

CAPTACIÓN, ACOGIDA Y ORIENTACIÓN DE VOLUNTARIOS



CUADERNOS DE LA PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

Pablo Navajo Gomez

1. INTRODUCCION

En la captación, acogida y orientación de voluntarios pocas cosas nuevas hay que decir. Algunos pueden sorprenderse ante esta afirmación. Es cierto que estas cuestiones siguen suscitando el debate y no existe un acuerdo entre las organizaciones sobre la forma de actuar. Sin embargo, si abrimos nuestros horizontes y observamos la sociología, trabajo social, psicología, ciencias de la comunicación, marketing... veremos que ya existen una serie de técnicas y métodos que pueden ser susceptibles de aplicar al voluntariado. Por lo tanto, no tendremos que "inventar" sino adaptar estos conocimientos desarrollados por otras áreas al campo del voluntariado. Por ello esta publicación no es nada original, no va a inventar técnicas desconocidas, específicas del voluntariado; lo que aquí aparece se puede encontrar en otras publicaciones y de ellas está tomado. Nuestro interés es otro, seleccionar y adaptar esas técnicas y métodos que ya existen para su adecuada utilización en el campo del voluntariado de un modo claro y sencillo, para su difusión no entre los expertos sino entre cualquier voluntario o persona interesada en este tema. Este es nuestro objetivo, si lo hemos logrado sólo lo podéis decir vosotros.

Estos planteamientos posiblemente levanten algunas controversias. " ¿Cómo podemos utilizar términos y métodos del marketing, que sólo pretenden que la gente consuma o de la psicología industrial, que sólo sirve para que los trabajadores rindan más?" Estas afirmaciones evidentemente son estereotipos y visiones simplificadas de la realidad. Las técnicas en abstracto no son buenas ni malas, su utilidad o "bondad" dependerán de su uso. Pero si estamos por un voluntariado moderno, que tenga eficacia en su acción y que sea rentable para la sociedad y para él mismo, no podemos darles la espalda. Entre las actuaciones improvisadas o intuitivas y la fe ciega y férrea en determinadas técnicas creo que puede existir un punto intermedio.

Algunos dirán: "nuestra organización es como un gran grupo de amigos, todos nos conocemos. Si utilizamos técnicas de dirección o de captación... perderíamos los lazos de amistad". Creo que las técnicas bien utilizadas no tienen por qué producir estos efectos. Cuando Marlene Wilson en 1975 publicó su libro ya clásico en este campo, "The Effective Management of Volunteer Programs", encontró una gran oposición y suscitó una gran polémica entre las organizaciones estadounidenses. Sin embargo, a partir de esa fecha, poco

a poco múltiples publicaciones han desarrollado sus planteamientos y actualmente es una práctica habitual en casi todas las organizaciones americanas. Los aspectos que trataremos en este cuaderno son una parte de la dirección y coordinación de Voluntarios; son una parte importante pero no la única. Por ello debemos tener en cuenta que la captación, la orientación y acogida son parte de un proceso global de actuación de la organización, no partes aisladas. Me gustaría que esta idea no se olvidara a lo largo de estas páginas.

Si esperas encontrar secretos maravillosos para tener muchos voluntarios, no continúes. Encontrarás algunos métodos que puedes utilizar y sobre todo una forma de trabajo, pero no fórmulas mágicas. Si quieres profundizar más en estos aspectos tendrás que acudir a otros textos (algunos aparecen al final) y adaptarlos a tu experiencia. Nosotros sólo daremos pistas, indicios, la punta del hilo...el ovillo tienes que descubrirlo tú.

2. EL PROCESO De CAPTACION

2. 1. Consideraciones iniciales

Cuando se habla de captación, inmediatamente nos vienen a la memoria grandes campañas en radio y televisión, con gran profusión de vallas, cabinas, carteles por las calles ...y automáticamente decimos: "nuestra organización no puede realizar una campaña de captación". Otros plantean: "¿captación, para qué? A la gente no se la convence con campañas. El que quiera sabe dónde estamos y lo que hacemos". O bien, "nosotros realizamos captación cada año, elaboramos un cartel muy bonito". O "la captación es perder el tiempo, no hay gente que quiera ser voluntaria". Pero ¿es realmente esta la situación? , ¿vale para algo la captación! La idea que suele flotar en el ambiente es la ineficacia de una campaña de captación si no se realiza "a gran escala" y la falta de interés de la población por aportar su tiempo en tareas voluntarias.

Sin embargo estas concepciones son en gran parte erróneas. No es cierto que existan pocas personas dispuestas a dedicar parte de su tiempo libre como voluntarias. Algunos datos nos lo pueden demostrar. En un estudio realizado por el Ayuntamiento de Madrid, el 33% de la población de la Capital de España está dispuesta a emplear una parte importante de su tiempo libre como voluntario. Entonces, ¿por qué no acuden a las organizaciones? Un estudio realizado en Estados Unidos por Gallup nos puede dar la respuesta. Observaron que un porcentaje importante de la población no era voluntaria sencillamente porque nadie se lo pidió!

No es cierta tampoco la idea de que la captación sólo es eficaz si se emplean grandes medios. La experiencia de otros países demuestra que la captación masiva a través de grandes medios de comunicación no produce buenos resultados (relacionando coste-beneficios), acuden pocos voluntarios y los que acuden suelen llegar con ideas equivocadas y no se adaptan a los programas. En la misma encuesta Gallup, preguntada una muestra ¿cómo se hicieron voluntarios? se obtuvieron los siguientes datos:

- 44%: Se les pidió directamente.
- 29%: Porque algún conocido era voluntario.
- 31% : A través de su participación en otro grupo.

- 6%: Por los medios de comunicación.

Como observamos, sólo un 6% se hizo voluntario a través de los medios de comunicación; sin embargo, otros medios "más directos", como captación por los propios voluntarios, reuniones con colectivos específicos... producen buenos resultados. Por tanto, si existe gente dispuesta a ser voluntaria; si no son necesarios grandes recursos publicitarios y actuaciones locales pueden ser efectivas, debemos llegar a una triste y penosa, aunque no por ello descabellada, conclusión: existe un escaso conocimiento (por no decir nulo) entre la mayoría de las organizaciones sobre cómo interesar a cada vez más amplios sectores de población para que participen como voluntarios. ¿Por qué se da esta situación?

2.2 La captación y la programación

Normalmente cuando se habla de captar voluntarios se considera que esta tarea no es fundamental, que se puede realizar en cualquier momento y por cualquiera. Pero no debemos olvidar que no es sólo importante, sino que debe ser el primer paso para llevar un programa a la práctica. Por ello debe desarrollarse y planificarse como un programa más de la organización, integrado en la actuación de ésta, no debe ser un "programa especial" desconectado de su política y de sus actuaciones.

Debemos tener en cuenta que el programa de captación es el vínculo de unión entre los potenciales voluntarios y el programa a desarrollar y, sobre todo, será la imagen que demos de la organización a la sociedad. Por ello, si la captación que vamos a realizar no está bien planificada, es improvisada, no cuenta con los medios necesarios, no tiene el apoyo de la organización... antes que lanzar una imagen negativa que puede durar largo tiempo y tener consecuencias imprevisibles, mejor no hacer nada y confiar en que nos continuarán llegando voluntarios de un modo espontáneo por las actividades que observen de nuestra organización.

Las fases y sistemas de una buena programación se encuentran desarrolladas en numerosos manuales, de los cuales al final de este cuaderno aparece una selección. Sin embargo, sí sería conveniente desarrollar algunas nociones generales que nos sirvan de marco de referencia.

Podemos utilizar como definición de programación "el proceso mecánico que se inicia con el diagnóstico de una situación determinada, se continúa con su formulación, implementación y ejecución de la acción y se termina con la evaluación final de ésta". A esta definición (una entre las muchas que existen) debemos hacerle algunas consideraciones que nos van a permitir que ésta sea realmente eficaz.

Por un lado, la programación debe ser un proceso continuo. Tradicionalmente se considera que es la "elaboración de un programa", pero su acción no debe terminar aquí, ha de extenderse a la fase de ejecución y evaluación. Debe ser flexible para que nos permita adaptarnos a la situación real o a la realidad cambiante. Por último, debe ser realista y evaluar las posibilidades reales de la organización, especialmente a nivel de medios humanos, materiales y económicos. Si el programa de captación no reúne estas tres condiciones, se verá abocado al fracaso a la hora de su realización práctica. "Estas cosas están muy bien sobre el papel,

pero llevarlas a la práctica no sirve para nada". Que duda cabe que ésta expresión es propia de un programador que no ha tenido en cuenta alguno de estos aspectos.

Debemos tener en cuenta que la programación no es un ejercicio teórico más o menos afortunado, sino que debe ser el proceso que nos permita dar respuestas a los siguientes aspectos:

- ¿Qué se va a hacer?: Descripción y naturaleza de la actividad.
- ¿Para qué se va a hacer?: Descripción de los objetivos.
- ¿Cuánto se va a hacer?: Descripción de las metas que se pretenden cubrir.
- ¿Cómo lo vamos a hacer?: Descripción de los métodos que vamos a utilizar.
- ¿Dónde lo vamos a hacer?: Ubicación de las actividades en un espacio geográfico determinado.
- ¿Cuándo se va a hacer?: Calendario de las actividades situando dentro de las fechas precisas sus distintas etapas.
- ¿Con qué se va a hacer?: Descripción de los recursos materiales, técnicos y económico que se precisan para llevar a cabo el programa.
- ¿Con quiénes se va a hacer?: Determinación de los recursos humanos que intervendrán en el programa, particularmente en lo concerniente al número de voluntarios, requisitos para participar, formación que deberán tener y el papel que cumplirán en las diferentes etapas del programa.

Con este marco de referencia vamos a introducirnos en la elaboración de un programa de captación.

La estructura que vamos a desarrollar no se corresponde en todos los casos con fases "reales": las divisiones y etapas están en función de unos criterios claros y fáciles de comprender con el fin de lograr su máxima utilidad, pero no olvidemos nunca que la programación es un proceso "continuo" y como tal debe tratarse. En la práctica, será difícil dividir el proceso en estas fases, determinar cuando acaba una y comienza la otra, ya que en muchos casos se realizarán de modo simultáneo.

3. PROGRAMACIÓN DE LA CAPTACIÓN

3.1. Análisis de la situación: qué tenemos.

El análisis de la situación es quizás una de las fases más importantes. Si el análisis es realizado con rigor tendremos la seguridad de que el resto de las fases serán adecuadas, ya que obtendremos las respuestas que necesitemos en base a éste. Nos evitará realizar programas que no se adaptan a la realidad o que no responden a las necesidades reales, ni de la organización, ni de la comunidad. Normalmente la imposibilidad de llevar programas a la práctica (de captación o de cualquier otro tipo), o su estrepitoso fracaso, se debe a una mala realización de esta fase: "El programa era bueno, pero...luego resultó que no teníamos medios para realizarlo",

“cuando intentamos ponerlo en práctica resultó que no interesaba a nadie”, “la gente que acudió no encajaba en ningún programa”.

Con un buen análisis de la situación evitaremos:

- Planificar la captación desde un punto de partida erróneo.
- Intentar cubrir necesidades que no son reales.
- Una percepción inadecuada de la organización y de la realidad que nos rodea.
- Falta de un marco de referencia donde planificar.
- Resistencia de la organización ante la puesta en marcha del programa.

El análisis de la situación debe realizarse sin ideas preconcebidas y “abiertos a cualquier resultado”. Deberá realizarse implicando al más amplio número de sectores posibles: voluntarios, profesionales, directivos, coordinadores, usuarios, líderes locales, expertos ...

Si el análisis es realizado por un sólo sector, éste será un análisis sesgado de la situación y debemos pensar que “la objetividad es una suma de subjetividades”, o cuanto menos la suma de diferentes puntos de vista y aportaciones que nos darán una visión global y no parcial de los hechos.

El análisis en líneas generales debe realizarse a dos niveles: uno interno, y otro, muchas veces olvidado en la elaboración de un programa de captación, externo, es decir, el estudio de la comunidad o ámbito que rodea a la organización.

3.1.1. El análisis interno: El conocimiento exhaustivo de la organización

“Yo ya sé como es mi organización, ¡para qué voy a perder así el tiempo! ¡Pues no tengo cosas más importantes que hacer! ” Esta suele ser la reacción lógica cuando se plantea este tipo de análisis, pero ¿realmente conocemos nuestra organización o tenemos una visión parcial de alguno de sus aspectos?

Debemos comenzar definiendo con claridad cuáles son los objetivos y actividades de la organización. Este paso que puede parecer superfluo e innecesario, en la práctica es esencial con el fin de tener un mensaje claro y común entre los voluntarios, profesionales y usuarios, de cara a transmitirlo a la comunidad. Una vez fijado este aspecto, debemos descender un nivel más: qué programas estamos realizando y cómo los estamos llevando a cabo. Debemos centrarnos especialmente en qué finalidad persiguen, a qué usuarios van destinados, (debemos analizar qué tipo de usuario estamos atendiendo, qué prestaciones están recibiendo, qué tipo de atención demandan, grado de satisfacción. ..) qué profesionales participan y qué tareas realizan los voluntarios (Medios Humanos) y con qué medios materiales y económicos contamos.

A.- Análisis de los Medios Humanos

Profesionales: Es fundamental analizar cuál es su actitud hacia los voluntarios y especialmente qué demandan de ellos. Es muy fácil decir: “necesito voluntarios”, sin pensar en para qué y cuándo serán necesarios. Si la actitud de los profesionales

hacia los voluntarios es negativa, o cuanto menos "les castigan con el látigo de la indiferencia", tendremos serios problemas a corto plazo y fracasará cualquier intento de que el programa se desarrolle adecuadamente.

Pueden existir diversos factores que condicionen su actitud, y debemos detectarlos para intentar su modificación:

- Desconocimiento del papel que puede desempeñar el voluntariado.
- Presiones por parte de la organización para que desarrolle el programa rápidamente.
- Sus experiencias anteriores con los voluntarios.
- Miedo a perder su trabajo al ser sustituido por éstos.
- Su tipo de trabajo no les permite prestarles la atención necesaria.
- Desconocimiento de cómo coordinar y motivar a los voluntarios.

Esta es sólo una muestra de factores que pueden estar influyendo en el posible recelo hacia los voluntarios.

Para evitarlos, deberemos mantener reuniones en donde se clarifique cuál es el papel que van a desempeñar, qué tipo de tareas pueden realizar y cuáles no, el apoyo que les pueden prestar para el buen desarrollo del programa y la formación sobre motivación y coordinación de voluntarios.

Voluntarios: En cuanto a los voluntarios deberemos conocer el número de los que disponemos en la actualidad, el tiempo que dedican, el promedio de edad, y con gran detalle una descripción de las tareas y funciones que realizan. También suele ser conveniente conocer otros aspectos que están influyendo o pueden influir en su actuación, qué tipo de formación reciben, cómo se les está coordinando, de qué cobertura de riesgo de accidentes disponen, si conocen de un modo explícito sus derechos y deberes, si les son reintegrados los gastos que su actividad les ocasiona, etc. ...

También es importante conocer qué ha motivado a nuestros voluntarios a participar en la organización, esto nos dará una idea de qué podrá motivar a otros.

Todavía muchos sectores consideran al voluntariado como una actividad "para hacer el bien", con una motivación altruista dirigida hacia los demás. Actualmente, por 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 la encuesta realizada por Gallup en 1981 se preguntó a un grupo de voluntarios por qué se habían ofrecido para colaborar en una organización. Estos fueron los resultados: (Se podía elegir más de una respuesta por lo que el total es mayor del 100%.)

- Quieren ayudar: 45%.
- Interesados en la actividad: 35%.
- Disfrutan del trabajo y se sienten necesitados: 29%.
- Conocen a alguien del programa: 23%.

- Pueden expresar sentimientos religiosos: 21 %.
- Pueden conseguir un trabajo-experiencia: 11% adultos, 20% jóvenes.
- Pueden utilizar el tiempo libre: 6%.

Como vemos, se reflejan una serie de motivaciones entre el dar y el recibir.

En 1983 EDIS, en un amplio estudio sobre el voluntariado en España, analiza las motivaciones de los voluntarios. Después de un exhaustivo análisis 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 (este factor tiene poca importancia, siendo residual).

Por ello debemos prestar atención a los "beneficios" que puedan recibir los voluntarios: oportunidad de conocer nuevos amigos, nuevas habilidades, experiencia, sentirse útiles y necesitados, adquirir nuevos conocimientos ...

No nos engañemos al analizar las motivaciones de nuestros voluntarios. Debemos conocer los dos aspectos: qué quieren dar y qué quieren recibir. De este modo no sólo lograremos que permanezcan más tiempo en la organización, sino que además sabremos qué ofrecer a nuestros futuros voluntarios. ¡No olvidemos nunca este aspecto!

B. Análisis de los Medios Materiales y Económicos

Estos dos aspectos deberán ser tenidos muy en cuenta en el análisis de la organización, ya que de un modo u otro estarán influyendo en el desarrollo de las funciones y actividades de ésta. Algunos dirán: "bueno, pero esto a mí no me importa, a mí lo que me interesa son los voluntarios ...". Cierto, pero no debemos ser ilusos, los medios económicos y materiales estarán influyendo de un modo decisivo en las actividades y programas de la organización y, por lo tanto, en los voluntarios. ¿Será igual tener fondos que dedicar todos los esfuerzos a conseguirlos? , ¿existen locales adecuados para los voluntarios o no disponen de ninguna sala propia?, ¿cuentan con los medios adecuados para el desarrollo de su labor? ...

Por ello, deberemos analizar la **situación económica** de la organización, con qué fuente de financiación contamos y, sobre todo, cuáles son las previsiones de ingresos y gastos. Debemos destacar que la factibilidad de un proyecto radica fundamentalmente en el realismo de las fuentes de financiación. Es necesario, por tanto, antes de su ejecución, saber que la financiación será obtenida en la cantidad necesaria y en el momento oportuno.

En cuanto a los **medios materiales**, debemos conocer instalaciones, locales, salas, etc..., así como el material, bien fungible o inventariable, del que se dispone para la realización de las actividades o programas. Si no se dispone del material adecuado, debemos asegurarnos que se conseguirá en un futuro próximo.

Con este análisis tendremos una visión total de la situación de la organización que nos será imprescindible para una buena programación de la captación, pero, ¿dónde estamos? Nuestra organización está inmersa en un con- texto con unas

características sociales, económicas, culturales, políticas, propias y determinantes que debemos conocer.

3.1.2. Los factores externos: Dónde nos encontramos

No podemos dejar de conocer la situación del medio donde se desenvuelve la organización, en definitiva, de la comunidad. Casi todas las organizaciones, aunque su ámbito sea nacional, trabajan en comunidades locales. Por ello es necesario conocer esa comunidad, especialmente si vamos a trabajar en ella, o estamos en las primeras fases del programa.

Debemos comenzar conociendo qué piensan de nosotros: si nuestra imagen es negativa, o creen que realizamos actividades que no hacemos realmente, o se realizaban en el pasado, pero no en el momento actual, tendremos un primer problema a solucionar.

Si nuestra imagen es negativa, deberemos averiguar cuáles son los motivos y realizar acciones tendentes a su mejoramiento, dejando para un momento más propicio la captación de voluntarios. Muy difícil será conseguir voluntarios si existen estereotipos negativos. "Esa asociación sólo va a sacar dinero...", "en tal asociación te apuntas y luego no haces nada...", "éso sólo miran por ellos...".

Creo que queda suficientemente claro que una campaña de captación en estas condiciones puede ser una pérdida de tiempo.

Si piensan que nos dedicamos a una actividad, que ya no realizamos, o que no hemos realizado nunca, debemos: " hacer especial incidencia en este punto iniciando una campaña de difusión de las actividades de la Organización, que al mismo tiempo puede servir como captación y sensibilización de la comunidad sobre los problemas sociales. Pero sobre todo debemos conocer qué nos hace "especiales", qué aspectos observa la comunidad, qué nos diferencia de otros grupos. Éste es un aspecto importante pues, sobre todo en comunidades con un alto número de organizaciones, se puede utilizar en los mensajes para marcar la diferencia con otros grupos: "Sólo la organización X realiza..."

También debemos analizar otros aspectos de la comunidad, no sólo la percepción o conocimiento que tienen de nosotros:

- Medio urbano o rural.
- Qué tipo de economía existe: de subsistencia, servicios, industrial, agrícola ...
- Aspectos demográficos y pirámide de edad.
- Movimiento asociativo.
- Medios de comunicación (prensa o radio local, boletines, etc.).
- Política de bienestar social desarrollada.
- Centros o puntos de reunión y encuentro.
- Nivel de participación de la población.
- Grado de concienciación sobre sus problemas.
- Demandas más significativas.
- Recursos de la comunidad de los que podemos disponer.

....

Para la realización de este análisis se pueden utilizar censos, estudios realizados, contactos con la administración y otras organizaciones, plataformas de voluntariado y especialmente entrevistas con "líderes" de la comunidad que nos transmitirán la

situación global de la población y sobre todo su "vivencia" de los problemas. Con este análisis veremos si existen factores de la comunidad que deben ser tenidos en cuenta al realizar nuestra programación y que determinarán, en muchos casos decisivamente, el enfoque del programa. Por ejemplo: ¿cómo vamos a realizar charlas si no existen locales? , ¿podremos captar voluntarios para actuar sobre necesidades que no son sentidas como tales?

Algunos pensarán " ¿pero tú estás loco? , ¿crees que podemos hacer todo esto?". Bien es cierto que un estudio de este tipo puede llevar un cierto tiempo, pero a medida que realicemos el análisis iremos observando cuál es el nivel de desinformación que tenemos y hasta dónde debemos profundizar. Sin embargo, sí debe realizarse en todas las ocasiones ya que no podemos realizar una programación eficaz sin conocer la organización a nivel de recursos, programas y medios, ni sin conocer la comunidad donde actuamos y vamos a realizar la captación.

3.2. Señalando Objetivos: Qué necesitamos.

Ahora daremos un paso más. Con el análisis de los datos obtenidos podremos definir cuáles son nuestras necesidades, qué **objetivos** debemos marcarnos para cubrir esas necesidades.

3.2.1. Algunas nociones sobre selección de objetivos.

A la hora de definir objetivos generalmente se cometen dos grandes errores:

- Objetivos muy generales y globales que no tienen utilidad real.
- Objetivos poco prácticos que no son realizables.

¿Qué características debe reunir una buena definición de objetivos? La respuesta en teoría resulta fácil si leemos a los expertos en la materia, pero en la práctica es un proceso lleno de dificultades. Algunas de las características pueden ser:

- 1.- Relacionar directamente los objetivos con las necesidades identificadas.
- 2.- No deben estar en contradicción con los objetivos generales de la organización y los intereses de sus miembros. Deben estar de acuerdo con los objetivos globales de la organización, pero, ¿por qué deben estar de acuerdo con los intereses de los miembros? Tiene múltiples respuestas esta cuestión, pero la principal diría así: es muy difícil mantener la motivación de los voluntarios por un programa si no tienen ningún interés. Si esto ocurre, el voluntario no se sentirá gratificado y caerá en el desánimo, por lo que terminará abandonando, o el programa no obtendrá buenos resultados.
- 3.- La definición de los objetivos debe ser lo suficientemente general como para permitir flexibilidad en la programación, pero siendo, al mismo tiempo, lo suficientemente específica como para poder medir los resultados.
- 4.- Los objetivos deben definirse en función de los resultados que se esperan obtener, no en términos del proceso para conseguirlos. Una definición clara en este sentido debe indicar al menos:
 - A quienes se dirige.
 - Resultados que se esperan obtener.

- Cómo obtener esos resultados.

5.- Evaluar adecuadamente los recursos existentes (como se indica en la fase anterior).

Podemos decir que los objetivos deben tener como marco de referencia:

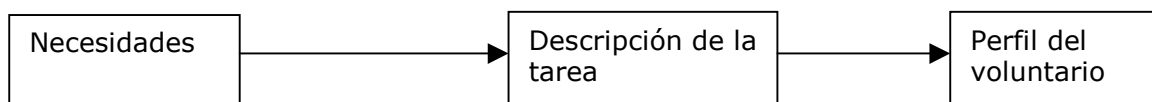
- Los objetivos y necesidades de la organización.
- Las necesidades de la comunidad.
- Los recursos de la organización.
- Los intereses de los miembros.

3.2.2. Conociendo qué necesitamos.

“Bueno muy bien, pero ¿qué necesitamos?”. En de la fase anterior podremos determinar claramente cuántos voluntarios necesitamos y para qué. (Este cuaderno está centrado en la captación de voluntarios, pero debemos tener en cuenta que del análisis anterior podemos llegar llegaremos a la conclusión de que no necesitamos voluntarios sino materiales, dinero, reestructurar la organización, nuevos programas, cooperación con otras entidades, profesionales, o simplemente nada).

Debemos detallar qué tareas van a desarrollar ya que éstas nos darán el perfil del voluntario necesario. Algunas organizaciones prefieren no realizar a priori el perfil del voluntario ni de las tareas, pensando que el voluntario que acuda se adaptará al puesto. En el fondo, bajo este planteamiento, existe una visión “voluntarista” del voluntariado: puede realizar cualquier cosa y con una única motivación: Ayudar.

Este sistema, que a corto plazo puede parecer más factible, puede producir serios problemas especialmente a medio/largo plazo, al no realizar adecuadamente las tareas encomendadas produciendo además desmotivaciones. No debemos olvidar que, en última instancia, como organización nos interesa el buen desarrollo del programa para mejorar el bienestar de los usuarios, no el dar ocupación al mayor número de voluntarios. Por ello, para lograr una mayor efectividad debemos especificar, tanto como sea posible, qué tareas van a desempeñar y qué características requerirán.



También debemos tener en cuenta otro aspecto importante: la gente se ofrece voluntaria cuando sabe “para qué”. Normalmente tienen dudas sobre si serán capaces de ser voluntarios o no, si tendrán que realizar tareas que están por encima de sus posibilidades, de sus conocimientos o de su tiempo. Con la descripción de la tarea y del perfil solucionaremos estos problemas.

Sin embargo, a pesar de estos razonamientos, algunos sectores continúan insistiendo: “bueno bien, ¿y la espontaneidad del voluntario?”. Es cierto que podemos perder cierta espontaneidad, aunque no necesariamente. Además evitaremos dos problemas: los voluntarios sabrán, claramente, qué han de realizar antes de ingresar, por lo que se producirá una autoselección, y no realizarán acciones que no estén previstas y que pueden ir en detrimento del programa.

¿Cómo podemos realizar la descripción de la tarea? Existen diversas opiniones al respecto pero como mínimo deberán contemplarse los siguientes datos:

- Título/nombre de la tarea.
- Departamento/Programa.
- Coordinador responsable.
- Descripción de las responsabilidades.
- Especificar las tareas concretas.
- Cualificaciones (edad, educación, experiencia, otros).
- Requerimientos del puesto (tiempo, lugar de desarrollo, horas al día, semana o mes, fines de semana).
- Formación necesaria.
- Evaluación y supervisión (relaciones con el coordinador de voluntarios, director de programas, etc.).

Con esta información conoceremos exactamente qué requiere el puesto y qué perfil deberá tener el voluntario. También debemos analizar cuántos voluntarios serán necesarios para cubrir esos puestos, Este análisis debe ser especialmente riguroso, pues debemos tener en cuenta que los medios que utilicemos estarán en función de este aspecto ya que tan negativo es tener pocos voluntarios como una gran cantidad de ellos, a los cuales no somos capaces de dar ocupaciones concretas o continuadas.

También debemos considerar qué estructura necesitamos para desarrollar la captación. En este punto no debemos centrarnos sólo en la estructura de campaña, sino también en la de postcampaña. ¿Quién recibirá a los voluntarios captados? , ¿quién realizará la acogida y orientación? , ¿y la formación?.

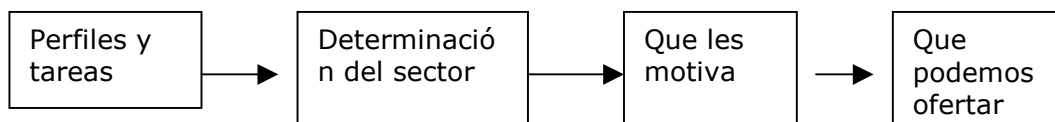
Por ello, en cuanto al primer aspecto, es imprescindible definir con claridad el equipo necesario de colaboradores y medios económicos. Por otro lado, debemos prever que el voluntario ha de estar atendido desde el mismo momento en que decide incorporarse a la organización. Dicha atención incluye una correcta información, completada por una adecuada formación sobre la organización y las actividades a desarrollar y su incorporación al programa o tarea más adecuada.

3.3. En busca de nuestros voluntarios ideales: ¿dónde están?

Ya sabemos lo que necesitamos, cuántos y qué características deben reunir, ahora ¿dónde podemos encontrarlos? De nuestro análisis anterior obtendremos una idea clara de lo que necesitamos: cantidad o calidad. Si lo que nos interesa es la cantidad podemos dirigirnos a sectores más amplios de población; si nos interesa la calidad debemos centrarnos en sectores específicos. Esto significa dirigirnos hacia aquellos sectores que pueden proporcionarnos lo que necesitamos ya los que podemos ofertar lo que demandan. Esto, que parece evidente, normalmente no se

lleva a la práctica y nos lanzamos a una captación indiscriminada, "todo vale", que aporta pocos resultados y situaciones muy confusas. Debemos seleccionar qué sectores nos interesan y priorizarlos. Si necesitamos gente para trabajar con jóvenes, en función de las tareas específicas que vayan a realizar, podemos establecer que el sector que más nos interesa son los propios jóvenes, y este colectivo puede encontrarse en colegios, institutos, centros de juventud, universidades... Podemos cerrar más el abanico y plantear que nos interesan jóvenes con formación humanista, por lo que reduciremos considerablemente el sector donde vamos a realizar la captación: estudiantes de filosofía, sociología, historia.

Una vez priorizados los sectores en función de los perfiles, debemos conocer qué les motiva y compararlo con lo que les podemos ofertar. No olvidemos que la gente no se hace voluntaria sólo para dar, sino porque recibirán a cambio algo que ellos valoran. Por ejemplo, si a la tercera edad les motivan los contactos interpersonales no podemos ofrecerles un puesto o tarea que deban desarrollar en solitario.



El análisis previo que hemos realizado de la comunidad nos determinará estos aspectos especialmente los lugares donde podremos localizar a esos sectores:

- Asociaciones de amas de casa
- Universidades, centros de Formación Profesional, entidades
- Asociaciones de vecinos.
- Mercados y centros comerciales.
- Colegios profesionales.
- Hogares de pensionistas y clubes de jubilados

También deberemos analizar qué posibles razones puede dar el colectivo seleccionado para no ofrecerse voluntario, ya que nos permitirá conocer qué barreras debemos superar y sobre qué aspectos debemos incidir. Según el estudio Gallup la gente dice "no" al voluntariado porque:

- Está demasiado ocupado: 46%
- Razones de salud: 14%
- Falta de interés: 2%
- Falta de tiempo
- Por un trabajo remunerado: 8%

Según otros autores, estas razones serían las manifiestas pero detrás existirían unos motivos "ocultos" como:

- Desconocimiento del voluntariado en general.
- Falta de experiencia: ambiente familiar o estilo de vida que no incluye el voluntariado.
- Miedos sobre la posible demanda intelectual, obligaciones y compromisos.

A la hora de planificar la captación, es preciso pensar en estas barreras. Conocer estas barreras es empezar a derribarlas. Saber por qué unos se hacen voluntarios y otros no, nos ayudará a conocer a qué tipo de población del sector elegido deberá dirigirse la captación, y qué mensaje debemos transmitir para que conecte con sus intereses.

3.4. Cómo comunicar eficazmente nuestro mensaje: ¿Qué medios debemos utilizar?

Parece que por fin vamos a hablar de lo que todo el mundo entiende por captación: los anuncios, los carteles...

Una vez determinado dónde pueden estar nuestros voluntarios hay que determinar cómo los vamos a buscar. Habrá que dotarse de los medios a través de los cuales transmitamos nuestra oferta de la manera más eficaz.

3.4.1. Algunas aclaraciones sobre el mensaje.

No debemos olvidar que captar es un ejercicio básico de comunicación, por lo tanto debemos determinar qué vamos a comunicar y cómo lo vamos a comunicar.

El qué estará en función de las necesidades detectadas, los puestos disponibles y sus características.

El cómo estará en función del sector o grupo de población al que nos vamos a dirigir y desgraciadamente de los recursos económicos de que dispongamos.

Según la experiencia de otros países algunos aspectos importantes de la comunicación de nuestro mensaje son:

- Personalizar la necesidad. Normalmente se responde mejor a las necesidades que se ven como inmediatas. El mensaje más poderoso es aquél que personaliza la necesidad, el que llega a la comunidad local, a lo inmediato de la vida diaria del potencial voluntario.
- Ilustrar cómo pueden ayudar. Es muy importante aclarar por qué se les pide que se hagan voluntarios.

- Informar sobre las fases del programa. No nos atrae algo a no ser que sepamos cómo funciona.
- El mensaje no debe crear conflictos entre la demanda y la necesidad.

3.4.2. Los medios.

Existen muchos medios a utilizar que estarán en función de los objetivos programados. Debemos recordar: que los más costosos no tienen por qué ser los más eficaces, debemos utilizar tantos como sean adecuados en función del colectivo al que nos vamos a dirigir, las disponibilidades económicas, etc. Si necesitamos diez voluntarios ¿por qué ponernos en contacto con cien personas para conseguirlos, si podemos obtenerlos contactando con veinte?

Analicemos y expongamos a continuación algunos de los que podemos utilizar.

a) Captación bis a bis.

Es el método más tradicional de captar voluntarios. Parte de la idea de que quien mejor capta voluntarios es otro voluntario. Es uno de los métodos más utilizados, más económico y más efectivo. Las técnicas más empleadas son contacto directo, cartas, llamadas de teléfono, etc.

Si el programa en el que participan les motiva, es muy probable que respondan positivamente para captar más voluntarios y aquéllos a los que capten respondan adecuadamente. Es verdad que la captación directa y personal lleva tiempo, pero los resultados logrados pueden compensar con mucho el tiempo que requieren.

Este tipo de captación también tiene desventajas, ya que puede propiciar grupos muy cerrados y exclusivistas que funcionen con criterios de amistad y no de eficacia.

b) Radio y Televisión.

Su potencial es enorme pero, su utilización estará en gran parte determinada por los recursos económicos y el sector de población al que va dirigido. Se ha detectado que la televisión atrae más que otro medio, a la gente joven ya hombres de clase trabajadora. La radio atrae principalmente a personas mayores, mujeres ya la clase media. Para la utilización de estos medios se debe contactar con profesionales especialistas.

c) Folletos y Carteles.

El material gráfico es un buen apoyo como complemento a otras acciones. Nos centraremos en los folletos y posters por ser los más extendidos.

En cuanto a su contenido y diseño, debe ser claro y conciso, utilizando palabras, oraciones y párrafos cortos, con dibujos que atraigan la atención. Debemos adoptar un tono positivo y sin excesivas peticiones, ya que puede resultar contraproducente. Siempre que sea posible debemos contar con profesionales del diseño, pues no olvidemos que estamos dando la imagen de la organización a la sociedad. Diseños poco elaborados darán imagen de poca seriedad y de improvisación. Esto no quiere decir que sean folletos y carteles lujosos, sino bien presentados. No olvidemos que entre el lujo y la buena presentación, existe una gran diferencia.

Un aspecto muy importante es la distribución del material gráfico. Muchas veces, material gráfico de gran calidad no obtiene los resultados esperados debido a una mala distribución. Es necesario distribuirlos en todas aquellas instituciones, organismos y lugares donde pueda acudir el sector en el que estemos interesados.

Por ello debemos planificar con cuidado:

- ¿Cómo se distribuirá el material?
- ¿Cuánto se distribuirá?
- ¿Quién lo distribuirá?
- ¿cuándo se distribuirá?

d) Prensa diaria, boletines informativos, hojas volantes.

Podemos utilizar estos medios para inclusión de anuncios. Normalmente conviene seleccionar el medio que va dirigido al sector que nos interesa. Debemos tener en cuenta que es más efectivo publicar un artículo en cualquiera de estos medios, sobre las actividades de la organización o sobre el programa específico, que inserciones, ya que el mensaje es más directo y transmite mayor información.

e) Captación indirecta.

Charlas, conferencias o cursos suelen ser un método efectivo de captación. Podemos dar charlas y conferencias sobre la organización o sobre algún aspecto particular de ella de un modo atractivo para poder captar a la gente. Lógicamente estas acciones debemos centrarlas en el colectivo objeto de nuestra captación. Probablemente verás que producen resultados poco visibles, pero la gente captada tendrá un mayor conocimiento de la organización y de las actividades a realizar que los captados por otros sistemas. Para la realización de estas actividades, se ha de recurrir a expertos o a voluntarios muy motivados y previamente formados, que además transmitirán un mensaje más directo y vivencial.

3.4.3. Cuándo y durante cuánto tiempo.

Tenemos todo planificado: objetivos, medios, sector de población... sólo nos queda el cuándo. Éste estará en función de factores como: posibilidades del equipo organizador, capacidad de recepción, situación de los recursos materiales y económicos, situación de la comunidad. Habrá que tener en cuenta la época del año en que nos encontramos. Por ejemplo, en Navidades existen una gran cantidad de campañas publicitarias, aunque es una época que parece propicia por el significado emocional de estas fechas; septiembre tradicionalmente es una buena época. No así el verano ya que la población no se encuentra en su lugar habitual de residencia.

La duración es también un aspecto a tener en cuenta. En este sentido, deberemos tomar en consideración que suele dar mejores resultados realizar la campaña en dos fases:

Fase de impacto: muy concreta en el tiempo y con gran incidencia de medios.

Fase de mantenimiento. Más inconcreta en el tiempo y con menos utilización de medios, pero que nos permitirá aprovechar los efectos de la fase anterior.

La duración de las fases generalmente está predeterminada, pero en algunas ocasiones, en función de la evaluación de los resultados que vayamos obteniendo, podrán alargarse o acortarse para lograr los resultados previstos.

3. 5. La evaluación: la última pieza del proceso

Si de algo "pecan" generalmente las organizaciones de voluntariado es de no realizar evaluación o de no realizarla adecuadamente. "Evaluar ¿para qué?". Evaluar para ver si se han cumplido los objetivos previstos y replantear la acción si fuese necesario. En muchas ocasiones se utiliza un método que ha llegado a ser "tradicional" en las organizaciones sin preguntarnos si es eficaz o no.

Una buena evaluación debe permitirnos:

- Conocer los resultados obtenidos.
- Conocer los factores que llevan a esos resultados.
- Analizar las causas de esos factores.
- Analizar los medios para superar esos resultados.

Normalmente se evalúa solamente el número de voluntarios captados, pero debemos tener en cuenta otros factores que nos permitirán una evaluación más precisa:

- Número de personas interesadas en ser voluntarios y por qué medios.
- Número de personas que se hacen voluntarios y por qué medios de los utilizados.
- Comparación de los factores anteriores. Si la diferencia es muy grande nos dirá que la publicidad es muy buena, pero no atrae a la gente adecuada, o no transmite la que realmente realiza la organización.
- Motivación de los voluntarios y grado en que reúnen los requisitos necesarios.
- Período de permanencia de los voluntarios captados.
- Grado en que el diagnóstico de la situación fue adecuado.
- Factibilidad de los objetivos, atendándose a los recursos disponibles (humanos, económicos y materiales).
- Adecuación de la actuación de los voluntarios en la campaña.
- Distribución de las tareas.
- Grado de apoyo de la organización, voluntarios y profesionales al programa.
- Grado de apoyo de la población o de otros organismos.
- Comportamiento de la estructura del grupo que participó en la campaña, sobre todo en cuanto a coordinación y supervisión.

Esta es sólo una lista de aspectos a evaluar. Pueden existir otros muchos que pueden ser importantes. Cada situación nos determinará cuales son los aspectos

fundamentales que debemos evaluar. Muchos de estos aspectos no se pueden evaluar nada más realizar la captación sino que los conoceremos a medio plazo, una vez realizada la acogida y orientación e integrados en los programas.

4. UNA ALTERNATIVA A LA SELECCION. EL PROCESO DE ACOGIDA Y ORIENTACION.

La campaña ya está en marcha, con los métodos que hayamos seleccionado (anuncios, charlas, folletos...), y está dirigida a unos sectores con características específicas. Pronto comenzarán a llegarnos potenciales voluntarios, mostrándonos sus deseos de colaboración o simplemente demandando más información. ¿Qué debemos hacer? , ¿cómo debemos actuar? "Nosotros, a todo el que lo solicita, lo incorporamos rápidamente en un programa de intervención para que no pierda la motivación inicial". "Los juntamos en grupo, les decimos lo que tienen que hacer y a trabajar!". "Nosotros realizamos una selección muy rigurosa con entrevistas, test, nos asesora un psicólogo industrial". Esto es sólo una pequeña muestra de la diversidad de posturas que existen sobre el tema.

Jesús Madrid hace un magnífico análisis sobre los sistemas de selección que realizan las organizaciones, que desgraciadamente no ha tenido continuidad, en donde se observa la gran diferencia de sistemas y criterios que utilizan, eso cuando existen, porque la práctica habitual es no utilizar sistemas estandarizados. Sin embargo, esta fase es fundamental, pues puede hacer fracasar todo el programa de adaptación, e incluso hacer peligrar los programas que realiza la organización. ¿Qué alternativa debemos tomar? ¿Cómo actuar? La respuesta no es fácil y estará en función de las características de cada organización, sin embargo, buscando la más efectiva integración de los voluntarios en los programas, con el objetivo de lograr su mayor eficacia, vamos a plantear un sistema basado en tres ejes:

Información -Orientación -Motivación.

A este proceso lo denominaremos de "**acogida y orientación**". Este proceso tiene unas características que lo situarán entre una selección rigurosa y una incorporación inmediata. ¿Por qué este planteamiento? La incorporación de voluntarios es un proceso dinámico en el cual las dos partes (voluntarios-organización) tienen que conocer lo que dan y lo que reciben. Esto no se logra con una selección "académica" donde normalmente priman los intereses de la organización, ni con una incorporación inmediata, donde, aunque a priori pueda suponerse, priman los intereses del voluntariado. ¿Cómo sabremos qué intereses tiene, si no se lo hemos preguntado? ¿Acaso no sólo no satisfacemos sus intereses, sino que les podremos frustrar al encomendarles tareas por encima de sus posibilidades.

El proceso de acogida y orientación, sin embargo, tiene tres aspectos fundamentales que nos permitirán una incorporación efectiva:

- Informa a los potenciales voluntarios sobre la organización, programas, actividades y tareas a desarrollar.

- Permite informarnos sobre las aptitudes, actitudes, motivaciones e intereses del potencial voluntario.

- Nos permite decidir de forma mutua y consensuada su incorporación a la tarea más adecuada, su no incorporación en la organización o un aplazamiento de la decisión.

"Pero cómo ¿hay gente que no es aceptada?" No debemos olvidar que este proceso incluye una decisión consensuada, tomada de común acuerdo: La organización puede plantear que no es adecuada su incorporación o el voluntario puede decidir que no le interesa la oferta que recibe. Debemos tener en cuenta que si la captación está bien hecha ya se habrá realizado una selección de aquéllos a quienes no les interesen nuestras actividades o no se sientan capacitados para realizarlas.

"Pero cómo ¿ vamos a rechazar voluntarios?". No rechazamos a nadie, tomaremos una decisión conjunta. En cualquier caso, si vemos que el voluntario no va a poder realizar adecuadamente sus tareas ¿le estaremos haciendo un favor o provocándoles una frustración? , ¿estaremos beneficiando a los usuarios? Si observamos que va a crear conflictos entre los equipos de voluntarios ya existentes, ¿estaremos beneficiando a los voluntarios o sentando las bases para una importante pérdida de voluntarios de nuestra organización? Cada organización debe pensar cuál es el nivel de riesgo que puede asumir. En líneas generales, si el programa es nuevo o lleva poco tiempo funcionando debemos asumir menos riesgos que si este es ya un programa asentado y con voluntarios muy integrados y motivados.

Debemos tener cuidado en la planificación de este proceso, como de cualquier otro que cumpla funciones similares: Se producirá en la mayoría de los casos el primer contacto directo con la organización. En otros habrá mantenido contacto directo, bien por el método empleado en la captación, bien por ser un antiguo usuario. Pero, en cualquier caso, en esta fase madura su idea definitiva de la organización. Si el proceso está mal planificado, es improvisado, etc., el potencial voluntario recibirá esa imagen de la organización.

5. LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE ACOGIDA Y ORIENTACIÓN: QUE TÉCNICA UTILIZAR.

"Todo esto está muy bien, pero...¿cómo lo podemos hacer?" Se pueden emplear distintas técnicas, pero pensamos que la más adecuada es la entrevista. ¿Por qué la entrevista? La entrevista tiene muchos detractores pero nos permitirá movernos en los tres ejes planteados: Información -Motivación -Orientación. Esto difícilmente podremos lograrlo por otro sistema y, sobre todo, nos permitirá realizar en condiciones óptimas la decisión consensuada. Además reúne otros aspectos importantes: poder adaptarse a las características de cada organización; ser asequible y utilizable por cualquier persona, al margen de su especialidad o competencias profesionales, ateniéndose a unas mínimas normas y contando con una formación adecuada.

La entrevista es "una conversación con una finalidad", que permitirá al voluntario ya la organización conocerse mutuamente y descubrir al voluntario las posibilidades

de actuación y, a la organización, las cualidades, necesidades, motivaciones y experiencias del voluntario. Podemos conocer sobre el papel lo que un potencial voluntario ha hecho, pero la entrevista nos permitirá conocer el cómo, el por qué, y el cuánto. Sin duda, además es el sistema más "personal" de los que podemos utilizar, permitiéndonos modificar e influir en muchas de sus ideas y actitudes, y potenciar su motivación. Con otras técnicas, esto sería materialmente imposible.

Algunos sectores dudan al utilizar la palabra entrevista, es una "charla ", dicen, y señalan la naturaleza relajada del encuentro. En realidad debe fomentarse una atmósfera de informalidad que permita la espontaneidad y en donde el potencial voluntario se sienta cómodo.

Sin embargo, muchos entrevistadores, malinterpretando estos planteamientos, realizan entrevistas que no están planificadas. Esto conduce a una entrevista no estructurada en donde cualquier tema que se trate es válido, no pudiendo obtenerse conclusiones, o, si se obtienen, no basados en datos reales, sino en impresiones e ideas preconcebidas, por lo cual no tendrán ninguna validez. Recomendamos, por las características de este proceso, un enfoque semi-estructurado, en el que los principales componentes de la entrevista estén planificados, pero no estandarizados, permitiéndose así al entrevistador y al potencial voluntario, flexibilidad al abordar los temas. En definitiva, no debe ser un diálogo improvisado ni una encuesta cerrada.

5. 1. Objetivos del proceso

En el proceso de acogida y orientación gracias a la entrevista cumpliremos los objetivos de la organización y del potencial voluntario.

1. Entrevistador

- Reunir información sobre el potencial voluntario ayudará a estimar cuál puede ser su puesto más adecuado, cuál será la calidad de su trabajo, cuáles son sus motivaciones y durante cuánto tiempo permanecerá en la organización.
- Determinar si la personalidad del potencial voluntario se adaptará a la de las personas con las que se va a trabajar, ya las tareas que va a desempeñar.
- Tomar una decisión sobre las tareas que puede realizar, sobre su no incorporación o aplazamiento de la decisión.

2. Potencial Voluntario

- Presentarse favorablemente ante la organización.
- Reunir información sobre las posibles actividades que puede desempeñar y sobre las características de la organización.
- Tomar una decisión sobre las tareas que quiere realizar, su no incorporación o aplazamiento de la decisión.

Como el principal objetivo es orientar hacia el puesto que se adecue más a las características del potencial voluntario, el entrevistador deberá conocer con detalle los puestos disponibles, las tareas que puede desempeñar y especialmente el perfil

del voluntario que mejor se adaptaría a esos puestos. Ahora bien, no nos equivoquemos, no encontraremos una persona que cumpla el 100% del perfil. El perfil sería "el voluntario ideal" para ese puesto o actividad, un perfil teórico que no existe en la práctica, por lo tanto debemos buscar a los que mejor se adapten, aunque no cumplan todos los requisitos. Cuanto menos sepamos de los programas y puestos disponibles, menos cualificados estaremos para examinar las características del potencial voluntario y para orientarlo a la actividad más adecuada.

5. 2. Cómo realizar la entrevista: sus fases

Aunque es un proceso unitario, metodológicamente podemos señalar las siguientes fases:

- Establecimiento de una buena relación.

- Fijar los pasos de la entrevista.

- Reunir información.

- Describir la organización y la oferta de actividad.

- Contestar a las preguntas y permitir que el potencial voluntario reciba nueva información.

- Toma de decisión consensuada.

- Terminación de la entrevista.

5.2.1. Establecimiento de una buena relación.

El primer papel del entrevistador consiste en acoger cordialmente al nuevo voluntario. Un saludo afectuoso, un apretón de manos firme y una presentación adecuada de sí mismo ayudan a establecer una buena relación. El potencial voluntario nos debe ver como un amigo y no como un adversario. Hay que crear un clima de mutua confianza en el que las dos partes relajen tensiones y acerquen sus posturas sin recelos. Esto hace que piense que la entrevista va a ser una experiencia agradable y no penosa. Si no lo logramos la entrevista resultará necesariamente mediocre, cuando existe tensión no brota la confianza, en esta situación podremos obtener pocos datos y menos tomar una decisión conjunta.

Podemos ayudarlo a sentirse cómodo mediante una breve charla sobre temas generales. Proponer un tema apropiado es la mejor manera de encaminar al potencial voluntario hacia un comienzo espontáneo. Si disponemos de hoja de solicitud de incorporación o de preinscripción debemos estudiar sus datos para encontrar un tema sobre el cual es de esperar que hable libremente y quizás hasta con entusiasmo. Ahora bien, debemos tener cuidado para que el tema no sea polémico ni forme parte de los que se van a tratar en la entrevista. Los temas pueden ser hobbies, lugar de procedencia, aficiones...

La duración normal de esta fase suele ser de dos a cinco minutos, pero esto dependerá de los nervios e incomodidad del potencial voluntario. Si se trata de una persona extrovertida y confiada esta fase puede ser muy breve, si es retraída y tímida deberá alargarse hasta que adquiera confianza.

5.2.2. Fijar los pasos de la entrevista.

Para pasar de la fase anterior a ésta, el entrevistador debe utilizar comentarios como "permíteme hablarte sobre como va a ser nuestra conversación". Entonces explicaremos brevemente los objetivos de la entrevista y un breve esquema de la misma. "Nuestro objetivo es decidir en base a la información que podamos obtener, cuál sería el lugar más adecuado para ti en nuestra organización". "En la siguiente media hora te haré algunas preguntas sobre tus hobbies, tu formación, etc. Después te explicaré qué objetivos tiene nuestra organización, qué actividades realiza y en qué tareas puedes colaborar. Si tienes alguna duda no te preocupes, ya que tendrás ocasión de preguntarme todos los aspectos que te interesen. Luego, si no te importa y ya conociéndonos mejor, podemos decidir cuáles serán los siguientes pasos a dar y qué decisión debemos tomar. De vez en cuando mientras hable tomaré alguna nota". Este recurso es útil por dos razones: primera, porque puede ayudar al potencial voluntario a relajarse al conocer lo que sucederá a continuación; segunda, porque permite al entrevistador controlar la entrevista al exponer el camino que va a recorrer.

5.2.3. Reunir información.

Después de haber expuesto la finalidad de la entrevista y haber trazado un panorama de los temas generales que se van a tocar, el entrevistador debe reunir la información que considere necesaria según el perfil que tengamos determinado. Si no lo hemos realizado en la fase anterior, debemos garantizar la confidencialidad y discreción de toda la fase.

Esta fase tiene como finalidad que el potencial voluntario nos informe de los datos que necesitamos para tomar la decisión. Ahora bien, debemos obtener los datos necesarios, no iniciar una recopilación de información que no nos va a ser de ninguna utilidad. Será un diálogo sobre el pasado, presente y futuro del potencial voluntario que nos de respuesta a los siguientes aspectos:

- Si el potencial voluntario puede desempeñar adecuadamente alguna de las tareas no cubiertas.
- Si el potencial voluntario quiere desempeñar alguna de esas tareas.
- Qué motivaciones tiene y si podemos darle satisfacción.
- Durante cuánto tiempo podrá estar en la organización.

Determinar si puede desempeñar adecuadamente alguno de los puestos disponibles es una tarea difícil. Debemos centrarnos en lo que ha hecho o aprendido en el pasado y valorar si esa experiencia o conocimientos le permitirán desarrollar adecuadamente las tareas a realizar. Podemos tratar aspectos como experiencia profesional, actividades e intereses actuales (fundamental), estudios, formación,

hobbies, capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales, madurez, capacidad de comunicación. ..

Su interés en ingresar es un aspecto muy ligado a las motivaciones, por eso trataremos unidos esas dos cuestiones. Son difíciles de juzgar, pero como entrevistadores tenemos que descubrir, si quiere ingresar realmente en la organización, qué actividades le gustaría desarrollar y, sobre todo, por qué. Puede parecer un derroche de tiempo investigar cuáles son las razones que llevan a una persona a ofrecerse como voluntario, pero aclarándolo desde un principio podremos prevenir futuros problemas. ¿Por qué ahora? , ¿por qué en esas áreas? , ¿qué esperas? , ¿qué ideas tienes sobre el voluntariado?; éstas son algunas de las cuestiones que puedes plantear.

Saber durante cuánto tiempo puede permanecer el voluntario en la organización es un aspecto importante, ya que suele suponer grandes costes para la organización formarle, motivarle, enseñarle las tareas y que luego abandone. Para conocer este aspecto debemos mirar hacia el futuro y ver si se van a producir cambios importantes, ¿ va a terminar sus estudios e incorporarse al mercado laboral? , ¿tiene que realizar el servicio militar o la prestación social sustitutoria ? , ¿ va a cambiar de lugar de residencia ? ...

En resumen debemos centrarnos principalmente en:

- Lo que el potencial voluntario ha hecho o hace. Esto incluye experiencia laboral y no laboral, actividades extracurriculares, aficiones e intereses en los que puede haber realizado tareas de su interés.

- Lo que el potencial voluntario ha aprendido o está aprendiendo. Esto incluye tanto la educación formal y profesional como los cursos de formación en los que haga algo que pueda aplicar en las actividades a desempeñar.

- Analizar sus motivaciones e intereses.

- Los cambios que se pueden producir en su vida en un futuro próximo.

5.2.4. Describir la organización y la oferta de actividad.

Debemos dar al potencial voluntario información sobre las principales características de la organización, objetivos, fines, programas, actividades, así como el papel que representan los voluntarios, responsabilidades, compromiso de tiempo, formación y especialmente la descripción de las tareas que puede realizar y de los requisitos que necesita.

En esta fase debemos lograr:

- Que lo desconocido sea lo mínimo.
- Garantizarle que contará con toda la ayuda necesaria.
- Garantizarle que contará con los medios adecuados para el desarrollo de su labor.
- Garantizarle que será perfectamente formado y adiestrado y que se potenciará el desarrollo de sus habilidades con el fin de realizar adecuadamente la labor que se le encomiende.

- Que como miembro de la organización podrá acceder a puestos de responsabilidad realizar sugerencias, y participar en la toma de decisiones de la organización.

Toda esta información puede estar estandarizada y realizada por los diferentes miembros de la organización (voluntarios, profesionales, coordinadores. ..), pudiéndose entregar al final de la entrevista por escrito. Esta información debe ser extensa, ahora bien, sólo lo suficiente como para tomar la decisión y no agobiar al potencial voluntario con un exceso de información que en ese momento no puede utilizar.

5.2.5. Contestar a las preguntas y permitir que el potencial voluntario reciba nueva información.

En esta fase el voluntario será quien tome el control de la entrevista. Podemos comenzar así: "Ya te he dicho cómo funcionamos, pero seguro que te quedan muchas dudas y cuestiones por resolver, ahora es el momento de plantearlas". El voluntario nos comentará aspectos que no han sido aclarados en la fase anterior, debemos ser claros y sinceros al dar las respuestas, evitando los monosílabos, pero sin dar contestaciones tan largas que acaparemos la conversación. No debemos olvidar que esta fase la ha de controlar el voluntario. Si no somos claros, incluso en planteamientos que pueden ser conflictivos, estaremos dando una imagen de la institución que puede influir en sus decisiones posteriores.

A algunos entrevistadores esta fase en la que son controlados puede producirles cierto nerviosismo por no conocer como se va a desarrollar.

Esto es lógico, pero no debemos transmitir este nerviosismo al potencial voluntario ya que él lo interpretará Como falta de seguridad y posiblemente como deseo de ocultar información, por lo que el objetivo de esta fase no se cumplirá.

5.2.6. Toma de decisión consensuada. La clave.

Cuando veamos que el voluntario no necesita más información o que las preguntas Son redundantes, pasaremos a esta fase. "Bueno yo creo que ya tenemos suficientes datos, ahora veremos qué decisión podemos tomar". Esta puede ser una forma de iniciar esta fase, sin duda la clave de todo el proceso, pues las consecuencias de la decisión tomada influirán tanto en el voluntario como en la organización. A lo largo de esta fase debemos orientar al voluntario hacia donde mejor pueda desarrollar sus potencialidades, teniendo en cuánta:

- Sus deseos y motivaciones.
- Los puestos disponibles.
- Sus aptitudes y actitudes.

Si no estamos seguros de la decisión o el voluntario no ve cuál ha de ser su papel puede ser interesante sugerirle que salga y recapacite sobre todo lo hablado y vuelva cuando esté seguro. Esto nos permitirá comprobar su interés por ser voluntario y nos dará un tiempo precioso si no estamos seguros del todo de qué decisión debemos tomar. Ha de ser un diálogo claro, abierto, sincero, evitando juicios subjetivos y revisando los hechos. Nadie es infalible, nos encontraremos en algunos casos con que hemos tomado decisiones equivocadas, pero debemos ser conscientes de que tenemos que reducir estos errores al mínimo, por el bien de la

organización y sobre todo por el bien del voluntario, ya que una decisión equivocada puede tener graves consecuencias.

Cuando tengamos que recomendar su no incorporación plantearemos abiertamente nuestras razones, sin insinuar que no es adecuado por sí mismo cabe decirle que no tiene la formación o la experiencia necesarias ya que estos datos son objetivos. En estos casos debemos emplear un tacto "exquisito" que adquiriremos con la práctica.

Debemos recordar que nuestro objetivo como organización es lograr el bienestar de los usuarios, que el programa funcione, y esto se logra con los voluntarios adecuados. Por lo tanto, las necesidades personales de éste deben pasar a un segundo plano. Sé que este planteamiento es duro, pero en algunos casos hay que tomar esa decisión.

Ahora bien, que un voluntario no encaje en nuestra organización no quiere decir que no encaje en ninguna, por ello debemos tener un conocimiento lo más amplio posible de las organizaciones de la zona, derivándole hacia aquélla en la que pueda integrarse y cubrir sus necesidades. En este aspecto las plataformas locales de voluntariado tienen un importante papel a cubrir. Si no existen se pueden plantear reuniones periódicas entre las organizaciones para tratar estos temas. No debemos olvidar que aunque una persona no encaje actualmente en la organización esto no significa que no pueda hacerlo nunca; en estos casos debemos proponer una nueva entrevista pasado un período de tiempo. "Mira, hasta que no termines tus estudios no puedes dedicar el tiempo necesario, más adelante podremos ver tu nueva situación", "Esperaremos un tiempo a que se solucionen tus problemas personales y te incorporarás en ese momento".

En cualquier caso, no debemos olvidar nunca que la decisión debe ser consensuada y negociada, por lo que si el potencial voluntario decide integrarse, podemos acordar un período de prueba en el cual disponga de un apoyo especial. Después de transcurrido el período de prueba necesario, podemos volver a tomar una decisión consensuada. Cuando se plantee esta situación debemos insistir en que la solución es buena para él, ya que podrá comprobar cuál es su actuación y retirarse en el momento que lo desee. Sé que se plantearán problemas en la aplicación de este proceso, pero la decisión consensuada es quizás el mejor sistema para la organización y el potencial voluntario, repartiendo las ventajas e inconvenientes entre ambos, no primando, como suele ocurrir con otros sistemas, alguna de las partes.

5.2.7. Terminación de la entrevista.

Debemos esforzarnos por terminar la entrevista en un tono positivo, sea cual sea la decisión tomada en la fase anterior. Una vez que hayamos decidido terminar la entrevista, deberemos hacerlo con prontitud pues de lo contrario podremos terminar en una conversación sin contenido.

Si el potencial voluntario se incorpora a la organización indicaremos los pasos que deberá dar a continuación y le motivaremos. El entrevistador se encuentra en unas condiciones inmejorables para hacerlo ya que tendremos un amplio conocimiento

de sus aptitudes y actitudes, intereses, motivaciones... pudiendo señalar con precisión en qué grado se aplicará en las tareas a realizar.

Si el acuerdo es de no incorporación haremos hincapié en que se ha debido a las características del puesto y no a sus cualidades personales. No deberemos nunca herir sus sentimientos, ni minar su confianza. Evitaremos en todo momento que piense "mira ni siquiera para voluntario valgo". En cualquiera de los casos el potencial voluntario debe salir con una conclusión clara:

- Recapacitar su situación.
- Esperar un período de tiempo hasta que cambie su situación.
- Dirigirse a otra organización donde podrá realizar las actividades que le interesan.
- Incorporarse durante un período de prueba.
- Incorporarse a la organización.
- No hacerse voluntario porque tenía una idea equivocada de lo que significa.

5.3. El informador: características.

El informador o entrevistador será una de las claves de este proceso, ya que en buena medida dependerá de él la buena o mala acogida y orientación. Por ello debe disponer de las aptitudes necesarias para el desarrollo de esta labor. Debe tener un amplio conocimiento sobre el voluntariado en general, sobre las tareas y labores que se pueden realizar en la organización y en otras de la comunidad, para orientar al potencial voluntario hacia ellas si fuera necesario.

Entre algunas de las características que debe tener un buen entrevistador destacan:

- Inteligencia media.
- Comprensión y fluidez verbal correctas
- Falta de rigidez
- Empatía
- Gran paciencia
- Discreción para guardar los datos confidenciales que pueda conocer
- Sería preferible que fuera voluntario para conectar mejor con el entrevistado.

Durante la entrevista deberá:

- Mostrarse afable, pero interiormente neutro
- No sugestionarse por la primera impresión que le produzca el potencial voluntario
- Mostrar una gran atención y tener grandes dotes de escucha
- Mostrar objetividad
- Adaptar el lenguaje de la entrevista al nivel del potencial voluntario
- Negociar no imponer
- Teniendo claros los objetivos de la entrevista tener la flexibilidad de modificar el esquema previsto según sus desarrollos.

- Ser sincero y claro ante los planteamientos del potencial voluntario
- Dejar hablar pero sin perder el control de la entrevista
- No contestar con monosílabos
- No sugerir respuestas

Un buen entrevistador no "nace" se "hace" con la experiencia y con una buena base técnica. Nadie aprende a dibujar o a cocinar o ha hacer edificios viendo como se hacen o leyendo libros sino que la practica será quien le enseña sobre la base teórica adquirida