

La Gestión del Voluntariado en Organizaciones de Salud

Una comunidad de práctica en busca de soluciones y aprendizajes

Mariana Lomé

Mercedes Jones

1. Dimensiones Clave en la Gestión de un Programa de Voluntariado Exitoso

Contar con voluntarios –personas comprometidas con la causa de la organización, que donan su tiempo y sus talentos– es una de las mayores riquezas con la que cuentan las organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, los voluntarios no son sólo eso. Muchas veces implican un desafío, otras, una asignatura pendiente y otras, sencillamente, un dolor de cabeza.

La gestión de las personas en las organizaciones es un tema extremadamente complejo, al que se agregan algunas complicaciones cuando esas personas trabajan en forma desinteresada. Si bien estos temas están en la agenda del sector desde hace años, varios “talones de Aquiles” siguen apareciendo cada vez que un grupo de organizaciones se reúne a compartir su experiencia sobre el tema.

En el marco de la Tercera Edición del Programa de Desarrollo de Organizaciones de Salud (PRODOS) del Centro de Innovación Social (CIS) se desarrolló, durante los meses de octubre y noviembre de 2011, una experiencia de aprendizaje conjunto denominada “Grupos de Fortalecimiento: Experiencia de Mejora en las Organizaciones”, que tomó como eje temático la gestión de las personas voluntarias en las organizaciones de salud. Los integrantes de esta experiencia participaron en 3 reuniones de trabajo, en las que brindaron información sobre las prácticas institucionales de las entidades que representaban, compartieron dificultades y desafíos, y finalmente aplicaron las experiencias y herramientas compartidas en la mejora concreta de sus organizaciones. Este grupo de trabajo se denominó Comunidad de Práctica (CoP) y su producción colectiva fue el puntapié inicial para el texto que se presenta a continuación, el que tiene como objetivo ser una sistematización sobre las experiencias de las participantes, combinadas con otras recomendaciones y reflexiones.

Como resultante del trabajo realizado, algo quedó claramente planteado en la CoP: si, como se sugería mas arriba, los voluntarios pueden darle un dolor de cabeza a quien se hace responsable por ellos, no cabe duda de que a cambio le dan muchas alegrías y motivos de satisfacción.

Así, la pregunta que busca responder este documento es: si se asume que el voluntariado le da sentido e identidad a las organizaciones sin fines de lucro –y estas le dan sentido a las vidas de quienes “voluntarean”- qué factores llevan a las organizaciones a mantener la cantidad o el involucramiento de los voluntarios en un nivel bajo, tal como señalan investigadores comparando la media local con estándares internacionales. Además, los potenciales voluntarios también detectan dicho nivel como alejado de sus posibilidades y expectativas.

El grupo de representantes de organizaciones de salud que se dedicó a abordar este tema fue trayendo experiencias desde distintas situaciones organizacionales: organizaciones más antiguas o más nuevas, organizaciones con una tradición importante de voluntariado, y otras recién evaluando la viabilidad del

tema. Desde esa diversidad, a lo largo de los encuentros de trabajo, llegaron a identificar entre todas las instituciones dos dimensiones clave para que el voluntariado sea una fortaleza de las organizaciones:

- El rol de la coordinación del voluntariado
- El plan de trabajo con los voluntarios.

Así entonces, este documento revisará las experiencias aportadas por el grupo contribuyendo con reflexiones e ideas prácticas alrededor de estas dos dimensiones.

Un tercer punto que surgió a lo largo de la experiencia fue la reflexión colectiva sobre los atributos que marcan la cultura y el voluntariado en estas organizaciones, dedicadas a los temas de salud. No es propósito de este trabajo dictaminar que estas características son privativas de las organizaciones del campo sanitario, pero sí se juzgó interesante incluirlas y dialogar con ellas, con el objetivo de que los lectores – pertenecientes a organizaciones de salud o no – se detengan a reflexionar sobre cuáles son las particularidades de la causa que influyen en la gestión y la cultura del voluntariado en sus organizaciones. Se considera que prestar atención a este tipo de atributos puede ayudar a elegir las herramientas y formas de trabajo que más ayuden a que la vida organizacional sea efectiva y gratificante para todos los involucrados.

2. El Rol de la Coordinación de Voluntarios

La mayoría de las organizaciones que reconocen en el voluntariado uno de los pilares de su impacto, crecimiento y desarrollo, cuentan con una persona designada como Coordinadora de voluntarios. A veces, este rol es institucional y se ocupa de todos los voluntarios de la organización. Otras, desarrollan esta función en distintos departamentos o programas de la organización. Esta segunda opción debería implicar que hay alguien a cargo de “coordinar a los coordinadores”.

Una participante del grupo señalaba con respecto a este tema que *“Hay que planificar y administrar el recurso humano, no importa si sea voluntario o rentado. Es lo mismo.”* Y parece tener razón. Las organizaciones deben, aunque sea por las formalidades que implica la liquidación de sueldos, gestionar de una forma mínima las cuestiones del personal rentado. Cuando la organización es pequeña, esta responsabilidad recae en el Departamento de Administración, que sigue las políticas establecidas por la Dirección Ejecutiva y la Comisión Directiva o el Consejo de Administración de la organización.

Sin embargo, no parece algo tan obvio que los recursos humanos voluntarios deban ser administrados o gestionados. En algunas organizaciones pareciera que los voluntarios “surgen” (o alguien trae a un familiar o amigo que tiene tiempo para ayudar), o están ahí históricamente y, como se perciben como un recurso sin costo para la organización, no requieren de ninguna inversión. Sin embargo, para llevar las cuentas y elaborar el balance, la organización trabaja con contadores, a los que les paga, o sobre los que queda claro que hacen una tarea *pro-bono*¹.

La decisión institucional de que alguien tome la responsabilidad de recibir, capacitar, asignar tareas, evaluar, contener a los voluntarios, y ayudarles a interactuar de una manera efectiva con la institución y su entorno, es una decisión que marca un antes y un después en la organización. ¿Por qué? Porque con esta disposición se está comunicando tanto al interior de la organización como a los mismos voluntarios que éstos últimos son un recurso valioso para la entidad. Tan importante como los recursos materiales (sobre los que la

¹ *Pro bono* significa, en latín, “para el bien público” y se suele aplicar para designar al trabajo voluntario en el que la persona o entidad que lo realiza aplica su conocimiento profesional.

organización lleva una contabilidad, rinde cuentas y publica un balance), y que la organización ha decidido invertir en ellos.

Una participante del grupo planteaba esta situación: *“Es difícil lograr el registro de las actividades con los voluntarios. En nuestra organización faltaba una base de datos en común entre sedes. La excusa era que no había computadoras en una de las sedes pero, luego, se puso la computadora e igual no se hacía. Es un tema cultural de la organización. No se logra incorporar la costumbre de volcar datos pero tampoco se toman las riendas de generar la política por parte de la administración.”*

La forma más concreta de comenzar a poner en práctica una política institucional y por ende, modificar la cultura organizacional, es, precisamente, designar a alguien que tome el liderazgo, que reúna toda la información y que se responsabilice por poner en marcha las actividades que se diseñen para los voluntarios. En general, esta tarea no es asimilable a la que se ejerce desde la oficina de administración con respecto a llevar adelante el ordenamiento de las contrataciones, legajos y pagos al personal rentado.

En ese sentido, quien asuma la responsabilidad de coordinar los voluntarios debe ser una persona proveniente de las áreas programáticas o de contacto con la comunidad. No siempre la organización tiene los recursos para asignar una persona de tiempo completo a esta función. Y no siempre esto es malo del todo. En la siguiente reflexión se entenderá el porqué de esta afirmación: *“Capacitación y compromiso. Hay que generar compromiso, esto es lo más difícil ya que las personas ofrecen sus ganas, que no siempre es lo mismo que la responsabilidad de una tarea cumplida de acuerdo al objetivo solicitado. Por eso, es muy importante la selección y capacitación, aunque sea mínima, previamente al hecho de encargar una tarea. También la evaluación posterior para registrar las buenas prácticas y detectar los errores factibles de remediar y corregirlos para la siguiente ocasión.”*

Como bien dijo una colega de la CoP, el compromiso es lo más difícil de lograr. Las ganas son el germen del compromiso, pero sólo un buen plan y un liderazgo presente harán posible que el compromiso crezca y se mantenga en el tiempo. Y una de las claves para que las personas pasen de tener ganas a tener compromiso es sentir que están cerca de la causa y de las acciones más significativas de la organización. Es por eso que, si quien coordina los voluntarios ocupa un rol dentro de las acciones centrales de la entidad, podrá involucrar con más facilidad a las personas en la “cocina” de la causa.

A continuación, se enumeran algunas atribuciones que la organización debería estar dispuesta a otorgar a quien lidere a los voluntarios, de acuerdo a lo discutido en la CoP:

- *Reconocer y ubicar claramente la función de líder en el organigrama de la entidad:* este es el primer paso para que el rol cuente con la suficiente visibilidad y legitimidad antes los distintos públicos con que interactúa la organización.
- *Ser el referente de los voluntarios al interior de la organización:* su rol debe estar claramente comunicado ya no hacia afuera de la organización, sino también hacia dentro de la misma en su totalidad, y el tiempo que le dedique debe ser realista. Las responsabilidades de la función deben ser de conocimiento de todos. Quizás deba tomar horarios compensatorios por trabajar fuera del horario habitual del resto del equipo. Esto debe ser comunicado con transparencia.
- *Recibir información sobre las políticas y estrategias institucionales referidas al cumplimiento de la misión:* de esta manera podrá actuar con pleno conocimiento de la trascendencia e impacto de las actividades para las que estará solicitando la tarea a los voluntarios. Las decisiones institucionales que la coordinación o los voluntarios no comprendan o sobre las que no estén de acuerdo, deberán ser tratadas con especial sensibilidad.

- *Contar con un presupuesto para gastos vinculados a los voluntarios:* poder agasajarlos, generar un espacio agradable donde desempeñan la tarea, convidarlos con refrigerios durante las reuniones o jornadas prolongadas de trabajo. Además, conviene tener en cuenta que hoy día existe una Ley por la cual los voluntarios deben estar registrados en un libro de altas y bajas, y firmar un contrato. Adicionalmente, siempre se sugiere a las organizaciones contratar un seguro que proteja al voluntario y a la institución respecto de la labor realizada en el lugar donde la organización cumple sus funciones.
- *Tener acceso a espacios de capacitación y de intercambio en temáticas relacionadas con la tarea:* la coordinación de personas genera desgaste y el intercambio con colegas renueva la energía, permite el desahogo y la consulta sobre dilemas que se presentan en la vida cotidiana del trabajo con voluntarios.
- *Tener acceso directo y confiable a las autoridades máximas de la organización:* a fin de poder llevar inquietudes, percepciones y planteos de los voluntarios. Como aportó una participante: “Lograr que la información y percepciones que tiene el voluntario sobre la entidad, los pacientes y sus necesidades lleguen al cuerpo de gobierno. Existe un microclima y una miopía en los consejos que a veces los voluntarios pueden disipar”.
- *Tener perspectivas de crecimiento y desarrollo dentro de la organización:* si el coordinador crece también crece la jerarquía del lugar que ocupan los voluntarios en la misma. Además, una persona que es permanentemente desafiada por las propuestas de la organización podrá tener también nuevas ideas para desafiar a los voluntarios.
- *Tener contacto sistemático con las áreas programáticas:* contar con información actualizada sobre los programas y tareas cotidianas de la organización, para percibir las necesidades de nuevos voluntarios, y estar al tanto de lo que sucede con los mismos en la operatoria habitual de la misma.
- *Articular con la administración por eventuales gastos que puedan ser reintegrados a los voluntarios:* si esto se conviene con ellos de antemano, o dialogar sobre otras necesidades materiales que puedan plantearse en torno a su trabajo.

Por otro lado, algunos atributos a buscar en el perfil de el/la coordinador/a, de acuerdo a las reflexiones realizadas por la CoP, deberían ser:

- *Conocimientos concretos:* sobre la especificidad de la tarea que desarrolla la organización.
- *Actitud colaborativa:* para servir de puente entre los expertos y los voluntarios.
- *Disponibilidad horaria:* acorde a la que demanda la tarea de la organización (por ejemplo: cantidad de voluntarios con los que la organización cuenta o quiere contar) y el perfil de voluntario elegido.
- *Aptitudes gerenciales flexibles:* para facilitar el trabajo en equipo, conducir evaluaciones y reuniones efectivas.
- *Aptitudes gerenciales “hard”:* organización, eficiencia y responsabilidad en el manejo de los tiempos propios y ajenos.
- *Liderazgo:* capacidad para guiar al staff de la organización en las necesidades que tenga respecto de la convocatoria de voluntarios y colaborar en la redacción de perfiles.

- *Firmeza*: para intervenir en situaciones de desacuerdos o desvinculaciones, entre otras.
- *Compromiso con la tarea*: si los voluntarios perciben que el líder no está comprometido, no se podrá esperar que ellos estén comprometidos al cien por ciento.
- *Empatía*: ser capaz de ponerse en el lugar de los otros, poder recordar sus sentimientos cuando era voluntario o voluntaria, percibir “climas” grupales.
- *Capacidad para comunicar buenas y malas noticias*: poder contextualizar los anuncios institucionales para ayudar a los voluntarios a comprenderlos en su real dimensión.
- *Ecuanimidad*: ser transparente en la toma de decisiones o acciones diferentes que se realicen con los voluntarios, para que no puedan generarse percepciones de favoritismos, decisiones arbitrarias o en respuesta a presiones negativas.
- *Credibilidad*: ser consistente entre lo que dice y lo que hace, y sobre todo, ser custodio de que la organización mantenga este mismo atributo frente a los voluntarios.

Quien esté a cargo de la coordinación de voluntarios deberá ocuparse de:

- Liderar el plan de trabajo con los voluntarios (si bien ese plan puede diseñarse junto a las áreas programáticas que requerirán voluntarios y, cuando los voluntarios ya han adquirido experiencia, con ellos también).
- Conducir el proceso de convocatoria, selección, inducción, capacitación y evaluación de los voluntarios.
- Comunicar a los voluntarios las novedades institucionales (tanto internas como públicas).
- Asignar tareas a los voluntarios y seguir el cumplimiento de las mismas registrando resultados, junto con la persona responsable del proyecto o programa donde cumple sus funciones el voluntario. Una buena práctica reconocida en las entidades donde los funcionarios se desempeñan en distintos espacios es llevar un registro único de voluntarios.
- Atender a las necesidades, planteos, conflictos que pudieran presentarse, entre los voluntarios, o entre ellos y las personas del equipo *full-time* con las que interactúan.
- Promover la explicitación de políticas institucionales sobre el voluntariado.
- Asegurarse de que el conjunto de la organización comprende el rol del voluntariado e interactúa con él de acuerdo a las políticas establecidas por la organización. Comunicar a la organización los logros, actividades y novedades, de los voluntarios: idealmente, su aporte contabilizado en horas y logros debería ser parte de la memoria y balance de la organización; los voluntarios deben estar al tanto de este elemento.
- Asegurar momentos de intercambio de los voluntarios con las autoridades y los líderes de la organización, y asegurar lugar para el intercambio de los voluntarios entre sí.

Entre las situaciones que el coordinador/a deberá estar atento a detectar, plantear y resolver o ayudar a hacerlo, se pueden mencionar:

- Conflictos personales entre voluntarios, o entre voluntarios y miembros del staff.
- Crisis de credibilidad sobre la efectividad de la organización.

- Situaciones grupales de desgaste.
- Desequilibrio entre lo que los voluntarios demandan y lo que brindan a la organización.
- Incumplimiento de los acuerdos generados entre la organización y los voluntarios al formalizar su incorporación como tales.
- Desgano frente a tareas mal diseñadas o que se convierten en rutinarias con el paso del tiempo.
- Cuidado en los procesos de incorporación de nuevos voluntarios o la despedida programada a voluntarios fuertemente involucrados.
- Suspicias, celos, prejuicios entre voluntarios y staff, o entre distintos grupos o perfiles de voluntarios (profesionales vs. operativos, por ejemplo).
- Estar atento a que la distribución de funciones y responsabilidades entre voluntarios sean fundamentadas y transparentes. Siempre habrá alguien que no esté de acuerdo. Lo que no puede ocurrir es que los voluntarios no comprendan o desconozcan las razones por las que se han tomado determinadas decisiones.
- Involucrarse con los sentimientos, percepciones y experiencias de los voluntarios con respecto a las tareas asignadas, destinando un tiempo para el diálogo con ellos. Esta es la llave para ajustar o cambiar responsabilidades, planificar la carrera del voluntario y asegurar que éste permanezca en la organización haciendo un aporte valioso.
- Asegurarse de que en caso de que un voluntario decida abandonar el programa, esto no se deba a desmanejos en la propuesta de trabajo (que hayan generado aburrimiento, saturación, *burn out* o enojo por una errónea asignación de tareas). Ayudar a que el voluntario pueda cerrar su etapa de compromiso con la organización en forma positiva y estar atento a compartir el tema con los demás voluntarios para evitar sensaciones de pérdida, sospecha o frustración.

El coordinador de voluntarios no debe estar solo. Es importante que ciertas instancias o decisiones se tomen y cuenten con el aval de los directivos a los que reporta, que deberán ser personas conocidas o ubicables para los voluntarios. Las decisiones sobre algunos temas deberán ser comunicadas a los voluntarios por la coordinación y los directivos en conjunto. Se hace referencia, así, a las siguientes situaciones:

- La salida de un coordinador y el ingreso de una nueva persona a remplazarlo (sea ésta temporal o definitiva).
- La detección de desgaste o cansancio en el coordinador.
- El paso de un voluntario del grupo a un rol rentado o a la coordinación del grupo.
- Cuestionamientos al desempeño de la coordinación.
- Expulsión de un voluntario por una falta grave a los acuerdos asumidos.
- Renovación de los programas de la organización y nuevos rumbos en su línea de trabajo habitual.
- Cambios en el liderazgo organizacional.
- Situaciones organizacionales de crisis (reducción drástica de personal, mudanzas, cambios estratégicos, cierres o aperturas de programas).

3. El Plan de Trabajo con los Voluntarios

Un elemento de particular interés surgió en la Comunidad de Práctica que inspiró este documento. A la hora de responder la pregunta *¿Cuál debería ser nuestro plan de voluntariado?*, los y las participantes se vieron en la necesidad de dar un paso atrás y hacerse otras tres preguntas: *¿Qué tipo de cultura deberíamos tener para contar con voluntarios? ¿Cómo pensamos nuestra organización? ¿Qué necesidades de recursos humanos tiene nuestra organización?* Así, es posible interrogarse entonces si esto es pertinente, o necesario... en definitiva, ¿por qué no poner manos a la obra con toda la gente que se acerca y se ofrece como voluntaria, sin más discusión? En realidad esto es lo que suele ocurrir en las organizaciones. No es un error fatal, ni algo hecho con mala voluntad. Es simplemente el impulso a la acción, tan valioso. Sin embargo si un donante viniera y le dijera a la organización que cuenta con un millón de pesos a partir de mañana, la organización no se lanzaría a invertir ese dinero en lo primero que se les ocurra. Siempre se asigna el dinero luego de una reflexión y una planificación institucional.

Si esto es así con los recursos monetarios, ¿por qué no pensar así con los voluntarios? Los voluntarios son un recurso que la sociedad ofrece, legitimando a la organización y su causa. Y por eso, las preguntas previas al plan de voluntariado que se hicieron los integrantes de la CoP hablan de responsabilidad. Estas preguntas sobre la cultura organizacional y el tipo de organización que se busca ser suelen resultar muy valiosas al comienzo de una convocatoria de voluntarios. Pero nunca es tarde para hacerlas también si la organización ya cuenta con voluntarios y, a partir de las respuestas, rediseña el contrato y el plan que eventualmente les proponga.

El desgano, la deserción permanente, la frustración de quienes sienten dentro de la organización que los voluntarios generan más complicaciones que aportes tienen muchas veces su raíz en no haber respondido con honestidad estas preguntas. Pero sin duda, si quien se propone convocar voluntarios no cuenta y acuerda con las respuestas que la organización en su conjunto dé a esas preguntas, poco podrá hacer para que el perfil del grupo a constituir sea el indicado para la organización.

También es cierto que en muchas organizaciones el voluntariado creció y se desarrolló sin que hubiera una clara política institucional al respecto. Nuevamente, nunca es tarde para avanzar en este sentido. Si no hay acordada una política previamente, a partir del primer período de experiencias, la coordinación de voluntarios debería ayudar al liderazgo de la organización a diseñar una política explícita al respecto, alineada con la misión y los valores institucionales.

Pero antes o después de la política, lo que no debe faltar en la gestión responsable de los voluntarios, es un plan. En ese plan, si la organización parte “de cero” para convocarlos, los pasos a seguir deberían ser los siguientes, en el siguiente orden:

1. Diseño de el/los perfil/es de voluntarios requeridos, en función de los roles y actividades a desarrollar.
2. Convocatoria de postulantes.
3. Entrevista inicial para generar acuerdos sobre las mutuas expectativas, derechos y obligaciones de la organización y del voluntario, y pautas claras de trabajo.
4. Proceso de inducción y capacitación.

5. Participación en las actividades previstas.
6. Monitoreo de la función y el desarrollo del voluntario en la organización.
7. Evaluación (del desempeño individual y del programa de voluntariado en su totalidad) y *feedback*.
8. Planificación del nuevo ciclo.

¿Cómo ordenar las tareas si la organización ya cuenta con voluntarios y ha decidido sistematizar su trabajo de otra forma?

1. Evaluación (del desempeño individual y del programa de voluntariado en su totalidad).
2. Ajustes en función de lo evaluado (los voluntarios deben ver que las sugerencias realizadas se tienen en cuenta y, aquellas que no, han recibido las respuestas institucionales pertinentes).
3. Diseño del nuevo plan de acción junto a los responsables de programas y los mismos voluntarios.
4. Capacitación para nuevos roles y tareas. Reubicación de voluntarios en diferentes funciones si es necesario, de acuerdo a los perfiles de los mismos y las tareas que deben realizar.
5. Convocatoria e inducción a nuevos postulantes (pueden participar los voluntarios con más experiencia y atributos para esto) – Diseño de nuevos perfiles si fuera necesario.
6. Evaluación (del desempeño individual y del programa de voluntariado en su totalidad).
7. Planificación del nuevo ciclo.

A continuación se advertirán temas fundamentales a la hora de implementar la tarea con los voluntarios, de acuerdo a lo discutido en la CoP:

Una participante del grupo se preocupaba, no sin razón: *“En el día D de una organización, todo el mundo quiere ser voluntario y aportar. Pero algunos meses pasado el día fundamental de la organización, el voluntariado cae.”* Para que esto no sea vivido como una frustración (sobre todo para los que se quedan), es muy importante ofertar instancias de participación eventual, y otras de largo aliento. Y, por supuesto, siempre dejar la puerta abierta para que luego de la primera experiencia cada voluntario pueda elegir cómo seguir. En función de su desempeño, la coordinación pueda incorporarlo en la mejor tarea para él y para la organización en ese momento.

No se debe perder de vista que para los voluntarios, su involucramiento en la tarea de la organización tiene que ver con su tiempo libre, que decide invertir en una causa social. Esto no los dispensa de comprometerse y honrar la responsabilidad asumida. Sin embargo, si esta es la primera tarea que el voluntario asume con la organización, no debemos contar con que su primer compromiso perdure hasta la eternidad. Resulta positivo poner un plazo acotado a la primera tarea compartida. Luego de evaluarla, la coordinación conocerá mejor al voluntario y el voluntario a la organización y lo que se espera de él. El segundo compromiso es el que vale: habrá gente que decidirá seguir su camino... pero otra, quizás sorprendiendo a la coordinación, profundizará su involucramiento.

Este primer período de prueba, comunicado con claridad, también será una buena herramienta para “el día después”. La desaparición o desgranamiento de voluntarios, sin que haya una explicación organizacional al respecto, genera inquietud en los voluntarios que permanecen. En cambio, si todos conocen la fecha en que

termina el primer proyecto, “el día después” será el día de los que se han comprometido y han pasado su primera gran prueba. Esto parece ser algo mucho más estimulante que llegar a cada reunión de voluntarios y ver que cada vez hay menos gente.

Entre las prácticas que han dado buenos resultados al respecto en las organizaciones participantes se han detectado:

- Definir minuciosamente las necesidades institucionales y de los perfiles de los voluntarios: *“En nuestra organización no se acepta a cualquier persona que se ofrece para trabajar como voluntaria. Nos ocupamos de definir los perfiles de voluntarios que requerimos en base a nuestra experiencia previa. Definimos las tareas, conocimientos requeridos, qué recursos deben venir dados o cuáles les inculcamos nosotros como organización.”* También se planteó que *“La selección pasa primero por la persona responsable de los voluntarios (gestión de voluntarios), luego una entrevista con la coordinación de cada uno de los programas. Hay que evitar personas que tienen alguna patología o un enganche patológico con la causa. Sobre todo porque hay ciertas tareas que tienen que ver con relaciones interpersonales.”*
- Establecer un período de prueba antes de la incorporación definitiva del voluntario. *“Se le brinda material escrito sobre la tarea, durante un mes realiza tareas observantes, y el voluntario o la voluntaria no participa ni habla. Luego del mes, se realiza una evaluación para saber qué le pareció la tarea. En ese punto el voluntario puede integrarse a la tarea o renovar el mes de observaciones.”*
- Desarrollar una política que fije los tiempos y establezca los procedimientos que requiere la organización para incorporar a los voluntarios. Por ejemplo: *“Hay una regla que dictamina que no se puede trabajar como voluntario más de un día a la semana por tres horas. Al menos por 6 meses se cumple con esta normativa. También se le exige al voluntario un extra de 3 horas por mes para realizar una reunión de supervisión. Estas reuniones se utilizan también como aprendizaje”.* Otra idea en este sentido es que *“Siempre tiene que haber una persona rentada que acompañe al voluntario. Y también existe la Comisión La Matera: comisión de bienvenida, en que un voluntario experimentado acompaña al nuevo”.* -*“Luego del mes de observación del aspirante a voluntario, y cuando se acordó que la relación va a continuar, se firma el contrato de voluntariado y se lo asegura. También se le otorga la vacunación gratuita.”*

Se reflexionó además sobre la necesidad de que se asigne un valor importante al contrato -formal y psicológico- con el voluntario, donde se plantean los temas que deben tenerse en cuenta para evitar situaciones percibidas como injustas, malos entendidos, problemas éticos y de conflicto de intereses. Los siguientes ejemplos son claros en ese sentido:

- *“Definir un contrato significa que están claros los valores y las políticas institucionales respecto de los voluntarios”.*
- *“Algunos temas que deben quedar claros: la confidencialidad en tareas sensibles, si se pagan viáticos (y cuándo, ya que puede haber funciones en que se paguen y otras en que no), reconocimientos y beneficios (en una organización, si traen la receta médica pueden acceder al banco de medicinas institucional)”.*
- *“Entre las cosas más importantes está el respeto de las pautas que se hayan acordado y las tareas que se le asignen al voluntario. Si se planea un cambio en las mismas, esto debe ser avisado y explicado con anterioridad”.*

3.1. El diseño de las actividades de los voluntarios

Hay una única tarea asignada a los voluntarios que está destinada al fracaso: aquella tarea que se les asigna porque nadie en el equipo rentado la quiere hacer. Todas las demás actividades, presentadas con entusiasmo, y mostrando cuál es su impacto en la causa organizacional, podrán ir encontrando a la persona o al grupo indicados para realizarlas, en tanto y en cuanto se las plantee con tiempo y talento por parte de la coordinación.

Una participante dio el mejor argumento para que se tome con seriedad y cuidado el diseño de las tareas de los voluntarios: *“Cuando un voluntario describe sus tareas, uno puede vislumbrar la cultura de la organización. No debemos olvidar que, aún cuando no desarrolle tareas de interacción con el público, el voluntario es un puente entre la comunidad y la organización. Su experiencia y cómo la describa contribuirá siempre a la imagen que se construya de nuestra institución”*. En el grupo surgió recurrentemente la sensación de que la tarea de los voluntarios no está lo suficientemente jerarquizada en nuestro país. Es por eso que se considera de extrema importancia que, en el contexto nacional, los voluntarios puedan sentirse cómodos y gratificados en la tarea que realizan, y, sobre todo, que comprendan en qué medida suma a la misión de la organización. La transmisión que hagan sobre su experiencia será clave, no solo para la organización, sino para la cultura de la solidaridad en general.

Así entonces, se presentan algunos aportes a tener en cuenta al diseñar roles y actividades:

- *“Suele ocurrir que en las entidades se organiza lo macro de los eventos, y se olvidan de dividir tareas y cuestiones más específicas”*. Los voluntarios necesitan contar con una descripción clara y detallada de la tarea que vayan a desempeñar, sobre todo cuando se trata de situaciones puntuales, en que el éxito de las mismas está en juego en ese momento: una cena de recaudación de fondos, una jornada de encuentro con muchos participantes, una acción de protesta o de visibilidad frente a los medios de comunicación. En las tareas de oficina, o de trabajo cotidiano, hay más tiempo para ajustar la agenda de trabajo. Pero estar en medio de un evento con mucha gente, y la adrenalina que ello implica, y no tener una idea clara de la tarea a realizar y del referente al que recurrir en caso de problemas, es muy angustiante y frustrante para todos los involucrados.
- *“La rotación en las funciones. En la fundación hay una política de rotación del puesto del voluntario”*. Esto previene el desgaste, la excesiva personalización de un rol, pero, sobre todo, brinda a los voluntarios la oportunidad de poner a prueba sus talentos y habilidades, y aprender diferentes destrezas (que quizás en una responsabilidad rentada no es tan fácil de generar).
- *“En algunas ocasiones se piensan los roles en términos de las personas involucradas y no en los procesos que hay que poner en marcha. Esto nos lleva a situaciones conflictivas difíciles de resolver, cuando nos tenemos que centrar en rediseñar un rol o una tarea”*. Esta experiencia suma “puntos a favor” de fomentar la rotación en los roles como política del programa de voluntarios, evitando que el cambio de una persona específica en una tarea sea vivido como un desplante o una evaluación negativa.

Una herramienta muy efectiva para mantener el entusiasmo, ajustar formas de realizar la tarea, y, por qué no, llevar adelante tareas “aburridas” o rutinarias son los espacios de encuentro, como se advierte en estos ejemplos:

- *“En nuestra organización, el lugar de encuentro, de evaluación y confraternizar con el resto de la gente es muy importante. Una vez al mes nos juntamos todos en un almuerzo para compartir experiencias”.*
- *“También los encuentros planificados sirven cuando existen fracturas físicas: equipos en sedes diferentes, o fracturas temporales: equipos de la mañana y de la noche, de los lunes o de los viernes. Hay que saber administrar estas fracturas”.*

La política y el contrato con los voluntarios deben tener en cuenta las formas de reconocimiento con que la organización agradece el compromiso y el trabajo no remunerado. Sin embargo, lo primero que hay que recordar es que el principal reconocimiento que el voluntario valora es la sensación – y la prueba concreta – de que su trabajo suma al cumplimiento de la misión organizacional. Dicho esto, es cierto que una vez al año, o luego de un evento muy importante para la organización, o coincidiendo con los brindis de fin de temporada, es bueno que la organización desarrolle alguna acción que les demuestre a los voluntarios lo importantes que son para ella. Así, entre las mencionadas en las organizaciones participantes de esta comunidad aparecieron:

- *“Un beneficio muy valorado es apoyar la capacitación constante. Por ejemplo, en nuestra entidad hay una profesora de inglés que da clases a los integrantes de la organización”.*
- *“Se apoya las carreras de grado y de posgrado de las personas rentadas y voluntarias”.*
- *“La entidad accede a créditos fiscales y con eso se apoya a voluntarios que siguen la carrera de enfermería a través de becas”.*

En general, quienes participaron de esta CoP se mostraron renuentes al concepto de “premio” entendido como algo que se otorga a alguien en particular y no a todos los voluntarios por igual. Esto parece vinculado a una cultura de la competencia que no suele generar situaciones de más productividad y eficacia en los grupos de voluntarios en el contexto local.

Sin embargo, en la CoP coincidieron en que la mejor forma de diseñar el reconocimiento es comprender las motivaciones de los voluntarios, respetándolas a todas por igual y sin juzgarlas, pero teniéndolas en cuenta a la hora de cerrar el acuerdo de participación, para no generar falsas expectativas, pero también para encontrar la mejor forma de reconocerlos. Igualmente señalaron con una luz de alarma: hay que ayudar a quienes se acercan con la actitud de *“yo nunca voy a estar en esa situación. Yo soy dador y gracias a mí vos curas tu falta- y, por ende, declaro no esperar nada a cambio-”,* y ayudarlos a transitar hacia una actitud de mayor empatía e intercambio en que *“el otro es un semejante, hoy yo te doy pero también recibo algo a cambio y puedo estar algún día en tu lugar”.* En ese sentido, es saludable percibir al voluntario como alguien que, en definitiva, viene a la organización en busca de algo, y en que resulta positivo que la organización invierta tiempo y recursos en diseñar ese intercambio.

4. Los Voluntarios en las Organizaciones de Salud

Tal como se anticipó al comienzo del documento, se dedicará un apartado a algunos temas que las participantes vinculan estrechamente al perfil y a las causas por las que trabajan sus organizaciones. Se incluyen aquí para ayudar a otras entidades que trabajan en el campo de la salud, pero también con la intención de que las organizaciones que se dedican a otros temas reflexionen sobre las particularidades de su tarea, las que influirán, necesariamente, en el diseño del trabajo de sus voluntarios.

Algunas de las situaciones y soluciones planteadas en este campo fueron las siguientes:

- *“Se complica la integración de los profesionales de la salud como voluntarios”*. Si bien estos profesionales traen todo su conocimiento científico y experiencia en el campo sanitario, en una instancia de voluntariado se hace necesario que respeten reglas y normativas propias de la organización a la que se incorporan, que acepten que haya mecanismos de control y que pasen por un necesario proceso de inducción para comprender y sumarse a la cultura organizacional, tal como hacen los voluntarios de otras áreas de la institución. Este proceso no está exento de dificultades.
- *“Se confunden los roles profesionales privados con las funciones dentro de la institución. Sucedió que una voluntaria psicóloga comenzó a atender a los pacientes por su cuenta”*. Una de las propuestas para manejar esta situación -muchas veces solicitada por el mismo paciente- es fijar una política por la que los profesionales pueden atender a la persona de manera privada, pero con un arancel diferenciado. Otra alternativa es comunicar los tiempos de duración del tratamiento que se requiere: *“En nuestra organización sabemos que el trabajo en salud mental sobre la situación que atraviesan nuestros beneficiarios requiere un tratamiento de entre tres a seis meses. Con lo cual, si el paciente continua su terapia con el mismo profesional, pero para trabajar en otras temáticas, puede hacerlo en forma particular.”*
- *“La enfermedad no te ilumina. Es decir, por el hecho de ser paciente no se está habilitado automáticamente a ejercer determinadas funciones dentro de una organización”*. En una entidad dedicada a cierta enfermedad, las voluntarias eran personas que la habían padecido. Así fue que se llegó a un dilema: por un lado, la organización tenía la fortaleza de contar con voluntarias que podían identificarse con el paciente; pero esto a su vez era el anverso de una debilidad, ya que hay personas que creen que saben todo sobre la enfermedad por el hecho de ser pacientes, y abusan de esa “autoridad” sobre el tema. La solución que se encontró fue la implementación de una rigurosa capacitación de las voluntarias. Hubo resistencia porque las personas que ya eran voluntarias desde hacía mucho tiempo no se querían capacitar. La organización sabía en este caso, que seguramente pagaría un costo en el alejamiento de algunos voluntarios, pero estaba priorizando la rigurosidad y el cuidado de los pacientes.
- *“Hablar de enfermedad genera cierto rechazo en la sociedad. Hay causas más “fashion” que otras”*. Muchas organizaciones sienten que la causa por la que trabajan no tiene tanto atractivo como otras. La Comunidad de Práctica llegó a una conclusión motivadora y desafiante a la vez: las causas se instalan, y la clave está en el trabajo que la organización hace por lograrlo.

5. A Modo de Conclusión

La última reflexión del punto anterior ayuda a este documento a llegar a su cierre: los voluntarios son un componente invaluable de las organizaciones con fines sociales. Y si bien su gestión plantea todo un desafío, es importante que la organización pueda comprometerse con hacer algo al respecto, y no dejar que los voluntarios “brotan”, resistan un tiempo y luego se alejen desgastados.

Una buena gestión del voluntariado puede ser indicador de una organización que valora y gestiona en forma responsable los recursos que la comunidad le dona. Es, también, un espacio en el que los voluntarios se

“entrenan” en su capacidad de participación como ciudadanos, y en la medida en que esta experiencia resulte positiva, difundirán la misión de la organización, inspirarán a otras personas a involucrarse en este tipo de proyectos o podrán proyectar su experiencia a otros aspectos de su vida -laboral, social, pública-.

Es cuestión de animarse, de sondear en las motivaciones de quienes ya-se-han comprometido, y de asumir la aventura de la gestión del voluntariado como una experiencia de aprendizaje colectivo y permanente.

Deseamos agradecer a aquellas personas y organizaciones que participaron de la experiencia de la Comunidad de Práctica: Mar Lucas, de Fundación Huésped; Claudia Dreyer, de Apotheker Ohne Grenzen Deutschland (Farmacéuticos sin Fronteras – Alemania), María José Miscione, del Centro Claudina Thévenet; Grace Donnet y Mónica Rubin, de LALCEC; Sandra Angueira, de Concebir; Fanny Ribak, de CEMIC; Alejandra Iglesias, Isabel Geraige y Marta Mattiussi, de MACMA; Agustina Gambus y Marta Artigas, de ACIAPO; Myrtha Amaya, de Linfomas; Teresa Aleman y Rosa Morgan, de Principios y Mónica Coronel, de Articular.

Agradecemos también a Leo Blugerman por la corrección y edición del texto.

Queremos destacar el esfuerzo y dedicación de Sandra Angueira, editora en la página Wiki <http://gestion-del-conocimiento.info/EncuentrosGruposDeFortalecimiento>.

Una especial mención a Ana Carolina Reyes por comentar el texto.

Por último, pero no menos importante, un reconocimiento a Laboratorios Roche por su apoyo a esta iniciativa.

Material de Lectura Sugerido

- Béjar, Helena. (2001). El mal samaritano. El altruismo en tiempos del escepticismo. Barcelona: Editorial Anagrama
- Berger, G.; Jones, M. et al. (2005). Relevamiento de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Voluntarios en Organizaciones Sociales. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- López Salas, Emilio. (2009). Claves para la gestión del voluntariado en Entidades no Lucrativas. España: Fundación Luis Vives.
- Spampinato, Sandra et al. (2005). Kit de Dinámicas para la Capacitación de Voluntarios. Buenos Aires: Ediciones Juan Gastón Vignes.
- Villarreal, M., Furge, D. y del Río, G. (2004). La importancia de un proceso integral de gestión del personal voluntario, en www.gestionsocial.org.
- Más documentos, casos y herramientas, pueden visitarse en la Biblioteca Virtual Gestión Social, www.gestionsocial.org.