivo, etc.).
- Ayuda directa a los profesionales (investigación, formación, trabajos informáticos, etc.).
- Relaciones externas (portavoces, recogida de fondos, marketing, etc.).

Para todo ello, a la hora de definir las tareas del voluntariado hay que tener en cuenta diversos factores:

- Las tareas deben ser significativas.
- Las tareas deben ser necesarias.
- Las tareas deben ser interesantes.
- Las tareas deben tener un fin y un propósito que el voluntario pueda perseguir y cuya consecución le aporte satisfacción.
- Las tareas deben poder ser realizadas a tiempo parcial, en un horario lo más flexible posible y adaptado y aceptado por cada voluntario.

Una vez definidas las características generales de las tareas, hay que realizar una descripción detallada de cada uno de los puestos y plasmarla en un documento. Esta descripción debe incluir como mínimo:

- Nombre del puesto.
- Área organizativa en la que se ubica y dependencia.
- Edad (si procede).
- Experiencia previa requerida.
- Formación previa necesaria (si procede).

- Habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del puesto.
- Modalidad de colaboración y duración prevista.
- Dedicación requerida.
- Principales funciones.
- Principales objetivos.
- Recursos necesarios para desarrollar la labor.

Por supuesto, no todos los puestos se deberán definir igual. La definición del puesto estará en función de su grado de responsabilidad que requiere:

Puestos de alta responsabilidad

- Definir áreas abiertas de responsabilidad y autoridad.
- Asignar responsabilidades, no especificar, enumerar tareas.
- Permitir negociar el tiempo y sus necesidades.
- Definir las habilidades y aptitudes necesarias.
- Dejar la puerta abierta para la iniciativa y la creatividad.

Puestos de media responsabilidad

- Tareas generalmente desarrolladas en detalle.
- Definición de dedicación y las habilidades necesarias.
- Indicar las líneas de responsabilidad y autoridad.

Los puestos de baja responsabilidad

- Deberes, dedicación y habilidades claramente definidas.
- Muy definidas las tareas: exactamente qué necesita ser realizado y cuándo.

2.2. CAPTACIÓN

El tema de la captación es un aspecto que tiene que ocupar un lugar muy importante en el plan de voluntariado de la entidad y se ha de planificar bien. No sólo porque es clave para aumentar la cantidad de personas voluntarias en la entidad, sino también porque con ello se evita que las peticiones de colaboración de voluntariado sean vagas, inadecuadas y muchas veces contradictorias.

Normalmente, el paso de integrarse en una organización es difícil y requiere peticiones muy claras; **la gente se ofrece como voluntaria cuando sabe para qué.**

Puede pensarse que las organizaciones grandes y bien organizadas no necesiten campañas de captación y que los voluntarios acuden a ellas sin que la organización desarrolle una campaña, pero eso no es cierto. Evidentemente, es más probable que las organizaciones con pocos medios y escasos programas no tengan voluntarios suficientes, pero en ambos casos es necesario planificar adecuadamente sus mecanismos de captación (**Figura 2**).

Será importante valorar y decidir cuántas personas voluntarias serán necesarias para cubrir los puestos definidos por la entidad y si la entidad puede incorporarlas en el momento actual. Lo más apropiado es que la organización ajuste el número de voluntarios a su propia capacidad de gestión.

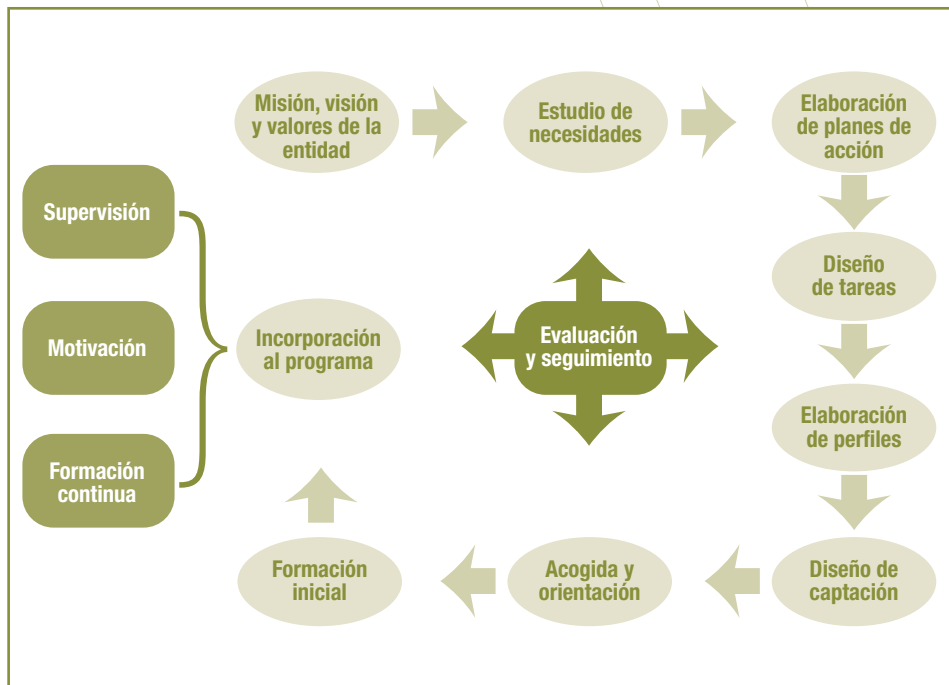


Figura 2. Fuente: <http://www.iniciativa social.net>

ÁREA DE ATENCIÓN	APOYO EN EL PROYECTO
PERFIL DEL VOLUNTARIO	
Edad	
Sexo	
Habilidades requeridas	
Formación	
Experiencia	
ACTIVIDAD	
Actividad	
Duración	
Horario	
Lugar donde se desarrolla	
Objetivos que se pretenden	
Dedicación del voluntario	
Nº de voluntarios requeridos	
Funciones concretas del voluntario	

Fuente: Plan de Voluntariado. Asociación AIS

Fuentes de captación

Hay que analizar las diferentes vías de captación y llevar a cabo acciones complementarias a través de cada una de ellas. Para aumentar el número de voluntarios hay que analizar cómo llegar a los distintos grupos y cuáles son sus características. También es importante analizar:

- Procedencia del voluntariado actual.
- Los posibles canales o fuentes de captación.
- Características de cada uno de ellos: tipo de público, recursos necesarios, funcionamiento y formato.
- Diferentes vías o espacios y los perfiles de los voluntarios definidos previamente.
- Planificación de posibles acciones de captación tras el análisis efectuado, detallando los objetivos concretos que se esperan y los indicadores (número de voluntarios, perfil, etc.).

Es la entidad la que tiene que asumir el papel proactivo en la búsqueda de voluntarios en lugar de esperar a que vengan. También utilizar diferentes canales de los utilizados habitualmente para evitar que ello limite los perfiles que se acercan a la entidad.

Algunos de los medios más utilizados son las campañas de captación y el contacto con personas que ya forman parte de la entidad, pero también existen plataformas u organizaciones que gestionan la búsqueda de voluntarios (plataformas como Diaconía, administraciones, universidades, etc.).

El mensaje que transmite la organización para captar a nuevos voluntarios ha de ser coherente con la misión y los valores de la entidad. Por este motivo, se considera la captación como una forma de comunicación y ha de planificarse debidamente.

Vías de captación

- Envío postal o por correo electrónico a personas relacionadas de alguna forma con la organización.
- Boca a boca (el propio voluntariado, el personal remunerado o los órganos de gobierno pueden ser una vía de captación).
- Federaciones, coordinadoras o plataformas de voluntariado locales.
- Publicación de ofertas de voluntariado en la página web de la entidad, en otros portales, etc.
- Medios de comunicación generales o locales (periódicos, radios, televisión, etc.).
- Carteles en sitios estratégicos (definiendo el lugar según el perfil buscado).
- Actos de presentación de la entidad.
- Las TIC son un medio que puede resultar muy apropiado para la captación, a través de las páginas web de las entidades, correos electrónicos, etc.

3. Selección de voluntariado

Una vez establecido el primer contacto con la entidad comienza el proceso de selección. Es la fase en la que la persona voluntaria y la entidad buscan más información sobre la otra parte para saber si las expectativas previas se ajustan. Concretamente se pretende:

- **Informar a los potenciales voluntarios** sobre la organización, programas, actividades y tareas a desarrollar.
- **Permitir a la organización informarse** sobre las actitudes, aptitudes, motivaciones e intereses del potencial voluntario.
- Permitir **decidir de forma conjunta y consensuada** su incorporación a la tarea más adecuada, su no incorporación o un aplazamiento de la decisión.

3.1. LA ENTREVISTA

La selección puede constar de una o varias entrevistas personales. Como hemos visto en los apartados anteriores es conveniente que para este momento la entidad haya definido previamente el rol del voluntariado dentro de la organización, así como sus perfiles.

Se debe tener un gran cuidado en la planificación de este proceso, ya que en esta fase madurará su idea definitiva de la organización. Si el proceso está mal planificado, es improvisado, con pasos al azar, etc., el potencial voluntario recibirá esa imagen de la organización.

1. Presentación del candidato: conocer el interés por la entidad y por el puesto, principales motivaciones, formación y experiencia.
2. Presentación de la organización: misión, valores, objetivos, áreas de actividad y rol del voluntariado en la entidad.
3. Descripción del puesto de voluntariado que se ofrece: condiciones, tipo de actividades a realizar, colectivos destinatarios, equipo con el que se colaborará, etc.
4. Espacio para resolver preguntas del candidato.

5. Valoración del propio candidato, sobre su grado de adecuación al puesto y cómo se ajusta a sus expectativas iniciales.
6. Análisis y valoración por parte de la organización del grado de adecuación del candidato al puesto.
7. Decisión consensuada de incorporación o no a la entidad.
8. Finalización de la entrevista.

En cuanto a las características de la persona que realice la selección y, por tanto, las entrevistas, debe reunir unas determinadas características, ya que de ella dependerá que la acogida sea positiva o negativa. Algunas de éstas son:

- Simpatía y calidez
- Sensibilidad
- Pensamiento analítico y juicio crítico
- Comprensión y fluidez verbal correctas
- Falta de rigidez
- Madurez
- Empatía
- Paciencia
- Discreción

Además, durante la entrevista el entrevistador debe:

- Mostrarse afable y atento
- Saber escuchar
- Animar a expresarse al entrevistado
- Mostrar objetividad
- Adaptar su lenguaje al nivel del entrevistado
- Ofrecer o negociar, no imponer
- Sinceridad
- No hablar con monosílabos
- No sugerir las respuestas

En este periodo de selección, tanto la entidad como el candidato necesitan recoger información y sopesar la idoneidad de la posible relación que se establecerá entre ambos **(Figura 3)**.



Figura 3

Entidad

1. **Presentar la entidad.** Si bien el voluntario ya contará con cierta información, es el momento de proveer aquellos datos que nos interesan que queden claros para asegurarnos de que conoce bien la entidad antes de incorporarse a ella. Se informará al voluntario sobre las principales características de la asociación, objetivos, fines, programas, actividades, tipo de usuarios cuando proceda, etc.
2. **Función del voluntariado.** En la entrevista se explica cuál es el rol que representa el voluntariado dentro de la entidad, imprescindible para que conozca el papel que tendrá en la organización y así evitar posibles malentendidos. También en qué áreas o programas actúa, qué funciones tiene que desempeñar, formación, etc.
3. **Condiciones en las que se desarrollará el voluntariado.** Una vez descritas las funciones que se realizarán, ha de explicarse dónde y cómo se desarrollarán, dedicación semanal mínima necesaria, etc. Es muy importante establecer desde un primer momento cuál es el compromiso que se espera de las personas voluntarias para poder establecer la colaboración.

Voluntario

- 1. Habilidades, experiencias y otros tipos de colaboraciones.** Incluye experiencia laboral y no laboral, actividades extracurriculares, aficiones, si ha colaborado previamente en otras entidades. Estos aspectos son relevantes para decidir en qué actividades puede participar.
- 2. Conocer las motivaciones de la persona.** Las motivaciones e intereses son aspectos difíciles de juzgar, pero el entrevistador debe tratar de conocer, si quiere realmente ingresar en la organización, qué actividades le gustaría desarrollar y, sobre todo, por qué. Esto puede ayudar a encajarla mejor en el marco de los puestos definidos. Puede parecer una pérdida de tiempo tratar de averiguar qué lleva a una persona a ofrecerse como voluntaria, pero aclarándolo desde un principio se pueden prevenir futuros problemas: *¿Por qué ahora? ¿Por qué en esas áreas? ¿Qué espera? ¿Qué idea tiene sobre el voluntariado?* Éstas son algunas de las cuestiones que se pueden plantear para analizar estos aspectos.
- 3. Espacio para resolver dudas del candidato.** Es importante conceder un espacio al potencial voluntario para que pregunte sobre aquellos aspectos que no han sido aclarados u otras dudas que pueda tener. Se le deberá contestar con sinceridad todas aquellas preguntas que quiera plantear.

A continuación ponemos un guión con los posibles contenidos de la entrevista de selección.

OBJETIVOS	TEMAS
Facilitar información sobre la entidad	Misión
	Valores
	Tipos de actividades
Describir la función del voluntariado	Papel del voluntario de la entidad
	Tareas y actividades del voluntario
	Espacios para la participación
Presentar las condiciones en las que se desarrollará el voluntariado	Compromiso de dedicación
	Horarios
	Seguro
	Si existe periodo de prueba
Conocer las motivaciones de la persona voluntaria	Averiguar los intereses del voluntario
	Preguntar por qué quiere ser voluntario y por qué en nuestra entidad
	Ver si sus motivaciones encajan con las tareas que le queremos proponer
Conocer las habilidades, experiencias y conocimientos de la persona voluntaria	Formación
	Experiencia laboral
	Experiencia en voluntariado
Otros:	

Fuente: Manual de Gestión de Voluntariado. Fundación La Caixa

En ocasiones se realizará más de una entrevista si se considera que no es oportuno tomar la decisión de incorporación a la entidad en el primer encuentro.

La entrevista se terminará siempre en un tono positivo, sea cual sea la decisión. Si el candidato se incorpora en la asociación se indicarán los pasos a dar a continuación, motivándole. El entrevistador se encuentra en

unas condiciones inmejorables para hacerlo, ya que tendrá un amplio conocimiento de sus aptitudes, actitudes, intereses, motivaciones..., pudiendo señalar con precisión en qué grado se aplicarán a las tareas a realizar.

3.2. LA NO INCORPORACIÓN

Cuando no sea adecuada su incorporación, se deberán plantear abiertamente las razones, sin insinuar que no es adecuado por sí mismo, sino por circunstancias objetivas, falta de formación, de tiempo, las características del puesto, etc. El entrevistador no debe olvidar que el objetivo de la organización es lograr el bienestar de los usuarios, que el programa se desarrolle adecuadamente, y esto se logra con los voluntarios adecuados.

Que un voluntario no encaje en la organización no quiere decir que no encaje en ninguna; por ello, el entrevistador debe tener un conocimiento lo más amplio posible de las organizaciones de la zona, derivándole hacia aquella en la que pueda integrarse y cubrir sus necesidades. En este aspecto las plataformas locales de voluntariado tienen un importante papel. También puede ser una opción poder tener colaboraciones puntuales; por ejemplo, participación en actividades o actos determinados de la organización.

Por tanto, las razones que pueden motivar la no incorporación de la persona a la entidad serían:

- **Desajuste entre las expectativas de la persona y la entidad.** En este caso, es preferible decir abiertamente que no al principio; de esa manera se evitarán decepciones posteriores.
- **Insuficiente preparación para las responsabilidades.** En ocasiones el voluntariado requiere una preparación especial o unas características muy concretas; por ejemplo, falta de conocimientos técnicos apropiados, necesidad de dominar ciertas competencias o habilidades para el trabajo con determinados colectivos o situaciones, enfermedades mentales, drogodependencias, personas sin hogar, situaciones de maltrato, menores conflicto social, etc.
- **Incumplimiento del requisito mínimo de edad.** El establecido por la legislación vigente sobre voluntariado o bien por la propia organiza-

ción. En este caso es mejor averiguar antes este posible impedimento para no tener que pasar por todo el proceso de selección, lo cual genera unas expectativas en el candidato, que la entidad sabe que no van a cumplirse. Asimismo, evitará a la organización ocupar el tiempo en una entrevista que no llevará a la incorporación de esa persona como voluntaria.

- **Imposibilidad de compromiso.** Una vez conocido por el candidato el tiempo mínimo determinado para la realización de la actividad, así como la periodicidad necesaria, puede que no pueda asumir el compromiso. En la descripción de los diferentes perfiles de voluntariado, cada organización debe establecer claramente el mínimo necesario según las características del puesto voluntario.
- **Determinados comportamientos o actitudes.** Durante la entrevista pueden detectarse como inadecuados para el desarrollo de la actividad de voluntariado en la entidad.
- **Desajuste significativo entre los valores de la persona y la organización.** Es cierto que no tiene por qué haber una concordancia absoluta entre ambos, pero en ocasiones esas diferencias pueden resultar insalvables, por lo que es necesario no seguir adelante con la relación para evitar posibles desilusiones o incompatibilidades posteriores.

4. Incorporación en la entidad

La incorporación del nuevo voluntario a un programa o proyecto se basa en dos actuaciones: por un lado, la formalización de la relación con la entidad a través de un compromiso de incorporación o contrato de voluntariado; y por otro, la inserción de la persona en la entidad a través de un adecuado proceso de acogida. Antes de cualquier formalización, muchas entidades optan por comenzar con un periodo de prueba, en la que poder terminar de valorar si realmente la persona se ajusta al puesto y, por parte del voluntario, si se siente a gusto en la entidad y las funciones son las adecuadas.

En este momento es importante que esté todo preparado en la entidad para que la persona voluntaria pueda empezar a asumir sus responsabilidades. Debemos asegurarnos de los siguientes aspectos:

- a) Que dispone de todas las herramientas que necesite para realizar su labor, un espacio donde ubicarse, los manuales o documentos con los que va a trabajar si es el caso, etc.
- b) El resto del equipo estará informado de la incorporación del nuevo voluntario, así como las personas destinatarias de la actividad, si las hay y se considera apropiado.
- c) Debe haber una persona asignada para la acogida inicial del voluntario y para el acompañamiento en las primeras semanas en la entidad, y que ha de incluir una visita a las instalaciones y resto de equipos que componen la entidad, y específicamente el equipo y personas con las que va a relacionarse en su trabajo. Dependiendo de la entidad, puede haber una persona para la acogida inicial y otra para el acompañamiento las primeras semanas, o puede ser la misma. En todo caso, debe ser una persona voluntaria con bastante trayectoria en la organización. Esa tutoría facilitará el aprendizaje práctico y personal, así como la transmisión de la filosofía y forma de trabajar de la entidad en el día a día desde el principio.

d) Se concretará el tutor o coordinador, que será la persona de referencia, la que realizará su seguimiento, evaluación y que, como ya dijimos, puede ser la persona responsable del voluntariado, una persona voluntaria con experiencia, etc., lo que establezca la organización.

Otro documento importante para la adecuada gestión del voluntariado es el *Libro de Registro del Voluntario*, donde se especifican los datos del voluntario (nombre, NIF) y de las actividades que realiza (programa en el que colabora, horas dedicadas, y fecha de alta y baja).

4.1. COMPROMISO DE INCORPORACIÓN

La incorporación del nuevo voluntario a un programa o proyecto se realiza mediante un acuerdo expreso con la entidad en el que se han de manifestar las siguientes circunstancias:

1. Los fines y objetivos de la entidad en la que se integra.
2. Los derechos y deberes que corresponden tanto a la entidad como al voluntario.
3. El contenido de la función que el voluntario se compromete a realizar.
4. La duración del compromiso, así como las causas y formas de extinción de éste.

Se debe establecer de antemano por parte de la entidad quién será el responsable que lo firmará en nombre de la organización. La persona elegida debe tener responsabilidades de dirección y poderes concedidos por la misma. El momento de la firma del compromiso ha de aprovecharse para dar la bienvenida a las nuevas personas colaboradoras.

Una vez firmado por ambas partes, el voluntario se quedará con una copia y la entidad archivará la suya siguiendo los criterios internos establecidos. Es conveniente tener una carpeta para cada voluntario en el que archivar todo los documentos que se vayan generando producto de la relación del voluntariado con la organización: seguro, carné, registros de actividades, evaluaciones, etc.

Para recordar los derechos y deberes de los voluntarios, así como las obligaciones de la entidad, nos remitimos a las **Tablas 8 y 9** de este manual en el apartado **3.2 Regulación jurídica del voluntariado en España**.

4.2. MANUAL DE ACOGIDA

En este momento en que ya se ha formalizado el compromiso de incorporación, se le puede hacer entrega a la persona de la documentación que la entidad considera necesaria para que el voluntario pueda disponer de toda la información que facilitará su tarea en la entidad, a modo de ejemplo:

1. Copia del acuerdo de colaboración firmado.
2. Manual de acogida.
3. Información precisa sobre la póliza del seguro contratada.
4. Identificación como persona voluntaria (carné de voluntariado).
5. Documento de registro de tareas de acción voluntaria.
6. Clave de acceso al espacio informativo-formativo dirigido a personas voluntarias, si se dispone de él.

En este momento desarrollaremos el lugar que ocupa el Manual de acogida del personal voluntario en la entidad. Es un documento básico de referencia para el recién incorporado y, por tanto, requiere que tenga información relevante de la entidad, sus ámbitos de actividad y cuestiones operativas de funcionamiento organizativo. Este documento se ha de actualizar con cierta periodicidad para poder reflejar los cambios que se puedan producir en la entidad, sus proyectos, organización, etc.

En cuanto a los aspectos relativos a la organización, el Manual debe incluir:

- Una breve descripción de la entidad (misión, visión valores, actividades, usuarios, etc.).
- Un organigrama con las funciones y responsabilidades de los diferentes equipos.
- Cuestiones administrativas (calendario anual de actividades, festivos, eventos habituales, horarios de la organización, etc.).

Aspectos relativos al desarrollo de las actividades:

- Las funciones para los diferentes perfiles de voluntariado.
- Las funciones y tareas concretas de la persona voluntaria.
- Descripción del funcionamiento práctico del área en la que desarrollará su labor.

Índice de un Manual de acogida para el voluntariado

(Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008)

1. La identidad

- 1.1. Misión de la organización
- 1.2. Valores
- 1.3. Trayectoria de la entidad
- 1.4. Modelo organizativo
- 1.5. Visión de futuro
- 1.6. Reflexión estratégica

2. Las actividades

- 2.1. Proyecto 1
- 2.2. Proyecto 2
- 2.3. Etcétera

3. El voluntariado en la organización

- 3.1. Gestión del voluntariado
- 3.2. Algunas pistas útiles sobre funcionamiento y participación

4. Funcionamiento operativo

- 4.1. Los espacios de actividad
- 4.2. Calendario de actos anuales
- 4.3. Calendario anual de festivos
- 4.4. Otros temas de funcionamiento
- 4.5. Trabajar de forma sostenible

5. Herramientas de comunicación

- 5.1. La página web de la organización
- 5.2. Publicaciones periódicas
- 5.3. Boletines electrónicos

Anexos. Material complementario

- I. Modelo de gestión del voluntariado

- II. Plan de Voluntariado
- III. Memoria anual
- IV. Organigrama
- V. Documento de reflexión estratégica

4.3. SEGURO DEL VOLUNTARIO

Según se establece en el artículo 6 de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado, los voluntarios tienen derecho a: «Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente».

Por otra parte, en el artículo 10 de la misma ley se establece:

Artículo 10. Responsabilidad extracontractual frente a terceros.

Las organizaciones responderán frente a terceros por los daños y perjuicios causados por los voluntarios que participen en sus programas, como consecuencia de la realización de actuaciones de voluntariado, en los siguientes términos:

Quando se trate de organizaciones privadas, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo II del Título XVI del Libro IV del Código Civil.

Detalles a tener en cuenta a la hora de contratar un seguro

A la hora de suscribir este tipo de seguros para la entidad, pueden surgir algunas dudas al respecto. Pasamos a enumerar algunos detalles que se deberán tener en cuenta a la hora de contratar un seguro:

- **Objeto y cobertura del seguro.** A la hora de suscribir nuestra póliza/ contrato de seguro, es conveniente que no escatimemos en detalles y nos aseguremos de que queden bien recogidas todas la actividades que desarrolla nuestra entidad, al igual que todas aquellas actuaciones que realizarán los voluntarios; así evitaremos posteriores matices de interpretación por parte de la compañía aseguradora ante posibles accidentes. Igualmente, en el curso del contrato se deberá comunicar a la compañía de seguros cualquier circunstancia que

podiera agravar la valoración del riesgo (por ejemplo: desarrollo de actividades peligrosas, deportes de aventura, karts, etc.) .

- **Franquicia.** Para abaratar el coste de la póliza, se puede acordar una franquicia. La franquicia será una cantidad estipulada con la compañía de seguros que, en caso de accidente, funciona de la siguiente manera: la entidad hará frente a los importes hasta ese importe fijado (franquicia) y la compañía aseguradora responderá a partir de ese importe.
- **Ámbito territorial.** Deberemos tener en cuenta el ámbito territorial establecido en el contrato y, en especial, aquellas entidades que tengan voluntarios desplazados fuera de España. En estos casos, y especialmente fuera de la Unión Europea, puede ser conveniente contratar seguros específicos del tipo multiasistencia en viajes.
- **Dos tipos de seguros.** El seguro puede contemplar una póliza nominal, es decir, en donde se aseguran determinados riesgos relativos a una persona en concreto; o bien una póliza colectiva, acumulada o de grupo, que es aquella en la que, simultáneamente, existen varias personas aseguradas.
- **Seguros colectivos.** En contratos para cubrir un determinado número de personas, en ocasiones no es necesario determinar de antemano las personas, fijando con la compañía aseguradora un mecanismo de inclusión de los beneficiarios por parte de la entidad. Pudiendo, por tanto, tener abierto este seguro de forma permanente, dando de alta y de baja a los diferentes voluntarios según tengan que estar o no cubiertos por el seguro para realizar la actividad. Para un correcto control de las personas que están cubiertas por este tipo de seguro colectivo conviene llevar al día el Libro de Registro de Altas y Bajas de Voluntarios.
- **Menores de edad.** Es muy importante tener siempre presente que si el asegurado es menor de edad o incapacitado será necesaria, siempre y en todo caso, además, la autorización por escrito de sus representantes legales.

Otros seguros

En función de las actividades que desarrollen las organizaciones, puede valorarse la contratación de otro tipo de seguros, además de los ya mencionados. A este respecto destacamos:

- **Seguro para los participantes.** Podemos encontrar actividades en las que sea conveniente contratar, además, un seguro que cubra a los participantes de las actividades. Por ejemplo, en actividades de ocio con menores, campamentos, actividades deportivas, multiaventura, etc., en los que puede interesar cubrir tanto accidentes de los participantes como posibles responsabilidades civiles derivadas de aquéllos.
- **Seguro multiasistencia en viajes.** Recomendable cuando realizamos actividades fuera de la Unión Europea.
- **Seguro de responsabilidad civil para la Junta Directiva.** No es muy habitual en el ámbito de las organizaciones no lucrativas. Pero existen seguros específicos para administradores y directivos, que cubrirían la responsabilidad personal y/o patrimonial de los miembros de la Junta Directiva en el ejercicio de sus funciones.

También presenta dudas el importe de las indemnizaciones o riesgos que cubren las pólizas. En el caso de enfermedad y gastos médicos, bastará con que cubran los gastos necesarios hasta que pase a ser atendido por la Seguridad Social. Éste es un seguro que puede llegar a ser prohibitivo si pretendemos que cubra todos los gastos médicos.

En el caso del seguro de accidentes, las compañías ya cuentan con una valoración estándar por minusvalías derivadas de los siniestros, por lo que nos deberemos fijar en el límite económico de la póliza, por encima del cual nos dejará de cubrir.

Aún así, y sin perjuicio de la delimitación del riesgo que las parten efectúen en el contrato el seguro de accidentes, la contratación de un seguro supone un complemento a la afiliación a la Seguridad Social o mutua que pueda tener cualquier voluntario o participante a las actividades.

En el caso de accidentes, debe utilizarse en primer lugar el de la Seguridad Social, por las siguientes razones:

- El trámite es más sencillo; sólo hay que mostrar una fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social o comunicar el número de afiliación del accidentado.
- En el momento del accidente no es necesario pagar por ningún concepto, ni tampoco se pagará la franquicia de la compañía de seguros en caso de que exista.

Quizás el más difícil de determinar sea el de responsabilidad civil, que cubrirá los daños ocasionados a terceros derivados de las acciones de los voluntarios en el desarrollo de las actividades de la entidad. El importe de su cobertura tendrá relación con el riesgo potencial de nuestras actividades.

La compañía aseguradora cubre los gastos derivados de la responsabilidad civil en caso de lesiones corporales, daños a la propiedad y pérdida económica indirecta de terceros, hasta el límite pactado, abonando el resto el causante de los daños. Además, el asegurador asumirá la dirección jurídica frente a la reclamación del perjudicado, y serán de su cuenta los gastos de defensa que se ocasionen. El asegurado deberá prestar la colaboración necesaria en orden a la dirección jurídica asumida por el asegurador.

5. Desarrollo

5.1. PLAN DE FORMACIÓN

Es importante abordar el tema de la formación del voluntariado, ya que ésta es una de las garantías de la calidad de la tarea voluntaria. Será la formación uno de los instrumentos —aunque no el único— que el voluntario tendrá para ir adquiriendo aquellos conocimientos que cambiarán su manera de ver e interpretar la realidad social que le rodea.

Cuando nos referimos a **formación del voluntariado** estamos hablando de un proceso constante de transformación, en el que el voluntario, con su grupo de acción, va dialogando con la realidad, va aprendiendo de ella y va sistematizando sus conocimientos, sus hábitos de trabajo y sus habilidades.

Por tanto, al hablar de formación nos referimos a la transformación del voluntariado en sus modos de hacer:

- a) En su «saber hacer» (hábitos y habilidades).
- b) En su «saber» (sus conocimientos, su información).
- c) En su «ser» (sus actitudes, su crecimiento personal, integral) de cara a la acción voluntaria.

Es decir, se utilizará el término *formación* como el conjunto de áreas que forman un todo ordenado hacia una finalidad. La relación de la formación con la necesidad de «transformación» y «motivación» es debida a que todo proceso de formación se realiza en el seno de un grupo de formación, de un grupo de acción, desde su elección personal, ayudado por otros agentes (un curso, una lectura, la misma realidad en que actúa, una persona significativa, un hecho determinado, etc.) y con la finalidad de ofrecer a la sociedad su aportación. La formación no se le puede imponer a los voluntarios, sino más bien ofrecer y acrecentar el deseo de elegirla y asimilarla.

5.1.1. Qué es la formación

■ **Es un derecho del voluntario.** En el desarrollo y realización de su acción, el voluntario tiene derecho a ser informado, apoyado, asesorado,

acompañado, enriquecido para y por este diálogo constante con la realidad. Sería una necesidad situar al voluntario en la responsabilidad de una tarea para la que no está capacitado; sería conducirlo a un hacer sólo intuitivo, por tanto ineficaz, o quizá a una desmotivación personal que le podría llevar a abandonar su colaboración.

Un voluntario formado será factor de cambio de la misma organización, ya que su «poder participar» será cada vez mayor y obtendrá mayor nivel de conciencia para poder tomar más y mejores decisiones. Un voluntario formado podrá ofrecer más eficazmente su servicio, y al mismo tiempo podrá trabajar más adecuadamente para erradicar las causas generadoras de los problemas o situaciones indeseadas de la población con la que trabaja.

■ **Un camino para la participación.** El voluntario participará en aquello en lo que se sienta implicado y comprometido. Participará cuando se sienta parte integrante, cuando vivencie que su aporte, por pequeño que sea, es importante de cara al cambio que estamos construyendo entre todos.

Capacitar al voluntario es hacer más sólido su ámbito y su modo de participar. Darle a conocer su tarea y cómo hacerla es un modo de que vaya eligiendo por sí mismo su lugar de participación. Es ofrecerle instrumentos para alimentar el sentido de unirse a otros que lo necesitan y al mismo tiempo necesitar de ellos. Es ofrecer un ámbito para ser un factor activo de verdadero cambio social.

■ **Un instrumento de lucha contra la pobreza y la marginación.** La concepción de la pobreza va mucho más allá de la carencia de recursos materiales. Existen recursos personales aún en la situación de pobreza, que deben ser el punto de partida para poder salir de su círculo vicioso.

Hablamos, pues, de una formación que potencia la creatividad y las iniciativas y que, lejos de ahogarlas en este proceso de sistematización, las ordena hacia una finalidad de lucha frente a la marginación y los problemas sociales, y no a su mantenimiento. La formación así entendida será factor de «contagio» para otros voluntarios que quieren aportar y no saben cómo.

■ **Un lugar de encuentro de valores para actuar coordinadamente.**

En el proceso de formación confluyen diversas realidades con sus valores y contravalores. Este punto de confluencia y diálogo de valores ofrece al voluntario la posibilidad de cambio y crecimiento. No nos referimos sólo a la instrucción necesaria para desempeñar una tarea, sino también a una eficacia en el hacer —nada despreciable, por cierto, pero sí incompleta—. Sabemos que las soluciones que requieren nuestros problemas actuales no son simplemente técnicas, sino también humanas y cercanas.

Una formación en los valores:

- a) del «ser» frente al aparentar;
- b) del «dar» más que del utilizar;
- c) del «participar» y «acoger», y no del «aislar», como si ese no fuera mi problema;
- d) del «decidir» más que del permitir que otros decidan;
- e) del «denunciar valientemente», y no del dejar pasar para que todo siga igual.

5.1.2. Objetivos generales de la formación

Partiendo de lo dicho en los apartados anteriores se desprende la finalidad de la formación:

- Favorecer la eficacia y la eficiencia en la intervención.
- Favorecer el desarrollo personal y colectivo de las personas.

■ **Favorecer el desarrollo personal.** La formación sobre voluntariado ha otorgar a la persona receptora determinadas habilidades para el autoconocimiento personal, el análisis de sus motivaciones, el conocimiento de sus capacidades y limitaciones para la ayuda y el desarrollo de su capacidad crítica para analizar e interpretar la realidad en que se vive y actúa.

■ **Promover la cohesión de los miembros.** El voluntario necesita ser formado en los fenómenos grupales, técnicas de resolución de conflictos, leyes y normas de grupo, etc. La evaluación continua del grupo debe ser una fuente de crecimiento para el propio voluntario.

■ **Conocer y comprender la realidad.** Se debe proporcionar al voluntario instrumentos y apoyos para detectar las dinámicas sociales que se producen en el contexto en el que sitúa. Asimismo, el voluntario ha de poder analizar los factores sociales emergentes en la realidad social cercana e interpretar la conexión entre las variables que interactúan en dicho contexto.

■ **Realizar con eficacia y eficiencia las tareas de intervención.** La formación debe facilitar métodos, instrumentos y técnicas adecuadas al cumplimiento de los objetivos de la actuación voluntaria. Asimismo, la articulación entre la actuación voluntaria y los objetivos diseñados debe adecuarse a los recursos disponibles en la organización de voluntariado.

■ **Mejorar la organización, gestión y funcionamiento.** Este objetivo incluye las aportaciones del voluntario a la mejora en el diseño de objetivos, en los métodos de trabajo, en el funcionamiento de la organización y de la propia intervención.

De acuerdo con todo esto, se podrían destacar como **objetivos generales** de la misma los siguientes:

a) **De conocimiento (el «saber»).** El voluntario, a través de la formación, ha de conocer y comprender el contexto en el que actúa, los recursos del entorno, la asociación a la que pertenece, los programas o actividades que desarrolla, la actividad concreta en la que va a participar.

Lograr que el voluntario social, a través de la formación:

1. **Conozca** el entramado social, sus problemas, desigualdades y recursos.
2. **Conozca** el lugar de la acción voluntaria en su contexto.
3. **Conozca** la institución o asociación a la que pertenece.
4. **Conozca** los campos y actividades en los que puede ofrecer su tiempo y su persona.
5. **Conozca** el colectivo específico en el que prestará su servicio.

b) **De habilidades (el «saber hacer»)**. El voluntario, a través de la participación, ha de adquirir hábitos de participación, poseer técnicas de actuación, programarse para la acción interactuando con otros (profesionales, voluntarios), participar en la organización y elaboración de actividades de la asociación, adquirir hábitos de dinamización y animación de la comunidad.

Lograr que el voluntario social, a través de la formación:

1. **Adquiera** hábitos de participación.
2. **Posea** instrumentos apropiados de trabajo.
3. **Programa** la acción interactuando con otros.
4. **Participe** en la organización y programación de las actividades de la asociación.
5. **Adquiera** hábitos de dinamización y animación de la comunidad.

c) **De actitudes (el «ser»)**. El voluntario, a través de la formación, ha de adquirir una conciencia crítica y alternativa de la realidad social, madurez en su sentido de gratuidad y responsabilidad, así como en sus motivaciones para la acción voluntaria, posturas de complementariedad con los profesionales.

Lograr que el voluntario social, a través de la formación:

1. **Posea una conciencia crítica** de la sociedad.
2. **Profundice y crezca** en sus motivaciones para la acción voluntaria.
3. **Madure** su sentido de gratuidad y responsabilidad.
4. **Vaya adquiriendo** un talante de vida alternativo al que existe en nuestra sociedad.
5. **Refuerce actitudes** para la complementariedad con los profesionales de la acción social.

Esta enumeración de objetivos generales deja una sensación de ambición y utopía. Sin embargo, habrá que ser ambicioso a la hora de plantear un proceso de formación que no se desarrollará tan sólo a través de un cursillo, ni en unas jornadas intensivas de trabajo, sino con un trabajo paciente, constante y permanente.

5.1.3. Los contenidos de la formación

5.1.3.1. Introducción

La propuesta sería una formación integral que desarrolle con equilibrio los aspectos que debe contemplar y que, al mismo tiempo, sepa adecuar la mayor o menor relevancia que se le dará a cada uno de ellos en cada momento del proceso de formación. Las áreas o aspectos serían: personal, grupal, institucional, social y práctica (**Tabla 18**).

Tabla 18. ÁREAS DE LA FORMACIÓN INTEGRAL

Formación personal	<ul style="list-style-type: none"> • Las motivaciones • Las actitudes • Las aptitudes • El sentido de la responsabilidad • El sentido de la gratuidad • El «talante» voluntario
Formación grupal	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo • La dinámica de los grupos • Los roles dentro del grupo • Los conflictos grupales • La toma de decisiones
Formación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • La opción de la entidad: sus objetivos • Historia y estatutos • El «contrato» con la misma (derechos y deberes) • Los campos de acción • Las acciones posibles
Formación social	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas sociales • La acción social: los servicios sociales de base • La legislación social • La acción voluntaria en este contexto • La prevención y la reinserción • Sensibilización y educación de la comunidad
Formación práctico-técnica	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis de la realidad • La animación sociocultural • La programación • El sentido de la participación • La relación de ayuda: técnicas y métodos • Los colectivos específicos donde se desarrolla la acción voluntaria • El seguimiento y evaluación de los programas

5.1.3.2. Niveles de formación⁽³⁴⁾

A la hora de diseñar y aplicar un programa de formación sobre voluntariado ha de incluirse y diferenciarse la formación básica, la específica y la permanente. Desde estas dos últimas, se entra en la formación sobre los colectivos concretos de los que se trate, pero aquí sólo vamos a desarrollar la formación básica.

La formación básica

El voluntariado necesita muchos y muy variados conocimientos para poder realizar su labor de ayuda a los demás. Los contenidos específicos necesarios pueden variar de una organización a otra, pero las nociones generales sobre el voluntariado pueden ser agrupadas en torno a unos criterios comunes.

La formación básica puede estar orientada a conocer el voluntariado, las asociaciones de voluntariado, sus objetivos, el papel como voluntario, los derechos y deberes, los programas, así como técnicas que favorezcan una intervención adecuada.

Más en concreto, la formación básica incluye:

- a) **Nociones del voluntariado.** En este epígrafe se pueden incluir el concepto de voluntariado y voluntario, su necesidad, sus principios, las funciones, las motivaciones, las clases de organizaciones voluntarias, la legislación, etc.
- b) **Conocimiento de la propia organización de voluntariado.** Incluye naturaleza, objetivos, medios, métodos de trabajo, funcionamiento, estatutos e historia de la propia organización de voluntariado.
- c) **La persona del voluntario.** Se deben facilitar al voluntario los medios para que pueda alcanzar un conocimiento realista de sus motivaciones, capacidades, objetivos, intereses, necesidades, etc.
- d) **Técnicas de comunicación y relación de ayuda.** El encuentro interpersonal entre el voluntario y el usuario es el denominador común en toda acción voluntaria. El voluntario necesita una formación adecuada a fin de que este encuentro facilite verdaderamente el crecimiento personal de ambos sujetos.

- e) **Educación grupal.** Este capítulo es fundamental, al tratarse de una persona integrada en una asociación u organización. El voluntario necesita ser formado en los fenómenos grupales, técnicas y métodos de grupo, etc.
- f) **Conocimiento de la problemática específica.** El voluntario necesita también una formación específica acerca de las situaciones con las que va a enfrentarse en el desarrollo de su actividad. Se trata de conseguir dominar las nociones básicas del grupo de atención con el que va a colaborar, los aspectos y situaciones comunes, críticas, específicas, etc.
- g) **Conocimiento de las técnicas y métodos de ayuda.** La transmisión a los voluntarios de instrumentos y formas de actuación posibles se constituye en una de las principales razones por las que el voluntario social es efectivo. Es necesario que el voluntario conozca los medios que tiene a su disposición en las situaciones más comunes. Por ello, es necesario que cada organización de voluntariado sistematice los métodos de actuación más empleados y eficaces.

La formación específica está orientada a conocer temas y técnicas específicas del área de actuación, dinámicas concretas que favorezcan la cohesión, comunicación y relación en el equipo de trabajo. A su vez, la **formación permanente** implica una orientación continua en función del trabajo cotidiano y la evaluación continua. Por tanto, se podría concluir apuntando la importancia de conocer lo más a fondo posible la realidad social en la que intervenimos, las características propias de la población con la que trabajamos, las técnicas y métodos más apropiados para trabajar con ellos.

Debemos conocer, cuanto más mejor, el colectivo al que nos dirigimos, ya que en la medida en que lo conozcamos estaremos más preparados para intervenir adecuadamente. Es tan importante saber lo que tenemos que hacer como lo que no debemos hacer. Una mala intervención, o incompleta, no ayuda en el proceso de recuperación o rehabilitación de la persona, no la capacita para salir de dicha situación y para estar mejor preparada en futuras ocasiones frente a circunstancias parecidas, la hace dependiente de la ayuda de terceros, etc. Y esto es justo lo contrario a lo que pretendemos. Por esto es importante la formación continua.

5.2. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

En este apartado vamos a hablar de dos aspectos que han de tener una especial atención dentro del Plan de Voluntariado, la motivación y el reconocimiento. El acompañamiento al voluntario por parte de la persona de referencia, el coordinador o supervisor, como lo denominemos, es una de las funciones que harán posible que el tiempo de estancia del voluntario en la entidad, sea valorado positivamente por la persona, sirva de estímulo para la labor que realice cada día y como consecuencia alargue su compromiso con la misma. Comenzaremos con la Motivación.

5.2.1. La motivación

Conseguir que los voluntarios estén satisfechos con el trabajo que realizan, con la entidad o el programa y que deseen seguir colaborando en ello debe ser más importante que captar muchos voluntarios nuevos, especialmente si la tarea que van a realizar requiere formación o habilidades específicas o se ve muy afectada por el nivel de experiencia.

Captar, seleccionar, formar y supervisar a los voluntarios son procesos largos y costosos. Un voluntario bien formado, con experiencia y adaptado a la entidad y al equipo de trabajo es un bien demasiado preciado y escaso como para perderlo por una mala gestión del programa.

Por tanto, una de las cuestiones primordiales es la de saber qué hacer y cómo para que los voluntarios continúen desarrollando su labor.

Para conseguirlo es necesario atender a la **motivación** de los voluntarios. Los motivos pueden cambiar a lo largo del tiempo. Hay autores^[48] que los dividen en dos: **heterocentros** y **autocentros**.

Los **primeros** serían aquellos que tienen que ver con el deseo de ayudar a otros, lo que se define normalmente como motivos altruistas; es decir, motivado por la responsabilidad, las creencias, etc. Los **segundos** harían referencia a los beneficios que se derivan para el voluntario: sentimiento de utilidad, gratificación por estar haciendo lo correcto, satisfacción por ser de ayuda para otros, etc.

Lo cierto es que suelen estar presentes ambos tipos de motivaciones. Es por esto que, según algunos autores, la clave para mantener

integrados a los voluntarios es asegurarse de que, a través de sus experiencias, se cubre todo el complejo de necesidades motivacionales mencionadas.

En algunas ocasiones, el comportamiento inadecuado de un voluntario puede estar provocado por una frustración. Por ejemplo, si un voluntario tiene una alta necesidad de logro y la actividad que desarrolla, se le podrían asignar tareas de las que se desprendieran beneficios que él mismo pudiera cuantificar directamente (por ejemplo, captar fondos, conseguir nuevos voluntarios, organizar productos, etc.).

Si entre las motivaciones de un voluntario está el mejorar su *curriculum vitae*, habría que asignarle un puesto en el que pudiera obtener y poner en práctica las habilidades y conocimientos que desea. Si otro está motivado por las relaciones sociales, es mejor situarle en contextos donde pueda trabajar con otros.

Veamos de manera más amplia el proceso de la motivación en los voluntarios.

5.2.1.1. El proceso de la motivación

Una de las principales responsabilidades de un dirigente es la de motivar a las personas que tiene a su cargo. Para ello debe conocer cómo es el proceso de la motivación en las personas, que variables están presentes y cómo intervenir en él para aumentar la motivación de los miembros de la asociación. Dediquemos entonces un tiempo a analizar qué es lo que nos mueve a actuar, es decir, qué mueve nuestras conductas.

El proceso de la motivación (moverse a la acción) es, sin ningún género de dudas, un proceso de búsqueda de satisfacción de necesidades.

Desde los comportamientos más básicos, como beber agua o tomar un descanso, hasta los más elaborados (participar en un proyecto asociativo, por ejemplo) se llevan a cabo buscando satisfacer nuestras necesidades, de relación, de participación y/o de transformación social, por poner algunos ejemplos.

En la medida que ese proyecto, el asociativo, cubra los objetivos y necesidades que creamos importantes, estaremos satisfechos de participar

en él y, por tanto, permaneceremos en él aportando nuestro esfuerzo, capacidades e ilusión.

En este contexto, todo dirigente debe entender que «motivar a las personas» (motivar sus conductas en una dirección) tiene que ver con conseguir que a través de ese camino las personas satisfagan sus necesidades.

Visto hasta aquí, el proceso parece aparentemente sencillo: puedo motivar a las personas si satisfago sus necesidades. Pero la complejidad está en que, aceptando que existen grupos de necesidades comunes para todas las personas, para cada uno de nosotros unas necesidades son más importantes que otras, y esto además varía en cada uno de nosotros dependiendo de determinadas circunstancias. Veamos el proceso con más detalle.

En la motivación, para cada persona unas necesidades resultan más importantes que otras: para una persona la motivación más importante puede ser su necesidad de logro (que él y/o la asociación consigan retos, objetivos, mejoras), y para otra puede ser más importante su necesidad de pertenecer a un grupo que trabaja por algo que para él resulta importante, por poner tan sólo dos ejemplos sencillos.

Por tanto, en función de las necesidades específicas de cada voluntario, que quien dirige deberá intentar descubrir y conocer, éste deberá ser dirigido y motivado, siempre que ese camino personal de satisfacción no vaya en contra del camino organizacional de satisfacción, es decir, de la misión de la asociación (sus destinatarios) **(Figura 4)**.

El proceso de la motivación es un proceso de búsqueda de satisfacción de necesidades. Por tanto, si conocemos los diferentes tipos de necesidades que existen y cuáles de ellos son más importantes para cada persona, podremos intervenir en el proceso para que su participación asociativa los satisfaga.

Ésta es la corriente que marcó los inicios del estudio de la motivación: conocer las diferentes necesidades humanas.

Existen tres teorías que nos darán unas muy interesantes pistas para motivar a los demás, tanto si son colaboradores de un equipo que dirigimos o compañeros —iguales— de la asociación, ya que todos podemos motivar a todos.



Figura 4. El proceso de la motivación. Fuente: <http://www.ong-s.org>

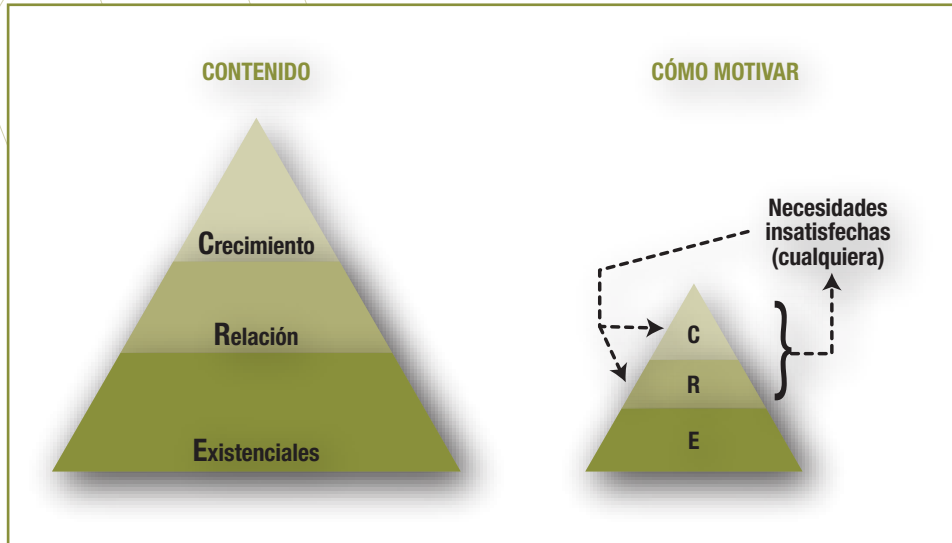


Figura 5. Teoría ERC. Fuente: <http://www.ong-s.org>

5.2.1.2. La teoría ERC

La teoría ERC de Alderfer aglutina las principales necesidades humanas en grupos: necesidades **existenciales**, necesidades de **relación**, necesidades de **crecimiento** (por eso el nombre de teoría ERC) (Figura 5).

¿Cuál es la opinión de Alderfer sobre **cómo motivar a las personas**? Para él cualquiera de los grupos de necesidades que una persona tuviera insatisfechas le motivan, le mueven a actuar.

Si alguna de esas necesidades es satisfecha, provocará en él un aumento de su motivación, es decir, una mayor energía puesta a disposición de la actividad de la asociación.

En conclusión, las tres claves fundamentales para conseguir motivar a una persona serían:

1. Conocer el conjunto de **necesidades insatisfechas** de cada persona (un trato cercano, unas preguntas sinceras mostrando verdadero interés por lo que necesita, etc., pueden ayudarte). Esto mismo preguntando a todas las personas de la asociación, mediante un sencillo cuestionario, permite conocer las necesidades predominantemente insatisfechas en toda la organización.
2. Preguntar a las personas **qué necesidades, en su trabajo en la asociación, son más importantes** para ellas (quizás conseguir mejoras en los destinatarios, quizás un buen ambiente entre la gente, etc.).
3. **Promover** que cada **persona**, dentro de la organización, **pueda satisfacer sus principales necesidades insatisfechas**, siempre que ello no vaya en contra de la misión de la asociación (destinatarios) o del equipo de trabajo en el que colabora.

5.2.1.3. *La teoría expectativa-valencia*

Ésta es otra teoría sobre la motivación que tiene una interesante aplicación práctica. Según ella, la motivación de una persona depende de la expectativa que tiene, mediante el desarrollo de su labor en la asociación, de obtener un resultado que tiene cierto valor para él.

Esta teoría explicaría, entre otras cosas, por qué las personas eligen para colaborar unas asociaciones en vez de otras o por qué a cada una de ellas les mueve unas necesidades/motivaciones distintas: por qué la obtención de un mismo resultado tiene para cada persona un **valor** distinto.

Otro tema que aborda esta interesante teoría es el elemento **expectativas**, que tiene, como sabemos, un importante papel motivador: no sólo motiva el valor que para nosotros tiene lo que vayamos a obtener, sino las expectativas que tenemos de que lo podemos conseguir (**Figura 6**).



Figura 6. Teoría de la expectativa-valencia. Fuente: <http://www.ong-s.org>

5.2.1.4. La teoría de la equidad

Esta sugerente teoría enriquece lo que hasta ahora hemos comprendido sobre el proceso motivacional, aportando una perspectiva diferente desde el punto de vista de la **justicia con que percibimos ser tratadas** las personas (en función de lo que recibimos de la asociación respecto a lo que aportamos y su comparación con lo que reciben los demás respecto a lo que aportan).

De esa **equidad percibida** por la persona, se encontrará motivada cuando perciba justicia en el trato/recompensa recibida y enormemente desmotivada cuando su percepción le haga entender que está siendo tratada/recompensada injustamente.

En este sentido, quien dirige un equipo de personas debe ser especialmente cuidadoso en asignar/otorgar recompensas con escrupulosa equidad-justicia, sobre todo por el enorme impacto desmotivador-frustrador de aquellas actuaciones que no se llevan a cabo según este principio (**Figura 7**).

Otro de los elementos relacionados con la motivación que deberemos tener en cuenta es si el puesto asignado al voluntario cubre sus necesidades y motivaciones. Para ello se puede preguntar: «¿Qué echas de menos?»; «¿Cómo sería tu trabajo ideal?»; «¿Cómo te sientes al realizarlo?»; «¿Cuentas los minutos que quedan para terminarlo?»; etc.

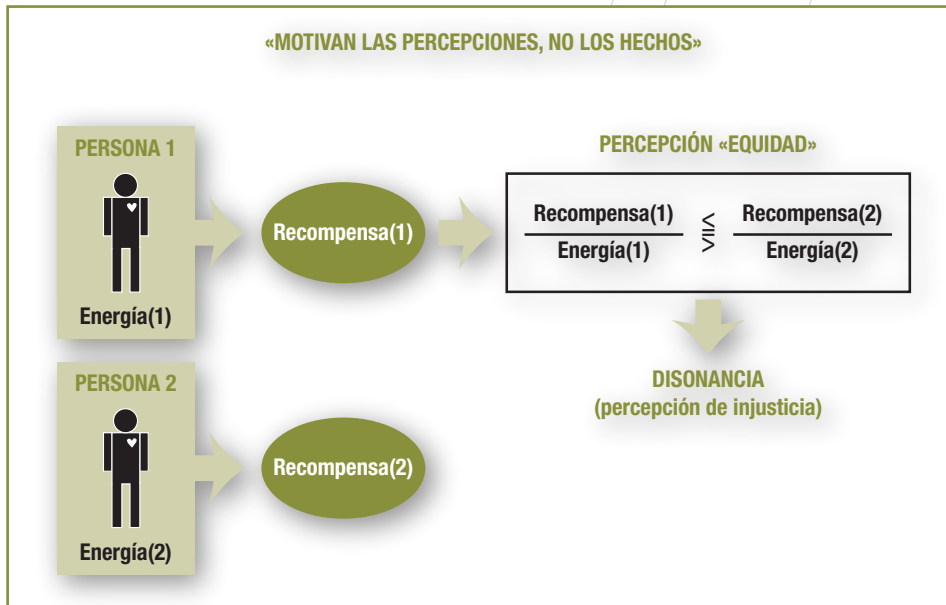


Figura 7. Teoría de la equidad. Fuente: <http://www.ong-s.org>

Existen otros aspectos que se pueden debatir periódicamente con el voluntario durante las supervisiones y que servirán al supervisor de elementos de análisis sobre su motivación en la tarea encomendada. Consiste en conocer la importancia que tienen para él los siguientes motivos:

- Mejorar el conocimiento de los problemas de la comunidad.
- Mantener habilidades que no utilizaría de otra forma
- Realizar tareas conjuntamente con miembros de su familia o conocidos, haciendo el voluntariado juntos.
- Estar fuera de casa.
- Hacer nuevos amigos.
- Estar con amigos que son voluntarios.
- Adquirir nuevas habilidades.
- Devolver parte de lo que uno ha recibido (reciprocidad).
- Evitar sentimientos de culpa.
- Sentirse útil.
- Hacer contactos que favorezcan intereses particulares o encontrar empleo.
- Formar parte de una organización con prestigio.

- Cambiar de vida.
- Cumplir un deber moral o religioso.
- Ayudar a otros menos afortunados.
- Desarrollar una nueva carrera profesional.
- Divertirse.
- Enfrentarse a un reto.
- Mejorar su comunidad.
- Trabajar con un grupo específico de beneficiarios.
- Responsabilizarse de algo.
- Formar parte de un grupo o equipo.
- Obtener experiencia laboral para lograr un empleo.
- Conocer personas importantes de la comunidad.
- Conseguir reconocimiento social.

También se podría hablar de los aspectos percibidos por los voluntarios como reforzantes:

- Conocer gente con los mismos intereses y establecer relaciones de amistad.
- El desarrollo de la propia actividad.
- Valoración personal de los profesionales y empleados.
- Agradecimientos por parte de la entidad.
- Participación en otras actividades de la organización.
- Formación o asistencia a seminarios.
- La información.
- El *feedback*.
- La atención prestada.
- El intercambio de experiencia con otros voluntarios.

El coordinador de programas de voluntariado que desee que sus voluntarios estén satisfechos en la entidad y se mantengan más tiempo debe generar las condiciones de trabajo necesarias para favorecer estos tres sentimientos:

- Sentimiento de pertenencia a un grupo (identidad grupal).
- Sentimiento de singularidad (creer y sentir que su aportación es importante).

- Sentimiento de competencia o poder (creer y sentir que controlan en cierta medida aquello que les sucede).

Sentimiento de pertenencia

En una sociedad como la actual, donde son comunes la sensación de soledad y el aislamiento, no es extraño que muchas personas busquen en el voluntariado un sentimiento de identificación con un grupo. Este sentimiento se caracteriza porque todos los miembros del grupo comparten:

- Un fin común.
- Valores comunes.
- Un respeto mutuo.
- Una confianza mutua.
- El sentimiento de que los déficits de un miembro del grupo se compensan con las competencias de los otros.

El coordinador de programas de voluntariado puede favorecer este sentimiento de identidad mediante diversas actitudes y estrategias:

- Transmitir a todos los miembros del equipo, profesionales y voluntarios, que están trabajando por una meta común.
- No establecer criterios de evaluación demasiado bajos. Si las expectativas son demasiado bajas, las personas no sienten que su participación sea relevante. La intervención de los voluntarios no debe evaluarse con criterios más laxos que la de los profesionales.
- Los voluntarios y los profesionales deben ser tratados de forma igualitaria. Como ya se ha mencionado, los voluntarios deben ser invitados a las reuniones del equipo y a participar en la toma de decisiones que les afecten, para evitar sentimientos de exclusión.
- Cuando se planifican los puestos de voluntariado hay que diseñarlos de forma que los voluntarios puedan sentir el programa como algo propio. La fragmentación excesiva de las tareas no favorece la identificación con el equipo, ya que entonces es muy difícil percibir el fin último del programa.
- El coordinador del programa de voluntariado reconocerá la labor de los voluntarios en la medida en que contribuya a alcanzar los fines del grupo.

- Evitará en la medida de lo posible sentimientos negativos de identidad y mantendrá criterios de aceptación elevados. Numerosos estudios muestran que cuanto más cuesta acceder a un grupo, más se valora la pertenencia al mismo. Los coordinadores y supervisores deben prestar atención a los comentarios que hagan los voluntarios sobre las expectativas de su propio rendimiento o del de sus compañeros. Comentarios como: «Soy sólo un voluntario» deben ser interpretados como una señal de alarma. Reflejan un sentimiento negativo de identidad grupal que suele conllevar altas tasas de abandono, tanto entre los profesionales como entre los voluntarios. Para prevenir este sentimiento negativo, los coordinadores y supervisores, en sus relaciones con los voluntarios, deben incidir en los valores de la organización, los criterios de calidad de la intervención, etc.
- Los coordinadores deben preparar situaciones para que los voluntarios y los profesionales puedan relacionarse. Existen pocas situaciones cotidianas en las que los voluntarios puedan compartir sus experiencias; es necesario organizarlas, tanto en el tiempo (fiestas, reuniones, congresos...) como en espacios (salas de descanso, lugares de reunión...).
- Realizar actividades conjuntas con todos los miembros del equipo.

Sentimiento de singularidad

La segunda característica de las personas con alta autoestima es el sentimiento de singularidad o la sensación de que se es alguien especial.

El coordinador puede aumentar los sentimientos de singularidad de los voluntarios reconociendo sus méritos y felicitándoles por sus cualidades. Se debe animar a los voluntarios a expresarse tal y como son y a defender sus propias opiniones.

Otra forma de incrementar la singularidad es asignar tareas retadoras, que permitan poner en juego todas las competencias y habilidades disponibles.

El coordinador puede transmitir esta idea a los voluntarios con comentarios como: «Esta tarea supone una gran responsabilidad que sólo per-

sonas como tú pueden asumir» (por supuesto, el coordinador debe ser sincero).

Crear ambientes laborales que favorezcan la singularidad es difícil porque en muchas ocasiones entra en conflicto con el sentimiento de pertenencia, que también muy importante.

Es necesario que todos los miembros del equipo entiendan que compartir objetivos comunes no significa renunciar a las diferencias y particularidades de cada persona. Deben evitarse las bromas sobre los errores o descalificaciones sobre los deseos, aspiraciones y logros de los otros.

También se puede incrementar el sentimiento de singularidad promoviendo el desarrollo personal de cada voluntario mediante la formación adicional, la asistencia a congresos, la exposición de temas o casos ante los demás, etc. En este último caso, además, se da una oportunidad de intercambiar experiencias, aumentando el sentimiento de pertenencia.

Sentimiento de competencia o poder

Una de las principales motivaciones humanas es la sensación de que a través de nuestro comportamiento podemos modificar algún aspecto significativo del entorno. Esta motivación se conoce con distintas acepciones: sentimiento de poder, de control o de competencia, entendiendo poder como «eficacia».

Muchos puestos de voluntariado disminuyen este sentimiento al implicar tareas demasiado fragmentadas y no vinculadas con el producto final del proceso de intervención.

Para sentirse eficaces, los voluntarios deben trabajar en tareas que tengan sentido, que sean significativas, tal y como se comentó al hablar de la descripción de puestos.

Si los voluntarios colaboran en tareas accesorias y aburridas, como por ejemplo ensobrar, debe explicársele el objetivo del *mailing* y su importancia para los fines de la organización, para que comprenda que su participación es importante para alcanzar el propósito final.

La importancia de dar significado a la labor que se realiza puede ser ilustrada por la siguiente historia: dos albañiles trabajaban en la cons-

trucción de una catedral durante la Edad Media. Una persona se acercó a uno de ellos y le preguntó: «¿Qué haces?». Él contestó: «¿No lo ves? Coloco ladrillos». A continuación le preguntó a otro lo mismo, y éste le dijo: «Construyo la obra más grandiosa que los hombres han hecho nunca para alabar a Dios». Ésta es la diferencia entre comprender el objetivo final de las acciones o sólo la tarea concreta que se realiza.

Parte del sentimiento de eficacia se debe a una sensación de poder de decisión sobre lo que hace. Si los supervisores sobrecontrolan el comportamiento de los voluntarios tienden a disminuir su valor.

Durante la supervisión es mejor definir los resultados que se espera alcanzar y sugerir al voluntario formas de conseguirlo, en lugar de dictarle exactamente qué hacer y cómo. Cuando una persona intenta controlar la conducta de otra, difícilmente consigue mejorar su rendimiento.

Otro modo de mejorar el sentimiento de competencia y de eficacia es focalizando la responsabilidad de sus acciones en ellos mismos. De esta forma, los voluntarios percibirán que son responsables de algo significativo. Esto implica dotar al voluntario de la suficiente autonomía de trabajo.

Al igual que en el caso anterior, la necesidad de poder o competencia entra en conflicto con las otras necesidades, en especial con la de pertenencia. Ya que para generar pertenencia, los grupos presionan para que sus miembros se ajusten a las normas aceptadas por el grupo, y esto supone un control externo del comportamiento que entra en contradicción con la necesidad de control interno del individuo.

En general, puede decirse que formar grupos pequeños, con personas compatibles, si es posible que se aprecien y respeten, y donde sea posible percibir las contribuciones individuales que cada miembro aporta al resultado total del grupo, maximiza los beneficios del trabajo en grupo (sentimiento de pertenencia) y minimiza el efecto y una disminución del rendimiento grupal.

5.2.2. El reconocimiento

El **reconocimiento** de la labor realizada por los voluntarios es el medio por el cual la entidad demuestra su agradecimiento por el tiempo, talento

y esfuerzo que los voluntarios aportan. En cierto sentido es la paga del voluntario.

Si queremos que los voluntarios desempeñen adecuadamente su tarea y permanezcan en la organización, los sistemas de reconocimiento adquieren una importancia fundamental, ya que afectan a la satisfacción y al rendimiento y se sitúan como un complemento imprescindible de los sistemas de motivación.

Nunca debe darse por supuesto que los voluntarios saben que su contribución es importante. Si no reciben un *feedback* de su labor, empiezan a preguntarse si lo están haciendo bien o mal, si es útil o inútil, etc., y esto les desmotiva.

Ahora bien, los sistemas de reconocimiento del voluntariado pueden tener una frontera. En principio, todos estamos de acuerdo en que el voluntariado realiza su acción desinteresadamente. Esto supone que no espera recibir nada a cambio; sin embargo, hablamos de reconocimiento como un elemento necesario e imprescindible para que se mantenga en la organización. ¿Dónde está el límite? ¿Cuál es la frontera entre reconocimiento y voluntariado incentivado? ¿Son los incentivos un sistema de reconocimiento válido para el voluntariado? ¿Dónde debemos detenernos? ¿Existe diferencia entre reconocimiento e incentivo?

Si nos centramos en el ámbito del reconocimiento de la organización hacia el voluntario, podemos encontrarnos básicamente dos sistemas: los formales y los informales.

Estos sistemas deben girar en torno a reforzar su sentimiento de pertenencia a la organización y su apoyo a la acción diaria, concretándose en una progresiva asunción de responsabilidades, promoción interna, condecoraciones, formación continuada, encuentros e intercambios de experiencias, etc. Es decir, el reconocimiento ha de convertirse, siempre que sea justificado, en algo cotidiano. Más si consideramos que en ocasiones pueden tener la sensación de que sólo se les llama la atención por sus errores, y no por sus logros.

Los **sistemas formales** de reconocimiento se basan fundamentalmente en certificados, placas, medallas, actos de reconocimiento, etc. Muchas

organizaciones cuentan con un día al año en el que reconocen a sus voluntarios por sus meritos y por su labor en la organización.

Estos sistemas suelen estar regulados y aparecen recogidos en estatutos, reglamentos, disposiciones de régimen interno, etc., siendo conocidos por todos.

Todos los sistemas formales de reconocimiento tienen que hacer sentirse al voluntario «valorado», recompensado, apreciado, en un acto sincero y real, y no ser percibido como algo mecánico que se realiza por cumplir un mero trámite.

Los reconocimientos formales son especialmente adecuados para aquellos voluntarios que desean que su labor se reconozca públicamente ante el resto de los miembros de la organización, pero tienen poco impacto en aquellos que no necesitan el reconocimiento social y que su fuente de satisfacción es el trabajo bien hecho y la atención a los usuarios. En estos casos, la valoración de los usuarios suele ser reconocimiento suficiente. Estos voluntarios generalmente se sienten más valorados con sistemas informales.

Los sistemas de reconocimiento formales en parte basan su efectividad en tener establecidas unas normas muy claras, conocidas y asumidas por todos.

Todo el mundo debe conocer por qué se otorga reconocimiento o por qué no, ya que pueden actuar como un elemento desmotivador del resto del equipo si el reconocimiento otorgado no es bien comprendido ni aceptado.

No existe mejor forma de desmotivar a un equipo que dar un reconocimiento público a un voluntario que no se lo merece, según la valoración del resto del equipo, en perjuicio de voluntarios más eficaces y «entregados» a la organización.

A pesar de su eficacia limitada en el rendimiento y permanencia de los voluntarios, toda organización debe contar con algún sistema de este tipo, y no debemos olvidar que, además de sus efectos sobre la satisfacción de los voluntarios, tienen también un efecto de imagen para la organización, ya que difunde en la sociedad su interés y valoración de la acción voluntaria, haciendo que la sociedad valore también la acción voluntaria y el papel del voluntariado. Estos efectos «colaterales» del reconocimiento

Tabla 19. SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO

Sistemas formales	Sistemas informales
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas regulados y estandarizados • Sistema claro conocido y asumido por todos • Certificados, medallas, actos de reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Se producen día a día • No están normalizados • Tienen que ver con las relaciones humanas • Dar las gracias, mostrar interés, acceso a servicios, etc.

Fuente: <http://www.iniciativa social.net>

deben ser tenidos en cuenta por la organización a la hora de establecer sus sistemas formales (**Tabla 19**).

Sin embargo, los sistemas que generalmente tienen un mayor efecto en el voluntariado son los **reconocimientos informales**, aquellos que se producen día a día y que, en muchas ocasiones, descuidamos al no darles la importancia que realmente tienen. La creatividad y la innovación son importantes para encontrar caminos adecuados para reconocer el esfuerzo de los voluntarios.

La eficacia de este tipo de reconocimiento viene dada, entre otras cuestiones, por su frecuencia, los sistemas formales de reconocimiento se dan una vez al año; los informales se deben realizar todos los días.

El reconocimiento informal demuestra no sólo la consideración y el aprecio por el trabajo bien hecho, sino la valoración del voluntario como «persona». Este tipo de reconocimiento incluye cuestiones como:

- Decir «gracias».
- Mostrar interés por los aspectos personales del voluntario.
- Fomento de la participación en la entidad en las decisiones que les afectan.
- Acceso a puestos de responsabilidad.
- Facilitar los medios adecuados para el desarrollo de su labor.
- Acceso a los servicios que pueda prestar la organización.
- Fomento y desarrollo del trabajo en equipo.
- Tratar de que los voluntarios tengan los mismos «privilegios» que el personal remunerado.

- Permitir al voluntario incrementar sus habilidades y adquirir una mayor formación.

Dar las gracias, mostrar interés por el trabajo que se está desarrollando, interesarse por los problemas que tiene en el desarrollo de su labor, etc., son sistemas de reconocimiento sencillos que tienen un gran efecto en el voluntario, mostrar interés y aprecio debería estar en el primer lugar en la agenda de todo aquel que trabaja habitualmente con voluntarios.

Para favorecer estas actitudes en ocasiones las organizaciones pueden desarrollar talleres de relaciones humanas, habilidades sociales, etc., para los miembros. La participación del voluntario en las decisiones que le afectan y el incremento de la responsabilidad se muestran como uno de los sistemas de reconocimiento más potentes.

Participación y responsabilidad no son elementos que se produzcan desde la incorporación del voluntario de un modo natural, si no que son aspectos que deben ser fomentados y facilitados por la organización.

La participación en la toma de decisiones y el aumento de la responsabilidad es, en cierto modo, decirle al voluntario: «Confío en ti, en tus capacidades y en tus decisiones. Tú debes ser responsable de tu propio proceso en la organización». ¿Puede existir un sistema de reconocimiento mayor? Posiblemente sí: el acceso a puestos de responsabilidad.

El acceso a puestos de responsabilidad no sólo es un reconocimiento para el voluntario que lo ocupa, sino para el resto de compañeros, que ven que forman una parte importante de la organización y que ésta tiene canales de valoración de las capacidades.

El acceso a formación, tanto la facilitada por la organización como la externa, es un potente sistema de reconocimiento de la acción voluntaria que va más allá de la mera capacitación o adquisición de conocimientos por parte del voluntario.

El reconocimiento diario favorece un adecuado clima de trabajo, refuerza el sentido de pertenencia y favorece las relaciones personales. El reconocimiento puede empezar desde el primer día: una carta de bienvenida, una adecuada acogida, la presentación a los directivos y compañeros, etc., puede ser un buen comienzo en la carrera hacia el reconocimiento del voluntario.

Debemos tener en cuenta que los voluntarios tienen diferentes motivaciones e intereses y que, por tanto, necesitarán diferentes tipos de reconocimiento. Si, por ejemplo, seguimos la teoría de la motivación de McClelland⁽⁴⁹⁾ con sus tres tipos de motivaciones (logro, poder, afiliación), podemos ver cómo cambia la eficacia de los diferentes tipos de reconocimiento:

- **Los voluntarios orientados al logro.** Para este tipo de voluntarios es adecuado el reconocimiento basado en formación adicional y en tareas que suponen un desafío. Lógicamente, el reconocimiento será más eficaz si está directamente relacionado con los logros de su actividad. *Nuevos desafíos* y *feedback sobre los resultados de su acción* serían las palabras clave en este caso. El reconocimiento es más apreciado si proviene de los propios usuarios.
- **Los voluntarios orientados a la afiliación.** Para estos voluntarios el reconocimiento de los compañeros es su mayor recompensa; por ello, son adecuados los sistemas de reconocimiento donde participa todo el equipo. El reconocimiento debe ser otorgado en un acto grupal, a ser posible en presencia de compañeros, familiares, etc. *Incremento del trabajo en equipo* y *valoración de los compañeros* serían las palabras clave en este caso. El reconocimiento es más apreciado si es propuesto por los propios compañeros.
- **Los voluntarios orientados al poder.** El aspecto clave del reconocimiento con este tipo de voluntarios es la promoción, el acceso a mayor información, la mayor responsabilidad, el acceso a puestos más importantes. Necesitan que el reconocimiento que se les concede sea conocido por el mayor número posible de personas. Para ellos, el reconocimiento tiene más valor si proviene de la dirección de la organización.

Estas diferencias, dependiendo del motivo que guíe su conducta, nos deben hacer recapacitar sobre la imposibilidad de un sistema único de reconocimiento en una organización. El sistema ideal debe tener previstos diferentes procedimientos, para satisfacer las diferentes motivaciones de los voluntarios.

Desde este punto de vista, la combinación de elementos formales e informales se destaca como el método más eficaz. Así, debemos tener

diferentes sistemas de reconocimiento que combinen aspectos formales e informales:

■ **Reconocimientos diarios:**

- Dar las gracias.
- Decirles que realizaron un buen trabajo.
- Tomar unos cafés juntos.
- Pedirles sus opiniones.
- Mostrar interés en sus aficiones personales.
- Ofrecer una sonrisa cuando se les ve.
- Alabarles ante el responsable.
- Tomar algo después del trabajo.
- Decirles lo positivo de sus cualidades personales.

■ **Reconocimientos intermedios:**

- Comer con ellos.
- Permitir que firmen los programas e informes que realicen.
- Escribir notas de recomendación para un trabajo si lo necesitan.
- Hablar de ellos cuando hablemos en los medios de comunicación sobre nuestros programas.
- Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros, con los gastos pagados por la organización.
- Escribir artículos sobre la contribución de los voluntarios.
- Permitir que participen en la formación que reciben los remunerados.
- Informar a la dirección sobre sus progresos.
- Permitir que representen a la organización en actos y reuniones externas. Organizar reuniones informales con directivos de la organización.

■ **Grandes reconocimientos:**

- Animarles a que escriban un artículo sobre su trabajo.
- Otorgarles una placa, certificado, medalla, etc.
- Participación como monitores en la formación.
- Facilitándoles un adecuado equipamiento.
- Dándoles nuevas responsabilidades y un nuevo cargo.
- Sistemas de reconocimiento público.

Tabla 20. ALGUNAS NORMAS SOBRE RECONOCIMIENTO

- No olvidarlo nunca
- Continuo
- Utilizar diversos métodos
- Sinceridad y autenticidad
- Valorar a la persona
- Relación directa con los logros
- Consistencia y estabilidad
- Proximidad
- Adaptados
- Reconocer lo que más se valora
- Si todo falla, haz las cosas bien

- Implicándoles en la planificación anual.
- Aumentando sus posibilidades de participación.

En cualquier caso, independientemente del sistema de reconocimiento que tenga la organización, éste debe cumplir unas determinadas normas (**Tabla 20**) para que realmente se muestre eficaz:

- **No olvidar nunca el reconocimiento de los voluntarios.** Debemos ser conscientes en todo momento de la importancia del reconocimiento y del valor que tiene para los voluntarios. Si los voluntarios no encuentran reconocimiento en la organización, sentirán que no son apreciados ni valorados y pueden buscar reconocimiento en los compañeros, o el grupo, haciendo que en ocasiones el grupo sea más importante que la propia organización.
- **Continuo.** Una de las quejas más frecuentes de los voluntarios es que no se sienten apreciados por la organización, no se sienten valorados. Sin embargo, las organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento. La razón de esta discrepancia estriba en que el reconocimiento debe ser dado de un modo continuo, pues sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando otras acciones nos indican que el reconocimiento no es sincero. Dar reconocimiento una vez al año no es un sistema muy adecuado para que los voluntarios se sientan valorados.
- **Utilizar diversos métodos.** Si tenemos que dar reconocimiento frecuentemente debemos disponer de una gran variedad de métodos

para mostrar nuestro aprecio por los voluntarios. Además, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro.

- **Sinceridad y autenticidad.** No dar alabanzas a menos que se sientan honestamente. Si damos reconocimiento por tareas que no lo merecen, devaluamos el sistema de reconocimiento para voluntarios que realmente se lo merecen.
- **Valorar a la persona.** La eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no sólo se alaba el trabajo realizado, sino que se valora a la persona. Esto supone que no sólo debemos alabar sus resultados, sino también su voluntad de participación y su implicación en la organización.
- **Relación directa con los logros.** Los reconocimientos, siempre que sea posible, deben guardar una relación directa con los logros obtenidos: a mayor logro, mayor reconocimiento.
- **Consistencia y estabilidad.** Dar los reconocimientos de un modo consistente: si dos voluntarios consiguen similares logros, deben lograr similares premios.
- **Proximidad.** Dar los reconocimientos lo más próximos a la tarea o actitudes que se quieren recompensar. La demora hace que los reconocimientos pierdan efectividad.
- **Adaptados.** Procurar que los reconocimientos se adapten a las características del voluntario.
- **Reconocer aquello que más valoramos.** En muchas ocasiones dedicamos una gran atención a voluntarios que no desempeñan un trabajo adecuado, en detrimento del tiempo y la atención que dedicamos a los voluntarios que actúan eficazmente. Una mayor eficacia puede ir acompañada del «olvido». Emplear tiempo en la supervisión puede ser considerado una forma de reconocimiento.
- **Si todo esto falla, haz las cosas correctamente.** En ocasiones no funcionan los sistemas de reconocimiento porque no estamos desarrollando una adecuada dirección de voluntarios. Esto supone que tenemos que tener un adecuado diseño de puestos, una correcta orientación y acogida, supervisión, formación, etc.

5.3. COMUNICACIÓN

Otro aspecto muy importante en esta fase de desarrollo de la acción del voluntario en la entidad es la comunicación. A través de ella se posibilitará una mejor integración de las personas voluntarias en la organización, pero también sirve para llevar a cabo muchas de las acciones de seguimiento, se canaliza la participación, etc.

Las entidades están formadas por personas y, por tanto, no pueden existir sin comunicación, herramienta imprescindible para establecer el trabajo a realizar y para intercambiar la información necesaria para el logro de metas y objetivos. Con una comunicación eficaz obtendremos mayor calidad y productividad, ya que una buena comunicación favorece un buen desempeño y aumenta la motivación de los trabajadores.

La comunicación entre la entidad y el voluntario debe darse a diferentes niveles:

- Dentro del propio grupo de voluntariado por medio de las actividades, de reuniones y encuentros informales, etc.
- Entre las personas voluntarias y la coordinación de voluntariado: con una frecuencia establecida por la entidad.
- Entre la organización y las personas voluntarias: a través de la recepción de información sobre otras actividades, proyectos, novedades, etc.
- Entre el equipo de voluntariado y el personal remunerado: por medio de acciones promovidas desde la organización; por ejemplo, a través de encuentros conjuntos, etc.

Si la comunicación es un instrumento imprescindible para la gestión de las organizaciones, es necesario que exista una estrategia comunicativa adecuada, que debe reunir las siguientes condiciones:

- Que afecte a todas las personas de la organización.
- Totalmente bidireccional, recíproca.
- Una comunicación para la decisión.
- Una comunicación para la innovación.

Y específicamente mencionamos dos nuevas condiciones a cumplir por las estrategias comunicativas:

5.3.1. Una comunicación para la motivación

La comunicación interna puede ser considerada como la correa de transmisión que une a todos los miembros de una organización. Por tanto, todos somos corresponsables del éxito en el logro de los objetivos y deben estar comprometidos en el progreso de la institución.

5.3.2. Una comunicación para la integración

La comunicación interna debe servir de catalizador para que trabajadores, voluntarios y directivos compartan los valores que identifican y conforman la cultura de la organización. Esto significa que las personas deben apoyar los intereses comunes de la entidad por encima de sus legítimos intereses personales.

5.3.3. Las direcciones de la comunicación

La comunicación interna de las organizaciones se desarrolla en tres direcciones concretas, en tres canales de comunicación perfectamente diferenciados: una dirección vertical, una dirección horizontal y una dirección transversal.

- **La comunicación descendente.** La comunicación descendente es utilizada por los líderes y los directivos de una organización y se dirige al resto de los empleados y voluntarios. La finalidad de la comunicación descendente se centra en la necesidad de explicar y garantizar el conocimiento de todas las personas que integran la entidad de los siguientes factores; la cultura, los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos, las funciones, la estructura y las actividades y las tareas de la organización. Algunas de las técnicas más usadas en la comunicación descendentes son: las cartas y circulares, los informes y boletines, los folletos, impresos, correos electrónicos, avisos y hojas informativas, manuales, entre otras varias.
- **La comunicación ascendente.** La comunicación ascendente, utilizada por los trabajadores y voluntarias de una organización, tiene como objetivo proporcionar a los directivos la retroalimentación imprescindible para una correcta toma de decisiones.

Como ejemplo de las distintas técnicas empleadas en la comunicación ascendente citamos, entre otras: los buzones de sugerencias, los estudios de motivación de los empleados y voluntarios, las reuniones para tratar quejas y reclamaciones, las encuestas y los informes.

- **La comunicación transversal.** La comunicación transversal es la producida entre distintas personas, grupos o equipos de trabajo, sea cual sea su nivel en la estructura de la organización. Este tipo de comunicación interna, sea oficial u oficiosa, facilita la mayor identidad común en el seno de toda organización y debe ser favorecida. Entre sus distintos objetivos queremos destacar el de pretender configurar un código lingüístico común para toda la organización.

5.3.4. Posibles mecanismos de comunicación con el voluntariado

- Las TIC, a través de una intranet, etc.
- Boletines internos (dirigidos exclusivamente al voluntariado o a todo el equipo).
- Boletines externos (por ejemplo, una revista de la organización).
- Reuniones periódicas o encuentros específicos con las personas responsables de la actividad, con la persona responsable del voluntariado o con todo el equipo.
- Envío de información a través de correo electrónico o postal.
- Tablón de anuncios en un espacio físico de la entidad.
- Intranet dirigida al voluntariado o al equipo en general.
- Encuentros informales (celebraciones, etc.).

5.4. PARTICIPACIÓN

La participación es un derecho para las personas voluntarias, así expresado el artículo 6.c de la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. La entidad tiene que, además de posibilitar la participación a través de mecanismos que favorezcan su implicación, desarrollar las acciones y establecer los canales que la posibiliten. Probablemente se hará de forma gradual, pero es conveniente que no sea de forma puntual, sino como algo continuado en el tiempo.

La participación de los voluntarios en la entidad se desarrolla en diferentes niveles. El **primer nivel** ya se ha mencionado en el apartado sobre la comunicación: éste ha de ser el primer paso para la participación. Se trata de la transmisión de información en ambas direcciones (de la entidad al voluntariado y a la inversa). El **segundo nivel** sería la recogida de las opiniones del personal voluntario sobre decisiones que haya que tomar, a través de los medios que se estipulen para ello. Su opinión podrá ser tomada en consideración o no posteriormente, pero tiene que servir para clarificar una decisión. En este caso, las opiniones formuladas por las personas voluntarias no son vinculantes. Y por último, el **tercer nivel** sería la participación que afecte a las decisiones, a la gestión de la entidad. Es el mayor grado de participación. En estos casos, las personas voluntarias participan en la toma de decisiones de uno o varios temas y/o se hacen cargo de su gestión. Supone un alto grado de compromiso por parte de los participantes.

Por supuesto que para determinar el **grado de participación** de los voluntarios en la entidad, se pueden seguir diferentes criterios relacionados, por ejemplo, con:

- El grado de responsabilidad. Cuanto mayor sea, mayor implicación tendrá en la toma de decisiones del área de la que se encarga.
- Según la experiencia en la entidad: según la trayectoria y grado de conocimiento que el voluntario tenga de la entidad, se puede optar por dar un mayor nivel de participación a estos voluntarios que a los recién incorporados.
- Según las áreas en las que colabora el voluntariado. Si lo hace en diferentes áreas organizativas, eso puede definirse como un criterio para diferenciar su participación.

Quedaría, por tanto, definir en qué **áreas** se contemplaría la participación de los voluntarios. Algunas ya se han comentado (por ejemplo, en las decisiones estratégicas de la entidad, es decir, las que repercuten en la definición de la organización, en su futuro, etc.; en las relativas a la gestión o funcionamiento, en los programas que desarrolla, etc.).

5.4.1. Aspectos que fomentan la participación⁽⁵⁰⁾

1. Conocer las capacidades, las motivaciones y las limitaciones de cada persona voluntaria y aprovechar al máximo las competencias de cada uno.
2. Flexibilizar y diversificar las formas de participación en la entidad.
3. Delegar las responsabilidades y las tareas, trabajar en equipo, fortalecer la relación y la cohesión entre las personas de la organización.
4. Trabajar el sentimiento de pertenencia a la organización.
5. Incentivar la participación con actos y encuentros específicos. Por ejemplo, realizar encuentros conjuntos de los diferentes colectivos de la entidad y celebrar un encuentro anual con una vertiente lúdica.
6. Hacer un análisis sobre las aportaciones de las personas que participan en la entidad y su grado de implicación.
7. Destacar los beneficios y las satisfacciones de la participación.
8. Fomentar la participación de la junta directiva o patronato en el día a día de la entidad.
9. Redactar un manual de gestión que sistematice todos los procedimientos que se realizan actualmente con relación a la participación.
10. Utilizar Internet y las TIC (actualizar la página web con las próximas actividades de la entidad, organizar un foro vía web, y la intranet a través de la cual se recoja opiniones, propuestas, valoraciones, etc.).

5.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento está orientado a evaluar la marcha del voluntario en la entidad y el grado en el que se cumplen todos los objetivos planteados con respecto a la tarea que desempeña. También se orienta a fomentar la permanencia del voluntariado y, por tanto, a hacer más satisfactoria su labor.

Ambos objetivos redundan finalmente en lo mismo: en una labor bien hecha desde el punto de vista de la organización, de los usuarios y de los voluntarios.

El seguimiento no ha de suponer una sobrecarga en la labor de los voluntarios ni de los coordinadores, sino que ha de enfocarse como un apoyo continuo, que además sirve para reforzar y gratificar. Por tanto, esta fase, junto con la motivación y reconocimiento, es clave para conseguir que su permanencia se prolongue en el tiempo.

La necesidad del seguimiento nace de la imposibilidad de poder anticipar todos los problemas con los que se puede encontrar un voluntario y de lo poco operativo que sería esperar a una reunión formal del equipo para plantearlos. La función de seguimiento la puede realizar el coordinador del programa de voluntariado, un profesional o un responsable de la entidad. Es importante hacer seguimiento tanto de las personas que realizan un voluntariado de forma presencial como de las que lo hacen a distancia (ya sea presencial o virtualmente), con independencia de cuándo se lleva a cabo.

El seguimiento en los programas de voluntariado tiene los siguientes objetivos específicos:

- 1. Consolidar las habilidades previamente adquiridas durante la formación.**
- 2. Valorar y reforzar la actuación de los voluntarios**, aportándoles de forma sistemática *feedback* sobre la ejecución de su tarea.
- 3. Proporcionar apoyo social**, fundamentalmente informacional y emocional, especialmente cuando se enfrenten a situaciones problemáticas, previniendo de esta manera la aparición del *burnout*.

Los aspectos sobre los que realizar el seguimiento y evaluación son aquellos que están relacionados con la evolución del voluntario en la entidad y cómo se van encajando sus motivaciones y expectativas. También es importante realizar un seguimiento de la forma en que se realizan las funciones: nivel de profesionalidad y compromiso; las relaciones con el personal remunerado y el resto de personas voluntarias; el nivel de participación en el desarrollo de las funciones; el grado de satisfacción personal a partir de la labor realizada; las relaciones con las personas destinatarias, cuando sea el caso, etc.

Cuando se diseña un **sistema de seguimiento** para un programa de voluntariado, es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El seguimiento no ha de ser impuesto, sino percibido como necesario y asumido con interés.
2. Los fines del seguimiento de los voluntarios, así como las responsabilidades de cada una de las partes implicadas, deben ser explícitos y conocidos por todos.
3. Es conveniente que siempre haya una persona de referencia que pueda atender las demandas de los voluntarios, mediante un teléfono de emergencia al que poder llamar en casos de crisis, etc.
4. El seguimiento ha de ser individual, aunque también puede combinarse con sesiones grupales.
5. Debe ser flexible y adaptarse a las características de los voluntarios. Es importante que el coordinador detecte cómo se autoevalúa el voluntario: ¿necesita *feedback* de los demás?; ¿necesita una prueba física para detectar que ha terminado el trabajo?; ¿valora el éxito por el trabajo individual o por lo alcanzado en equipo? Esta información es útil para saber cómo reconocer y recompensar su trabajo.
6. Volvemos a insistir en este apartado en la importancia del uso de las TIC también para esta función de seguimiento, por medio de la creación de bases de datos, intranet, etc.

5.5.1. Características del coordinador

En cuanto a la función del coordinador, hay que señalar que es clave para el buen desarrollo de este proceso. Como ya se ha apuntado, esta función puede llevarla a cabo un profesional de la organización e incluso un voluntario con experiencia. Las características son:

1. Debe esforzarse por crear un clima distendido y de confianza para asegurar una buena comunicación.
2. Debe mostrarse abierto a discutir cualquier problema o conflicto.
3. Debe evitar la ansiedad que el componente evaluativo del seguimiento puede generar en los voluntarios; para ello, tiene que dejar claro que se trata de un proceso que consolida el aprendizaje y permite la integración en la organización de los voluntarios.

4. Debe también reforzar a los voluntarios mediante *feedback* positivo, felicitándoles por las buenas ejecuciones. Es imprescindible evitar que el voluntario sienta que sólo se presta atención cuando comete algún error. El *feedback* siempre debe ser concreto, centrado en el comportamiento y lo más objetivo posible, para favorecer el proceso de aprendizaje y evitar dañar la autoestima del voluntario.
5. Debe prestar apoyo emocional, empatizando con sus estados afectivos y confiando en sus habilidades.
6. Debe animar al voluntario a expresar sus opiniones, invitándole a evaluar el programa, su actuación y el propio seguimiento.

5.5.2. Criterios de actuación frente a una evaluación negativa

En el proceso de seguimiento puede ocurrir que alguien reciba una evaluación negativa reiterada. En estos casos, el coordinador debe recordar que el voluntario ha accedido a realizar su voluntariado de acuerdo a las directrices del programa; si no las cumple, hay que explicarle qué ha hecho incorrectamente y por qué eso es así.

La mayoría de los comportamientos inadecuados de los voluntarios se deben a falta de habilidades o insuficiente comprensión de las normas y no a mala fe. Por este motivo, se suelen corregir cuando se les informa adecuadamente.

Si finalmente no corrige su actitud o comportamiento, la organización puede decidir poner fin a su colaboración con la entidad.

Nadie desea prescindir de un voluntario, y debe ser siempre la última alternativa a tomar. Por tanto, antes hay que asegurarse de que se han considerado otras medidas:

- **Reevaluar.** Puede ser que el voluntario no haya entendido las normas de la organización. Reforzar el seguimiento y la evaluación puede ser en estos casos una buena opción.
- **Reasignar los puestos.** Cambiar al voluntario de tarea y responsabilidad. Quizás haya habido una mala adaptación al puesto asignado, a los profesionales con los que trabaja o a los otros voluntarios. Si es así, un cambio de puesto puede solucionar el problema. El coordina-

dor del programa puede, basándose en una pequeña entrevista, reevaluar sus habilidades e intereses y buscar un puesto que se adapte mejor a sus características.

- **Dar más formación**, si es que el problema radica en la falta de conocimiento o habilidades del voluntario. El coordinador puede aconsejarle que vuelva a pasar por un periodo de entrenamiento y formación. A algunas personas les cuesta más aprender que a otras. Algunos necesitarán un enfoque de enseñanza diferente, o una enseñanza personalizada.
- **Proponer periodos de respiro**. Si un voluntario veterano empieza a actuar mal, puede ser que necesite un periodo de descanso. Esto se produce con frecuencia en actividades que requieren grandes esfuerzos emocionales, que pueden llegar a provocar el agotamiento y abocar al *burnout*. Muchos voluntarios no admiten que están quemados, y el coordinador debe emplear todas sus habilidades para convencerles de la conveniencia de ese descanso. También pueden plantearse rotaciones y asignarles temporalmente alguna tarea menos agotadora emocionalmente.
- **Remitir a otra entidad**, en el caso de que el problema tenga su origen en una diferencia entre los valores del voluntario y los de la entidad, o, si lleva mucho tiempo, quizás necesite de nuevas experiencias en otros ámbitos.
- **Retirar al voluntario**. Un voluntario veterano puede ver disminuida su capacidad con el paso del tiempo por diversos motivos (enfermedades, cansancio emocional, sobreimplicación, etc.), lo cual puede ser peligroso para él y para los demás. En estos casos es conveniente que la entidad acuerde con él su retiro voluntario, le dé el reconocimiento que se merece, asegurándose de que no acaba resentido.

Algunas acciones de seguimiento a lo largo de la trayectoria de la persona voluntaria en la entidad

Acción	Objetivos
Entrevista inicial (a los 3-4 días de la incorporación)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la acogida inicial • Contar con primeras impresiones sobre la llegada a la entidad • Resolver dudas iniciales
Primera entrevista de seguimiento (a las 3-4 semanas de la incorporación)	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el ajuste inicial de expectativas personales y organizativas • Valorar la integración y la acogida del equipo • Detectar posibles dificultades e inquietudes
Entrevista anual de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la estancia en la organización y cómo se siente la persona en ella • Concretar aspectos organizativos que deberían ser mejorados: formación, actividades, etc. • Concretar aspectos personales que pueden mejorarse: actitudes, formas de llevar a cabo actividades, etc.
Reuniones informales mensuales de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo en las posibles dificultades cotidianas • Fomentar la relación con el resto del equipo de voluntariado • Llevar a cabo un seguimiento de la evolución de las motivaciones

Fuente: Observatorio del Tercer Sector, 2008

Temas	Evaluación de la persona voluntaria	Evaluación del coordinador/a
Grado de conocimiento de la entidad		
Actividades realizadas		
Recursos materiales para la realización de las actividades		
Relación con el resto del equipo (voluntario y remunerado)		
Formación realizada		
Desarrollo personal		
Compromiso voluntario		
Otros:		

Fuente: Manual de Gestión de Voluntariado. Fundación La Caixa

6. Desvinculación del personal voluntario

El momento de la desvinculación del voluntario con la organización ha de ser vivida como una etapa más en el ciclo del voluntariado, y por eso las entidades deberían contar con sistemas de gestión de la desvinculación, y la persona idónea para hacerlo tendría que ser el coordinador del voluntario.

El medio más adecuado para hacerlo irá en función de si es una colaboración puntual, en cuyo caso se puede pasar un cuestionario de evaluación y quizás una carta de agradecimiento por su colaboración. En el caso de un voluntariado continuado en el tiempo, el medio más apropiado es la entrevista de salida, aunque se pueden utilizar otros medios que acompañen este momento y que también incluirían la encuesta de valoración, como sería el envío de carta, llamadas telefónicas tras su salida, etc.

6.1. POSIBLES MOTIVOS DE DESVINCULACIÓN⁽⁵¹⁾

a) Vinculados a una decisión organizativa

- Imposibilidad de continuar con el desarrollo del programa al que esté adscrita la persona voluntaria.
- Incumplimiento, por parte del voluntario, de los compromisos adquiridos con la organización.
- Ausencia reiterada y sin previo aviso de la persona voluntaria.
- Comportamiento inadecuado: incumplimiento de los principios de la organización, difusión de información confidencial, trato incorrecto a personas destinatarias, etc.

b) Vinculados a una decisión de la persona voluntaria

- Cambio en sus prioridades personales.
- No disponibilidad horaria para cumplir con su compromiso con la entidad.

- Desmotivación debida al incumplimiento de las expectativas desde la organización.
- Desacuerdo con la forma de entender y gestionar el voluntariado en la entidad, etc.

c) Vinculados a la relación establecida

- Cumplimiento de la fecha de finalización marcada inicialmente.
- Finalización de la actividad o proyecto en el que se participa, etc.

6.2. LA ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN

En cuanto a la entrevista de desvinculación, se deben tener en cuenta ciertos aspectos.

En primer lugar, la **función que cumple**. Es un **medio de agradecimiento** y reconocimiento por la aportación del voluntario durante todo el tiempo de vinculación con la entidad. Por otro lado, es un **canal de información**, que nos aportará datos adicionales sobre los motivos de la desvinculación, el grado de cumplimiento de sus expectativas, una evaluación de nuestra actuación en los diferentes aspectos relacionados con la gestión del voluntariado: el seguimiento, motivación y reconocimiento, información y formación recibida, comunicación, aspectos positivos y a mejorar, etc.

Como vimos en el apartado de selección del voluntariado, la entrevista de salida también debe ser ordenada y cumplir un guión que nos permita realizar una adecuada desvinculación de la relación de voluntariado. Como mínimo deben tratarse tres cuestiones:

La fecha concreta. La fecha debe ser conocida de antemano, no sólo por el coordinador y el voluntario, sino por el resto de personas implicadas, equipo de trabajo, resto de voluntarios, usuarios, si es el caso y si se cree conveniente, resto de personas de la entidad que ésta considere oportuno. Además, es importante para realizar la despedida formal que piense llevarse a cabo.

La persona que la realizará. Normalmente será el coordinador y quizás alguna(s) otra(s) persona(s) que se considere necesario por la información que puedan aportar.

La información que se ha de tratar por ambas partes, y que ahora desarrollaremos.

En la **primera parte de la entrevista** se puede obtener y aportar información haciendo una valoración sobre los mismos temas que han compuesto la gestión de su vinculación con la entidad.

1. El proceso de captación: valoración del rol de voluntario en la entidad y de la descripción de su puesto de voluntariado.
2. El proceso de selección: valoración de la información inicial recibida, las entrevistas, clarificación de las expectativas, etc.
3. El proceso de incorporación: valoración de la acogida, la documentación aportada, etc.
4. El proceso de desarrollo de la acción voluntaria: valoración de la formación recibida, los proyectos en los que ha participado, las actividades que ha realizado, los mecanismos de reconocimiento utilizados, así como los de comunicación y su periodicidad, formas de participación y sistemas de seguimiento y evaluación empleados, etc.
5. Otros aspectos relacionados con la relación establecida con la organización: equipos de trabajo, resto de personal contratado y compañeros voluntarios, usuarios, si procede, etc.

La **segunda parte de la entrevista** se puede centrar en los aspectos de mejora que la persona aportaría a la entidad, relacionados con el funcionamiento de la entidad (proyectos, procedimientos, documentación, etc.) y de cómo gestionan el voluntariado.

Antes de despedirse, puede ser un buen momento para considerar e impulsar en el voluntario otras formas de relación alternativas, como la colaboración puntual, como socio, posibilidad de reincorporación, mantener el contacto a través de envíos de comunicación, etc.

La información aportada en la entrevista debe ser guardada y valorada posteriormente por la entidad con la periodicidad que se establezca, semestralmente o anualmente, con el fin de poder sistematizar las aportaciones que los voluntarios han realizado y que de dicha valoración se incorporen las modificaciones oportunas que redunden en una mejora de la gestión del voluntariado.

Cuando se realice la salida de la persona voluntaria, se han de realizar las siguientes gestiones⁽⁵¹⁾:

- Expedición de certificaciones por la labor desarrollada.
- Gestión administrativa de la salida: anulación del seguro de voluntariado, formalización de documentación que acompaña la desvinculación.
- Solicitud a la persona de la entrega de equipos, documentos y bienes asignados desde la organización.
- Comunicación sobre la desvinculación a todas las partes interesadas.
- Planificación del traspaso de responsabilidades y gestión del mismo.
- Búsqueda de persona que la sustituya (si es preciso).
- Formalización con el resto del equipo (de voluntariado y, en su caso, del equipo remunerado) de un momento informal de despedida de la persona.





quinta
parte

Voluntariado y buenas prácticas

1. Definición de buenas prácticas

En la sociedad actual, cada vez más crece la exigencia de trabajar desde la "cultura de la calidad"; es igual si hablamos de una empresa que de una ONG, aunque ciertamente sus objetivos sean bien distintos.

El desarrollo de buenas prácticas tiene que ver con este criterio de calidad, y nos afecta a todos, también a las entidades de acción social sin ánimo de lucro que se nutren de un buen número de voluntarios para poder llevar a cabo su labor, y esto es así porque ninguna estructura puede mantenerse con acciones ineficientes o basadas en prácticas inadecuadas. La buena práctica incorpora pautas y valores que en conjunto contribuyen a su sostenibilidad y hacen patente el ejercicio de la responsabilidad social en la gestión de la entidad.

Además, la buena práctica es ejemplarizante tanto dentro como fuera de la organización, y supone un compromiso moral con los destinatarios de la acción, con los voluntarios y con la sociedad en su conjunto.

Existen diversas acepciones de «buenas prácticas», aunque todas ellas guardan una gran similitud. Por ejemplo, la que realiza la FEAPS (Federación de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad Intelectual):

«Por buenas prácticas entendemos la acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.»
(Red de Calidad FEAPS. Julio 2003.)

«Aquella actuación sistemática que es coherente con unos determinados criterios éticos y técnicos establecidos y que pueden servir como referente para otras actuaciones.» (Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, 2006.)

Otra definición, de la que partiremos para desarrollar este apartado, es la que aparece en la guía para entidades de acción voluntaria *Buenas prácticas y voluntariado* (Dirección General de Voluntariado de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de Madrid) y que viene a definirla **como aquella acción colectiva, organizada, de calidad, que establece una nueva forma de responder a las necesidades sociales que van surgiendo en nuestra sociedad. La buena práctica se desarrolla de acuerdo a unos criterios técnicos y, sobre todo, éticos e intenta servir de referencia a otras actuaciones de la misma entidad o de otras organizaciones.**

Por tanto, estamos hablando de que la buena práctica evalúa en qué medida las organizaciones sociales o entidades que, como las nuestras, realizamos acción social, contribuyen a la calidad de vida de las personas y a la mejora de nuestro entorno.

Hemos de ver las buenas prácticas en las organizaciones como algo que contribuye al fortalecimiento de la institución, al conjunto de valores e ideologías en las que se basa, a su sentido y forma de ser.

En definitiva, las buenas prácticas permiten ver los patrones de conducta, la calidad en los procedimientos y la fortaleza ética de las organizaciones. En cierto modo estas prácticas condensan lo mejor de nuestras entidades respecto a la acción voluntaria.

Analizando en profundidad esta definición de buenas prácticas, enfatizaremos algunas cuestiones. En primer lugar habla de una **acción colectiva, organizada y de calidad**. Las buenas prácticas aquí referidas son las que llevan a cabo la suma de los agentes implicados, es decir, técnicos y directivos de la entidad, así como voluntarios y destinatarios de la acción de una manera organizada por medio de una combinación de habilidades sociales, conocimientos y actitudes adecuadas. Al hablar de una acción de calidad, se podría afirmar que, más que una acción puntual de una

persona en concreto, se trata de un proceso que incluye las aportaciones individuales o compartidas de las personas implicadas en la acción; por tanto, acciones colectivas, que van añadiendo valor unas a otras.

Las buenas prácticas tienen que ser **una nueva forma de responder a las necesidades sociales**. Esto indica el énfasis en la innovación de las soluciones propuestas para atender a las nuevas necesidades que van surgiendo en nuestra sociedad, pero a la vez nuevas soluciones a necesidades ya conocidas.

La buena práctica se desarrolla **de acuerdo a unos criterios técnicos y éticos**. No se puede actuar al margen de la justicia social, de la responsabilidad y de la propia dignidad de cada persona, ni por supuesto de la ley. Los criterios técnicos nos hablan de documentos de registro, que aportan información y elementos para la evaluación de las buenas obras.

Intentan servir de referencia a otras actuaciones. Las buenas prácticas han de ser un ejemplo a imitar para otras entidades u organizaciones.

2. Criterios de buenas prácticas

A continuación nombramos algunos criterios que han de tenerse en cuenta para que una buena práctica sea reconocible:

- **Efectividad e incidencia.** La buena práctica busca la producción de un impacto social tangible, positivo y duradero. Se trata de prácticas que hayan logrado algún grado de transformación en las personas que las realizan, en la propia organización o en el entorno: barrio, pueblo, etc.
- **Innovación.** Trata de dar respuestas creativas ante los cambios en el entorno, tanto en los procedimientos y soluciones que se emplean como en las problemáticas o retos a los que se intenta responder.
- **Aplicable.** Deben ser experiencias que puedan servir de referencia y aprendizaje a la propia entidad o a otras en el futuro. Para ello, deben disponer de documentos de seguimiento de la práctica (memorias, informes de seguimiento, etc.).
- **Evaluable.** La buena práctica ha de ser medible y evaluable mediante criterios fácilmente observables y constatables. En esa medida la organización sabrá si gana o no con esa buena práctica.
- **Coherente.** La organización que identifica una buena práctica ha de mantener la coherencia en relación con el respeto a la legalidad vigente y a los criterios éticos propios de la organización.

3. *Ámbitos de las buenas prácticas*

La acción voluntaria de las entidades obedece, o así debería de ser, a un proceso temporal de (1) detección colectiva de necesidades, (2) búsqueda de respuestas eficaces frente a esas necesidades, (3) puesta en marcha de un plan de acción y, por último, (4) evaluación de todo el proceso.

Estos procesos se realizan de forma diferente en función de los ámbitos a los que nos refiramos. Por eso proponemos cuatro grandes ámbitos donde podréis reflejar vuestras buenas prácticas. En cada uno de ellos vamos a ofrecer algún ejemplo concreto que pueda servir de modelo.

3.1. ACCIÓN

Este ámbito incluiría todas aquellas acciones voluntarias, tanto de los propios voluntarios como de toda la organización, así como su repercusión, enfoque y resultados.

A continuación exponemos una buena práctica coincidente en tres asociaciones evangélicas y que representa a una buena parte de la acción que desarrollan las entidades evangélicas debido a la necesidad, casi permanente, de algunos sectores de población, para atender necesidades básicas como alimento, ropa, alojamiento, etc. Pero no sólo necesidades básicas; también otras, en una escala superior, tomando como referencia la escala de necesidades de Maslow, y que tiene que ver con sentirse parte de un grupo, sentirse valorado, querido y escuchado, necesidades de capacitación de los padres frente a su tarea educativa, necesidad de espacios y actividades para atender a sus hijos y donde puedan recibir ayuda, no sólo para la realización de sus tareas escolares, sino también para un adecuado uso del tiempo libre, educación en valores, etc.

El valor añadido de estas acciones de solidaridad es que, casi en su totalidad, son llevadas a cabo por voluntarios, ejerciendo funciones dentro de toda la escala organizativa de la entidad; es decir, son voluntarios desde el responsable de la asociación hasta la persona que se encarga de colocar el

material, alimentos, etc., pasando por los coordinadores del personal voluntario, encargados de logística, publicidad, incluso profesionales del ámbito social, educativo y sanitario, dependiendo de la actividad de la asociación.

BUENA PRÁCTICA DEL CENTRO CRISTIANO DE VITORIA-GASTEIZ

Reparto de ropa y alimentos. Este servicio está gestionado en su totalidad por un grupo de voluntarios del centro. Se encargan de la recogida de alimentos provenientes de la Unión Europea a través del Banco de Alimentos. También llevan un registro de la actividad, de las personas atendidas y, por supuesto, de la gestión necesaria para poder acceder a este tipo de ayuda de la Unión Europea.

BUENA PRÁCTICA DE LA ONG DIGNIDAD | DELEGACIÓN DE NAVALCARNERO (MADRID)

Plan de ayuda a través de reparto de alimentos y ropa. Contamos con un grupo de doce voluntarios que gestionan la recogida, reparto de la ayuda y registro de la misma. Además, dentro del colectivo de personas en situación de riesgo y/o exclusión social, también atendemos a mujeres maltratadas y mujeres embarazadas que desean poner fin a su embarazo, ya que, en ambos casos, ven agravada su situación debido a la falta de recursos económicos para hacer frente a sus necesidades. Tanto con estas personas como con el resto la intervención, no para ahí, sino que ante otras necesidades detectadas intentamos dar respuesta y derivar a los recursos apropiados.

www.dignidad.es

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN GRUPO NUEVA VIDA | BARCELONA

Trabajamos con personas sin hogar ofreciendo bocadillos y bebidas calientes y proporcionando mantas, sacos de dormir y ropa. Derivamos a centros gratuitos de rehabilitación a las personas que lo necesitan y manifiestan su deseo por este tipo de recursos. Ya en nuestro local, ofrecemos cena cinco días en semana. También atendemos a otros colectivos en situación de riesgo y/o exclusión social (por ejemplo menores) con actividades lúdico-educativas con temas de educación en valores y mejora de las relaciones interpersonales con sus padres, amigos, etc.

www.angelfire.com/nv/nuevavida

3.2. FORMACIÓN

La buena práctica referida a la formación tiene en cuenta todo lo relacionado con las actividades formativas que promueva la organización para sus voluntarios con el fin de mejorar su preparación para realizar las actividades en las que colabora.

BUENA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD EDE (ESCUELA DE DIACONÍA ESPAÑA)

Como entidad que ofrece formación a voluntarios y profesionales contratados que trabajan en el campo de la acción social, nuestra buena práctica consiste en el esfuerzo por facilitar el acceso a la formación a cualquier persona y entidad interesada. Para ello, desde la EDE adoptamos medidas que favorecen la superación de barreras, como coste de la formación, nivel formativo y distancia geográfica, prestando nuestro servicio en toda España mediante una metodología semipresencial on-line a través de nuestra aula virtual.

La mayor parte de las entidades sociales de tamaño pequeño y medio no cuentan con un programa formativo interno de su personal por lo que han de externalizarlo. Éste es el tipo de formación que ofrecemos:

1. Elaboración de planes/itinerarios de formación

Tras una reunión previa de diagnóstico con la entidad, definimos, desarrollamos y gestionamos el **plan de formación** que mejor conviene a la entidad para el desarrollo de calidad de sus actividades. Incluye:

- **Diagnóstico** de las necesidades formativas del personal de la entidad.
- Elaboración del **programa de formación** y diseño del itinerario formativo.
- **Ejecución** del programa y gestión durante su desarrollo (materiales didácticos, logística, calendarización, etc.).
- **Seguimiento y evaluación** del programa. Control de calidad.

2. Cursos a medida en y para la entidad solicitante

Cuando una entidad nos pide que formemos a un **grupo** (10 personas mínimo) de sus profesionales en una determinada área:

- Nos adecuamos a las necesidades formativas que ya han sido detectadas por la propia entidad, y asesoramos en relación a las mismas.
- Ajustamos las acciones formativas a las peculiaridades de la entidad: lugar, horario y fechas.
- Brinda la oportunidad de que incremente el intercambio comunicativo entre los diferentes profesionales de la entidad, y que se pueda difundir efectivamente la misión y valores de la entidad entre sus miembros. *(Continúa)*

(Continuación) **3. Realización de cursos de matrícula abierta:**

Modalidad que permite acceder a la formación semipresencial on-line. Formación continua a lo largo del año en diferentes áreas.

Esta modalidad está diseñada para dar respuesta a los objetivos de la Escuela:

- Facilitar el acceso a la formación a cualquier persona interesada, independientemente de su nivel adquisitivo –nuestros precios están por debajo de los del mercado–, de su formación básica –los grupos se adaptan a las necesidades de los interesados y de su lugar de procedencia–, el sistema on-line permite el acceso a distancia a los contenidos del curso y la Escuela desplaza a sus docentes allí donde se requiera dar la clase presencial.

Actualmente nuestro catálogo cuenta con 25 cursos organizados en las siguientes áreas:

- Gestión de entidades.
- Voluntariado (básico y avanzado).
- Trabajo con colectivos en riesgo social.
- Cooperación al desarrollo.
- Otra formación/capacitación.

www.diaconia.es/ede

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN HECHOS | DELEGACIÓN DE PONFERRADA (LEÓN)

Proyecto «Compañía». Es una iniciativa que pretende preparar a voluntarias y voluntarios para que en su tiempo libre puedan hacer un acompañamiento externo al colectivo de menores extranjeros no acompañados (MENA) con los que trabajamos.

La finalidad que persigue el proyecto es crear vínculos y conexiones positivas entre los menores y los voluntarios para acciones cotidianas que tienen mucho que ver con su nueva realidad social, como pueden ser: el acompañamiento médico, la búsqueda de empleo o vivienda, el apoyo emocional o el aprovechamiento del tiempo libre.

Los usuarios destinatarios son los MENA tutelados y ex tutelados con edades comprendidas entre los 13 y los 20 años, y ocupantes de alguno de los recursos residenciales que la Asociación Hechos gestiona en la localidad de Ponferrada.

El objetivo general del proyecto es potenciar la creación de redes positivas de apoyo social, mediante la acción referencial de voluntarios. *(Continúa)*

(Continuación) Para ello tenemos un plan de formación básica en voluntariado que trata temas como: la conceptualización del voluntariado y la acción voluntaria, el marco legal y ético, habilidades sociales básicas para la acción voluntaria, entre otros temas. El siguiente paso en la formación está relacionado directamente con las necesidades del colectivo de atención, con temas como las migraciones y conceptualización de los MENA, multiculturalidad y claves culturales, el acompañamiento social, etc.

Cuidamos mucho cada una de las fases del proyecto y la incorporación del voluntariado al mismo, la planificación, captación, acogida, coordinación y evaluación. Y lo hacemos convencidos de que es algo clave para dar una buena atención.

Una de las inquietudes que más manifiestan los MENA es el no poder contar con nadie que les apoye al cambiar al estatus de mayor de edad. Esto provoca mucha frustración en este tipo de menores, que desconocen el idioma y las claves culturales de la sociedad de acogida, confiriéndoles un hándicap relacional importante.

Además, el sistema de protección existente tiende a “hacerlos invisibles” frente a la sociedad mayoritaria, creando individuos dependientes y cohibidos socialmente. Creemos que la resiliencia, o capacidad de crecer a través de grandes problemas o circunstancias difíciles, pasa en gran medida por consolidar estas redes de apoyo social autóctonas que conecten positivamente a los menores a su nueva realidad social.

www.hechos.eu

BUENA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD EJÉRCITO DE SALVACIÓN EN ESPAÑA

Formación social al equipo de trabajo. Queremos destacar como buena práctica una iniciativa del Ejército de Salvación en España, relacionada con la formación específica en el ámbito social a todos los responsables (oficiales, según nuestra terminología) que se van incorporando a la ONG como miembros dedicados por completo al trabajo que el Ejército de Salvación realiza, no sólo aquí en España, sino también en los 120 países donde ahora mismo estamos trabajando. *(Continúa)*

(Continuación) Esta formación tiene lugar a lo largo de los dos años que dura su instrucción. Concretamente, la asignatura de **Intervención Social**, al ir dirigida a personas que no tienen una formación profesional en este ámbito, se ha adaptado a esta particularidad, de manera que pretende aportar las claves necesarias para tener un adecuado conocimiento de conceptos básicos, así como las herramientas para trabajar en este ámbito, recursos existentes y el funcionamiento del sistema de servicios sociales en nuestro país. Creemos que es muy importante la formación en este aspecto para nuestro personal, ya que esto aumentará sus conocimientos, habilidades y capacidades, lo cual siempre redundará en la calidad de la atención a los usuarios de nuestros servicios. La formación se divide en cinco apartados:

1. **Antecedentes del Trabajo Social.** En este apartado se ofrece una visión de cómo se llegó a la instauración del Estado de bienestar y qué implicaciones tiene éste en la época actual.
2. **Conceptos clave en el ámbito de la acción social.** Se profundiza en aspectos tan importantes como la necesidad humana, pobreza, exclusión social, vulnerabilidad, inclusión social y la relación existente entre ellos, así como las implicaciones que se derivan de estas situaciones para las personas que se encuentran en ellas y para las entidades que trabajamos en éste ámbito.
3. **Naturaleza y herramientas básicas en el trabajo social.** Se da una visión de lo que es el trabajo social, y se profundiza en algunas de las herramientas básicas en este campo: relación de ayuda, estilos de comunicación, habilidades sociales, etc.
4. **Metodología del trabajo social.** Se analiza el método básico en cada una de sus fases: estudio/investigación, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Deteniéndonos en dos herramientas fundamentales, la entrevista y la elaboración de un proyecto social. Se presenta la documentación básica de registro de la información.
5. **Sistema de servicios sociales en España.** Cada país tiene su propio sistema, y es fundamental conocer cómo está organizado el nuestro, cómo funciona, cuáles son sus funciones y quién tiene la responsabilidad de llevarlas a cabo.

www.ejercitodesalvacion.es

3.3. PARTICIPACIÓN

Al hablar de buenas prácticas en el ámbito de la participación, se hace referencia a las diferentes maneras de participación e integración de los voluntarios implicados en las actividades que la entidad realiza en esta

área, y también la forma en que las organizaciones participan con otros actores, ya sean las administraciones públicas u otras organizaciones.

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN HECHOS | DELEGACIÓN DE PONFERRADA (LEÓN)

Programa de refuerzo escolar. Apoyos educativos orientados a conseguir incidir en el déficit escolar de los menores extranjeros no acompañados, procurando equilibrar su nivel académico de origen con el del país de acogida, en este caso España.

Mediante la acción voluntaria, se ofrece a los menores extranjeros no acompañados una atención a sus déficits educativos y curriculares a través del refuerzo escolar individualizado y adaptado a las necesidades reales de cada uno de los menores atendidos.

Para ello las personas voluntarias reciben indicaciones del coordinador de estas actividades, acerca de las necesidades especiales que manifiestan los menores que son derivados desde los centros educativos. Dicho coordinador, a su vez, mantiene reuniones periódicas con los responsables del centro escolar que llevan esta área.

En estas reuniones se habla de las necesidades particulares de cada alumno, de las actividades que realizarán con ellos los voluntarios y también periódicamente se evalúan los resultados que se van obteniendo.

www.hechos.eu

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN ENRÉDATE | BARRIO DE FUENCARRAL (MADRID)

Trabajo en red. La asociación Enrédate Fuencarral trabaja habitualmente en coordinación con otras entidades públicas y privadas del distrito, tanto en la atención a menores, jóvenes y familias como en la organización de eventos para potenciar el desarrollo comunitario de Fuencarral.

El mismo nombre de la asociación, Enrédate, se debe a la invitación y ánimo a trabajar en red a personas y entidades para lograr el objetivo común de transformar la realidad. Se trata de una forma de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones y aprendizajes, hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas y propuestas. *(Continúa)*

(Continuación) Enrédate participa semanalmente en varios espacios de trabajo en red, como son: mesa de entidades, mesa de jóvenes, mesa de trabajo de jóvenes (para organización de eventos) y mesa de inmigración. En estas **mesas de coordinación** cada cual aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas.

Enrédate ha tomado la iniciativa en la organización de eventos en red, como es el caso de la celebración del **Día de los Derechos de la Infancia**, que se desarrolla en un colegio público del barrio y en el que participan diversas entidades públicas y privadas, entre ellas el Servicio de Dinamización de Espacios Públicos del Ayuntamiento de Madrid. También se participa en otros eventos del distrito, como la **Feria de Asociaciones**, con la participación del Servicio de Fomento del Asociacionismo del Ayuntamiento de Madrid.

Gran parte de nuestro trabajo va destinado a jóvenes y adolescentes. En este sentido, nuestra colaboración es muy estrecha con entidades tanto públicas como privadas que atienden también a este colectivo. Es el caso del Instituto de Adicciones de Madrid Salud, que a través de sus técnicos de prevención han formado a algunos de nuestros voluntarios y han apoyado nuestro **Punto de Encuentro Juvenil** con el envío de un monitor durante años.

En Enrédate creemos que no existe trabajo en red posible si no está basado en la confianza mutua. Pero la confianza no se otorga gratuitamente; la confianza se construye como parte de una relación que hay que cuidar. El trabajo en red que venimos desarrollando es producto de una dinámica comunicativa muy intensa, de estar en contacto, de aportar y de recibir aportes. Para ello utilizamos todas las formas y medios posibles: escritos, electrónicos, encuentros personales, etc., para «seguir el pulso» de los acontecimientos y colectivizar las propuestas y decisiones.

Estamos convencidos de que el trabajo en red es una opción eficaz y eficiente para realizar cambios a nivel local y a nivel global.

www.enredatefuencarral.com

BUENA PRÁCTICA DE LA ONG LA CASA GRANDE | BURGOS

Cooperación de tres ONG de Burgos que trabajan en Nigeria. Se trata de la cooperación de tres ONG que trabajan en distintos campos en el mismo país y que por su interacción han aportado beneficio a la comunidad en donde ejercen su actividad.

Tras una visita de dos concejales del Ayuntamiento de Burgos a la ciudad de Benin en Nigeria, con el fin de evaluar las actividades que varias ONG con presencia en Burgos realizaban en este país (La Casa Grande, Amvo Africam y la Fundación Jóvenes y Desarrollo), surge la idea y oportunidad de ayudarles a hacer frente a una necesidad en los centros educativos de la zona.

Las ONG habían detectado que en algunas escuelas de la ciudad las instalaciones carecían de las condiciones y el mobiliario adecuados para ejercer su actividad docente. Las entidades entonces pensaron la forma en la que se podía solucionar esta situación. Fue entonces que vieron una solución que requeriría de la participación de cada una de ellas de una forma distinta pero complementaria.

La Casa Grande fue la encargada de coordinar la acción y solicitar financiación, con el propósito de obtener los recursos económicos necesarios para la adquisición de pupitres y pizarras para los centros educativos. Una vez concedida, la subvención se gestionó de la siguiente manera:

- La producción de los pupitres corrió a cargo de la Escuela Don Bosco, coordinada por padres salesianos y que tiene un taller de formación para chicos de la calle.
- Los pupitres fueron destinados a dos institutos públicos de la ciudad de Allada, a la Escuela Emilie Villeneuve, en Cotonou, que colabora con Amvo Africam, y por último a la escuela que la Casa Grande está construyendo allí.

Con esta iniciativa se ofreció apoyo y trabajo al taller de formación de jóvenes benineses y, a la vez, su trabajo repercutió en la comunidad en la que viven, ya que el mobiliario se destinó a las escuelas de la zona.

Estamos muy contentos de que las tres ONG hayamos podido trabajar de manera conjunta con independencia de nuestros principios fundacionales, finalidad y cualquier otro interés particular en beneficio de las personas de esta comunidad. Además, estamos seguros de que esto servirá de precedente para seguir trabajando en red en futuras ocasiones.

<http://www.menonitas.org/casagrande/index.htm>

3.4. GESTIÓN

En este ámbito las buenas prácticas se relacionarían con la forma, el procedimiento y los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo las actividades sociales de la entidad, o la forma de organizar el ciclo de la vida del voluntario que participa en ellas, desde que se incorpora hasta que deja de hacerlo.

BUENA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD MISIÓN EVANGÉLICA URBANA | VALENCIA

Participación voluntaria integral, con compromiso, humildad y flexibilidad.

Nuestra entidad trabaja con los colectivos más desfavorecidos socialmente, aquellos que se encuentran en situación de pobreza o exclusión social, el denominado «cuarto mundo». Tenemos programas de atención de necesidades básicas, inserción sociolaboral, información sobre recursos existentes, centro de día para personas sin hogar, actividades lúdico-educativas para menores, atención a personas inmigrantes, etcétera.

Con nuestra intervención queremos ser un ejemplo para los usuarios y voluntarios, manteniendo un espíritu de ayuda dentro del equipo de trabajo. Es por esto que valoramos y cuidamos mucho los siguientes aspectos:

- La capacitación del voluntariado a través de la formación básica y especializada, enfatizando su formación en el ser y no sólo en el saber. Se trabajan las relaciones interpersonales con el propósito de mantener un ambiente distendido y agradable para todo el equipo de trabajo.
- Los responsables de los programas han de ser un ejemplo para el resto, dispuestos a trabajar en cualquiera de las áreas, resulten éstas más o menos agradables.
- Que todos los voluntarios tengan la información a través del manual del voluntariado, para conocer las funciones de los diferentes departamentos. Con ello, potenciaremos la flexibilidad y la humildad.
- De esta manera, todos los trabajos a realizar puede desarrollarlos cualquier voluntario; de este modo nunca se puede hablar de trabajos mejores o peores dentro de la entidad, o de mayor o menor importancia. Cada uno tiene una responsabilidad y todas las áreas son importantes y necesarias.

www.misionurbanavalencia.org

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN HECHOS

Modelo de gestión del voluntariado. En bastantes ocasiones, una inadecuada o incompleta gestión del voluntariado y de su acción voluntaria es causa del desánimo del voluntario, que en muchas ocasiones se traduce en un abandono de su acción. Esto genera un problema para las entidades que cuentan con este tipo de recursos humanos para la realización de sus actividades. Como entidad, la primera decisión importante que se lleva a cabo es la designación de un(a) coordinador(a) de las personas voluntarias y de sus acciones; de esa manera se centraliza toda la información y flujo comunicacional, además de favorecer la coordinación y toma de decisiones.

En segundo lugar, se hace una apuesta clara por facilitar toda aquella documentación escrita que constata la acción voluntaria, como así se refleja en la ley de voluntariado:

- Acuerdo de colaboración voluntaria.
- Registro de personas voluntarias mediante libro de registro de personas voluntarias y de base de datos informática.
- Acreditación de la condición de voluntario mediante un carné acreditativo.
- Certificado de la acción voluntaria.
- Seguro de responsabilidad civil para las personas voluntarias.

Por último, se enfoca en tres aspectos dentro de lo que es la gestión del voluntariado que consideramos muy significativos:

Incorporación

En el procedimiento de entrada de un voluntario se aplica la siguiente metodología:

- Entrevista con la persona candidata.
- Invitación a participar o conocer algunas de las actividades que organiza la asociación.
- Periodo de prueba.
- Concreción de la colaboración.

Apoyo al voluntario en sus funciones

A través de:

- Delimitar las tareas.
- Orientar en la metodología a utilizar.
- Motivar a las personas.

Supervisión

La supervisión debe basarse en una confianza básica en las personas y ha de cuidar que se desarrollen adecuadamente las tareas con el fin de que se consigan los objetivos propuestos, que no se ocasione ningún perjuicio a los usuarios y que los propios voluntarios sientan el respaldo de la entidad en su participación.

www.hechos.eu

4. Buenas prácticas y principios éticos

Un aspecto importante a determinar cuando se habla de buenas prácticas es la finalidad que se persigue, para qué sirve, qué bien se va a obtener con ella, qué servicio se va a prestar, qué transformación se pretende realizar con ella.

Los principios éticos han de estar por encima incluso de la misión, la visión y los valores de la entidad, de tal forma que si en una organización el valor de la participación del voluntariado es realmente importante, pero en la práctica existe un déficit democrático en el seno de la entidad, la buena práctica debería servir para corregir tal situación.

- Es imprescindible **hacer bien las cosas utilizando los procedimientos adecuados, pero también que ese “bien” sea útil y beneficioso para la persona destinataria de nuestra acción.** Éste es un principio ético que debe primar en nuestra acción y que, por tanto, deben reflejar también nuestras buenas prácticas.

La buena práctica de la asociación Darse [Dar Ayuda a la Reinserción Social en España] que a continuación se detalla pone de manifiesto este aspecto.

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN DARSE | MADRID

La actividad de nuestra entidad se centra en el apoyo personal y orientación social a personas privadas de su libertad, que cumplen condena en los distintos centros penitenciarios de la Comunidad de Madrid y, en algunos casos, del territorio español.

Nuestros objetivos son visitar, motivar y alentar a los internos que se encuentran cumpliendo condena en distintas prisiones del país; atender todas las necesidades personales y sociales que se planteen en todo el proceso de apoyo; informar y orientar a los familiares más próximos en todos los asuntos que rodeen la situación de encarcelamiento de su ser querido. En caso de no tener familia, el interno contará con el apoyo emocional que supla, en la medida de lo posible, el apoyo familiar del que carece. *(Continúa)*

(Continuación) Dentro de esto queremos destacar el proyecto de reinserción social a través de la creación de un grupo musical llamado Techari –que en caló significa “libre”.

Según la Constitución, las penas que se han establecido para los presos son para su reeducación y socialización, y ésta es la razón de esta iniciativa. Además, existe otra realidad: es cierto que en prisión hay muchas personas que han cometido delitos, pero también lo es que, según datos de un estudio realizado por la asociación Justicia i Pau, premiado por el Departamento de Interior de la Generalitat con el II Premio de Investigación en Derechos Humanos, el 21% de los internos en las cárceles españolas está clasificado como preventivo, normalmente a la espera de juicio. Lo preocupante de esto es que el 19% de los presos preventivos acaba siendo declarado inocente tras ser juzgado, y lo realmente alarmante es saber que el 78% de los detenidos por terrorismo islamista acaban siendo absueltos de todos los cargos, tras pasar por prisión preventiva al ser declarados como sospechosos del citado delito.

Este grupo de música flamenca ha sido creado y apoyado por la asociación Darse en la prisión de Madrid VII y ya ha tenido varias participaciones musicales fuera de la prisión. Además, ha sido apadrinado por el cantante Antonio Carmona. Una de las actuaciones ha tenido lugar en Cobefña por invitación de su Exmo. Ayuntamiento y con la colaboración del cantante Pitingo, y otra de ellas en el Jazz Café Berlín.

Recursos como éste contribuyen al descenso de la conflictividad, de la desmotivación de estas personas, y aumentan, por tanto, su autoestima y habilidades sociales y les da la esperanza de que otra forma de vivir es posible.

www.darseweb.org

Siguiendo con esta línea de pensamiento, si con nuestra acción debemos buscar «hacer bien el bien», igualmente debemos evitar hacer el mal, perjudicar, hacer daño, ya que estaríamos hablando de malas prácticas en lugar de buenas prácticas.

En este sentido, se podrían mencionar dos actitudes contrarias a las buenas prácticas: por un lado, el **despotismo**, el trato con exceso de autoridad, que estaría fundamentado en el síndrome del experto, en una sobrevaloración que la entidad tenga de sí misma debido a su prestigio social, etc.; y por otra, ligada a la anterior, una **actitud paternalista** que de forma sutil impone su voluntad a la de las personas destinatarias, bajo

el convencimiento de que va en el mismo paquete que el beneficio que obtiene por nuestro servicio.

- Otro **principio ético** relacionado con las buenas prácticas sería el de la **autonomía**, que se basa en la creencia de que las personas han de ser consideradas como un fin en sí mismo, no un medio para conseguir algo.

Esto es algo a tener en cuenta tanto si hablamos de voluntarios como de personas destinatarias de nuestra intervención. En este último caso, el principio de autonomía habla de las condiciones de participación de las personas destinatarias de nuestra acción, que han de ser protagonistas de su propio proceso de cambio, de su proceso vital. Aunque sus capacidades puedan estar mermadas por las circunstancias que les han llevado a estar en una situación de exclusión social, esas capacidades están ahí, y hay que recuperarlas y potenciarlas.

BUENA PRÁCTICA DE LA ASOCIACIÓN ELIGE TU CAMINO | CÓRDOBA

Nuestra entidad trabaja con jóvenes y adolescentes de un nivel socioeconómico bajo y un escaso interés por la cultura y el arte, acentuado por la escasa oferta que, en este sentido, hay en el distrito y por una falta de estímulo familiar. Esto les hace más susceptibles a prácticas de ocio no saludables, como puede ser el consumo de alcohol y drogas.

Nuestro deseo es el de transmitir la importancia de unos hábitos de vida saludables, así como unos valores universales que puedan enriquecerles y ayudarles a ser personas equilibradas física, psíquica, emocional y socialmente, realizando todo tipo de actividades lúdico-educativas.

El proyecto se realiza por bloques, coincidiendo con los trimestres del curso escolar: septiembre-diciembre, enero-marzo y abril-junio.

En cada uno de los trimestres abordamos las siguientes áreas temáticas

1. **Área de desarrollo artístico** mediante una escuela de baile (funky y break-dance) y música (guitarra, bajo, batería y teclado). *(Continúa)*

(Continuación) **2. Área deportiva y de ocio**, en la que se promociona el deporte y el ocio saludable, además de prevenir conductas racistas, violentas, etc. (campeonatos de fútbol y baloncesto, senderismo, quedadas de convivencia, salidas al cine, actividades culturales, manualidades, etc.).

3. Área de prevención y transmisión de valores, mediante talleres de educación en valores, con actividades de prevención de adicciones.

La metodología que utilizamos es muy participativa, invitando en todo momento a la reflexión crítica, a tomar decisiones de manera libre pero a la vez responsable. No decimos nunca a los chavales lo que deben creer o hacer, aunque sí que les damos la información suficiente para valorar las consecuencias a corto, medio y largo plazo. Creemos que de esta manera les proveemos de las claves para que las decisiones que tomen sean fundamentadas y meditadas, al haberles aportado información y haberla compartido entre ellos y con el equipo de voluntarios.

<http://usuarios.lycos.es/eligetucamino>

BUENA PRÁCTICA DE LA ENTIDAD TARRACO x LA VIDA | TARRAGONA

Atención y acompañamiento a embarazadas en situación de riesgo social. Éste es un recurso destinado a madres embarazadas o con hijos menores a su cargo con dificultades por su maternidad y con riesgo o en situación de exclusión social, mediante actividades de asistencia material, educativa, sanitaria y/o económica, fundamentadas en la sensibilidad, solidaridad y el respeto a la vida y dignidad humanas.

Se realizan actividades como: atención personalizada y acompañamiento a las gestantes, cursos de educación para la salud de la embarazada y el cuidado de menores (embarazo, lactancia, masaje infantil, desarrollo del bebé, juguetes para cada edad...), actividades de información y formación dirigida a adolescentes y jóvenes sobre el uso responsable de la sexualidad y sus consecuencias, orientación y apoyo para la integración familiar y la inserción social y laboral, etc.

Se firma un contrato de ayuda donde se refleja el compromiso de la entidad con la mujer y el de ella con ella misma. Se pide que participen de las actividades descritas, no sólo disfrutar de las ayudas económicas. De esta manera se pretende que las mujeres asuman el protagonismo de su propio proceso de empoderamiento y estén así mejor capacitadas para afrontar situaciones difíciles que se presenten en el futuro.

www.tarracoxlavida.com

- Finalmente se podría mencionar **otro principio relacionado con las buenas prácticas**: el de la **justicia**, en este caso justicia social, aquella que con su acción persigue el bien común. Por tanto, acciones basadas en prácticas colectivas no individuales, realizadas por entidades sociales, de voluntariado, plataformas e instituciones públicas.

La justicia social tiene una gran carga política, de movilización social, de denuncia de la injusticia. El quehacer diario de las entidades con carga social también tiene que contar con este tipo de buenas prácticas.

5. La evaluación

La importancia de la evaluación de las buenas prácticas radica en los beneficios que supone su realización. Nos proporciona información sobre lo que se está haciendo bien, lo que confirma que estamos en el buen camino, y por tanto supone una oportunidad de crecimiento, pero también lo que no ha dado buenos resultados y qué habrá que cambiar y mejorar para que consiga los objetivos deseados.

La evaluación se podría definir como aquel proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades o acciones emprendidas a la luz de objetivos propuestos.

Para concluir, exponemos las ventajas que supone la evaluación para las buenas prácticas (**Tabla 21**).

Tabla 21. LAS VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN

- **Orienta** a las personas de la organización al logro de los **objetivos propuestos**
- Ayuda a **definir y ajustar los objetivos** de forma realista
- Permite **detectar errores e identificar aciertos**
- Contribuye a **visualizar los procesos** instaurados y las dinámicas que los acompañan
- Permite **resituar tiempos y espacios**
- **Fomenta** el diálogo, el reconocimiento del otro, el acuerdo y el consenso
- Permite **controlar** con rigor y objetividad el **proceso de trabajo**
- Contribuye a asentar la **cultura de la calidad**

Fuente: Buenas prácticas y voluntariado. Dirección General de Voluntariado y Promoción. Consejería de Familia y Asuntos Sociales de Madrid





*normativa
de protección
de datos*

1. Normativa aplicable y finalidad de la misma

La legislación de protección de datos encuentra su fundamento en el artículo 18 de la Constitución española, que garantiza el derecho al honor y a la intimidad personal y familiar de los ciudadanos.

Para garantizar este derecho, se aprobó la **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de carácter personal**, ley que es desarrollada, en la actualidad, por el **Real Decreto 1720/2007**, de 21 de diciembre, por el que se **aprueba el Reglamento** de desarrollo de la Ley Orgánica anteriormente mencionada.

Toda esta normativa tiene por objeto proteger el tratamiento de los datos de carácter personal de las personas físicas, y por ello, se aplica a aquéllas entidades que se encuentren en territorio español e incorporen a sus ficheros datos de carácter personal para el cumplimiento de sus objetivos o fines.

Un dato de carácter personal es cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables, y comprende, por ejemplo, datos tales como el nombre, apellidos, datos de identificación (DNI, NIE o pasaporte), imágenes que permitan la identificación de personas, etc. A estos datos, siempre que los incorporemos a un fichero que pueda ser objeto de tratamiento (tanto en papel como en manera automatizada), les resultarán aplicables los contenidos de toda esta normativa.

2. Obligaciones de las entidades sin fines lucrativos en materia de protección de datos

Para saber cuáles son las obligaciones existentes en materia de protección de datos es recomendable la lectura de la normativa aplicable.

Las medidas de seguridad que la entidad tendrá que adoptar dependerán del tipo de datos con los que trabaje. Si se dedica a temas que no comportan la necesidad de acceder a datos delicados tales como datos médico-sanitarios, de afiliación política o religiosa, orientaciones sexuales, opiniones, etc., los requisitos que debe cumplir son bastante sencillos.

En caso de que la organización utilice datos más delicados, de los considerados de protección alta por la ley de protección de datos, entonces la entidad tendrá que adoptar medidas de protección de una mayor complejidad.

Uno de los primeros pasos que tendrá que dar la entidad, para alcanzar el cumplimiento de la Ley, será declarar los ficheros con datos personales mediante la inscripción de éstos en la Agencia de Protección de Datos que corresponda; salvo particularidades, en general, las ONG y asociaciones deben declarar sus ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD, <http://www.agpd.es>).

Otro punto fundamental es que se deberán adoptar las medidas necesarias para garantizar los denominados “derechos ARCO”, lo cual supone la gestión de los derechos de los ciudadanos sobre sus propios datos personales. Todos los ciudadanos cuentan con los derechos de “Acceso”, “Rectificación”, “Cancelación” y “Oposición” y la entidad tendrá que garantizar el ejercicio de tales derechos con respecto a los datos de carácter personal con los que trabaje.

De manera muy general, algunas de las medidas de seguridad que será necesario adoptar son:

- Almacenamiento seguro y protegido de los datos personales.
- Registro detallado de acceso a cualquier dato.
- Contar con medidas de seguridad adecuadas.
- Realizar revisiones del estado de nuestro nivel de cumplimiento y de nuestro estado de seguridad.
- Debemos tener claras las diferencias entre tratamientos y cesiones de datos.
- Cláusulas de cumplimiento de la Ley.
- Proteger los datos en los contratos que celebremos con terceros.
- Debemos contar con procedimientos de ejercicio de derechos ARCO.

Estas medidas serán más complejas o menos en función del tipo de datos con los que trabajemos.

Es muy importante tener en cuenta que la normativa de protección de datos prevé un régimen sancionador muy severo, con sanciones consistentes en multas que pueden oscilar de entre los 600 hasta los 300.000 euros.

Para más información, puede resultar muy útil acudir al apartado de “preguntas más frecuentes de la página web de la Agencia Española de Protección de Datos, o bien podéis dirigiros a nuestra oficinas a través de nuestro correo electrónico Info@diaconia.es





A
Salajara

anexos

COMPROMISO DE VOLUNTARIADO

DE UNA PARTE Don....., con D.N.I. número, en representación de (Entidad), con C.I.F. y con domicilio a efectos de notificaciones en C/, CP, (Población).

DE OTRA, D....., con D.N.I. número, con domicilio en C/.....nº...

EXPONEN

Que siendo (entidad) una Entidad Religiosa (Asociativa, asociación, etc) sin ánimo de lucro, Don, desea cooperar con ésta de una manera totalmente desinteresada a través del desempeño de acciones de voluntariado.

Que (entidad) está igualmente interesada en la labor de ayuda que Don ofrece, para que ésta pueda ser prestada en el marco de nuestra entidad.

Que la prestación de los servicios voluntarios se realizará en base a las estipulaciones contenidas en el presente COMPROMISO DE INCORPORACIÓN.

ESTIPULACIONES

Primera.- Los servicios que Don....., va a prestar son en condición de voluntariado por lo que en ningún momento mediará contraprestación económica de clase alguna.

Segunda.- Son derechos del voluntario en el desempeño de sus funciones como tal:

1º Realizar su actividad en unas condiciones y circunstancias similares a las legalmente contempladas para el personal asalariado.

2º Estar asegurado de los daños y perjuicios que el correcto desempeño de su actividad pudiera reportarle, así como de los accidentes corporales que pueda sufrir desarrollando actividades propias de la ONG.

3º Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario social.

4º Recibir información para realizar las actividades y funciones confiadas y la formación permanente necesaria para mantener la calidad de la acción voluntaria.

5º Contar con la cobertura de los gastos generados por la actividad voluntaria, de parte de [entidad].

Tercera.- El voluntario está obligado a:

1º Desarrollar su labor con la máxima diligencia en los términos del presente Compromiso y de las instrucciones que en el desarrollo del programa pueden recibir.

2º Guardar secreto análogo al profesional.

3º Participar en las actividades de formación o de otro tipo que organice la Entidad al objeto de capacitarle para un mejor desempeño de su tarea.

4º Aceptar los objetivos y fines de la Entidad con la que colabora y ser respetuoso con ella.

Cuarta.- Los servicios se prestarán por un periodo de tiempo de seis meses, siendo este plazo prorrogable tácitamente por iguales periodos de tiempo.

Quinta.- Las funciones y actividades que realizará el voluntario son las de
.....
.....

Sexta.- En caso de incumplimiento por una de las partes, tanto de las Estipulaciones contenidas en el presente Compromiso de Incorporación, como de las prescripciones establecidas en la Ley del Voluntariado, podrá

la otra desvincularse automáticamente del Compromiso sin otro requisito que la comunicación previa con un plazo nunca inferior a quince días.

En caso de que el rendimiento alcanzado por el voluntario no sea satisfactorio, y en aras a que otros voluntarios puedan acceder al desarrollo de esta acción, lo que por ende redundaría en un mayor beneficio a la Entidad, podrá unilateralmente la Asociación resolver el Compromiso, sin otro requisito que la comunicación escrita al voluntario, con una antelación a un mes, en la que se contendrán los motivos específicos por los que se ha llegado a la resolución

Igualmente podrán las partes de mutuo acuerdo resolver el presente Compromiso en cualquier momento, obrando esta desvinculación automáticamente, sin necesidad de ningún requisito previo.

En todo caso, y cualquiera que sea la causa a la que obedezca la ruptura de la relación de Voluntariado, se cumplimentará en el momento del cese efectivo de la actividad, escrito en el que se detalle lugar, hora y fecha, así como motivo del cese de ésta.

Así lo acuerdan las partes en, a de.....de.....

Fdo.

Fdo.

Representante y presidenta de (entidad)

Voluntario/a.

Anexo 2

COMPROMISO DE VOLUNTARIADO

La asociación, con CIF y sede social en
, y D/Dña.
,
 mayor de edad, con documento, acuerdan el
 siguiente compromiso de voluntariado.

D/Dña.
, como
 voluntari@ de la asociación, va a colaborar con la entidad
 dentro del programa
, realizando las siguientes actividades:

-
-
-
-
-

La planificación y organización de dichas actividades se reali-
 zará en la sede de la asociación, sita en la calle
, los días, entre
 las y las horas. La ejecución de las actividades podrá tener
 lugar fuera de la sede de la asociación, dependiendo de las características
 del programa de voluntariado en que se participa.

La asociaciónse compromete a:

- Ofrecer a la persona voluntaria la información, formación, orientación,
 apoyo y los medios materiales necesarios para el ejercicio de las funcio-
 nes que se le asignen.
- Favorecer la participación activa de la persona voluntaria en la organiza-
 ción, diseño, evaluación y programación de las actividades que realiza.

- Asegurar a la persona voluntaria contra los riesgos de accidente y responsabilidad civil derivados del ejercicio de su actividad.
- Compensar económicamente a la persona voluntaria por los gastos derivados de su actividad.
- Facilitar a la persona voluntaria una acreditación identificativa de su condición de voluntari@ de la asociación.
- Acreditar la labor prestada por la persona voluntaria.

La persona voluntaria se compromete a:

- Participar en la formación básica impartida por la asociación. El incumplimiento de este compromiso dejará sin efecto este contrato.
- Realizar la formación específica que indique la persona responsable del programa de voluntariado en el que participa, en función las actividades a realizar y de las necesidades detectadas.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con la organización, respetando sus fines y su normativa.
- Guardar confidencialidad de la información recibida en el desarrollo de su actividad.
- Rechazar cualquier contraprestación material o económica como remuneración de sus actividades voluntarias.
- Respetar los derechos de las personas beneficiarias y actuar de forma diligente y solidaria.
- Respetar y cuidar los recursos materiales que la asociación ponga a su disposición para realizar su labor voluntaria.

Cualquiera de las partes puede dejar sin efecto este acuerdo notificándolo con una antelación de 20 días.

[Ciudad], a

El / la voluntari@:
D./ Dña.

Por la entidad:
D.
Presidente de

Anexo 3

FICHA DE VOLUNTARIADO

DATOS PERSONALES:

Nombre y apellidos:

Teléfono de contacto:

Fecha y lugar de nacimiento:

e-mail:

DNI:

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

Formación académica:

Experiencia laboral/trabajo actual:

Experiencia como voluntario/a:

Disponibilidad de tiempo para colaborar:

Fdo:

De conformidad con lo dispuesto por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter personal, consiento que mis datos sean incorporados a un fichero responsabilidad de (NOMBRE DE LA ENTIDAD) y que sean tratados con la finalidad de mantener, desarrollar y controlar la relación contractual.

Asimismo declaro haber sido informado sobre la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndome a (NOMBRE DE LA ENTIDAD) en Calle (DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD); o bien remitiendo un mensaje a la dirección de correo electrónico

MODELO DE CERTIFICADO DE ACCIÓN VOLUNTARIA⁽⁵³⁾

D.,
 con D.N.I. nº, como
 de la Asociación,
 con domicilio social en,
 con CIF nº, en nombre y representación de la misma,

CERTIFICA:

Qué D./Dña.,
 con NIF nº ha participado como voluntaria en el pro-
 yecto de,
 que la Asociación,
 desarrolla en la ciudad de, desde el
 al

Que en el mencionado proyecto ha realizado labores de
, con una dedicación semanal de
 horas. Valorándose su actividad en el
 mismo.

Lo que certifica a los efectos oportunos en a
 de de

Fdo.

(Cargo)

1. **Simarro Fernández J.** Voluntariado: de lo social a lo teológico. Madrid: I+CP; 2001.
2. **García Roca J.** Solidaridad y Voluntariado. Santander: Sal Terrae; 1994.
3. **García Roca J.** *op.cit.* p. 137
4. **Jamarillo Rivas P.** El voluntariado social: la mística de la gratuidad. Madrid: Cáritas Española; 1993. p. 176.
5. **Navajo P.** Iniciativa social y Estado de bienestar. 2004. www.iniciativasocial.net
6. **Manual de formación de voluntarios.** En: http://www.crefes.net/formación/mdidacticos/descargas/asb/manual_voluntarios.pdf
7. **Moreno Pérez JL:** «Aquella forma de organización del poder político en la comunidad que comparta una responsabilidad de los poderes públicos en orden a asegurar una protección social y bienestar básico para sus ciudadanos. Implica la provisión de una serie de servicios sociales, incluyendo transferencias, para cubrir las necesidades humanas básicas de los ciudadanos de una sociedad compleja y cambiante y la responsabilidad estatal en el mantenimiento de un nivel mínimo de vida a todos los ciudadanos pertenecientes a una comunidad política».
8. **Tavazza L.** Innovación y reglamentación en la política social. La solidaridad dentro de un sistema complejo. En: VV AA. El voluntariado. Valencia: Fundació Bancaixa; 1995. pp. 26-7.
9. **Funes MJ.** Las organizaciones voluntarias en la sociedad civil. Rev Sistema 1993; 117.
10. **Harris D.** La justificación del Estado de bienestar. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales; 1990.
11. **Comisión de las Comunidades Europeas.** El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa. Bruselas: Comunicación de la Comisión, 06.06.1997. COM (97) 241 final.
12. **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.** Política de Voluntariado. Octubre 1999.
13. **Gutierrez Resa A.** Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias. Valencia: Tirant lo Blanch.
14. **Tavazza L.** El nuevo rol del voluntariado social. Madrid: Lummen; 1995.
15. **Chacón y Vecina.** Gestión del voluntariado. Madrid: Síntesis; 2002.

16. **Ruiz de Oleabuenarga JI.** El sector no lucrativo en España. Madrid: Fundación BBV; 2001.
17. **Gil Calvo E.** El voluntariado dentro de los movimientos sociales. 1995.
18. **Ariño A.** La rosa de las solidaridades. Necesidades sociales y voluntariado en la comunidad valenciana. Valencia: Bancaja; 1999.
19. **Allen K.** Acción voluntaria y voluntariado: construyendo un movimiento para el cambio social y económico. 2001.
20. **Reunión del grupo de trabajo de expertos sobre voluntariado y desarrollo social.** Nueva York. 29-30 noviembre 1999.
21. **Federación Internacional de Sociedades de Cruz Roja y de la Media Luna Roja.** Herramientas para la elaboración de programas de voluntariado. Borrador de agosto de 1999.
22. **Ley estatal de Voluntariado.** <http://www.iniciativasocial.net/ley1.htm>
23. **El voluntariado en el campo de la marginación social: una aproximación psico-sociológica.** Madrid: EDIS; 1983.
24. **Millward Brown A.** Estudio sobre el voluntariado de la Cruz Roja. Madrid: Cruz Roja Española; 1991.
25. **Meurant J.** El servicio voluntario de la Cruz Roja en la sociedad de hoy. Madrid: Cruz Roja Española; 1986.
26. **Zurdo Alagero Á.** Voluntariado y estructura social: funciones y límites en las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general. Madrid: Fundación FOESSA; 2003.
27. **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.** Informe 2000 sobre el voluntariado prospectivo. Ginebra: FICRMLR; 2000.
28. **Domingo Moratalla A.** Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras. Madrid: PCC, Editorial Distribuidora, S.A.; 1997.
29. **Código ético del voluntariado.** Elaborado en las Jornadas Voluntarias 1998 en Madrid por personas voluntarias en representación de distintas organizaciones.
30. **Código ético de las organizaciones de voluntariado.** Documento aprobado el 18 de noviembre de 2000 en la Asamblea General Extraordinaria de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España (ver en Manual de formación de voluntariado).
31. **Davis F.** La comunicación no verbal. Madrid: Alianza; 1993.
32. **Costa Cabanillas M, López Méndez E.** Manual para el educador social. Ministerio de Asuntos Sociales; 1991.
33. **Manual para formadores de voluntariado.** Consejería de Salud y Bienestar Social. JCCM.

- 34. Alfaro ME.** La formación del voluntariado social. Colección: La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma n.º 4. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España; 1998
- 35. Albee GW.** A competency model to replace the defect model. En: Gibbs MS, Lachenmeyer JR, Sigal J (eds.). Community psychology. New York: Gardner Press; 1980. pp. 213-38.
- 36. Costa M, López E.** Salud comunitaria. Madrid: Martínez Roca; 1986.
- 37. Costa M, López E.** Educación para la salud. Una estrategia para cambiar los estilos de vida. Madrid: Pirámide; 1996.
- 38. Madrid J.** La formación y selección del voluntariado. Conferencia Nacional sobre el Voluntariado. Madrid; 1986.
- 39. Navajo Gómez P.** Captación, acogida y orientación de voluntarios. Cuadernos de la Plataforma n.º 3. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- 40. DOPO Consultores.** Cómo seleccionar personal. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial; 1987.
- 41. Fraser JM.** Las entrevistas de selección de personal. Qué persona para qué puesto. Bilbao: Ediciones Deusto; 1987.
- 42. Rozes G.** Cómo recibir y acoger mejor a las personas. Bilbao: Ediciones Deusto; 1988.
- 43. Mccurley, Vineyard.** 101 tips for volunteer recruitment. Downers Grove: Heritage Arts Publishing; 1988.
- 44. ADVANCE.** Interviewing and placing volunteers. A training pack. Advice and Development for Volunteering And Neighbourhood Care in London. Londres; 1986.
- 45. Fear RA.** La entrevista de evaluación. Buenos Aires: Paidós, Biblioteca de Psicología y Sociología aplicadas; 1979.
- 46.** Retroalimentación.
- 47.** Quemarse.
- 48. McCurley, Lynch.** Volunteer Program Management: mobilizing all the skills in your community. Heritage Arts Publishing; 1996 (citado en Chacón F, Vecina ML. Gestión del voluntariado. Madrid: Síntesis).
- 49. McClelland DC.** Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea; 1989.
- 50. Vidal P, Simón C.** Idees per a associacions participatives. Ayuntamiento de Barcelona; 2008.
- 51. Observatorio del Tercer Sector.** 2008.
- 52. Manual de Gestión de Voluntariado.** Fundación La Caixa.
- 53. Manual de Gestión del Voluntariado.** Médicos del Mundo.

- AIIS (Ayuda a la Infancia sin recursos). Plan de Voluntariado.** Disponible en: www.aisayuda.com
- Alfaro ME. La formación del voluntariado social.** Colección: La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma, n.º 4. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España; 1998.
- Allen K. Acción voluntaria y voluntariado: construyendo un movimiento para el cambio social y económico.** 2001.
- Ariño A. La rosa de las solidaridades. Necesidades sociales y voluntariado en la Comunidad Valenciana.** Valencia: Bancaja; 1999.
- Asociación Anydes. Manual de Voluntariado.** Disponible en: www.solucionesong.org/img/foros/.../ManualVoluntariadoAnydes.pdf
- Bermejo García A. Manual de Gestión del Voluntariado.** Madrid: Médicos del Mundo, 2002.
- Coduras P. Voluntarios: discípulos y ciudadanos.** Barcelona: Cuadernos de Cristianismo i Justicia 1995; 68.
- Calo JR. ¿Qué es ser voluntario?** Colección La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, n.º 2. Madrid.
- Costa Cabanillas M, López Méndez E. Manual para el educador social.** Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales; 1991.
- Chacón y Vecina. Gestión del voluntariado.** Madrid: Síntesis; 2002.
- Davis F. La comunicación no verbal.** Madrid: Alianza; 1993.
- Domingo Moratalla A. Ética y voluntariado. Una solidaridad sin fronteras.** Madrid: PCC, Editorial Distribuidora, S.A.; 1997.
- Edis. El voluntariado en el campo de la marginación social: una aproximación psico-sociológica.** Madrid; 1983.
- García Roca J. Voluntariado y servicios sociales de base.** Colección La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, n.º 6. Madrid.
- García Roca J. Solidaridad y voluntariado.** Santander: Sal Terrae; 1994.
- García Inda A. Aspectos legales de voluntariado: el modelo de la Ley 6/1996, de 15 de enero, de Voluntariado.** Madrid: Documentación Social, n.º 104, julio-septiembre 1996.

Granada Acoge. Manual de Acogida del Voluntario. Disponible en: www.granadaacoge.org

Grandal Nores MI. Voluntariado social y servicios sociales. Santiago de Compostela: Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social de Galicia; 1994.

Gil Calvo E. El voluntariado dentro de los movimientos sociales. En: El voluntariado: conferencias pronunciadas en el Centre Cultural Bancaixa. II Encuentro Internacional sobre Servicios Sociales; 1995.

Gutiérrez Resa A. Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias. Valencia: Tirant lo Blanch; 1997.

Jamarillo Rivas P. El voluntariado social: la mística de la gratuidad. Madrid: Cáritas Española; 1993.

Jerez A. ¿Trabajo voluntario o participación? Tecnos; 1997.

Jiménez F. Psicología social. Madrid: UNED [2 tomos]; 1981.

Jiménez Hernández-Pinzón F. La comunicación interpersonal. Ejercicios educativos. - Madrid: ICCE; 1979

Lama JM. Metodología de la acción voluntaria. Colección La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, n.º 5. Madrid.

Manual de formación de voluntarios. En: http://www.crefes.net/formación/mdidacticos/descargas/asb/manual_voluntarios.pdf

Médicos del Mundo. Manual de gestión del voluntariado. Médicos del Mundo; 2002.

Meurant J. El servicio voluntario de la Cruz Roja en la sociedad de hoy. Madrid: Cruz Roja Española; 1986.

Millward Brown A. Estudio sobre el voluntariado de la Cruz Roja. Madrid: Cruz Roja Española; 1991.

Navajo P. Captación, acogida y orientación de voluntarios. Colección La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, n.º 3. Madrid.

Observatorio del Tercer Sector. Buenas prácticas en la gestión del voluntariado. Barcelona: Fundación la Caixa; 2007.

Observatorio del Tercer Sector. Manual de Gestión del Voluntariado. Barcelona: Fundación la Caixa; 2009.

Renes V. Campos de intervención del voluntariado. Colección La Acción Voluntaria. Cuadernos de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, n.º 13. Madrid.

- Ruiz de Oleabuenarga JI.** El sector no lucrativo en España. Madrid: Fundación BBV; 2001.
- Simarro Fernández J.** Voluntariado: de lo social a lo teológico. Madrid; I+CP. 2001.
- Tavazza L.** El nuevo rol del voluntariado social. Madrid: Lummen; 1995.
- VV AA.** Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Madrid: Fundación Luis Vives - Obra Social Caja Madrid; 2003.
- VV AA.** Manual para formadores de voluntariado. Consejería de Salud y Bienestar Social. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha; 2010.
- Yagüe Martín A.** Voluntariado y Seguros. Colección: Cuaderno de Buenas prácticas Feaps. Madrid: FEAPS.