



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**Manual de Buenas Prácticas para la  
Administración del Personal de Voluntariado en  
la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**Rafael Simón Hernández Jiménez**

Como requisito para optar al grado de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor-Asesor: Lic. William Medina Quero

Caracas, Septiembre de 2006



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA**

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado al alumno **Rafael Simón Hernández Jiménez**, C.I. **11.827.778**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado **“Manual de Buenas Prácticas para la Administración del Personal de Voluntariado en la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis”**. Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, el día 01 de septiembre de 2006.

---

Prof. William Medina Quero  
C.I. 2.851.567

# ÍNDICE

Resumen.....	1
Capitulo 1: El Problema:.....	2
1.1. Introducción.....	2
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Justificación.....	4
1.4. Importancia.....	7
1.5. Objetivos de la Investigación.....	7
-General.....	7
-Específicos.....	8
Capitulo 2: Marco de Referencia.....	9
2.1. Organizacional – FundaProcura.....	9
2.2. Del Voluntariado.....	12
2.2.1. Definiciones de Voluntariado.....	12
2.2.2. Orígenes del Voluntariado.....	15
2.2.3. Tipos de Voluntariado.....	19
2.2.4. Aportes del Voluntariado.....	24
2.3. De la Administración de Recursos Humanos.....	25
Capitulo 3: Marco Metodológico.....	31
3.1. Tipo de estudio.....	31
3.2. Fases en la elaboración del Proyecto Factible.....	32
3.3. Resultados esperados.....	33
Capitulo 4: Elaboración de la Propuesta – Administrar los Recursos Humanos del Voluntariado.....	34
4.1. Reclutamiento.....	34
4.2. Selección.....	39
4.3. Inducción/Orientación.....	44
4.4. Entrenamiento/Capacitación.....	47

4.5. Evaluación.....	51
4.6. Reconocimiento.....	54
Capitulo 5: Evaluación de la Factibilidad.....	59
5.1. Organizacional / Estructural.....	59
5.2. Financiera.....	60
5.3. Sistema de Información.....	61
Capitulo 6: Conclusiones y Recomendaciones.....	62
6.1. Conclusiones.....	62
6.2. Recomendaciones.....	63
Referencias Bibliográficas.....	65

## RESUMEN

La propuesta dirigida a la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis – FundaProcura, enmarcada dentro de la Fase II de Consultoría Aplicada de la Especialización en Desarrollo Organizacional, consiste en diseñar un Manual/Guía de trabajo para que dicha Fundación, desarrolle las mejores prácticas relacionadas al tema “Voluntariado” dentro de esa institución, con miras al desarrollo pleno de la organización y al logro de los mejores resultados posibles. El mismo tiene la intención de procurar, de una manera sencilla, comprensible, y esquemática, una serie de ideas que resumiendo las mejores prácticas de material experto en el tema, permitan a la Fundación poder disponer de una serie de lineamientos que les ayude al mejor manejo del tema “Voluntariado” y les permita así, configurar un grupo de trabajadores voluntarios que estén compenetrados con el accionar de la organización, que procuren con sus actividades generar los mejores resultados para el todo organizacional, y al mismo tiempo, encuentren estas personas (los voluntarios) un atractivo en estas actividades que generen fidelidad a la misma, toda vez que se entiende, que la naturaleza de este tipo de instituciones requieren, en gran medida, de este tipo de personas ó elementos contributorios para poder desarrollar sus actividades. Lo anterior contribuiría a la generación de una base más sólida de voluntarios, que le permita a la Fundación dar continuidad y permanencia en el tiempo a tan loable actividad. Esta propuesta consigue un espacio de desarrollo ideal bajo la metodología del “Proyecto Factible” que podríamos comentar se encuentra inserta bajo el marco-modelo de la “Investigación y Desarrollo”.

Palabras Claves: *Desarrollo Organizacional, Fundaciones-ONG's, Voluntariado.*

# **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

El trabajo a continuación tiene como propósito la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas que permitan un manejo eficiente de los recursos humanos que laboran en FundaProcura bajo la modalidad de voluntariado.

El mundo de las organizaciones de hoy día ha dado un vuelco sorprendente e interesante, al apalancarse en el personal de voluntariado en pro del desarrollo pleno de sus actividades, y que resalta la labor participativa e integrativa de sus miembros, no sólo de cara a la organización sino también de cara el medio social.

El trabajo que a continuación se expone, constituye un esfuerzo para el armado de este manual de buenas prácticas en el manejo de recursos humanos del voluntariado a través de la revisión de material experto en el tema.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Cabe recordar que el trabajo de investigación y diagnóstico para FundaProcura tenía como “Objetivo General”, realizar un diagnóstico que permitiera identificar las variables motoras de la Fundación que fungieran como “fortalezas” de la misma, sobre las cuales está apalancada la organización y que facilitan su accionar, y aquellas variables que presentaran “oportunidades de mejora” con relación al funcionamiento organizacional actual de la Fundación, todo esto con miras a la generación e implementación de un plan de acción, que procurasen un mejor accionar para la organización y que facilitaran el alcance de la Misión y los Objetivos de la Fundación..

El mundo de las organizaciones de hoy se caracteriza por un ambiente complejo y dinámico, en el que ocurren cambios permanentes en el plano

económico, social, tecnológico, humano, legal; circunstancias que le exigen a las organizaciones de hoy día, prepararse para afrontar los cambios de una manera flexible y ágil, pues esta capacidad de asimilar, de adaptarse, y porque no, de anticipar estas nuevas exigencias es lo que va a procurar el logro efectivo de sus objetivos.

Esta realidad, ha generado el escenario para el surgimiento de disciplinas que pretenden entender, conocer, guiar y/o fortalecer a las organizaciones para enfrentar estos retos de características globales.

Una de estas disciplinas es la conocida como Desarrollo Organizacional (DO) que pudiéramos entender como:

.- “Un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la conducta” (Beckhard, 1969, c/p French y Bell, 1996, p. 27).

Esta definición deja claro que, el DO es un esfuerzo planificado que intenta conocer, haciendo uso de las herramientas y análisis propios de un proceso de consultoría especializado en esta disciplina, las fortalezas y debilidades sobre las variables motoras de la organización para, en aras de procurar el más eficiente funcionamiento de la propia organización, poder hacer frente a los retos actuales y futuros, adaptarse de la forma más inteligente posible a las opciones de cambio que plantea el mundo dinámico que envuelven a las organizaciones.

En ese sentido, la presente investigación posee como norte el generar un manual de buenas prácticas para el manejo del personal de voluntariado en la Fundación, lo cual constituye un programa de cambio dentro de esta organización, y que persigue mejorar sustancialmente la labor desarrollada

hasta ahora por el personal de voluntariado, y tratar con ello de procurar un mejor desempeño dentro de la Fundación y hacer factible el logro pleno de los objetivos de la organización-cliente.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La Fundación Venezolana Pro-cura de la Parálisis – FundaProcura, es una organización sin fines de lucro, que desde 1992, tiene como función asistir a personas de escasos recursos que, por elementos circunstanciales de la vida, han sufrido lesiones que les imposibilitan continuar con un ritmo normal de sus actividades, pues dependen ahora de sillas de rueda para poder movilizarse (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Una vez elaborado y desarrollado el proceso de conocimiento y diagnóstico de la organización (FundaProcura), se logró ubicar una serie de “oportunidades de mejora”, bajo las cuales podría ser levantado e implementado el proceso de intervención asociado a la segunda etapa del proceso de consultoría.

Dada la relevancia que la variable objetivo “Voluntariado” posee para el funcionamiento mismo de la Fundación, y por haber estado dicha variable dentro de esas opciones-oportunidades de mejora resultantes de la fase diagnóstica, se decidió formular, a través del modelo de “Proyecto Factible”, un manual de buenas prácticas con relación al tema del voluntariado, con la finalidad de que la organización-cliente pueda, de cara al futuro, pueda desarrollar planes, lineamientos y políticas asociados al tema voluntariado, en particular, al tema de la administración de los recursos humanos del voluntariado, de tal modo que les permita alcanzar los mejores resultados posibles, siendo que en sus cimientos, el personal de voluntariado ha jugado un papel clave en el desarrollo de las actividades de la Fundación, tanto las actuales como las futuras.

El punto del “Voluntariado” cobra aún mayor relevancia, toda vez que la Fundación se encuentra en estos días con la posibilidad real de extender sus actividades al interior del país, ya no con actividades esporádicas, ocasionales, sino con el establecimiento de centros que repliquen la experiencia desarrollada por la Fundación en el Área Metropolitana de Caracas, a través de la creación de un tejido de centros que bajo el nombre de FundaProcura, provean de sillar de ruedas a personas necesitadas de ellas, así como las actividades de terapia y de capacitación que procuren su mejor inserción al medio social. No obstante, el funcionamiento de este tipo de instituciones requiere de ciertas condiciones de estabilidad, consistencia en las actividades y coordinación para el logro de los objetivos, que no dejan de generar inquietudes y preocupación sobre quienes tienen a su cargo la dirección de tan loable institución (Puppio, 2006, Rosi, 2006 y Martín, 2006).

Así pues, dentro de las “Recomendaciones” extendidas por el equipo de consultores a la Fundación, tras la elaboración del informe diagnóstico figuraban:

- Apalancarse en las dimensiones consideradas como Fortalezas para facilitar los cambios deseados
- Desarrollar planes de incentivo, asociados al desempeño, a fin de mantener los niveles de motivación
- Definir planes de desarrollo horizontal (enriquecimiento de actividades) para algunas posiciones
- Identificar actividades y proyectos puntuales, sobre los cuales se requiere el apoyo de figuras voluntarias
- Crear una bolsa de tareas para personal voluntario
- Diseñar una planificación táctica – operativa que permita incorporar mecanismos de seguimiento y control, y una más efectiva asignación de tareas
- Crear mecanismos efectivos para la transmisión y difusión de información general (Reuniones Mensuales – Carteleras)
- Fortalecer los canales de comunicación formal dentro de la Fundación (Reuniones Mensuales – Carteleras)
- Revisar el manual operativo, para evaluar discrepancias

Posterior a esa fase diagnóstica de la organización, se procedió entre la directiva de la organización-cliente y el equipo de consultores, a la definición de los Objetivos de Cambio. Para esto se hizo uso de la metodología propuesta por la “Matriz de Impacto-Urgencia”, adicionándole el tema de la evaluación de la “Factibilidad” al proyecto.

Durante la realización de los talleres para el establecimiento de los Objetivos de Cambio, la directiva (3 integrantes) de la Fundación asignó puntajes (en un rango del 1 al 5) en términos de “impacto” y de “urgencia” a cada una de las áreas u oportunidades de mejora de la organización, oportunidades de mejora que fueron resumidas como exponemos a continuación:

- Delegación oportuna de actividades,
- Visión y desarrollo estratégico,
- Oportunidades de desarrollo;
- Incentivos (monetarios/no monetarios);
- No definición del rol del voluntariado;
- Impacto y aprovechamiento del voluntariado;
- Comunicación interna;
- Falta de sistematización de procesos;
- Línea de mando;
- Delegación de responsabilidades; y
- Revisión y ajuste del manual operativo.

Durante el desarrollo de los Objetivos de Cambio, el factor “voluntariado” estuvo dentro de las primeras posiciones en consideración y puntajes, tanto en el caso del “impacto” de dicha variable sobre el accionar/funcionamiento de la Fundación, como para el caso de la “urgencia” en el tratamiento de la misma.

Por ello, y dada la relevancia del tema del voluntariado para FundaProcura, dada la naturaleza de la organización-cliente, dada la preponderancia de este factor dentro de la dinámica de la organización, dada su pertinencia en función de la configuración de un staff de voluntariado que garantice la permanencia y consecuencia para generar las opciones de financiamiento que garanticen la continuidad de las actividades de la Fundación, así como la conformación de equipos de trabajo que, día a día, procuren la plena realización de las

actividades en FundaProcura se planteó elaborar, bajo la modalidad de “Proyecto Factible”, un manual de buenas prácticas que permitiesen el mejor manejo de este tipo de recursos, y quedasen como instrumento de “conocimiento común” para la dirección y tratamiento de este tipo de personal.

#### **1.4. IMPORTANCIA**

Cabe destacar, que el “voluntariado” constituye para la Fundación una pieza fundamental de contribución, tanto en el desarrollo de las actividades del día a día, como en la búsqueda de patrocinantes y mecanismos de financiamiento que permitan el andar de la Fundación.

El propósito del trabajo radica en gestar conocimiento, que permita optimizar el trabajo con el personal de voluntariado en las actividades de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis (FundaProcura), contemplar estrategias para su captación, estrategias para mantenerlo activo, así como dotar a la Fundación de ciertas estrategias para mantener al personal de voluntariado comprometido con las actividades de la Fundación.

Este proyecto contemplará la revisión bibliográfica de material experto en el tema, que permita la elaboración de un manual de buenas prácticas sobre la dirección y manejo del personal de voluntariado para FundaProcura, así como conclusiones y recomendaciones que se encuentren pertinentes para el caso.

#### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

❖ Objetivo General:

Elaborar un manual de buenas prácticas para la Administración del Personal de Voluntariado en la Fundación Venezolana Procura de la Parálisis - FundaProcura, con miras a la implementación del mismo como instrumento que

permita la realización óptima de las actividades de la Fundación y faciliten el alcance de la Misión y los Objetivos de la organización.

❖ **Objetivos Específicos:**

.- Generar un modelo de gestión de recursos humanos para la obtención y el mantenimiento del Voluntariado en la institución.

.- Establecer los procedimientos y pautas a seguir por la institución en los diferentes procesos de Administración del Voluntariado.

.- Establecer las condiciones requeridas para la implantación del sistema de Gestión del Voluntariado.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. ORGANIZACIONAL – FUNDAPROCURA**

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis es una organización sin fines de lucro que se dedica a prestar atención integral a personas con discapacidades motoras, de bajos recursos económicos, con el fin de apoyarlas a través de diferentes programas en su proceso de inserción social, educativa y laboral.

Inicia sus operaciones en el año 1992, con el propósito de ayudar a personas con lesiones en la médula espinal que requieren de una silla de ruedas de forma permanente para moverse, limitándose para ese momento la ayuda a la canalización de donaciones de sillas de ruedas (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Con los años y el éxito alcanzado, la Fundación ha ido en un proceso de expansión de que lo llevo en el año 2000 a ubicar una sede propia, en la cual desarrollar con mayor comodidad sus actividades, siendo la puesta a punto de la misma para el año 2002, sede en la cual se ubican en la actualidad, lo que les ha permitido ampliar el rango de acción de la Fundación, por lo que en la actualidad los programas que ofrece abarcan gran parte del territorio nacional, y comprenden un Ciclo de Atención Integral que incluye donativos de sillas de ruedas, proveeduría y taller de sillas de ruedas, sala de rehabilitación y fisioterapia, orientación psicológica y familiar, cursos y talleres de capacitación laboral, actividades recreativas, eventos para la recaudación de fondos, y campañas de concientización (Puppio, 2006).

La gestión organizacional de la Fundación se rige por la siguiente Misión: "Prestar atención integral a personas con discapacidades motoras, desarrollar sus potencialidades y apoyarlas en el proceso de inserción educativa, laboral y social" (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Asimismo, la Visión de la organización consiste en: "Abarcar todo el territorio nacional como organización líder en el ámbito de la ayuda y atención a las personas con discapacidades motoras" (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Su principal objetivo es "proporcionar asistencia a niños, jóvenes y adultos con lesiones motoras permanentes, que requieren de una silla de ruedas para movilizarse y que no dispongan de los recursos necesarios para recibir los tratamientos adecuados, tendientes a proporcionarles una mejor calidad de vida" (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2005)

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis inició operaciones, gracias al trabajo de un equipo cohesionado por fuertes vínculos familiares y emocionales, quienes luego de algunos años de trabajo y debido a la ampliación de rango de acción, han ido incorporando paulatinamente un mayor número de colaboradores, estando conformada actualmente por aproximadamente treinta (30) personas entre personal administrativo y directivo.

La estructura organizativa de esta fundación se encuentra encabezada por la figura de una Junta Directiva, conformada por unos diez (10) miembros fijos y suplentes, quienes se encargan de definir, evaluar y dar seguimiento a las prácticas de la fundación (Front Consulting, 2005).

El período de funcionamiento efectivo de ésta Junta es de aproximadamente tres (03) años, tras ello, la Junta Directiva escoge a uno de sus miembros para ocupar la posición de Presidente Ejecutivo, quien se encarga de dirigir el desarrollo y funcionamiento de la fundación, controlar y evaluar la gestión en función de las directrices aprobadas por la Junta Directiva. Esta figura se apoya y comparte funciones con otro miembro de la Junta Directiva, designado para ocupar la posición de Vice-Presidente (Front Consulting, 2005).

Sirviendo de enlace entre el nivel estratégico y el operativo encontramos a un Director Ejecutivo, quien dirige y controla los proyectos de la Fundación, bajo

su "mando" y control se encuentra el resto del personal que labora en la institución, agrupados en dos grandes áreas, una Gerencia Operativa y una Gerencia de Planificación y Desarrollo.

La Gerencia Operativa asume el control de gestión administrativa - financiera, el manejo de los recursos humanos y financieros, relaciones con proveedores, manejo de inventarios, así como velar por el bienestar de los empleados y colaboradores. Adicionalmente, supervisa la gestión del Área de Salud, encargados de ofrecer una atención profesional a los usuarios y beneficiarios de la Fundación en lo que respecta a rehabilitación física y emocional; el Área de Formación, responsables de la elaboración y preparación de programas de entrenamiento y capacitación para los usuarios; y finalmente, el Área de Atención al Usuario (Trabajo Social, Proveeduría y Recepción) (Front Consulting, 2005).

Por su parte la Gerencia de Planificación y Desarrollo tiene bajo su responsabilidad la coordinación de las Áreas de Programas y Proyectos, quienes son los encargados de formular las iniciativas y proyectos que permitan desarrollar habilidades y destrezas a personas con discapacidad a fin de que puedan lograr su incorporación al medio laboral - productivo, determinando su viabilidad, preparación presupuestaria y su impacto cualitativo.

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis – FundaProcura se encuentra hoy día, con el éxito de la labor realizada hasta ahora y con grandes retos y desafíos de cara al futuro. La Fundación contempla en la actualidad, la opción de expandir el radio de acción de la misma tanto con la ampliación de su establecimiento en la ciudad de Caracas como con el establecimiento de centros de atención en el interior del país que permitan replicar la labor hasta ahora desarrollada y poder así apoyar, asistir y conseguir actuar sobre sus agentes objetivos (gente con discapacidad que necesitan una silla de ruedas).

No obstante, una realidad con la que se enfrenta la Fundación radica en contar con recursos financieros escasos y la necesidad de contar con ciertas

condiciones de estabilidad, contar con un equipo de trabajo que logre dar viabilidad de tanta o más calidad a la labor desempeñada por el grupo base o líderes fundadores, y lograr una coordinación óptima para el logro de los objetivos.

El punto focal de cara a la Fundación consiste en esta oportunidad en, tratar de generar un “Manual de Buenas Prácticas para el Voluntariado” del que pueda hacer uso la directiva de la institución, para tratar de generar los mejores resultados en el accionar de la misma.

En la actualidad la institución cuenta dentro de ella con personal administrativo y personal voluntario, pero las actividades que desarrolla la Fundación, los recursos con los que cuenta en la actualidad, los deseos de expansión y desarrollo de planes para el corto y mediano plazo, hacen del tema voluntariado un punto sensible sobre el cual trabajar, toda vez que se quiere aprovechar de la mejor manera posible el potencial y las habilidades de este tipo de personal.

La Fundación encuentra una opción óptima de funcionamiento con el personal del voluntariado, pero está conciente de la necesidad de conocer los mejores medios y las mejores prácticas que permitan un aprovechamiento eficiente de las personas que se aproximan a la Fundación con deseos sinceros de ayudar al otro.

## **2.2. DEL VOLUNTARIADO**

### **2.2.1. DEFINICIONES DE VOLUNTARIADO**

Al hacer una revisión bibliográfica del tema, se encuentra que García (2004) identifica un tipo particular de acción a la cual denomina **Actividad Voluntaria**, la cual se caracteriza por ser “realizada sólo volitivamente y por propia decisión, sin coerción externa” (p.31), y adicionalmente implica “carencia de

remuneración, la no obligatoriedad compulsiva, y sobre todo la ausencia de su utilización como sostén económico de vida” (p.31).

García propone que, dado que las manifestaciones de la actividad voluntaria tienen carácter universal y podrían verse afectadas por las particularidades culturales adoptando distintos matices, es necesario identificar aquellos elementos que permanecen inalterables y que nos permitirían identificar una actividad voluntaria, independientemente de donde ésta se manifieste. Llegando así a sintetizar lo que denominó los cuatro invariantes de la Actividad Voluntaria:

1.- **Es realizado por voluntad propia:** “Cualquier coacción externa, de cualquier tipo y procedencia que impida la manifestación libre de la voluntad de la persona y la haga sentirse obligada a la acción, elimina definitivamente la posibilidad de hablar de actividad voluntaria” (García, 2004, p. 35).

2.- **Es un tipo de acción solidaria:** Debe contener al “otro” – una persona o grupo – en una acción que lo beneficie considerándolo como un fin y no como un medio para lograr algo.

3.- **Sin remuneración económica:** Supone el no intercambio material, no se espera remuneración ni se le obtiene. Dada la evolución en los últimos tiempos del voluntariado como práctica social, han surgido lo que se ha denominado como Facilitadores de la Actividad Voluntaria, en referencia a “elementos, servicios o procedimientos que hacen que el voluntario pueda desempeñar su tarea más fácil, cómoda o seguramente, sin que esto quede librado a su posibilidad personal o signifique un gasto para sí, sino que es asumido por la organización, institución o grupo que lo convoca como voluntario” (García, p. 37).

4.- **Con compromiso adquirido y periodicidad pautada:** García (2004) señala que la actividad voluntaria funciona sobre la base del conocimiento anticipado de que para realizar tal actividad en un momento dado, hay un voluntario que se ha ofrecido, y que por lo tanto se espera que cumpla,

adicionalmente, se espera saber cuando y cuantas veces se puede contar con su participación.

Vistos eso, nos queda una interrogante al respecto, y ella es **¿qué es el voluntariado?**...Siguiendo a García (2004, p.41), “el Voluntariado es ese ancho campo que incluye a la Actividad Voluntaria, pero también a la Capacitación del Voluntario, a las Instituciones dónde éste se desempeña, a la Legislación respecto de la Actividad Voluntaria, a los Programas de Voluntariado que a nivel local, regional o nacional se adoptan...”.

Este fenómeno del voluntariado, según los expertos en el tema, encierra tres grandes elementos o requisitos éticos, que son propios a la naturaleza del fenómeno, y que al mismo tiempo le dan forma, a saber:

- El voluntariado es “proximidad”...proximidad para con el otro, proximidad para el presente, proximidad a la realidad del prójimo;
- El voluntariado es “crecimiento mutuo”...crecimiento entre el voluntario y el destinatario, crecimiento entre el voluntario y la institución, y crecimiento entre voluntarios; y
- El voluntariado es “escala humana”...siendo está una dimensión clave, no sólo como elemento realizador de quien ejerce el voluntariado, no sólo como un elemento constitutivo de la institución que modela y desarrolla la actividad, no sólo como un elemento de alivio para quien recibe la atención del voluntario, sino también como un elemento transformador a nivel social.

En este último punto resulta aleccionador, cuando encontramos que García (2004, p.62) parafrasea al escrito uruguayo Eduardo Galeano para dar una definición sobre la escala humana del voluntariado, la cual dice: “Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Baba. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable”.

Y por último, y siguiendo una lógica para la materialización de la actividad, cabría preguntarse, ¿quién o qué es el voluntario?.....y la respuesta es muy sencilla y muy compleja al mismo tiempo, pues el voluntario es la persona que ejecuta un acto que nace de su propia voluntad, es aquella persona que ejecuta la acción de modo espontáneo, es aquel que se ofrece para realizar ciertas actividades sin estar obligado a ello, sin buscar una contraprestación material o monetaria, es la persona en la que hace realidad el voluntariado como acción social, es la persona que hace bases para el voluntariado, es el motor de la acción, es el corazón de la acción.

Finalmente, “Se definen como Instituciones Voluntarias a aquellas que procuran llevar algún beneficio a la sociedad y cuyo trabajo no podría realizarse sin la existencia de voluntarios. En esta categoría se incluyen las iglesias, los Boys Scouts, las Muchacha Guías, la Cruz Roja, algunas ONG's, asociaciones de estudiantes, etc. Aunque es necesario aclarar que no siempre es fácil establecer con claridad si una organización pertenece a esta categoría. Estas instituciones trabajan en áreas de la salud, educación, desarrollo económico social, ecología, etc.; se financian a través de donaciones, aporte de sus miembros, donaciones del sector privado y por ingresos por venta de bienes y servicio...” (World Volunteer, 2001, p.5)

## **2.2.2. ORÍGENES DEL VOLUNTARIADO**

Entrar a analizar este punto, permite entre otras, conocer el fenómeno de la solidaridad y el cómo han evolucionado las distintas formas y maneras de afrontar diversos problemas sociales a través del trabajo bajo la figura del voluntariado.

Material especializado en el tema, podría remontar los orígenes del mismo a tiempos precolombinos, momentos en los cuales pueblos originarios del continente americano, planteaban, intercambiaban y ejercitaban iniciativas comunitarias, acciones realizadas bajo el estandarte de la solidaridad, para la resolución de conflictos ó situaciones.

Sin embargo, una buena explicación del fenómeno desde su concepción histórica puede ubicarse en la página web de "Iniciativa Social" (<http://www.iniciativasocial.net/historia.htm>). En ella encontramos que, los ejemplos más claros del fenómeno se ubican en la edad media, cuando la ayuda, los aportes, se daban entre las familias y sus relaciones de buena vecindad para con el entorno. Bajo esas formas se trataba de reconstruir los destrozos a casas del poblado, ayuda a mejorar los sistemas de cultivo, acoger a los huérfanos que han perdido a sus padres.

Como se comenta en la referida página web ("Iniciativa Social"- <http://www.iniciativasocial.net/historia.htm>), las formas de ejecutar estas acciones han ido en constante cambio y constante evolución, y han logrado convivir en un mismo período, formas distintas de asumir este tipo de actividades. Por ejemplo, los gremios aparecieron como una forma alternativa de protección, que propendían a ello no bajo el manto de relaciones de buena vecindad sino por el hecho de compartir entre sus miembros una misma actividad productiva, intereses comunes, nexos afiliativos.

Asimismo, otra forma considerada originaria de el trabajo del voluntariado, y que surge con mucha fuerza durante este mismo período histórico tiene que ver con las acciones caritativas, que tiene como beneficiarios no a los miembros de una familia, un feudo o un gremio, sino más bien a aquellos excluidos o desposeídos que no conseguían cobijo bajo esas otras estructuras.

Esa acción de caridad, era ejercida por los ciudadanos a través de la limosna, los ayuntamientos -otro actor en el plano de las acciones caritativas- contribuían con la generación de albergues y casa de misericordia, y en este mismo plano, las organizaciones religiosas con la construcción y atención de entidades hospitalarias. Sin duda, esta última estaba y está muy ligada a aspectos de tipo religioso y sentimientos de piedad.

Ya para la edad moderna, se han ido dando transformaciones sustanciales en el plano de la acción del voluntariado y encontramos una nueva forma y es la

de la beneficencia pública, en la cual, es el ayuntamiento o estructuras formales de gobierno los que tienen la batuta en ese sentido.

Esta acción pública tiene dos caras o facetas, por un lado, trata de reprimir la pobreza y la mendicidad, esto a través de ir ampliando la legislación represora de épocas anteriores; y por otro, se comienza a pensar que el hombre desvalido no puede quedar a merced de las ayudas de sus semejantes, ni de las instituciones y, por tanto, se necesita establecer una ayuda social pública que pueda cubrir las situaciones de necesidad.

La beneficencia supone una forma de superación del fenómeno de la caridad, sin embargo, no podemos olvidar que la beneficencia está basada en el simple altruismo o generosidad del benefactor, y este carácter altruista implica discrecionalidad de la ayuda solicitada, continuando la asistencia sin ser un derecho propio del ciudadano y manteniéndose como una acción graciable.

Entrados ya en la edad contemporánea, aparece el fenómeno de la asistencia social como segundo sistema de protección social. En ella, el Estado empieza a ocuparse de los problemas de los pobres y los marginados como una obligación inherente a su propia concepción y no como una tarea residual. Todo ello, propicia que progresivamente se vaya desplazando la acción de la iglesia -omnipresente hasta ese momento- en beneficio de la acción pública, no obstante, hay que reconocer que, pese a esos enormes esfuerzos del aparato estatal, el peso mayoritario de la intervención continua estando en la Iglesia, pero la participación constante de otros sectores supone un salto cualitativo muy importante.

La asistencia social aparece entonces como un conjunto, más o menos sistematizado, de principios, normas y procedimientos para ayudar a individuos, grupos y comunidades, en aras de que éstos logren satisfacer sus necesidades y resuelvan sus problemas. La consolidación del concepto de asistencia social viene de la mano al nacimiento del Estado liberal y a la introducción del capitalismo industrial, y plasma el inicio de la preocupación de los poderes públicos por la acción social.

Pese a todos estos esfuerzos en dicho período, vale destacar que, el desarrollo industrial de la segunda mitad del XIX provoca un agravamiento de la marginación, sobre alrededor de las grandes ciudades, como consecuencia de una industrialización vertiginosa, no planificada, cargada de una lucha constante por la oferta y demanda de recursos, sin atención en las condiciones mínimas de seguridad-salubridad-resguardo para los trabajadores, y una inmigración masiva a estas urbes, que complicaba con creces el tema. Se produce así, un crecimiento incontrolado de las urbes, que se rodean de grandes cinturones de miseria, y que permite que paulatinamente aparezca una nueva forma de asistencia/ayuda voluntaria que puede denominarse como la filantrópica-asistencial. El protagonista de ésta acción pasa a ser la creciente y potente burguesía, que surge con vigor en las grandes ciudades a consecuencia de ese mismo desarrollo industrial, y en cuyas acciones están mezcladas/entrelazadas objetivos religiosos -por un lado-, y de defensa, no siempre de un modo consciente, del propio estilo de vida burgués.

Para finales de siglo XIX y adentrados en el XX, se va produciendo un cambio cualitativo importante, en el que paulatinamente comienzan a aparecer nuevos valores de solidaridad, bajo los cuales se gestan cambios importantes/significativos en las formas de acción por el otro.

De esta manera, encontramos un gran cambio en la concepción del trabajo por el otro, en la forma de hacer y trabajar en acciones por el prójimo, pues ubican un paso significativo de la caridad a la solidaridad, de la beneficencia a los servicios sociales, que resulta fundamental en la evolución histórica de la atención a los ciudadanos.

Todo esto es lo que lleva a que progresivamente surjan los seguros sociales, y con ellos, posteriormente, el Sistema de Seguridad Social, con una primera manifestación reconocida en la Alemania de Bismarck por el año 1881.

Para el caso de América Latina, tal como comentan diversos autores, entre ellos García y Thompson y Toro, el fenómeno del voluntariado no estuvo -como es de esperarse- alejado de estas formas originales, jugando un papel

preponderante en todo el movimiento de la acción del voluntariado en América Latina las instituciones religiosas, quienes son de las primeras, y en gran medida muchas de este tipo son actores hoy día de la vida misma de este fenómeno, en esta parte del mundo. Sin embargo, adentrados ya en el siglo XX, instituciones distintas a las religiosas han entrado a formar parte del entramado de acción solidaria, pero siempre desarrollando sus actuaciones voluntarias bajo concepciones y prácticas de carácter asistencialista, filantrópico y caritativas-religiosas.

Puede comentarse, a modo de reflexión final para este punto que, muy probablemente el movimiento de acciones voluntarias y solidarias han estado cobrando nuevas fuerzas desde finales del siglo XX, redefiniendo sus horizontes, haciéndose de cada día mayor cantidad de actores con al menos la intención de emprender acciones de este tipo, motivados por un conjunto de variables y situaciones que no han sabido responder abierta y satisfactoriamente los reclamos y carencias de un amplio espectro de la sociedad, encontrando así, de un modo constante, consecuente, independientemente del país de la región que se trate, crisis del Estado como rector-organizador-proveedor de bienestar, con serias dificultades para dar asistencia adecuada a sus conciudadanos, y que han encontrado al mismo tiempo, sentimientos -dentro de la masa de sus ciudadanos- de desencanto por las realidades de los modelos de sociedades que no han cubierto las expectativas que de ellas se generaron, lo que hecho posible -entre otras cosas- el florecimiento de movimientos como el de responsabilidad social.

### **2.2.3. TIPOS DE VOLUNTARIADO**

Esta sección reviste una importancia trascendental para el entendimiento de a qué apuntamos como sociedad en general y como institución en particular, al desarrollar y querer potenciar/maximizar las actividades con personas que califican bajo este adjetivo.

Una revisión rápida de la bibliografía que se acerque el tema, bastaría para encontrar cierta simplicidad en el asunto, cuando se nos muestre ciertas descripciones que ubican y tipifican a la persona que desarrolla ciertas actividades, así pues podríamos encontrar: el voluntariado “social”, el voluntariado “cultural”, el voluntariado “educativo”, el voluntariado de “promoción de colectivos”, el voluntariado de la “salud”, el voluntariado de los “derechos humanos”, entre otros.

Otra manera, sería limitarnos a tipificar al voluntariado por una serie de características ó particularidades, que hacen mención al sector que atiende o el tiempo que posee en tal actividad. Así podríamos encontrar más bien: el voluntariado “emergente”, el voluntariado “hospitalario”, el voluntariado “light”, el voluntariado “religioso”, y así sucesivamente.

Ahora bien, más que atenernos a saber desde cuando está desarrollando tal actividad, el sector que atiende, su rango de acción, está conocer el tipo de voluntariado haciendo un recorrido de fondo, de tipo filosófico, para entender el por qué de ciertas acciones, de ciertas realidades, de las limitaciones, del alcance.

Podría ubicarse un primer tipo de voluntariado en el llamado “voluntariado posmoderno”, que es producto -evidentemente- de la visión postmoderna de la sociedad. Con frecuencia nos referimos a él como ese voluntariado “light”, que es un reflejo de espejo de esa persona que vive y protagoniza la modernidad.

Este tipo de voluntariado es llamado también “voluntariado de realización personal”, el cual tiene ciertas características, pudiendo aprovechar las que señala García (2004) que son:

- .- Mira hacia uno mismo como sujeto;
- .- Se mueve a partir de una ética de la responsabilidad;
- .- Necesita tomar distancia de la actividad;
- .- Profundamente apegado a la cotidianidad; y
- .- Culturalmente al alza.

Por otro lado, puede encontrarse, en oposición al posmoderno, una forma, un tipo de voluntariado que concibe su acción bajo la idea/ marco del compromiso transformador, el compromiso para con el otro. Ese tipo de voluntariado algunos expertos le llaman “voluntariado transformador”, otros le llaman “voluntariado disidente” ó “voluntariado como compromiso social”, y que tiene ciertas características que podríamos enunciar como sigue a continuación (García, 2004):

- .- Mira hacia lo social-político;
- .- Está movido por una ética de convicción;
- .- Representa la vivencia de la pasión por la causa; Y
- .- Está culturalmente a la baja.

Sin embargo, una diversidad de autores, entre ellos el propio García, reconocen que cada uno de estos tipos de voluntariado han tenido su espacio, y han respondido a las realidades de un momento histórico en particular, donde el resurgir de uno se entrecruza con la caída del otro.

Ahora bien, el punto para los expertos no estriba en ver cuál de estas formas de voluntariado se impone, cuál se queda, cuál merece prevalecer como estructura y forma del voluntariado; sino en tratar de ubicar desde esos dos grandes tipos de voluntariados, un voluntariado que entendiendo los momentos históricos, entendiendo las dinámicas de la sociedad actual y teniendo como horizonte el buscar un mayor compromiso de parte de todos quienes formamos parte de la “sociedad” hacia el prójimo, hacia el otro, hacia el que me necesita; tratar entonces de que todo ello desemboque en una nueva forma de voluntariado, en un voluntariado desde un “Radicalismo Vinculante” *como lo denomina Aranguren (citado en García, 2004).*

En un esfuerzo por entender este nuevo tipo de voluntariado señalado por Aranguren, García (2004) hace mención a la definición que el primero ha dado sobre el punto, quien argumenta que sería radical, “porque no se conforma con lo dado, ni se desliza sobre la epidermis personal y social, radical porque pretende modificar la realidad social desde dentro y desde abajo”, y sería vinculante “porque quiere trazar puentes de participación entre las dos

tradiciones de voluntariado existentes, asumiendo lo que de ambas mejor conduce a una vida vivida con sentido y a una sociedad justa” (p. 95).

El concepto de este nuevo voluntariado parte entonces de una base de transformación desde el plano cultural, que exige -a todas luces- aprender a mirar de manera distinta la realidad social, entender sus demandas, entender sus acciones, y buscar dar espacio a esas demandas y acciones de una manera legítima; y en la cual resulta de notable interés la concepción misma de cultura.

Pese a ser básicamente dos los tipos de voluntariados conceptualmente aceptados y entendidos (el posmoderno y el transformador), a partir de los cuales ha surgido toda esa discusión y reflexión filosófica de cuál es ese voluntariado que se quiere (ahí el tema del posible voluntariado del radicalismo vinculante) , cuál es ese voluntariado que se persigue; América Latina posee ciertas particularidades, que hacen posible encontrar en ella dos formas de voluntariado adicionales, no sin antes decir que éstas poseen nexos ó cercanías con las dos inicialmente comentadas, pero con sutilezas que las hacen contar con su propio plano.

Una de ellas, el llamado voluntariado “asistencial”, un voluntariado que se ha desarrollado en América Latina de la mano de las instituciones de tradición religiosa, en el ejercicio de la caridad, es un voluntariado que “deriva en una acción noble, altruista y sin duda bien intencionada, pero con una mirada de la realidad que se mueve en la superficie de las necesidades inmediatas” (García, 2004, p.101). Sobre el se comenta que es una forma de voluntariado que quien colabora bajo su manto no es una persona desentendida de lo social pero que por la forma de aproximarse al otro, por la forma de acercarse a la realidad hace semejanzas al tipo posmoderno, pues se involucra desde los que tiene, lo que puede o lo que le sobra.

El otro tipo de voluntariado que ubicamos en Latinoamérica es llamado voluntariado “progresista”, que nos es más que aquel que busca un cambio, una transformación a través de la acción. El voluntariado progresista se plantea

su accionar con una mirada mucho más crítica, mucho más profunda, y busca así “comprender –no siendo siempre comprendido- las dimensiones desde las cuales abordar las causas de lo social” (García, 2004, p. 102).

Ahora bien, resulta interesante ubicar como la realidad de la Región, el hecho de atravesar por situaciones de crisis estructural, por movimientos y espirales de empobrecimiento y de desigualdad, ha aparecido más recientemente un fenómeno dentro del movimiento del voluntariado que ha sido llamado el de un voluntariado “voluntario/destinatario”, y que nos son más que “aquellas personas que son simultáneamente beneficiarios o destinatarios de una acción asistencial, y a la vez asumen, se reconocen y son reconocidos en un papel como Voluntarios” (García, 2004, p.104).

Este último fenómeno, es una ocurrencia dramática, significativamente importante, porque en una sociedad cada vez más compleja, en la cual la sociedad ha vivido momentos de tensión y de fracturas, en donde las razones del entorno son entendidas desde las consecuencias que ellas desencadenan sobre el hombre (sobre uno), en donde los “cambios en la sociedad vienen dados ya no por las diferencias entre ricos y pobres sino por incluidos y excluidos o marginalizados” (García, 2004, p.106); este nuevo fenómeno puede dar luces sobre como saldar cuentas de esas diferencias, sobre como contraponer los intereses, sobre como buscar canales de integración y de mejor entendimiento, pues quien está en ese proceso, recibiendo asistencia pero encontrando a través de esa acción un canal para hacerse presente y trabajar por el otro, un medio que lo ubique, que lo valore, que le otorgue posición en el medio social, es absolutamente apreciado, pues va en vías de eliminar las fisuras, de cerrar las rendijas entre incluidos y excluidos, y en ese sentido, encuentras que el voluntariado puede ser utilizado como “una herramienta de reinserción social”.

Este último punto calza perfectamente con el objetivo amplio que persigue hoy día la Fundación Procura de la Parálisis (FundaProcura) pues ha entendido que mucho más rico que asistir/proveer de una silla de ruedas a quién está hoy discapacitado es hacer que esa persona encuentre espacios en la vida social,

se involucre, crezca y se desarrolle como uno más, sin complejos, sin traumas, con oportunidades.

#### **2.2.4. APORTES DEL VOLUNTARIADO**

Es importante hacer mención, que la incorporación de personal de voluntariado a la estructura y actividades de la organización, la Fundación puede:

- .- ayudar a cumplir mejor algunas tareas de la Fundación;
- .- aportar talento y creatividad;
- .- promover la misión institucional;
- .- contribuir al bienestar social; y
- .- fomentar la participación ciudadana.

Adicionalmente a las ganancias o beneficios que podría tener la organización de contar con un voluntariado dentro de su estructura, debe también la organización tratar de entender:

- .- la necesidad de asistirse con personal voluntario;
- .- entender qué se quiere de ellos;
- .- cuáles son las tareas en las que se requiere su participación/colaboración; y
- .- la forma bajo las cuales se someterán a rendición de cuentas sobre su accionar en el marco institucional.

Todos estos elementos son requerimientos previos que deben interiorizar la organización si quiere un desarrollo óptimo como institución y un alcance pleno de sus objetivos.

Ciertamente, muchas veces nuestro compromiso está volcado por completo al desarrollo y atención de lo inmediato, de lo urgente, de lo más próximo, y olvidamos el valor de contar con una institución que media entre los objetivos y sus integrantes, que cuente con un esquema lógico de trabajo, que permita medir esfuerzos, tiempos y resultados.

A nivel organizativo, el plan estratégico puede ayudar a que las organizaciones ordenen su memoria histórica, ordenen sus planes de trabajo, ordenen acciones y prioridades, ordenen los espacios de acción de los integrantes de la organización (tanto administrativos/contratados como voluntarios), y descubran el papel que les corresponde jugar a cada uno de los integrantes dentro la organización como motor de cambio social.

Las organizaciones que reciben el acercamiento de este tipo de personal (el del voluntariado), deben entender las motivaciones con las que hacen su entrada o acercamiento estas personas y, en aras de mantener viva esa fuerza de trabajo, de sacar provecho a su trabajo inmediato y poder promover acciones con miras al logro de los objetivos trazados; deben éstos (personal de voluntariado) ser encaminados por quienes dirigen la organización a aquellos puntos ó áreas, en las que, dadas sus habilidades y destrezas, pueden garantizar los mejores resultados; y esto sólo se logra cuando conozco mis necesidades inmediatas, tengo priorizadas las mismas, sé en donde requiero apoyo y cuáles son las acciones que me permitirán concretar mis objetivos, es decir, cuento como organización con un plan de acción.

Organizaciones y personalidades expertos dedicadas al tema, tales como Fundación Telefónica, Comunidad Valenciana, Comunidad de Galicia, World Volunteer, Oscar García, entre otros; comentan que, aquello que debe promover el voluntariado se resume en cuatro grandes variables, a saber: “creatividad, la ciudadanía, la efectividad y la especificidad”, pero al revisar la literatura pertinente a esta temática, se encuentra que esto es factible, o al menos arroja los mejores resultados, en instituciones que trabajan bajo esquemas lógicos, coherentes, bien estructurados, con un plan de trabajo.

## **2.3. DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

FundaProcura en tanto mantiene bajo su seno a personas con la capacidad de comunicarse, estando estas personas dispuestas a actuar conjuntamente para

el desarrollo de las actividades que se ha propuesto, y deseando entonces obtener un objetivo común, constituyen una “organización” desde un plano formal. Es decir, se está bajo una estructura eminentemente social, interactiva, en la que rigen principio y normas que permiten el funcionamiento pleno de ella.

Una realidad de las organizaciones es que tienen ciclos de vida, que pueden hacer que las organizaciones crezcan, prosperen, y éste fenómeno (el crecimiento), hace necesario que las organizaciones modifiquen su estructura inicial, al necesitar nuevas direcciones, nuevos niveles jerárquicos, nuevos y mejores sistemas de control, que hagan posible disfrutar del crecimiento de la organización aparejado con el logro de los objetivos trazados.

Al crecer las organizaciones se requiere de un mayor número de personas que contribuyan con su esfuerzo a la realización de las actividades de la misma. Sin embargo, dentro de las organizaciones suelen converger un conjunto de fuerzas que requieren de atención, pues siendo que las organizaciones tienen por si mismas objetivos e intereses trazados, las personas que ocupan lugar dentro de las organizaciones, también están cargadas de objetivos e intereses particulares a los que apuntan, de manera que, entran aquí a jugar un papel fundamental los modelos de gerencia de personal.

Todo esto puede dar una idea de lo complicado y lo dinámico que resultan la interacción entre las personas/individuos y las organizaciones. Barnard (1971, citado en Chiavenato, 2000) al referirse a este punto comenta que “aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales” (p.110).

Chiavenato (2000) señala que “Es necesario ser eficaz para producir resultados a la organización, y eficiente, para progresar personalmente en la vida. La

mayor parte de la responsabilidad en la integración de objetivos organizacionales y objetivos individuales recae en la alta gerencia, puesto que ella debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo que pueda sobrevenir” (p.111).

Lo anterior sirve para presentar la realidad de la vida de las organizaciones. Describe como interactúan bajo un mismo techo diversos agentes, cada uno provistos con ciertas habilidades, cada uno cargado con motivaciones propias, con intereses particulares; que con su trabajo conjunto hacen factible el logro de los objetivos/resultados de la organización. Esto es así para todas las organizaciones, incluyendo a FundaProcura.

Como comenta Chiavenato (2000) “La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos” (p.127); y dentro de estos recursos, los recursos humanos, la gente, el personal constituyen parte fundamental, lo que permite incluir -claro está- al personal de voluntariado.

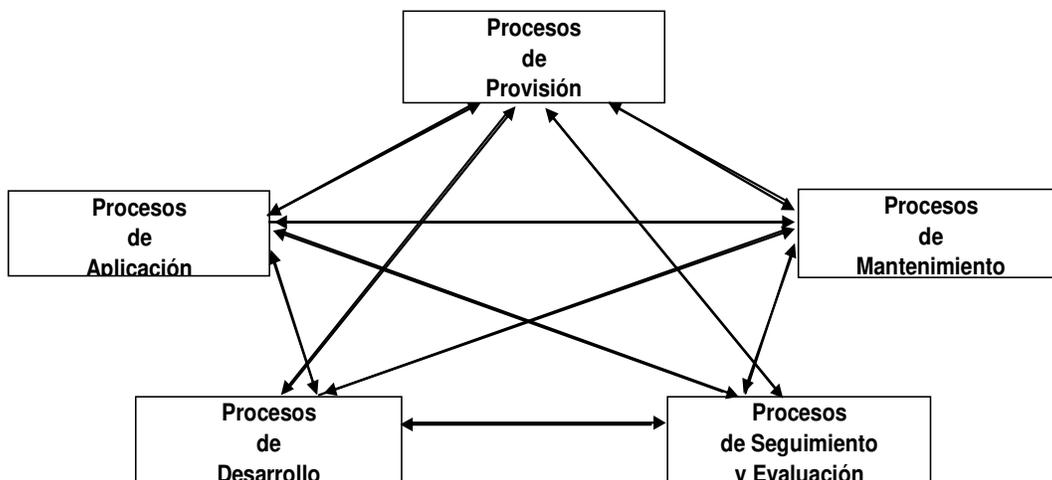
Para la Fundación, el personal de voluntariado está presente como un elemento constitutivo de singular significación, y sobre el cual pudieran descansar la responsabilidad de los proyectos futuros inmediatos a los que apunta FundaProcura, de ahí la importancia de entender cómo gerenciar este tipo de personal, cómo llevarlo de la mano, cómo procurar los mejores resultados, cómo crear fidelización del mismo para con la institución.

La administración de recursos humanos (ARH), tal como comenta Chiavenato (2000), “...produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas -en otras palabras, administrarlas en la organización- es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional” (p.158).

Así tenemos que, los procesos básicos en la administración de este tipo de recursos lo constituyen cinco puntos fundamentales: la provisión, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el seguimiento y control del personal.

Un punto a destacar ante la necesidad de entrar en un proceso de “administración de recursos humanos”, que para el caso de esta investigación tiene como punto neurálgico la administración de recursos humanos de voluntariado, llamémosle ARHV, es el hecho de que la administración de este tipo de recursos recae con total responsabilidad sobre las autoridades máximas de la organización (esto es así para FundaProcura como para cualquier otra organización), es decir, son responsabilidad directa de la presidencia y de la directiva de la Fundación.

Esos cinco procesos básicos del proceso de administración podrían verse gráficamente como sigue a continuación:



Chiavenato (2000, p.160). Los subsistemas del sistema de ARH y su interacción.

De una expresión gráfica del proceso administración de recursos humanos como ésta, se puede hacer una idea de lo interrelacionado, de estrecho e interdependientes de los procesos que él encierra. Tal interacción hace

necesario que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual va a generar una cadena de cambios, que implicarán procesos de adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Ahora bien, administrar recursos suele ser una tarea compleja, y si de lo que se trata es de obtener los mejores resultados en el ejercicio de la actividad con los recursos disponibles, entonces se exige contar con algún modelo o mecanismo para llevar la administración de tales de la mejor manera posible, por ello la existencia de políticas para el manejo de los recursos humanos en general, y siendo el caso, de los recursos humanos de voluntariado en particular.

Las políticas como menciona Chiavenato (2000) “son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados...Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia...” (p.161).

Así pues, las políticas de recursos humanos están referidos a la manera, a la forma en “como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2000, p.162).

El modelo presentado está constituido por cinco grandes bloques, a saber: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento. De una manera simplificada, contar con la “política” para la administración de los recursos humanos exige que se abarque y se clarifique lo que se quiere y pretende hacer en cada uno de esos bloques a nivel organizacional.

Así podría comentarse, que -a grandes rasgos- cada uno de estos bloques abarcan o están referidos a:

- Provisión: Quién ira a trabajar en la organización (reclutamiento, selección);

- Aplicación: Qué harán las personas en la organización (planeación y distribución de recursos humanos, análisis y descripción de cargos);
- Mantenimiento: Cómo mantener a las personas trabajando en la organización (planes de beneficios, relaciones laborales);
- Desarrollo: Cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización (capacitación, desarrollo de recursos humanos); y
- Seguimiento: Cómo saber quiénes con y qué hacen las personas (base de datos, mediciones de logros).

## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

La propuesta hoy extendida para el armado de un manual de buenas prácticas para la administración del personal de Voluntariado en FundaProcura será desarrollado bajo la modalidad de “Proyecto Factible”, entendiéndolo éste como una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales, el cual puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Desde esta óptica, debe entenderse el “Proyecto Factible” como una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones.

En ese sentido, el propósito del trabajo que se plantea en esta oportunidad es, elaborar un manual de buenas prácticas en aras de gestar conocimiento que permita optimizar el proceso de selección del voluntariado que participe de las actividades de la Fundación, contemplar estrategias que mantengan el voluntariado activo, dinámico en las actividades de la Fundación y comprometido con la misma.

Este proyecto contemplará la revisión bibliográfica de material experto en el tema, la elaboración de una propuesta para el voluntariado que debe ser el que forme parte de las actividades de la Fundación, una evaluación de la factibilidad de aplicación del mismo a la organización-cliente, así como conclusiones y recomendaciones que el equipo consultor encuentre pertinentes para el caso.

## **3.2. FASES EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO FACTIBLE**

El trabajo de investigación desarrollado en esta oportunidad exigió la realización de una serie de fases que podrían resumirse como sigue a continuación:

1.- Hacer una revisión del estudio diagnóstico de la organización, para asimilar conocimiento sobre la organización, su forma de trabajo y sus necesidades sentidas;

2.- Efectuar la búsqueda de material experto en el tema de voluntariado (libros, folletos, presentaciones, información en páginas web, etc.), que permitieran entender qué es el voluntariado, sus formas, sus aportes, y la manera en como otras organizaciones han logrado un trabajo efectivo con este tipo de personal;

3.- La búsqueda de un modelo de de administración de recursos humanos que pudiera servir como modelo-base para su aplicación con este tipo de personal dentro de la Fundación; y

4.- El establecimiento de ideas y lineamientos que, asociados entre las partes constitutivas del modelo de administración de recursos humanos y el personal de voluntariado, permita establecer los canales regulares que deberán regir la administración de este tipo de personal dentro de la Fundación para el futuro inmediato, y que faciliten la concreción de los objetivos trazados dentro de la organización.

Para la concreción del mismo, se contempló la revisión de material experto, de tipo documental, que permita el desarrollo del Manual/Guía de trabajo para el voluntariado de la Fundación. De una manera más general, el desarrollo de tal actividad estaría bajo el esquema de la “Investigación y Desarrollo”, toda vez que persigue el diseño de un Manual/Guía (desarrollo de producto) para la Fundación.

### **3.3. RESULTADOS ESPERADOS**

El resultado esperado de esta investigación, radica en generar -finalmente- un manual o guía de buenas prácticas que haga factible la administración del personal de voluntariado que labore en FundaProcura, generando así “conocimiento común” a través del cual, a quién(es) sean los encargado(s) / responsable(s) del tema dentro de la Fundación, dar a conocer las mejores prácticas con relación al tema voluntariado, y permita desarrollar estrategias de fidelización, desarrollo de capacidades, ideas, que procuren la continuidad y éxito en los proyectos en los que participa el personal de voluntariado dentro de la Fundación.

A mediano plazo se espera optimizar el funcionamiento de esta organización, facilitando así el logro de los objetivos planteados por la Junta Directiva.

## **CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA - ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS DEL VOLUNTARIADO**

A continuación se esgrimirán elementos teóricos y prácticos sobre cada uno de estos grandes bloques que configuran el modelo seleccionado de administración de recursos humanos a ser aplicado sobre el personal de voluntariado, y que constituyen el nodo principal de esta investigación, a saber, procurar la generación de una manual de buenas prácticas para la administración de este tipo de recursos dentro de FundaProcura.

### **4.1. RECLUTAMIENTO**

Para este primer bloque o proceso de lo que significa un modelo de administración de recursos humanos, Chiavenato (2000) comenta que “Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (p.178).

Un punto que resulta de notable interés para las organizaciones que como FundaProcura se nutren en buena medida del personal voluntario para el desarrollo de sus actividades, radica en conocer cuál(es) son las fuentes de reclutamiento de este tipo de personal, y la verdad, la respuesta es sencilla y compleja al mismo tiempo, porque la fuente se ubica en la “sociedad”.

La sociedad, entendido según el Diccionario de la Lengua Española (Espasa, 2001), como el “conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural” ó como “agrupación natural o pactada de

personas o animales, con el fin de cumplir, mediante la mutua colaboración, todos o algunos de los fines de la vida”, es la fuente para ese voluntario.

La revisión de la bibliografía consultada arroja datos interesantes del fenómeno del voluntariado, por ejemplo, el hecho de que existen países como es el caso de Holanda, Suecia o el Canadá, en los que aproximadamente 34% de su población ejerce el voluntariado (García, 2005); personal que proviene por cierto de una diversidad de espacios, de todos los estratos sociales, con un rango de edades bastante amplio, de orígenes diversos, con total heterogeneidad en relación al nivel educativo o profesiones que ostentan.

En ese sentido resulta muy útil entender que “Cualquiera puede prestar servicio voluntario. Personas con diferentes antecedentes, conocimientos y capacidades pueden unirse para trabajar juntos y cooperar en asuntos de interés común. Cuando ciudadanos se unen para trabajar juntos sin reparar en diferencias étnicas, raciales, religiosas, sociales, de edad o de género, su labor redundará en beneficio tanto de la comunidad como de los mismos individuos” (Naciones Unidas, 2005; p.21).

Fundamental en una primera etapa para este proceso de reclutamiento lo constituye el saber/conocer cuál es el perfil que tiene o ha de tener ese personal de voluntariado.

A grandes rasgos podría comentarse, que una especie de “perfil” o características comunes que posee el personal que trabaja bajo la forma de voluntariado, es que estas personas se caracterizan por:

- .- su espíritu de servicio,
- .- por su creatividad,
- .- por la sensibilidad ante el dolor humano,
- .- por poseer altos valores morales,
- .- por contar con una conciencia social,
- .- por estar avivados hacia la práctica solidaria,
- .- por tener cierto liderazgo,
- .- por un alto sentido de la responsabilidad, entre otras.

Ahora bien, la forma bajo la cual se ha venido trabajando durante mucho tiempo, y pareciera ser no sólo una características de FundaProcura sino del resto de las entidades que ejercen este tipo de actividad (voluntariado) es tratar de atraer (digamos, como una especie de estrategia) personas interesadas de participar en y por la Fundación bajo la figura del voluntariado, a través del conocido método del “boca a boca”, que funciona en cierta forma, pues siendo “uno” partícipe de las actividades de la organización y dando a conocer en nuestro entorno más cercano su misión, su visión, su alcance, sus avances y sus logros, es como suelen aproximarse esos “otros” a la organización.

Sin embargo, es la difusión de información por canales más amplios lo que puede exponenciar el acercamiento a esos otros, y hacer “clic” en la persona ajena a la institución, generar la motivación y permitir su enganche en la organización.

En ese sentido, el escrito elaborado por Naciones Unidas, titulado “Desarrollar una Infraestructura para el Voluntariado” puede servir de mucho a la Fundación en esta tarea (el reclutamiento de nuevos voluntarios), pues arroja datos y formas de qué hacer para difundir esa información sobre la actividad, sobre la institución, sobre lo que se persigue.

Sin embargo, en esta oportunidad y de modo muy concreto se puede comentar que la Fundación debe fijar alguna estrategia o camino para el reclutamiento de nuevos voluntarios a través de una difusión extensa de la información sobre sus actividades. En particular bien podría:

- Informar sobre diferentes actividades llevadas a cabo por voluntarios, por ejemplo en mensajes publicitarios;
- Publicar resultados de estudio sobre voluntariado;
- Proporcionar información básica sobre organizaciones de voluntariado;
- Organizar debates políticos y/o de legislación relativas al voluntariado;
- Fomentar iniciativas o actividades innovadoras para alentar la participación ciudadana;
- Destacar contribuciones a iniciativas de voluntariado, entre otras.

Bien vale destacar que, para que esa difusión de carácter informativo resulte efectivo para la concientización y enganche de esos potenciales participantes de la actividad de voluntariado en la organización, la información no puede limitarse a distribuirla o almacenarla en un sitio web por ejemplo, pues si la intención es atraer la atención, despertar el interés, movilizar las motivaciones, debe hacerse a través de la interacción social.

De un modo más concreto, el documento de Naciones Unidas arroja algunas recomendaciones para la sociedad civil en el tema de la difusión de información, que se exponen a continuación (Naciones Unidas, 2005; p.13-14):

- *“Facilitar y fomentar un mayor conocimiento y comprensión de las formas que tiene las tradiciones locales de expresar el voluntariado*
- *Asistir a los gobiernos para armonizar iniciativas locales de voluntariado y prioridades nacionales de desarrollo*
- *Ofrecer educación para el desarrollo de voluntarios y comunidades con objeto de mejorar su concepción de la dimensión tanto económica como social de su labor*
- *Participar en debates sobre los beneficios que el voluntariado aporta a los propios voluntarios, por ejemplo al ofrecerles una oportunidad de aprender, crecer y comprometerse más profundamente en procesos democráticos*
- *Describir vivencias de voluntarios que ilustren el potencial de cada ciudadano para contribuir al voluntariado y así seguir estimulándolo*
- *Invitar a líderes prominentes y personalidades conocidas de la sociedad civil a que actúen como portavoces para la promoción del voluntariado para el desarrollo*
- *Hacer uso de los sitios web de CSO para presentar contribuciones de voluntarios y dar a conocer acontecimientos que reconozcan la labor de los mismos*
- *Organizar proyectos de investigación -que involucren, entre otros, a CSO- para medir la efectividad de los voluntarios y estimar la capacidad organizativa para involucrar, apoyar y retener voluntarios”.*

Promovido el acercamiento de esos nuevos potenciales voluntarios, es importante desde el seno de la organización generar algún tipo de registro o base de datos que permita conocer características/datos relevante de esas personas que se aproximan con intención de participar en la organización. Para ello se plantea suministrar a quienes se aproximan a la institución un formato (potenciales agentes del voluntariado), en el cual éstos suministren información que podrían ser de gran utilidad en el futuro inmediato. El formato bien podría ser como el que se presenta a continuación:

<i>Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis</i> <i>FundaProcura</i>	
<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Dirección de Habitación:</b>	<b>Teléfono:</b>
<b>Dirección de Oficina/Trabajo:</b>	<b>Teléfono:</b>
<b>Dirección de correo electrónico:</b>	
<b>Profesión:</b>	<b>Ocupación:</b>
<b>Cómo supo de nosotros:</b>	
<b>Qué conoce de nosotros como institución:</b>	
<b>¿Has tenido experiencia anteriormente como en voluntariado?</b>	
<b>Si es afirmativa la respuesta anterior, ¿en qué institución?:</b>	
<b>¿Cuánto tiempo has desarrollado esa actividad como parte del voluntariado?</b>	
<b>¿Qué esperas hacer aquí?</b>	
<b>¿Qué expectativas posees ahora?</b>	

Es innegable la valía de la información para las instituciones en general, y por eso, el contar con fichas informativas de los potenciales participantes de voluntariado puede ser muy útil, sobretodo para saber sus impresiones del tema, que entiende del mismo, cuánto sabe de la organización, qué espera de su pase por la organización, entre otros.

El voluntario está ahí, está en el medio, en nuestro entorno, en nuestra colectividad, tal vez en nuestro entorno más cercano; lo realmente interesante estriba en cómo atraerlo, cómo acercarlo a la institución, cómo hacerle interiorizar nuestra razón de ser como institución, cómo hacerlo participe de la actividad que realiza la organización, y por eso la importancia del reclutamiento y las estrategias ó formas (diseñadas e implementadas desde dentro de la

organización) que promuevan el acercamiento de esos “otros” hacia la institución.

## **4.2. SELECCIÓN**

La fase de selección forma parte del proceso de provisión de recursos, y es una fase que viene justamente después de la fase de reclutamiento. “La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva” (Chiavenato, 2000, p.238).

Toda organización que cuente entre sus filas con personal voluntario podría estar de acuerdo, que el proceso de reclutamiento y selección del voluntariado es una arista sumamente delicada, pues en gran medida, de estos pequeños pasos, dependerá el tener éxito en la relación perdurable de cooperación/colaboración que se persigue.

La selección como proceso consiste, en tratar de ubicar ese futuro colaborador de la institución atendiendo sus expectativas, sus habilidades, sus características, de tal modo que calce de la mejor manera posible con la ideas, misión y visión de la organización, y tratar entonces de direccionar a ese nuevo personal del voluntariado hacia aquellas actividades dentro de la organización en las que mejor encaje, dadas sus capacidades, sus características, sus metas.

Ciertamente, aún cuando el voluntariado cuenta entre sus impulsos el “ayudar” al otro, no todas las personas cuentan con las mismas habilidades y herramientas, y eso hará que algunas personas logren desarrollarse con mejores resultados en una actividad que en otra.

Es por esto que al recibir a los postulantes en la organización, se debe tener claro qué tipo de persona se está buscando y para qué tipo de trabajo, por lo que previo al proceso de selección siempre es recomendable llevar a efecto

aquella reflexión que antes se sugirió acerca de qué es lo que verdaderamente necesito del voluntariado (esto forma parte del plan de ruta a seguir).

Para seleccionar a esa persona más adecuada existen varias técnicas, tal vez la más práctica pudiera resultar en la “entrevista”, sin embargo, debido a la naturaleza de algunas tareas que a veces se requiere ejecutar, los niveles de tensión que acompañan a la actividad o las situaciones diversas que pudieran experimentarse en el desarrollo de la misma, pudiera ser conveniente/necesario acompañar la entrevista al postulante con algún test psicológico. En estos casos es necesario con un psicólogo(a) que haga las pruebas pertinentes para evaluar si el candidato se ajusta al perfil requerido y para ver si sus características psicológicas se adecuan al trabajo a realizar.

No obstante, se omitirá en esta oportunidad el tema asociado a los test psicológicos como mecanismo de filtro para el ingreso como personal de voluntariado, y se prestará atención al fomento de la entrevista como mecanismo de selección de este tipo de personal.

El manual de voluntariado del Centro de Voluntariado de Chile, “En Todo Amar y Servir” (Molina y Rahmer, 2004), esboza bastante bien los pasos/guía a seguir para esta fase de provisión de recursos humanos para la organización.

Estos (Molina y Rahmer) se refieren a la entrevista, como una herramienta ampliamente utilizada para búsqueda de personal de instituciones públicas y privadas, dedicadas a actividades de producción de bienes y/o servicios, con o sin personal de tipo voluntariado, y comentan que, en el proceso de entrevista, lo fundamental para la persona que lleva adelante la misma radica en tener claro qué tarea espera la organización cumpla el postulante, pues de ahí deriva el tratar de ubicar sobre el entrevistado las características, habilidades, disponibilidad de tiempo, entre otras; que deben estar presentes para lograr desarrollar la tarea.

“Hay tres tipos de entrevistas que se recomiendan según la experiencia que tenga el entrevistador:

1. **Estructurada:** esta requiere de una pauta, es decir, se deben generar varias preguntas con anterioridad. Es ideal para entrevistadores sin experiencia y con tiempo acotado. Este tipo de entrevistas permite recopilar mucha información en poco tiempo.
2. **Semi-estructurada:** consta de una pauta muy general. Se requiere de más experiencia para obtener la información deseada, pues se va indagando a partir de la misma información recopilada en la entrevista., es decir, se va retroalimentando el proceso.
3. **Inestructurada:** este tipo de entrevistas no cuenta con pauta alguna. Se requiere de mucha experiencia por parte del entrevistador para develar información relevante. El desarrollo de la misma puede implicar mucho tiempo, y poca información relevante si no es bien manejada. No es recomendable cuando hay limitaciones de tiempo” (Molina y Rahmer, 2004, p.28).

En general para la selección de voluntarios, la persona que realiza la entrevista tiene cierta experiencia en el tema, por lo que la más recomendada es la semi-estructurada, en la que se formulan alrededor de cinco preguntas guía acerca de temas que necesariamente deben ser indagados, y luego a partir de las respuestas del voluntario se va profundizando en otros temas que podrían resultar de interés para el trabajo al que postula.

Haciendo de modelo/guía, Molina y Rahmer (2004), sugieren una pauta para las entrevistas de tipo “semi-estructurada” y un proceso de aplicación que puede ser bastante útil:

- “1. **Dar la bienvenida y agradecer por asistir a la reunión.** Para lograr un clima más agradable en la entrevista se puede comenzar por ofrecer un café o un vaso de agua, etc. y realizar preguntas como *¿primera vez que vienes? ¿te costó mucho llegar?, etc.*
2. *Por lo general el voluntario llega sin tener mucho conocimiento acerca de la organización, por lo que se sugiere comenzar la parte formal de la entrevista contándole acerca de **qué realiza la organización**, cuáles son sus metas, con quiénes trabaja, cuáles son sus beneficiarios, cuál es la importancia que le otorgan al voluntariado, qué es lo que se*

entiende por voluntario, cuál sería el trabajo que realizaría el voluntarios, en qué horarios, etc.

3. Luego, se recomienda **pedir los datos del postulante** para efectos de realizar un registro de identificación. Éste debe incluir: nombre, edad, estado civil, estudios, oficio o profesión, ocupación actual, teléfonos de contacto, mail, etc. Otros datos más profundos pueden ser preguntados más tarde en el caso que el voluntario sea seleccionado para trabajar en la organización.

4. Aquí comienzan las preguntas en relación al trabajo propiamente tal y del voluntario en relación a dicho trabajo, por lo que es necesario, como antes se mencionó, generar preguntas atinentes que sirvan de guía. Se sugiere que las preguntas tengan relación con los siguientes temas:

a) **Motivación del candidato:** aquí se pueden hacer preguntas como ¿conocías nuestra organización antes de que te inscribieras en ella?, ¿qué fue lo que te llamó la atención de nuestra organización?, ¿qué te impulsa a trabajar con nosotros?. En definitiva, son preguntas que permitan dilucidar por qué el voluntario está aquí y no en otra institución.

b) **Aportes que podría entregar:** ¿cómo crees tu que podrías servir aquí?, ¿cómo piensas que se relaciona el trabajo de nuestra organización con tus estudios/oficio/profesión?, ¿con qué habilidades o conocimientos cuentas para trabajar con nuestros beneficiarios/funcionarios/equipo.?, ¿qué te interesaría hacer aquí? etc.

c) **Disponibilidad de tiempo y recursos:** un tema muy importante tanto para la organización como para el voluntario es su disponibilidad de tiempo, ya que, por lo general, son personas que tienen otras actividades y responsabilidades. Por esto, se debe dejar claro con cuánto tiempo dispone para trabajar en la organización y en qué horarios. También es importante indagar cerca de si el voluntario cuenta con los recursos económicos para trasladarse desde y hacia la organización.

d) **Expectativas del postulante:** aquí se puede preguntar acerca de las expectativas que tiene el candidato en relación al trabajo que realizará, por lo que también puede ser práctico aclarar qué aspectos de sus

*expectativas pueden tener cabida en la organización y cuáles no, lo que le dará un espacio para decidir si finalmente quiere trabajar en ella.*

*e) **Modalidad de trabajo:** se puede preguntar acerca de sus habilidades para trabajar en equipo o en condiciones de estrés (si se aplica), por ejemplo: ¿prefieres trabajar solo o con más personas?, ¿prefieres actividades más bien prácticas o intelectuales?, ¿te has enfrentado a trabajos que han resultado frustrantes o estresantes en algún sentido?, ¿cómo te has desenvuelto en esas situaciones? etc.*

*5. Ahora conviene dejar un espacio para que el candidato realice sus preguntas, dudas o comentarios, la pregunta clásica aquí es ¿quieres agregar algo más?*

*6. Antes de terminar la entrevista es recomendable hacer un breve resumen, o algún comentario integrativo de lo que se ha conversado, para así generar una sensación de que se ha preguntado o dicho todo lo pertinente para generar un adecuado proceso de selección.*

*7. Para finalizar, se sugiere agradecer por el tiempo y la información entregada y dejar claro cuándo se le informará si ha sido seleccionado o no. En relación a esto último, si es que el candidato no se ajusta al perfil que la organización busca y en consecuencia no resulta seleccionado, se sugiere realizar una retroalimentación contándole al candidato por qué no fue seleccionado, es decir, debido a que no se ajusta al perfil, por lo que no tendría que ver con su condición como persona. Esto ayuda a que el candidato no se desmotive en la búsqueda de un espacio en el que pueda expresar su vocación social..." (pp.29-30)*

Al final de este proceso, si las características del candidato coinciden con el perfil que la organización busca y él se siente con las ganas de participar, entonces puede considerar que ya tienes / cuentas / has ganado un nuevo voluntario

En aras de lograr consenso alrededor del nuevo ingreso al plantel de voluntariado dentro de FundaProcura, se recomienda llevar adelante el proceso de selección del candidato a través del método de la entrevista, haciendo una serie de entrevistas, es decir, bien pudieran darse entre el candidato y la

Fundación (en personas de la directiva diferentes en cada oportunidad) una serie de entrevistas (por ejemplo, tres (3) entrevistas), a través de las cuales podría ampliarse el grado de información recabado y través de las cuales podría o no generarse consenso para el nuevo ingreso, lo importante es que quien participa como nuevo actor en la actividad haya pasado por un proceso de filtro y selección sobre el que nadie tenga dudas.

### **4.3. INDUCCIÓN / ORIENTACIÓN**

Chiavenato (2000) comenta que “Los proceso de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño de cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo” (p.280).

En todo este proceso de aplicación juega un papel fundamental el proceso de socialización organizacional, puesto que la socialización es la manera de establecer, junto al nuevo miembro o ingreso, las bases y las premisas del funcionamiento de la organización.

En este proceso de aplicación juega un papel fundamental la propia directiva de la organización, pues dentro de este amplio proceso se ubican elementos tales como: diseño de cargo, descripción de cargo, análisis del cargo, entre otros.

En ese sentido, la inducción resulta en el paso lógico que sigue a continuación del proceso de selección del candidato que forma filas dentro de la organización como personal de voluntariado. En ese momento, cuando éste inicia sus labores o actividades dentro de la organización, es cuando más apoyo necesita, cuando se le ha de dar más seguridad y es el momento que permite fomentar la aceptación de éste al resto de la organización, como un todo, “por lo que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial”(Molina y Rahmer, 2004).

Éstos (Molina y Rahmer, 2004) comentan que en general:

*“Se recomienda que el primer día de trabajo se tenga una reunión con todos los nuevos voluntarios donde esté presente el director de la organización, el jefe inmediato del nuevo voluntario y sus compañeros de trabajo.*

*El motivo de esta reunión es el de intercambiar impresiones, dar información, resolver dudas, hacer presentaciones formales y sobretodo, integrar al grupo para un mejor desempeño en su trabajo.*

*De esta forma, el proceso de inducción tiene como objetivo general el facilitar el proceso de adaptación e integración del voluntario que ingrese a la organización, así como proporcionar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en ella.*

*Los objetivos específicos tienen relación con lo siguiente:*

- Establecer las relaciones que mantendrán los nuevos voluntarios con la organización*
- Dar a conocer la filosofía y políticas de la organización*
- Dar a conocer las normas de disciplina y de seguridad*
- Incrementar la integración grupal*
- Mejorar los procesos de comunicación*
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales*
- Crear una actitud favorable hacia la organización*
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo voluntario y a la organización al no tener que realizar acciones demás o mal realizadas.*
- Dar a conocer el reglamento que contempla los derechos y deberes del voluntario.*
- Dar un sentido de pertenencia a la organización, lo que contribuirá a que el voluntario se “ponga la camiseta”.*
- Aumentar la **motivación** al darle pistas claras acerca de cómo su trabajo se inserta en la organización, esto le proporciona sentido a lo que hace porque comprenderá que aunque su labor sea una parte pequeña dentro de todo el conjunto de tareas, es parte fundamental del equipo, una pieza del engranaje total que hace que funcione” (pp.31-32).*

Diversos autores concuerdan en que las actividades a desarrollar en el proceso de inducción, estando bien encaminadas, generan enormes beneficios para la organización en general, pues existen puntos u objetivos específicos de carácter estratégico para la organización que están llevados de la mano en el proceso, y que logran reforzarse con el mismo.

Así, podría mencionarse que dicho proceso sirve para entender qué hacer dentro de la organización; cuál es el rol a desempeñar; cómo hacerlo; pero también es una oportunidad para dar a conocer la filosofía y políticas de la organización; dar a conocer las normas de disciplina y de seguridad; dar a conocer el reglamento que contempla los derechos y deberes del voluntario; establecer las relaciones que mantendrán los nuevos voluntarios con la organización; tratar de incrementar a través de actividades diversas la integración grupal; generar en este proceso la creación de una actitud favorable hacia la organización; procurar la mejora en los procesos de comunicación; ahorrar tiempo y trabajo al nuevo voluntario y a la organización al no tener que realizar acciones demás o mal realizadas; realizar esfuerzos encaminados a incrementar la motivación de quienes participan en la organización al darle pistas claras acerca de cómo su trabajo se inserta en la organización, esto le proporciona sentido a lo que hace porque comprenderá que aunque su labor sea una parte pequeña dentro de todo el conjunto de tareas, es parte fundamental del equipo, entre otras.

Ahora bien, es importante mencionar al menos la trascendencia que resulta hacer un desarrollo a nivel de organización del “cargo” a desempeñar, pues esto permite certeza en los deberes, y sosiego en el accionar del día a día.

Con relación al diseño del cargo, se puede comentar que el mismo establece cuatro condiciones fundamentales, a saber:

- “a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).

c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidades); es decir, la relación con su jefe.

d. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.” (Chiavenato, 2000, pp.293-294).

Otro elemento fundamental con relación al cargo estriba en la descripción del mismo. Un cargo, según Herbert Chrudden (1963, citado en Chiavenato, 2000) puede ser descrito como una unidad de la organización en función de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos, y en donde esos deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Entonces pues, es útil al hacer la descripción del cargo incluir información, tal como:

- Nombre del cargo;
- Departamento en el que se realiza la actividad;
- Unidad o dependencia a la cual esta adscrita;
- Resumen de las actividades del cargo;
- Una descripción detallada del cargo en cuestión, etc.

#### **4.4. ENTRENAMIENTO / CAPACITACIÓN**

“Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representa inversiones efectuadas en las personas” (Chiavenato, 2000, p.548).

El proceso de desarrollo para las organizaciones es un proceso adherido a la gente que en ella labora, pues son éstas quienes poseen la capacidad de aprender nuevas técnicas y habilidades, captar y procesar información, modificar aptitudes y comportamientos, y desarrollar nuevas formas de hacer las cosas.

Para una organización en la que participa personal de voluntariado, la dinámica relacional, el mantener el gusto por lo que se hace, el lograr mantener el interés en la actividad, el lograr consolidar el compromiso entre el voluntariado y la organización -tan firme y consistente como el primer día de acercamiento-, resultan vitales si de lo que se trata es contar con un personal de voluntariado del “mejor” para el desarrollo de mis actividades como institución / organización.

Así, como paso lógico después de la selección resultaba en la inducción, podría comentarse que el siguiente paso lógico a éste último resultaría en la actividad de capacitación.

Vale recordar lo comentado por Chiavenato (2000) con relación al entrenamiento (esto, incluyendo el referido elemento como parte integral de las actividades de desarrollo) cuando comenta que “La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación en general” (p.555).

Siendo así, estas actividades y procesos para FundaProcura pudieran servir a un doble propósito, por un lado hacer sentir a la gente imbuida en la actividad y siendo capaz de realizar sus tareas y obligaciones de la mejor manera posible, y por otro lado, contribuyes a la transmisión / preparación del conocimiento de los cargos para las futuras posiciones a desempeñar por parte del personal de voluntariado, lo que puede contribuir a generar fidelización y permanencia en la actividad.

En general, las actividades de capacitación / formación son necesarias, en el caso del personal de voluntariado, tanto para aprender acerca de la tarea específica, como para aprender sobre cómo se hacen las cosas en la organización.

Expertos en el área de desarrollo de los recursos humanos comentan que, en general el contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento. A saber:

*“1. Transmisión de información. El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.*

*2. Desarrollo de habilidades. Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.*

*3. Desarrollo o modificación de actitudes. En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisiciones de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.*

*4. Desarrollo de conceptos. El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios” (Chiavenato, 2000, pp.558-559)*

Otro factor asociado al tema “capacitación”, y que redundará en enormes beneficios para la organización, radica en que este tipo de actividades formativas contribuyen a:

- generar inquietudes/desafíos en el personal que las recibe;

- contribuye a generar arraigo entre el personal voluntariado y la organización lo cual posibilita una permanencia prolongada;
- da la opción de promover, facilitar y desarrollar aptitudes, habilidades y conocimiento en los voluntarios, que hace de ellos un personal con mayor criterio a la hora de tomar decisiones y resolver conflictos o problemas; por nombrar algunas.

Estas acciones son, al final del día, actividades que contribuyen a fortalecer la motivación y el amor por la labor realizada de parte del personal voluntario.

Ahora bien la organización (FundapTrocura) debe estar conciente de que para llevar adelante este tipo de procesos debe estar atento a cuatro pasos o etapas como los son:

- Tener un inventario de las necesidades de entrenamiento en la organización,
- Contar con una programación de entrenamiento para atender esas necesidades;
- Llevar adelante (ejecución) estos procesos; y
- Evaluar los resultados generados con estas actividades.

El cómo desarrollar los cuatro puntos anteriores, que pudieran ser un punto sensible para las organizaciones, puede resolverse a través de algunos tips o ideas arrojadas por Chiavenato (2000).

Para el caso del inventario de las necesidades de entrenamiento pudiera hacerse uso de:

- .- Una evaluación de desempeño de los empleados;
- .- La observación por parte de la gerencia del equipo de trabajo de la organización;
- .- La realización de cuestionarios para tratar de conocer estas necesidades;
- .- Hacer entrevistas con los supervisores y gerentes para conocer sus impresiones y si han detectado necesidades o requerimientos de carácter formativo en su personal;

- Reuniones interdepartamentales para tratar de conocer sus impresiones sobre los aspectos operativos de la organización, y si se requiere puntualizar en actividades de entrenamiento, formación o desarrollo para solventar ciertos detalles.

Para el elemento “programación del entrenamiento” se ha de saber:

- ¿Cuál es la necesidad presente?;
- ¿Dónde esta siendo requerido la actividad de desarrollo?;
- ¿Cuál es la causa del problema?;
- Conocer si la necesidad es inmediata;
- Tratar de conocer si la necesidad es temporal o de carácter permanente;
- ¿A cuántas personas involucrará la actividad?;
- ¿Dónde ubicar la opción de desarrollo para solventar la situación?;
- ¿Cuánto cuesta la opción de desarrollo?, entre otros.

Para la organización, el contar con un personal mejor capacitado puede contribuir a una productividad más alta y a actitudes más positivas, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, mejorar la imagen de la institución, reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflictos, entre otras.

## **4.5. EVALUACIÓN**

Chiavenato (2000) comenta que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.” (p.357).

Así pues, siendo inherente la evaluación uno de los elementos constitutivos al modelo de administración de recursos humanos, aplicaría en el caso de FundaProcura con igual razón tanto para su personal administrativo bajo una relación contractual como para el personal de voluntariado que colabora con la institución.

Por ello, la importancia de generar alguna política que guíe el proceso de evaluación de las actividades realizadas por el personal de voluntariado.

Claro esta, en una grado general, y “De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2000, p.357).

Ahora bien, debe verse al proceso de evaluación no como el fin último de la organización sino como un instrumento para tratar de conocer el estado actual de las actividades de la institución, conocer/verificar de las capacidades de quienes desarrollan tales actividades, debe verse como una vía para conocer sobre los ajustes a realizar en el camino que propendan a generar mejores resultados en la propia actividad; en línea general, verlo como una herramienta que me permita tratar de generar un óptimo funcionamiento en el accionar de la Fundación.

Chiavenato (2000) comenta que la evaluación del desempeño puede tener asociados los siguientes objetivos:

- 1.- Adecuación del individuo al cargo,
- 2.- Capacitación,
- 3.- Promociones,
- 4.- Mejoramiento en las relaciones entre superiores y subordinados,
- 5.- Autoperfeccionamiento del empleado,
- 6.- Información básica para la investigación de recursos humanos,

7.- Conocimiento de los estándares de desempeño de la organización, entre otros.

Para la evaluación del desempeño del personal de voluntariado podría bien llevarse a través de algún modelo, formato o cuestionario a completar por parte del supervisor inmediato del área en la que labora el mismo. El formato a continuación responde a un método de elección forzada, el cual consiste en evaluar el desempeño del individuo mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. Al lado de cada una de las frases existen dos columnas que corresponde a los signos “+” y “-“, y a cada una de las frases se pide que el supervisor marque la que mejor define el desempeño del empleado (“+” en el caso de que posea esa características o desarrolle tal acción y “-“ en el caso contrario).

Lugar y fecha:.....

Nombre del Voluntario:.....

Cargo desempeñado:.....

N°		“+”	“-”
1	Cumple con las tareas que se le asignan		
2	Comportamiento intachable		
3	Acepta críticas constructivas		
4	Posee un buen trato con sus compañeros de equipo		
5	Cuenta con iniciativa propia para el desarrollo de la actividad		
6	Supera el logro de las tareas encomendadas		
7	Es dinámico		
8	Desarrolla su tarea con total precisión		
9	Aporta comentarios sobre la actividad		
10	Es entusiasta		
11	Hace sugerencias sobre la actividad a desarrollar		
12	Conoce la actividad		
13	Es cuidadoso en el desarrollo de la actividad		
14	Se muestra abierto al desarrollo de nuevas actividades		
15	Posee capacidad para expresar ideas y opiniones claramente		
16	Reconoce fallas y errores en actividades mal ejecutadas		
17	Posee sentido de responsabilidad		
18	Demuestra atención en el desarrollo de su actividad		
19	Está en capacidad de asumir nuevas tareas más exigentes		
20	Demuestra liderazgo en el desarrollo en equipo		

De igual manera, podría hacerse rondas de seguimiento y evaluación de las actividades dos veces al año, de modo de poder medir cambios en el accionar de este tipo de personal que colabora en la Fundación.

Podrían agregarse otros ítems o generarse otro formato de evaluación a utilizar, que incluya elementos como los que se muestra a continuación:

Lugar y Fecha:.....

Nombre del Voluntario:.....

Nombre del Supervisor:.....

Cargo desempeñado por el Voluntario:.....

N°		Si	No
1	Grado de escolaridad requerido para el desempeño de la actividad		
2	Experiencias previas en el desarrollo de la actividad		
3	Apertura a cambios y sugerencias en el desarrollo de la actividad		
4	Trabajo completo, prestando atención y cuidado al destinatario de la actividad		
5	Interés por la búsqueda de información de nuevos y mejores métodos para el desarrollo de la actividad		
6	Interés por aprender nuevas cosas		
7	Orientado al logro pleno de la actividad		
8	Cuida de si mismo y de sus compañeros durante el desarrollo de la actividad		
9	Nivel de comunicación con sus compañeros voluntarios		
10	Trato cordial y respetuoso con el destinatario de la actividad		
11	Cumplimiento de las metas y objetivos que le plantean		

Por supuesto, ésta no es una lista exhaustiva para el proceso de evaluación, por lo que podría ampliarse y formularse otros formatos de evaluación, así como utilizarse -a efectos de la medición- el método de elección forzada o dar mayor apertura con escalas gráficas discontinuas.

#### 4.6. RECONOCIMIENTO

Al hablar acerca del reconocimiento al voluntariado, bien pudiera surgir la idea de un reconocimiento tanto puertas adentro de la institución como un reconocimiento público, formal, por parte de la sociedad, como una manera de premiar el esfuerzo por el trabajo desarrollado, sin embargo, atendiendo la finalidad de esta trabajo que no es otro que generar un “manual de buenas

prácticas”, dedicaremos algunas líneas a la primera idea expuesta, es decir, al reconocimiento como un acto u evento interno en la organización.

Alguien podría pensar que no es necesario que quien presta servicios en una actividad de voluntariado deba o tenga que recibir algún tipo de reconocimiento, pues al final, esta(s) persona (s) desarrollan su actividad de modo altruista y gratuito.

Ciertamente, existe consenso sobre el hecho de que el voluntariado es una actividad que es realizada de modo altruista, de modo gratuito, de modo espontáneo, como una acción desinteresada, sin embargo, el tema resulta de singular valor para las organizaciones como FundaProcura, pues el tema (reconocimiento) resulta en un elemento necesario e imprescindible si se está tras un mejor desempeño de la organización.

El razonamiento pasa por entender, que una de las formas que influyen notablemente en la motivación de las personas es que se les reconozca personal o públicamente su trabajo.

El reconocimiento es posible llevarlo a efecto bajo dos formas o sistemas:

- Los sistemas formales, y
- Los sistemas informales

Pese a la existencia de estas dos formas de llevar a cabo el reconocimiento del personal voluntario, ambos apuntan en una misma dirección, pues giran en torno a reforzar los sentimientos de pertenencia con la organización, a exaltar la labor realizada, a concretar una progresiva asunción de responsabilidades, como mecanismo de promoción interna, etc.

Los sistemas formales se basan -fundamentalmente- en certificados, placas, medallas, actos de reconocimiento, entre otros. De hecho, estos mecanismos están de algún modo tan institucionalizados en ciertas organizaciones (caso Telefónica, por ejemplo) que dedican un día al año para llevar a cabo los actos de reconocimiento a su personal voluntario.

Claro está, los sistemas formales de reconocimiento son sistemas regulados, son sistemas que permiten al voluntario (caso concreto de la persona) “hacerse” formalmente con ese reconocimiento siempre que sus acciones dentro de la organización estén apegadas a un sendero construido sobre elementos, estatutos, disposiciones, y patrones de conducta; que son -por cierto- reconocidos por todos.

En general, este tipo de reconocimiento tiende a hacer sentir al voluntario “valorado”, recompensado, apreciado. Sin embargo, no en todos los casos causa el mismo efecto, pues existen caso de personas en las que tiene poco impacto, pues éste último tipo de agente siente mayor satisfacción con el trabajo bien realizado, más que con premios de esta naturaleza, por supuesto, todo depende de los sentimientos y motivaciones que impulsan las acciones de cada una de las personas que prestan su servicio a través del voluntariado.

Es importante señalar, que este tipo de sistemas suele contar con efectividad siempre que el conjunto de normas, estatutos, y disposiciones que reglamenta al mismo sea conocido y asumido por todos los integrantes de la organización, y siempre que otorgar el reconocimiento sea un acto apegado a estas reglas, en ese sentido, debe ser un acto estructurado de modo objetivo, claro, transparente.

Ahora bien, el otro tipo de sistemas de reconocimiento, el sistema informal suele ser un sistema muy efectivo sobre el personal de voluntariado. Es a diferencia del primero, un sistema de todos los días, en el que la creatividad y la innovación son importantes para encontrar los caminos y las formas más adecuadas para transmitir reconocimiento al esfuerzo de los voluntarios.

El reconocimiento a través del sistema informal es percibido como un acto que demuestra consideración, respeto y aprecio por el personal de voluntariado, aprecio por el trabajo bien hecho. Es un acto de valoración hacia el otro como persona.

Variadas suelen ser las acciones que modelan este sistema informal de reconocimiento, pudiendo mencionar:

- Dar las “gracias” al personal voluntario,
- Fomentar una participación creciente por parte del voluntario en el accionar de la institución,
- Decirles lo bien que han realizado su trabajo,
- Pedirles su opinión ante temas puntuales,
- Demostrar interés por los aspectos personales del voluntario,
- Facilitar los medios adecuados para el desarrollo de su labor,
- Comer con ellos,
- Escribir notas de recomendación para su trabajo si lo necesitan,
- Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros,
- Ir aumentándoles -según sus cualidades y habilidades- las posibilidades de participación dentro de la organización,
- Permitir al voluntario incrementar sus habilidades y adquirir una mayor formación, entre muchas otras.

Todos estos elementos resultan en potentes sistemas de reconocimiento, los cuales generan mayor apego a la institución, mayor amor por el trabajo que se hace, establecen un clima adecuado de trabajo, refuerza el sentimiento de pertinencia, se favorecen las relaciones personales entre todos los miembros de la organización, por nombrar algunos beneficios.

Finalmente, la bibliografía consultada arroja ciertas recomendaciones sobre lo que deben ser de los sistemas de reconocimiento en las organizaciones en las que participa personal voluntario, las cuales pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- No olvidar nunca el reconocimiento de los voluntarios,
- Hacer de esta práctica, una práctica “continua”,
- Hacer este tipo de actividades de un modo “sincero y auténtico”,
- “Valorar” a la persona,
- El reconocimiento debe guardar una relación directa con los logros obtenidos,
- El reconocimiento debe hacerse de una manera “consistente y estable”,

- Deben hacerse con cierta “proximidad” al logro de tareas y objetivos,
- Debe reconocerse aquello que más valoramos.

## **CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD**

### **5.1. ORGANIZACIONAL / ESTRUCTURAL**

Desde el punto de vista de la estructura organizativa con la que cuenta FundaProcura para poner en ejecución éste manual de buenas prácticas para la administración de recursos del personal de voluntariado, parecieran estar dadas todas las condiciones, pues dentro de la misma, el personal de voluntariado ya cuenta con una presencia sustancial, con espacios ganados de singular valor, pues cabe recordar que los mismos forman parte de los propios cimientos de la Fundación.

Cabe recordar que la Junta Directiva, el Consejo Consultivo, la Presidencia y Vicepresidencia de la Fundación, miembros/personal del área de salud, entre otras áreas, está conformada por personal de voluntariado que realiza labores en el día a día de la vida de la Fundación.

Ahora bien, si pareciera necesario constituir dentro de la estructura de FundaProcura alguna figura o un grupo de trabajo que sea el responsable de la coordinación del personal de voluntariado que allí presta servicios, que sea responsable de llevar adelante las líneas de acción que suministra este manual de buenas prácticas, sobretodo porque con el manual será un modelo de gestión / administración de recursos humanos que definirá las líneas de acción y políticas sobre este valioso personal.

No obstante, FundaProcura cuenta con personal altamente calificado que presta servicios dentro de la institución, capaces de llevar la dirección de las futuras actividades necesarias para la administración de este recurso.

## 5.2. FINANCIERA

Desde el plano financiero, se estima que la Fundación cuenta también con viento a favor para la instrumentación del manual de buenas prácticas. Ya se ha comentado sobre la importante participación de personal de voluntariado en áreas directivas-claves dentro de FundaProcura, y se ha comentado en el punto anterior, que sea justamente dentro de ese grupo de personas que se constituya el grupo encargado de dar ejecución a este manual de buenas prácticas lo que constituye ahorro de recursos, adicionalmente, el manual busca generar una administración eficiente sobre personal que se acerca hasta la Fundación con ánimos y deseos de colaborar de modo gratuito, atraído por la loable labor que ahí se realiza, lo que hace de ésta actividad una actividad muy económica y factible.

Una realidad con la que se enfrenta la Fundación, es la contar con recursos financieros escasos y la necesidad de contar con ciertas condiciones de estabilidad, contar con un equipo de trabajo que logre dar viabilidad a la labor desempeñada por el grupo base o líderes fundadores, y lograr una coordinación óptima para el logro de los objetivos.

En ese sentido, el manual de buenas prácticas para el voluntariado constituye una alternativa óptima, pues permitirá modelar la administración de los recursos humanos del personal de voluntariado actual, sacar de él los mejores resultados posibles, y dar lineamientos para procurar ampliar el personal de voluntariado que participe en la Fundación a bajo costo, pues los costos que podrían implicar la ejecución de este manual de buenas prácticas vendrían sobretodo asociados a la elaboración de los folletos, campañas informativas, publicaciones y los futuros cursos de capacitación del personal de voluntariado, no obstante, siempre es factible poder desarrollar estas últimas a través del patrocinio de entidades colaboradoras de la Fundación.

### **5.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Se considera que la Fundación, dada su disponibilidad, está en capacidad de estructurar un sistema de información integral en relación al personal de voluntariado que en ella labora, con el cual puedan ubicarse, rápidamente, datos relevantes o de interés, que permitan la toma de decisiones más acertada para el desarrollo de las actividades que la institución realiza.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

La conclusión principal a ésta labor investigativa podría ubicarse en la necesidad de que la Fundación ponga en ejecución, prontamente, las líneas de acción que encierra el manual de buenas prácticas para la administración del personal de voluntariado que en ella colabora.

El manual ha sido configurado haciendo una revisión de material experto en el tema de voluntariado, y además se ha enmarcado bajo un modelo de gestión de recursos humanos para facilitar la implementación del mismo, haciéndolo concreto, específico, entendible y factible.

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis – FundaProcura se encuentra hoy día, con el éxito de la labor realizada hasta ahora y con grandes retos y desafíos de cara al futuro.

La Fundación contempla en la actualidad, la opción de expandir el radio de acción de la misma tanto con la ampliación de su establecimiento en la ciudad de Caracas como con el establecimiento de centros de atención en el interior del país que permitan replicar la labor hasta ahora desarrollada y poder así apoyar, asistir y conseguir actuar sobre sus agentes objetivos (gente con discapacidad que necesitan una silla de ruedas).

En la actualidad la institución cuenta dentro de ella con personal administrativo y personal de voluntariado, pero las actividades que desarrolla la Fundación, los recursos con los que cuenta en la actualidad, los deseos de expansión y desarrollo de planes para el corto y mediano plazo, hacen del tema voluntariado un punto sensible sobre el cual trabajar, toda vez que se quiere aprovechar de la mejor manera posible el potencial y las habilidades de este tipo de personal.

La Fundación encuentra entonces una opción óptima de funcionamiento con el personal del voluntariado, pero está conciente de la necesidad de conocer los mejores medios y las mejores prácticas que permitan un aprovechamiento eficiente de las personas que se aproximan a la Fundación con deseos sinceros de ayudar al otro. En ese sentido, el manual de buenas prácticas para el voluntariado viene a ubicarse como una herramienta de la cual pueda hacer uso la directiva de la institución, para tratar de generar los mejores resultados en el accionar futuro inmediato de la Fundación.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Hacer una revisión profunda a nivel de las instancias directivas de la Fundación, sobre el modelo que encierra éste manual de buenas prácticas para la administración del personal de voluntariado, que pretende obtener los mejores resultados de este personal y que contribuyan al logro pleno de los objetivos de la organización.
- ✓ Procurar la configuración del grupo de trabajo responsable que desarrolle los lineamientos que el manual establece para la administración del personal de voluntariado.
- ✓ Estructurar un plan de ruta a seguir desde el grupo de trabajo designado como responsable para la instrumentación del manual de buenas prácticas.
- ✓ Hacer un análisis minucioso de cuál es el personal de voluntariado con el que cuento actualmente como Fundación, cuáles son las habilidades con que cuentan estas personas, qué actividades desarrollan y cuáles podrían realizar dadas sus particularidades.
- ✓ Procurar el desarrollo pleno de todos los elementos constitutivos del modelo de gestión de recursos humanos para el personal de

voluntariado por parte de la Fundación, a fin de garantizar los mejores resultados posibles en las actividades de la organización.

- ✓ Dar continuidad, seguimiento y evaluación de los resultados que arroje sobre la Fundación la implementación del manual de buenas prácticas, de modo tal de poder efectuar los ajustes necesarios en las áreas en las que haya lugar, que permitan a la Fundación ir consecuentemente dando los mejores resultados en el desarrollo de sus actividades y alcance pleno de sus objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conselleria de Asuntos Sociais Servicio Galego do Voluntariado. “*Plan do Voluntariado de Galicia, 2002-2005*”

Cortina, Adela. “*La Real Gana: Ética del Voluntariado*”. Documento en Internet, recuperado en julio 11 de 2006, de <http://www.worldvolunteerweb.org/browse/countries/spain/la-real-gana-etica-2038/lang/es.html>

Cruz Roja Internacional. “*Aumentar el Reconocimiento y la Consolidación del Papel del Voluntariado en la Institución*”. Plan de Acción 1999-2003

“*De la Caridad al Estado de Bienestar*”. Documento de internet, recuperado en agosto 15 de 2006, de [www.iniciativasocial.net/historia.htm](http://www.iniciativasocial.net/historia.htm)

Diccionario de la Lengua Español (2001). Editorial Espasa Calpe, S.A.

French, W. y Bell, C. (1996). “*Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*”. México. Prentice-Hall

Front Consulting. (2005). “*Manual Operativo. Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis*”. Caracas: Autor.

Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis. (2006). *Página Web Institucional*. Recuperado en Marzo 12, 2006 de <http://www.fundaprocura.org>

García, Oscar (2004). “*La Pasión de Seguir – Voluntariado Transformador; Sin Excusas, Sin Fronteras...*”. Ediciones Seguir Creciendo

García, Oscar y Sandra Spampinato. “*Ciudadanizar el Voluntariado*”. Documento en Internet, recuperado en agosto 8 de 2006, de

[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des\\_social/voluntariado/documentos/ciudadanizar.doc](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/voluntariado/documentos/ciudadanizar.doc)

Gobierno de la Comunidad de Valencia. “*Plan Estratégico del Voluntariado de la Comunidad de Valenciana y Plan de Acción, 2005-2008*”

Kliksberg, B. y Alan Wagenberg (Coordinadores) - Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2004). “*Primer Directorio de Organizaciones Voluntarias de América Latina y el Caribe*”. BID

Kraus, Alfredo (2002). “*V Jornada de Solidaridad en Canarias*”. Consejería de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno de las Canarias

Martín, A. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Molina, Carolina y Beatriz Rahmer (2004). “*Trabajando con Voluntarios*”. Centro de Voluntariado en “*Todo Amar y Servir*”

Naciones Unidas - UN. “*Desarrollar una Infraestructura para el Voluntariado*”. UN

Puppio, G. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Rosi, M. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Thompson, Andrés y Olga Lucía Toro “*El Voluntariado Social en América Latina*”. BID

World Volunteer (2001). “*Viabilidad, Diseño y Estrategia de Gestión del Centro Nacional del Voluntariado en El Salvador*”. World Volunteer