

¿Cómo desarrollar un programa de voluntarios?

Introducción: Pensando en un Programa de Voluntarios:

Para que una organización pueda llevar a cabo un manejo coherente de sus recursos humanos voluntarios corresponde establecer un **Programa**, una secuencia lógica, organizada y uniforme de captación, selección, capacitación, seguimiento, motivación y reconocimiento, y evaluación.

Para lograr incluir diferentes visiones dentro de la organización, el Programa de Voluntarios deberá ser diseñado con el aporte de todos los miembros que trabajen o vayan a trabajar con voluntarios.

A partir de lo expuesto, podemos preguntarnos: **¿Por qué las organizaciones deben elaborar un programa de voluntarios más eficiente?** Entre las posibles respuestas podemos mencionar: para retener e incentivar a quienes se acercan ofreciendo su tiempo y capacidad, para incrementar su eficacia y eficiencia en el manejo de voluntarios, para responder a las exigencias que cada día plantean los voluntarios, entre otras.

Es importante mencionar que todo programa de voluntarios deberá contar con un coordinador dentro de la organización que será aquel miembro del staff que cumplirá con las siguientes tareas:

- Coordinar el Programa de Voluntarios.
- Mantener la coherencia del Programa: estableciendo las políticas y velando por su cumplimiento.
- Proveer a los voluntarios de información, capacitación, reconocimiento y evaluación.
- Mantener fluidos los canales de comunicación entre los voluntarios y el staff.

Como mencionamos anteriormente, el Programa de Voluntariado consta de varias etapas, en las páginas subsiguientes analizaremos cada una de ellas.

Reclutamiento: captación y selección.

Con anterioridad al reclutamiento de voluntarios, la organización social debe analizar internamente qué tareas necesita realizar y si cuenta con los recursos humanos suficientes para llevarlas a cabo. Una vez establecida la necesidad, la organización podrá realizar una descripción de tareas completa y detallada, en base a la cual confeccionará el perfil del voluntario requerido.

Esta herramienta fue diseñada por la Llic. Guillermina Lazzaro en el marco del Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II desarrollado por la Universidad de San Andrés. La realización de este proyecto es posible gracias al apoyo de la Fundación AVINA. La inclusión de herramientas en el sitio www.gestionsocial.org busca difundir instrumentos que pueden ser aplicados por organizaciones sociales. Su publicación no constituye un respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2005 Universidad de San Andrés. Permitida su reproducción citando autores y fuentes.

La captación puede realizarse por varios medios: páginas solidarias de los diarios, correo electrónico, anuncios en la web, charlas o conferencias en la que se anuncie la búsqueda, etc. Asimismo, es importante destacar que si la organización ya cuenta con voluntarios, los mismos serán un canal importantísimo para captar nuevas voluntades.

Descripción de tareas:

- Título-nombre de la tarea.
- Departamento-Programa.
- Coordinador Responsable.
- Descripción de responsabilidades.
- Especificación de las tareas concretas.
- Cualificaciones (edad-educación-experiencia-otros).
- Requerimientos (tiempo-otros).

Además, habrá que tener en cuenta a aquellas personas que se han acercado por sus propios medios para colaborar y a las que todavía la organización no ha entrevistado.

Luego de la confección de un listado con todos aquellos que se han acercado a la organización, deberá realizarse una **reunión grupal**. Los objetivos principales de la misma serán: describir claramente la misión y los objetivos de la organización; detallar las tareas para las que han sido convocados y agradecerles las ganas de participar.

¿Por qué es importante clarificar misión, objetivos y tareas a desarrollar?, sencillamente porque en muchas oportunidades las expectativas del voluntario no son las mismas que las de la organización. También deben aclararse las tareas a desarrollar para que el voluntario piense si tiene voluntad, tiempo y aptitudes para llevarlas a cabo.

En la reunión informativa deberán completar una **ficha personal** que detalle: preferencia en las actividades a desarrollar (en base a un listado), horarios disponibles, habilidades y motivaciones que los han llevado a acercarse a la organización.

Dar participación a los voluntarios con más experiencia es un excelente recurso para que los aspirantes a voluntarios puedan reconocer el trabajo realizado. Asimismo, sirve como guía a los nuevos voluntarios.

Es importante destacar que las organizaciones tienen derecho a rechazar a alguna persona que quiere colaborar, siempre y cuando posean una razón fundada.

Para poder llevar a cabo un Programa de Voluntarios coherente es importante contar con un grupo uniforme. Si se detecta una persona que no coincide con la organización debe orientársela para que ofrezca colaboración en otra institución acorde a sus gustos y necesidades. Esto no sólo favorece a la organización sino también a la persona que, de ser incorporada, tarde o temprano se sentirá desilusionada y expulsada del grupo.

El paso siguiente a la reunión grupal es la **entrevista individual** donde el coordinador de voluntarios deberá tratar responder a todas las inquietudes del aspirante. Este tipo de entrevistas sirve para detectar habilidades y talentos, y para poder realizar una mejor derivación de las tareas.

Una vez que el voluntario ha sido seleccionado, el paso siguiente será su incorporación, para lo cual es muy importante socializarlo con la misión de la organización, con los otros miembros del grupo de voluntarios y con el staff.

Capacitación

Por medio de la capacitación se logra consolidar un equipo homogéneo de trabajo, delegar responsabilidades y representar fielmente a la organización.

En la medida en que la capacitación sobre las tareas a desempeñar sea eficaz, disminuirá la necesidad de supervisar constantemente a los voluntarios.

Es conveniente organizar reuniones o cursos invitando a especialistas, promover la lectura de publicaciones instructivas, difundir informaciones útiles, organizar reuniones para profundizar sobre distintos temas, incentivar el relevamiento de información y organizar un banco de datos.

Establecer un ambiente en el que la capacitación sea valorada y proveer varias instancias de aprendizaje diferente, atrae y retiene gran cantidad de voluntarios.

Temas a tener en cuenta en la inducción de voluntarios:

- El voluntario deberá ser capacitado:
 - Misión y objetivos generales de la organización. ¿Qué me hubiera gustado saber cuándo ingresé?. Cuando detalle la capacitación piense en el voluntario como un posible vocero. ¿Qué debería saber?.
 - Capacitación en la tarea a desarrollar ¿Si tuviera que desarrollar desde el inicio esta tarea con qué información debería contar?
- Establecer con quién trabajará el voluntario, a quién le solicitará información y quién efectuará su seguimiento.
- Datos para el manejo cotidiano (dónde se encuentra la cocina y los sanitarios, si está permitido fumar, etc.).

Seguimiento

Una vez asignada la tarea, el voluntario deberá distinguir claramente a quién reporta en el desarrollo de su trabajo. Dicha persona deberá estar disponible para cualquier consulta que realice el voluntario.

Es fundamental destacar que los voluntarios y el staff serán socios en el éxito de la tarea o programa que emprendan, por este motivo es importante que el coordinador de voluntarios fomente una buena relación entre ambos.

Cuando los voluntarios son considerados un recurso importante, el staff toma conciencia de lo relevante de mantenerlos, reconocerlos y consultar al coordinador de voluntarios ante cualquier inconveniente.

Motivación-Reconocimiento

Es fundamental tener en cuenta que la motivación no surge automáticamente, por esta razón debe ser planificada sin que se torne artificial.

Por medio de la motivación se fortalece el sentimiento de pertenencia, por ello la organización debe estar atenta no solo a las necesidades de sus beneficiarios directos sino también a las de los voluntarios.

Al mantener al grupo motivado las tareas resultan mas gratas y el clima de trabajo beneficia la realización de determinadas labores que no son del todo interesantes.

Lo primordial es darle sentido a cada tarea que se realiza y explicar cómo todo lo que se lleva a cabo contribuye en última instancia con la misión de la organización.

Una parte fundamental de la motivación es el reconocimiento al trabajo voluntario.

En la motivación mas allá del papel del coordinador de voluntarios, es positivo que cada uno de los colaboradores reciba al menos una vez al año una palabra de felicitación o el reconocimiento del Director General o de algún miembro del Consejo de Administración.

Para mantener la motivación es fundamental que el voluntario encuentre un referente dentro de la organización. Alguien que lo contenga y a quien recurrir en momentos de angustia o frustración.

Evaluaciones de desempeño

Muchas organizaciones consideran que el recurso voluntario no debe ser evaluado porque someter a esta instancia a personas que no reciben remuneración por el trabajo que realizan sería demasiada exigencia.

Sin embargo, los voluntarios tienen derecho a ser evaluados y saber como se están desempeñando. Por otra parte la organización debe saber si esta guiando correctamente a los voluntarios y si están haciendo un buen uso del recurso.

Las instancias de evaluación podrán ser varias, lo importante es dejarlas en claro y establecer qué parámetros se utilizarán en cada caso.

A fin de año es recomendable tener una reunión grupal donde se puntalicen logros y deficiencias del grupo.

También es positiva una reunión individual con cada voluntario para que el coordinador pueda remarcar aquello que hay que mejorar. Muchas veces esta instancia permite que el voluntario realice una evaluación más realista.

La evaluación de desempeño se relaciona con una clara asignación de tareas y responsabilidades. El voluntario debe saber que se espera de él, cómo deberá ejecutar la tarea asignada, a quién deberá entregar su trabajo y cómo se desarrolla la cadena de mandos.

El coordinador de voluntarios deberá generar dentro del staff una instancia de reflexión a fin de evaluar si se está atrayendo a las personas adecuadas, qué nivel de profesionalización se logra del recurso, si los voluntarios son retenidos por la organización, en qué medida se promueve su desarrollo, etc.

A modo de resumen: identificando claves

Luego de todo lo escrito y reflexionado, es momento de recopilar las claves para el establecimiento de un Programa de Voluntarios.

| | |
|--|---|
| <p>EVALUACIÓN DE NECESIDADES Y PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA</p> | <p>-Participación del staff en contacto con voluntarios</p> <p>-Preguntas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entendemos por voluntarios? • ¿Estamos preparados para recibir voluntarios? • ¿Quiénes serán los responsables del Programa? • ¿Los demás miembros del staff están dispuestos a trabajar con voluntarios? • ¿Qué tareas deberán desarrollar (perfil del voluntario requerido)? <p>-Resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción • Reglamento para trabajo con voluntarios. |
| <p>RECLUTAMIENTO: CAPTACIÓN Y SELECCIÓN</p> | <p>-Especificar claramente el perfil requerido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave:</i> Detallar qué tareas se llevaran a cabo. <p>-Elegir el medio por el cual se desarrollará la convocatoria de acuerdo a la respuesta que se desea obtener.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave:</i> no convocar a mas personas de las que necesitamos para trabajar. <p>-Reunión informativa: deberá informarse a los voluntarios de la misión y de los programas de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave:</i> es el momento para transmitir la importancia de adquirir un compromiso con las tareas que se llevaran a cabo. • <i>Clave:</i> Dar participación a antiguos voluntarios. <p>-Entrevista individual.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>CAPACITACIÓN</p> | <p>-Socialización</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave:</i> relacionarlo con el staff y otros voluntarios. <p>-Promoverla, facilitarla y reconocerla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilitar charlas y cursos con staff y personas ajenas a la organización. <p>-Estar atentos a dificultades y requerimientos por parte de los voluntarios en el proceso de aprendizaje.</p> <p>-Tratar de que todo el grupo de voluntarios transite por este camino al mismo tiempo.</p> |
| <p>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</p> | <p>-Desarrollar sentimiento de pertenencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentirse incluido en el proceso de toma de decisiones. • Desterrar actitudes paternalistas. <p>-Apreciar y reconocer el trabajo realizado.</p> <p>-Contener y apoyar al voluntario.</p> <p>-Brindarle buen clima de trabajo.</p> <p>-Brindarle oportunidades de crecimiento.</p> <p>-Otorgarle mayores responsabilidades.</p> <p>-Reconocer grandes logros y pequeños hitos.</p> |
| <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> | <p>-Debe ser entendida como una instancia fundamental.</p> <p>-Es un derecho del voluntario.</p> <p>-Clarificar parámetros de evaluación.</p> <p>-Instaurar al menos una evaluación por año.</p> <p>-Puntualizar logros y deficiencias grupales e individuales.</p> <p>-A partir de la misma evaluar a todas las instancias del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Clave:</i> ¿Estamos logrando los resultados que esperábamos? • <i>Clave:</i> ¿Qué valor agregado están generando nuestros voluntarios? • <i>Clave:</i> ¿Nuestros voluntarios han interiorizado nuestra misión? ¿Se sienten parte de la organización?. |

Autor:
Lazzaro, Guillermina