

Trabajo Fin de Grado

**Marketing en Organizaciones No Lucrativas:
análisis del ciclo de gestión del voluntariado
de Oxfam Intermón Zaragoza**

Autor/es

Marta Lazcorreta Celma

Director/es

Teresa Montaner Gutiérrez

Facultad de Economía y Empresa
2015

Marketing en Organizaciones no lucrativas: análisis del ciclo de gestión del voluntariado de Oxfam Intermón Zaragoza

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autora del trabajo: Marta Lazcorreta Celma

Directora del trabajo: Teresa Montaner Gutiérrez

Título del trabajo: Marketing en Organizaciones No Lucrativas: análisis del ciclo de gestión del voluntariado en Oxfam Intermón Zaragoza.

Titulación vinculada: Marketing e Investigación de Mercados

Resumen del trabajo: Marketing aplicado a organizaciones no lucrativas

El tercer sector ha experimentado un importante desarrollo y crecimiento en los últimos años en España y las Organizaciones No Lucrativas conscientes de esta situación, están apostando por uno de sus recursos fundamentales, los voluntarios. Son muchas las organizaciones que han considerado la aplicación de marketing para conseguir el mayor valor posible en cada intercambio con su público objetivo, y así conocer y satisfacer sus necesidades. Para ésto, deben centrarse en el ciclo de gestión del voluntariado, donde se recogen las fases que atraviesa el voluntario en la organización.

En este Trabajo Fin de Grado, se analiza la importancia del tercer sector en España y de sus ONL, se profundiza en uno de sus públicos objetivo, los voluntarios, y se estudian las fases que atraviesan dentro de la organización. Siguiendo este enfoque, se estudia un caso real, Oxfam Intermón, y se analiza el ciclo de gestión de sus voluntarios mediante la realización de una entrevista en profundidad a la responsable del voluntariado en Aragón y una serie de encuestas a los voluntarios de Oxfam Intermón. Finalmente, se concluye con los resultados de estos estudios que ayudan a plantear nuevas ideas para mejorar el ciclo de gestión y permiten la consecución de los objetivos planteados.

The third sector has undergone significant development and growth in recent years in Spain and non profit enterprises, aware of this situation, are focusing on one of the fundamental resources, the volunteers. There are already many organizations that have considered applying marketing to get the most possible value with their target audience on each exchange, trying to meet and fulfil their needs by this way. For this reason, they should concentrate their attention on the volunteer management cycle, which summarize all the stages in which the volunteers maintain a relationship with the organization.

In this End of Degree's Project is analysed the importance of the third sector and Non Profit Organizations in Spain. In addition, it is assessed in detail one of their target audience, the volunteers, and it is studied the stages they experiment throughout their stay within the organization. According to this perspective, it is realised a research about a real case, Oxfam Intermón, where it is analysed the volunteer management cycle making by means of an interview to the volunteer's responsible in Aragón and by doing different inquests to Oxfam Intermón's volunteers. Finally, it is exposes the results of this research, which will help to propose new ideas to improve the management cycle, and which let the achievement of the proposed objectives.

Índice general

Índice de figuras	ix
I Memoria	1
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. PRESENTACIÓN	3
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. APLICACIONES Y UTILIDAD	4
1.4. CONTENIDO	4
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	7
2.1.1. El proceso de intercambio en las Organizaciones No Lucrativas.	8
2.2. LA IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN ESPAÑA	10
2.3. VOLUNTARIADO	12
2.3.1. Definición	12
2.3.2. Tipos de voluntarios	14
2.3.3. Modelos explicativos de la permanencia del voluntariado	14
2.3.4. Principales factores que tienen influencia en la permanencia de los voluntarios	17
2.3.5. Marketing aplicado a las ONL	20
3. OXFAM INTERMÓN	25
3.1. HISTORIA OXFAM INTERMÓN	25
3.2. OXFAM INTERMÓN EN LA ACTUALIDAD	26
3.2.1. Definición	26

3.2.2.	Misión, Visión y Valores	27
3.2.3.	Objetivos	27
3.2.4.	Campos de actuación	27
3.2.5.	Equipo	28
4.	ESTUDIO 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	31
4.1.	METODOLOGÍA	31
4.1.1.	Introducción	31
4.1.2.	Definición del problema y de los objetivos de la investigación.	32
4.1.3.	Diseño de la investigación.	32
4.1.4.	Recogida de la información	33
4.1.5.	Procesar y analizar los datos	34
4.2.	RESULTADOS	35
4.2.1.	Introducción	35
4.2.2.	Perfil de los voluntarios de Oxfam Intermón	35
4.2.3.	Organización de los voluntarios	35
4.2.4.	Principales motivaciones de los voluntarios	37
4.2.5.	Ciclo de gestión del voluntariado	37
4.2.6.	Organización de un evento	39
5.	ESTUDIO 2: ENCUESTA	41
5.1.	METODOLOGÍA	41
5.1.1.	Definición del problema y de los objetivos de la investigación	41
5.1.2.	Diseño de la investigación	42
5.1.3.	Recogida de la información	42
5.1.4.	Procesamiento y análisis de los datos	42
5.1.5.	Ficha técnica del estudio	43
5.2.	RESULTADOS	43
5.2.1.	Perfil de los encuestados	43
5.2.2.	Relación con Oxfam Intermón	44
5.2.3.	Principales motivaciones de los voluntarios	45
5.2.4.	Factores situacionales	46
5.2.5.	Fase de entrada a la organización	47
5.2.6.	Grado de satisfacción de los voluntarios con la organización	49
5.2.7.	Gestión de conflictos	50

ÍNDICE GENERAL

5.2.8. Abandono de la organización	51
6. CONCLUSIONES	53
6.1. CONCLUSIONES GENERALES	53
6.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DE OXFAM INTERMÓN	54
6.3. RECOMENDACIONES	55
6.3.1. Recomendaciones a las Organizaciones No Lucrativas	56
6.3.2. Recomendaciones a Oxfam Intermón Zaragoza	57
6.4. LIMITACIONES	58
6.4.1. Futuras líneas de trabajo	59
II Anexos	61
A. Factores que influyen en los voluntarios	63
B. Guión de la entrevista	65
C. Entrevista a la responsable del voluntariado de Oxfam Intermón Zaragoza	67
D. Categorías y códigos de codificación de la entrevista en profundidad	83
E. Matriz de resultados de la entrevista en profundidad	85
F. Cuestionario	87
G. Datos relativos al perfil de los encuestados	91
Bibliografía	93

Índice de figuras

2.1. Proceso de intercambio de las ONL.	9
2.2. Modelo del Proceso de Voluntariado.	15
2.3. Modelo psicosocial explicativo de la permanencia del voluntariado.	17
2.4. Clasificación de las Motivaciones por categorías y subcategorías.	19
2.5. Ciclo del voluntariado.	20
5.1. Distribución por equipos de la muestra	44
5.2. Horas dedicadas a la semana	44
5.3. Tiempo colaborando con la organización	45
5.4. Motivaciones de los voluntarios de Oxfam Intermón	46
5.5. Factores situacionales	47
5.6. Canales de información	48
5.7. Acogida en Oxfam Intermón	48
5.8. Puntuación sobre la organización de Oxfam Intermón	49
5.9. Satisfacción con la organización de Oxfam Intermón	50
5.10. Motivos de abandono de la organización	51
G.1. Distribución de la muestra en función del sexo	91
G.2. Distribución de la muestra en función de la edad	91
G.3. Distribución de la muestra en función de su estado civil	92
G.4. Distribución de la muestra en función de su ocupación principal	92

Parte I

Memoria

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN

El marketing está presente, ya sea de forma directa o indirecta, en numerosas actuaciones que realizamos de forma cotidiana. Aunque en un principio el marketing se desarrolló en un contexto económico, la concepción actual del término, permite su aplicación a cualquier organización en la que se produzcan intercambios. De esta forma, las organizaciones no lucrativas también han incluido el marketing en su día a día, aunque su aplicación difiere de la del marketing convencional. Esta adopción surge en el momento en que comienzan a aparecer nuevas organizaciones no lucrativas y el aumento de la competencia hace que éstas tengan que incrementar su esfuerzo para conocer las necesidades de su público objetivo y para satisfacerlas mejor que la competencia, es decir, su propósito es crear el mayor valor posible en cada intercambio que se produzca. Es precisamente este público objetivo uno de los principales rasgos que las diferencian de las organizaciones lucrativas, ya que las organizaciones no lucrativas tienen el reto de satisfacer a dos públicos muy diferenciados: los beneficiarios, que reciben la ayuda; y los colaboradores, sin los que no sería posible el desarrollo de proyectos o actividades. De esta forma, parece lógico que sean muchas las organizaciones que han decidido apostar por la mejora del proceso de gestión de los voluntarios con el fin de conseguir una relación a largo plazo que les permita seguir desarrollando su actividad de forma estable y duradera.

El tema de este trabajo ha sido elegido puesto que existía un interés personal por estudiar la aplicación de marketing en un contexto diferente del contexto empresarial. La elección de una organización no lucrativa como objeto de estudio se debe al conocimiento de que pudiese existir un problema relacionado con la permanencia del voluntariado, y gracias a la posibilidad de poder realizar el estudio en un organización como Oxfam Intermón .

1.2. OBJETIVOS

En este apartado se expondrán los objetivos del Trabajo Fin de Grado, tanto el objetivo general, como los objetivos específicos que se han marcado.

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general es estudiar cómo las organizaciones no lucrativas realizan el proceso de gestión de los voluntarios y qué papel desempeña el marketing para tratar de obtener el mayor valor posible en cada intercambio que se realiza.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer cómo se realiza el proceso de intercambio en las organizaciones no lucrativas.
 - Indagar sobre las principales diferencias entre una organización sin ánimo de lucro y una organización con ánimo de lucro.
 - Estudiar qué agentes intervienen en este proceso.
- Analizar la importancia que tiene el tercer sector social en España, en qué contexto desarrollan su actividad este tipo de organizaciones.
- Examinar el papel que desempeñan los voluntarios dentro de la organización.
 - Estudiar de forma detallada la definición de voluntario.
 - Indagar sobre la evolución del voluntariado en España.
 - Conocer los diferentes tipos de voluntarios que pueden colaborar en una organización no lucrativa.
- Investigar acerca de los factores que influyen en el tiempo que los voluntarios permanecen en la organización.
- Conocer cómo las organizaciones no lucrativas adaptan las estrategias de marketing a las particularidades de su organización.

1.3. APLICACIONES Y UTILIDAD

A lo largo de este Trabajo Fin de Grado se estudia la gestión de los voluntarios por parte de una organización sin ánimo de lucro así como las diferentes formas de aplicar marketing a este proceso para conseguir una mayor permanencia en la organización. Por este motivo, puede ser útil para toda aquella organización no lucrativa que decida incorporar el marketing en su gestión. Especialmente, puede ser trascendente para Oxfam Intermón en Zaragoza ya que se estudia la gestión que realiza del voluntariado desde el punto de vista de la organización y desde el punto de vista de las personas que colaboran de forma altruista.

1.4. CONTENIDO

El Trabajo Fin de Grado está dividido en 6 apartados bien diferenciados, cuyo contenido se detalla a continuación:

1.4 CONTENIDO

El primer apartado, denominado Introducción, contiene la presentación del trabajo, donde se introduce el tema que se va a desarrollar; los objetivos que se pretenden alcanzar, divididos en objetivo general y objetivos específicos; las aplicaciones y utilidad del mismo; y por último, el contenido del trabajo y su estructura.

En el segundo apartado se encuentra el Marco Teórico, donde se realiza una aproximación al concepto de Organización no lucrativa, su evolución en el tiempo y situación actual. Pasando posteriormente a centrar el estudio en los voluntarios, tratando de descubrir qué factores influyen en su permanencia y qué puede hacer el marketing a través de diferentes estrategias para conseguir una colaboración a largo plazo.

El tercer apartado está dedicado a indagar sobre la organización no lucrativa objeto de estudio, que en este caso es Oxfam Intermón, a través de su historia y analizando su situación actual.

En el cuarto y quinto apartado se encuentran las metodologías seguidas para los estudios que se han realizado, así como los resultados que se han obtenido de ellos. En primer lugar se detalla el estudio 1, en el que se realiza una entrevista en profundidad a la responsable del voluntariado en Aragón de Oxfam Intermón. El quinto apartado corresponde al estudio 2, en el que se realizaron una serie de encuestas a los voluntarios de Oxfam Intermón.

En el apartado 6, se exponen las principales conclusiones, las recomendaciones que se realizan a las organizaciones no lucrativas y concretamente a Oxfam Intermón y finalmente, se exponen las limitaciones y las líneas futuras de investigación.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

A la hora de definir el concepto de Organización No Lucrativa, nos encontramos con una gran diversidad de términos utilizados por diferentes autores que dificultan la concreción del mismo. Suelen utilizarse expresiones sinónimas como “tercer sector”, “Organizaciones No Gubernamentales”, “asociaciones voluntarias”, “sociedad civil”, “sector de economía social”, etc. Uno de los términos con más aceptación, desde la perspectiva económica, es el de **Tercer Sector** y será el que utilizaremos en este trabajo. Según esta perspectiva, *el tercer sector estaría compuesto por organizaciones formalmente constituidas, de carácter privado, con autogobierno, que incorporan trabajadores voluntarios y que pueden obtener beneficios aunque no pueden distribuirlos entre sus propietarios o miembros, sino invertirlos en la actividad de la entidad* (Salamón y Anheier, 1.994).

Cuadro 2.1: Clasificación internacional de las ONL en función de su actividad.

Organizaciones No Lucrativas	
Cultura, deporte y ocio	Derechos civiles, asesoramiento legal y político
Educación e investigación	Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado
Salud	Actividades internacionales
Servicios sociales	Religión
Medio ambiente	Asoc. profesionales y sindicatos
Desarrollo comunitario y vivienda	Otras

Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Solidario

Las Organizaciones No Lucrativas se clasifican de acuerdo a una convención de las Naciones Unidas en función de la actividad que desarrollan, denominada ICNPO (Clasificación Internacional de Actividades No Lucrativas) y divide a estas organizaciones en 12 grupos bien diferenciados, como se puede observar en el cuadro 2.1.

Estas organizaciones tienen asociadas unas características particulares que las diferencian de las entidades con ánimo de lucro, y que tal y como se muestra en el cuadro 2.2, contribuyen a delimitar con mayor precisión su definición.

Cuadro 2.2: Diferencias entre ONL y Organizaciones con Ánimo de Lucro.

Elementos diferenciadores de las Organizaciones No Lucrativas respecto a las entidades con ánimo de lucro
<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo perseguido por una ONL es social a diferencia de las entidades con ánimo de lucro que persiguen objetivos económicos. • Las ONL no generan recursos suficientes para financiar su actividad por lo que requieren financiación adicional. • Los públicos a los que una ONL atiende son diversos a diferencia de las organizaciones con ánimo de lucro, lo que implicará una mayor dificultad en la segmentación del mercado. • Mayor dificultad para elaborar estudios de mercado por la complejidad de los temas tratados, la falta de información secundaria, y la limitación de recursos. • La naturaleza de los productos ofrecidos, que en las ONL suele ser en su mayor parte productos intangibles. • Aparente contradicción entre los objetivos de la organización y su público objetivo, ya que en algunas ocasiones su cometido se centra en la modificación de comportamientos o en la adopción de determinadas conductas. • Falta de conocimientos de gestión en general, y de marketing en particular. En ocasiones tratan de sustituir estos aspectos con “buenas intenciones” que no resultan suficientes. • Están sometidas a un intenso escrutinio público, deben alcanzar un nivel ético, pues su misión es utilizar los recursos y la buena voluntad de la sociedad para satisfacer necesidades sociales. • Generación de expectativas demasiado altas, esperando de estas entidades que solucionen problemas tan complejos que su solución definitiva es prácticamente imposible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Solidario

2.1.1. El proceso de intercambio en las Organizaciones No Lucrativas.

En todas las organizaciones se establecen relaciones de intercambio, que como define Bagozzi (1.975) son *un proceso por el cual los individuos y/o las organizaciones interactúan con el objetivo de obtener beneficios mutuos*. Las organizaciones se establecen bajo una misión y todas las actividades que realizan van dirigidas a la consecución de un fin. Para lograrlo debe producirse un intercambio tanto con agentes internos como externos con los que deberán ser capaces de generar un valor o beneficio. A pesar de que en todas las organizaciones se producen relaciones de intercambio, no en todas se produce de igual manera, el objeto de intercambio no es el mismo, ni aporta los mismos beneficios. De esta forma, al igual que en el resto de organizaciones, en las Organizaciones No Lucrativas también se producen intercambios.

El sector no lucrativo, dada su complejidad en cuanto a la variedad de objetivos que pueden perseguir las organizaciones, las diferentes actividades que pueden realizar, o el hecho de atender a diferentes públicos objetivo, provocan que el proceso de intercambio presente algunas particularidades respecto a otro tipo de entidades. Existen dos aspectos fundamentales en estas organizaciones que provocan las principales diferencias entre el proceso de intercambio de las ONL y el de las organizaciones lucrativas:

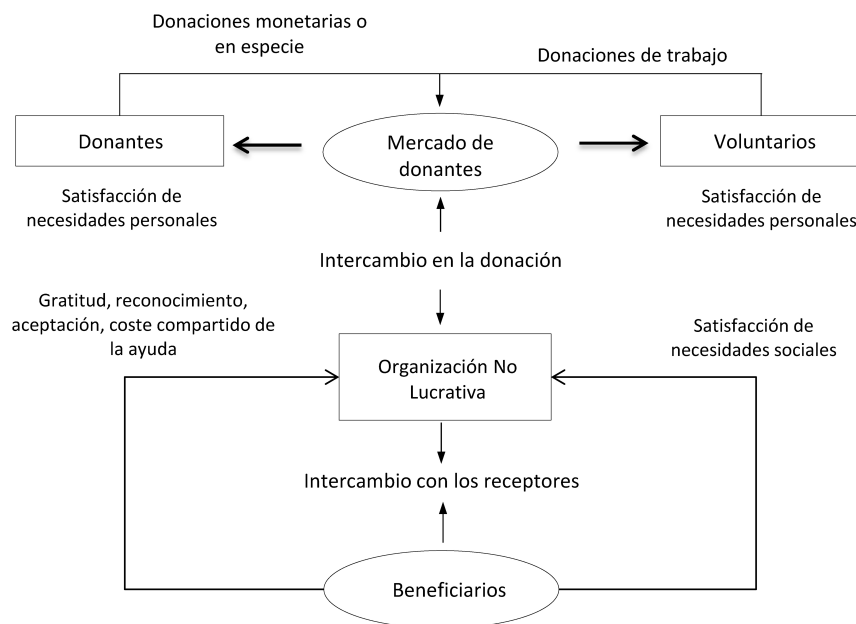
El primero de ellos, es la existencia de una dualidad en los intercambios, es decir, que deben dirigirse a dos mercados diferentes: por un lado a colaboradores, donantes o financiadores y por otro, a beneficiarios.

2.1 ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Otro aspecto a tener en cuenta es la complejidad que supone un intercambio en el que no se da el “algo por algo” de los intercambios económicos. De esta manera, la organización actúa como intermediaria entre el benefactor y el perceptor, de forma que la contraprestación por el dinero o tiempo que ha donado irá destinado a una persona diferente de la que lo ha aportado.

Una vez puesto de manifiesto la importancia de los intercambios, el siguiente paso será conocer con más precisión qué agentes intervienen en él y los intercambios que se producen. En la figura 2.1 podemos observar de forma clara cuáles son los dos mercados que deben atender las Organizaciones No Lucrativas: los beneficiarios y los colaboradores.

Figura 2.1: Proceso de intercambio de las ONL.



Fuente: Marketing Solidario

Por un lado, el mercado de **beneficiarios**, que constituye el colectivo al que la ONL va a ayudar con su actividad, está compuesto por personas con necesidades muy variadas. Se trata generalmente de necesidades básicas, que pueden ser complejas de satisfacer definitivamente si la organización no dispone de recursos y capacidades suficientes. Por este motivo, las organizaciones tienen un papel importante a la hora de conocer a este público, conocer el entorno en el que se encuentran y la situación política y legal de la zona donde se llevará a cabo la acción. Según Galera y Valero (1.998) dentro de este mercado será importante realizar actividades que no vulneren la autoestima de la población y que involucren al colectivo para evitar que la acción de la organización se convierta en algo únicamente caritativo. En este caso, la organización debe satisfacer una necesidad o carencia, que le permitirá cumplir con su fin social, mientras que el individuo que recibe la ayuda consigue paliar su necesidad y mejorar su situación.

Por otro lado, están los **colaboradores**, también denominados donantes o contribuyentes. Este público es el responsable en gran medida de que la organización pueda llevar a cabo sus proyectos, actividades y continuar desempeñando su tarea. Las necesidades de este colectivo difieren totalmente de las necesidades de los beneficiarios y serán básicamente de solidaridad, de cooperación al

desarrollo o de compromiso con el medio ambiente. Para satisfacerlas buscarán la colaboración con Organizaciones No Lucrativas que estén constituidas para lograr el fin con el que están implicados. Dentro de este público, será importante diferenciar a los componentes en función de su personalidad jurídica, distinguiendo entre donantes particulares y donantes organizacionales, ya que tanto los objetivos, como el comportamiento, y los medios para colaborar con la ONL serán diferentes en cada caso. Una clasificación determinante de los colaboradores será en función del recurso aportado, a partir de la cual podemos distinguir 3 tipos de donantes:

- Los **donantes económicos**, que proporcionan recursos monetarios apoyando así a la realización de proyectos y pueden participar de diferentes formas como por ejemplo realizando donaciones puntuales, aportando una cuota fija, mediante el apadrinamiento de niños, etc.
- Los **donantes en especie** pueden contribuir de dos formas distintas en función de las necesidades de la organización: mediante la donación de bienes físicos o prestando servicios que estén relacionados con la actividad que ellos realicen.
- Los **donantes de tiempo**, cuyo mercado está compuesto por dos tipos de colaboradores. Por un lado, los cooperantes, que son aquellos que se trasladan a otros países o a otras zonas geográficas donde existe algún problema o necesidad y se está llevando a cabo un proyecto; y por otro lado, los voluntarios (en sentido estricto) que generalmente son las personas que realizan las actividades en el propio lugar donde se encuentra la sede. A lo largo de este trabajo se estudiará y se profundizará más sobre este último tipo de donantes, los voluntarios.

Además, existen otros públicos que también pueden convertirse en objetivo de las Organizaciones No Lucrativas, como los legisladores o los líderes de opinión. En algunas ocasiones estos públicos pueden tener una gran repercusión para la organización, por ello se les debe dar la importancia que merecen (Aldamiz, 2.000).

La peculiaridad de este proceso, que como hemos visto difiere notablemente de cualquier otro tipo de organización lucrativa, pone de manifiesto la necesidad de aplicar un marketing adaptado a esta situación. En este caso, la diversidad de públicos objetivo y consecuentemente, de necesidades a atender, no permite la aplicación del marketing convencional. Según Aldamiz (2.000) estos intercambios son mucho más complejos que los analizados en situaciones de marketing empresarial, puesto que como se ha comentado no se da el “algo por algo” de los intercambios económicos.

2.2. LA IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN ESPAÑA

Actualmente, el Tercer Sector se está posicionando como un elemento clave en el desarrollo social y económico de España. Reflejo de esto es el elevado número de organizaciones que lo componen, el número de asistencias que realizan a personas en situaciones difíciles, el empleo que

2.2 LA IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR SOCIAL EN ESPAÑA

generan, las movilizaciones sociales que llevan a cabo y la cantidad de voluntarios que colaboran, entre muchas otras. Todos estos factores sirven para atender las demandas e iniciativas de la sociedad civil y tratar de responder a ellas de forma satisfactoria.

El Tercer Sector ha experimentado un importante desarrollo y crecimiento en los últimos 30 años según la Fundación Luis Vives (2.012). Ha ido ganando peso así como relevancia social, política y económica en unos años de crecimiento y expansión. El fin de la dictadura franquista, y con ello la llegada de la democracia marcaron una serie de cambios en este sector que facilitaron su impulso. La situación propició que muchas personas comenzaran a comprometerse con causas sociales y de esta forma empezaron a consolidarse las Organizaciones No Lucrativas, que en muchos casos eran iniciativa de particulares.

La modernización de la administración pública fue un factor clave para su desarrollo ya que originó la colaboración público-privada con las organizaciones del tercer sector para trabajar conjuntamente por una sociedad más justa y equitativa. Este hecho fue el comienzo de un largo periodo de colaboración en el que las entidades han tenido que realizar numerosas adaptaciones a las exigencias de la administración, dada la fuerte dependencia financiera, para poder obtener y gestionar los recursos.

Tras estos años de crecimiento, las expectativas de este sector se encontraban en un periodo de consolidación y estabilización para tratar de conseguir algunos retos que planteaban como por ejemplo: obtener una financiación adecuada y más estable, mejora en procesos de organización, gestión y comunicación, conseguir mayor reconocimiento, etc. Estas propuestas de cambio derivaban del aumento de la complejidad de estas organizaciones conforme han ido creciendo, que exigían mejoras en las herramientas utilizadas para su gestión, así como la incorporación de novedades en su funcionamiento.

Estos retos que se planteaban para consolidar unas bases más sólidas y mejorar sus procesos, se vieron “paralizados” por la llegada de la crisis económico-financiera en 2.008. Esta situación ha obligado a las organizaciones a replantearse sus objetivos a corto plazo y a establecer nuevas prioridades, dejando estos retos de lado temporalmente para atender otras necesidades sociales más urgentes. El aumento de las necesidades sociales se ha incrementado notablemente al mismo tiempo que han disminuido los recursos económicos.

En una situación tan complicada como la que se está viviendo, la falta de estructura financiera de este sector y la baja capacidad de inversión que posee, condicionan en gran medida su poder de respuesta. El contexto actual está contribuyendo a que las entidades sean conscientes de la necesidad de una importante transformación, debido fundamentalmente a dos aspectos básicos: por un lado, el agotamiento del modelo de crecimiento dependiente de las administraciones públicas, y por otro, el recorte en las prestaciones sociales que está provocando la crisis. El cometido de las entidades debe centrarse en reflejar su importante labor en la sociedad y fomentar el reconocimiento del valor que añade a la misma, conseguir una mayor complicidad con la sociedad, adquisición de nuevas competencias por parte de los equipos, nuevas bases en las relaciones con las administraciones públicas, mejorar su eficiencia a través de una mejorada gestión organizativa y mostrar el impacto que genera en la sociedad; estos serían algunos de los puntos claves por los que empezar este proceso de transformación.

Según datos ofrecidos por el Anuario Luis Vives 2.012, en 2.010 había en España más de 29.746 Organizaciones No Lucrativas activas (950 más que en 2.008), de las cuales el 80% contaba con la colaboración de voluntarios para llevar a cabo sus actividades. Un dato representativo de la importancia de este sector es que en 2.010 el volumen total de ingresos fue de 17.467.500 millones de euros, lo que significa casi el 1.88% del PIB Español. Respecto a este tipo de organizaciones, el 92,3% son asociaciones o fundaciones. Además, sólo el 4,4% llevan a cabo proyectos de ámbito internacional, el 11,3% se dirige al ámbito nacional, y la gran mayoría realizan acciones a nivel autonómico, provincial o local. Generalmente, cuentan con una sola sede y suelen estar en un único punto geográfico (70%). Destaca también el hecho de que la antigüedad media de las entidades del tercer sector sea de 23,8 años, y que el 46,7% de las organizaciones haya sido declarada de utilidad pública.

Estos datos son indicadores de la importancia actual de este sector y de su continuo crecimiento incluso en momentos difíciles, lo que hace vislumbrar un futuro próximo con altas expectativas de mejora.

2.3. VOLUNTARIADO

En este apartado se realizará el análisis de uno de los públicos objetivo de las Organizaciones No Lucrativas, el voluntariado, que como se ha comentado anteriormente será en el que se centrará el Trabajo Fin de Grado. Se pretende poner en relieve la importancia que tiene este colectivo para el funcionamiento de la organización y para ello, una vez definido el concepto, se observará su incidencia en España, se conocerán los tipos de voluntariado que pueden darse y, por último, se hará una aproximación a los principales factores que pueden contribuir a conseguir una relación a largo plazo con la organización.

2.3.1. Definición

Según la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) *una persona voluntaria de acción social es aquella que, sensibilizada por las causas de exclusión social o por la situación de grupos de personas desfavorecidas, excluidas o marginadas en su comunidad, decide de manera altruista y solidaria, participar junto con otras en diferentes proyectos de una organización de voluntariado, dedicando parte de su tiempo en beneficio de una acción enmarcada en proyectos concretos.*

La PVE también pone de manifiesto algunos de los valores ligados a la acción voluntaria como: gratuidad, solidaridad, compromiso personal, capacidad crítica e innovadora, altruismo, corresponsabilidad social, dignidad, colaboración y cooperación, justicia social e igualdad y transformación social.

Como se ha comentado anteriormente, los recursos humanos, y en especial los voluntarios, son un factor clave en las Organizaciones No Lucrativas para llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos. A pesar de que no existen demasiados estudios para conocer con exactitud su evolución en el tiempo, se analizarán algunos datos de especial relevancia para realizar una aproximación cuantitativa de este fenómeno en España,

2.3 VOLUNTARIADO

Uno de los primeros estudios con referencia a España fueron Las Estimaciones del Eurobarómetro Especial de 2.006, en el que se dejaba constancia de la gran diferencia que existía entre la participación activa media de voluntarios en Europa (34 %) y en España (18 %).

Según El Anuario Luis Vives (2.012), en 2.010, 1.075.414 personas realizaban trabajo voluntario en España (202.243 más que en 2.008), lo que suponía el 5.9 % de población ocupada según el INE (2.011). Además de las personas que realizan su trabajo de forma voluntaria, estas organizaciones tenían contratadas en 2.010 a 635.961 asalariados, habiéndose visto incrementada esta cifra en 106.932 trabajadores desde 2.008. Existe una feminización de la acción voluntaria en general, ya que el 64.4 % de los voluntarios son mujeres. También podemos indicar que existe cierta especialización según el sexo en la tarea que realizan, de forma que las mujeres suelen realizar tareas asistenciales, mientras que es mayor el número de hombres que realizan actividades a través de internet. En cuanto a la edad, este estudio muestra que predominan los voluntarios de edades comprendidas entre los 20-35 años, que suponen más de la mitad del total de voluntarios. En cuanto a la distribución por actividades, las personas más jóvenes suelen identificarse con voluntarios de ocio, tiempo libre, actuación de acción social e integración; los voluntarios de 35-55 años se inclinan más por los derechos humanos y los voluntarios de mayor edad realizan en su mayoría acciones socio-sanitarias. Según el CIS (2.011), cerca del 50 % de las personas que realizan actividades de voluntariado en España colaboran en acción social.

Cuadro 2.3: Campos de actuación del voluntariado

Medioambiental	42,2 %
Educación y cultura	33,9 %
Salud	31,5 %
Deporte, ocio y tiempo libre	21,5 %
Promoción derechos humanos	14,6 %
Cooperación al desarrollo	10,0 %
Protección civil	6,1 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Solidario

Según El Diagnóstico del Voluntariado en España (PVE) y el Estudio de la Comisión Europea sobre el Voluntariado de la Unión, las tendencias en este sector indican que se ha producido un importante incremento en el número de voluntarios en los últimos 10 años en Europa, y España es uno de los países donde está creciendo con mayor fuerza este fenómeno. Las causas de este incremento son: el impulso de iniciativas públicas de promoción del voluntariado y el incremento de entidades de voluntariado. También ha influido la existencia de servicios sociales públicos que requieren este tipo de colaboración y el aumento de personas de mayor edad en este colectivo.

A través del Informe de Evaluación del Plan Estatal del Voluntariado 2.005-2.009 y El Diagnóstico del Voluntariado de Acción Social en España detectaron algunas prioridades básicas para el desarrollo futuro del voluntariado en España, para las cuales establecieron La Estrategia Estatal de Voluntariado 2.010-2.014, que se basaba en la consecución de 4 retos:

1. Aumentar la capacidad de transformación social y participación del voluntariado.
2. Mejorar el conocimiento del voluntariado.

3. Ampliar los márgenes de sostenibilidad de las entidades voluntarias y del tercer sector.
4. Mejorar la gestión del ciclo de acción del voluntariado.

En este último punto se centrará el Trabajo de Fin de Grado, tratar de mejorar la gestión del ciclo de acción de las personas que participan de forma voluntaria en las acciones de las Organizaciones No Lucrativas.

2.3.2. Tipos de voluntarios

Existen dos tipos de voluntarios en función del compromiso con la entidad. Por un lado, los **miembros permanentes**, que están integrados en la organización, tienen una responsabilidad definida y un compromiso de trabajo estable con la organización. Y por otro lado, podemos citar a los **colaboradores o voluntarios puntuales**, que colaboran con las organizaciones para eventos o actividades concretas, pero con los que no hay establecido ningún compromiso ni están integrados en la entidad.

La tendencia actual en la sociedad Española es hacia el plurivoluntariado. Los voluntarios colaboran con varias organizaciones simultáneamente pero no llegan a adquirir compromiso a medio o largo plazo con ninguna de ellas. Según el Eurobarómetro, cada vez es más frecuente que las personas realicen voluntariado durante pequeños periodos de tiempo o en acciones muy puntuales, es decir, hay más voluntarios pero la continuidad es menor. Así, según se constata en el Anuario Luis Vives, el 36.6 % de los voluntarios colabora de manera ocasional, un 23,5 % menos de 5 horas a la semana, el 20.6 % dedican entre 5 y 10 horas a la semana, el 12 % entre 10 y 20 horas y por último, el grupo menos numeroso corresponde a los voluntarios que dedican más de 20 horas semanales. Datos que demuestran la preferencia de la ciudadanía a evitar las tendencias de largo compromiso.

Como ya se ha mencionado, los voluntarios son un recurso clave para poder seguir realizando su actividad, y más aún en momentos de crisis cuando otros recursos se ven reducidos considerablemente. Por este motivo, las entidades deben hacer un esfuerzo por conseguir compromiso y por conocer bien a este colectivo, sus necesidades, sus motivaciones y su grado de satisfacción principalmente.

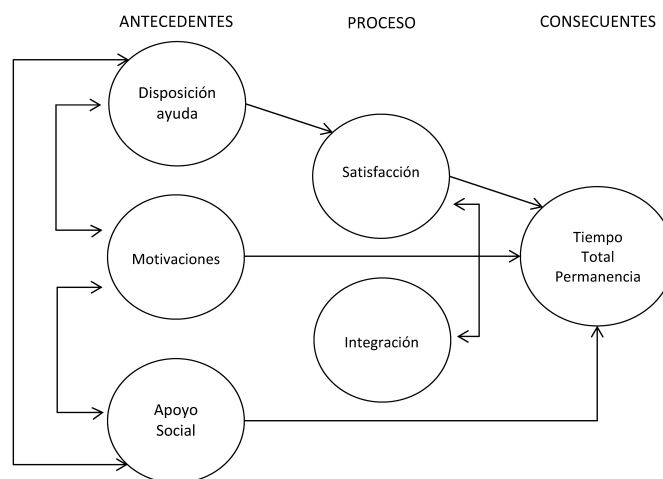
2.3.3. Modelos explicativos de la permanencia del voluntariado

Desde que surgieron las Organizaciones No Lucrativas, uno de los principales problemas de la mayoría ha sido conseguir la permanencia de sus voluntarios. En estos momentos con el cambio de mentalidad respecto a la acción voluntaria, en la que cada vez las personas apuestan más por una colaboración puntual y esporádica, las organizaciones se ven con la necesidad de aumentar y mantener este tiempo de ayuda para conseguir mayor estabilidad en sus proyectos. En la literatura sobre la materia se han propuesto distintos modelos para explicar la permanencia de los voluntarios de una ONL. A continuación se muestran los más representativos.

Modelo del Proceso de Voluntariado

Para explicar la permanencia del voluntariado, Omoto y Sneyder (1.995), proponen el Modelo del Proceso del Voluntariado, que define teóricamente 3 momentos de tiempo. En cada uno de estos momentos incluye diferentes variables que tratarán de explicar el tiempo que permanece un voluntario en la organización. En el momento inicial, se incluyen los antecedentes de la conducta voluntaria, por la influencia que pueden tener en la decisión de colaborar. Una vez que se ha decidido colaborar, pasáramos al segundo momento temporal, en el que sitúan los factores propios de realizar la actividad, de la experiencia en la realización de la misma. Y por último, en el tercer momento, estaría el constructo consecuente, es decir el tiempo de permanencia. En la figura 2.2 podemos observar este proceso.

Figura 2.2: Modelo del Proceso de Voluntariado.



Fuente: Gestion del Voluntariado

A partir de este modelo, establecieron las siguientes relaciones: por un lado, concluyeron que las motivaciones y la satisfacción influyen de forma directa y positiva en el tiempo total de permanencia, mientras que el apoyo social ¹ influye, pero de forma negativa.

Las principales ventajas de este modelo, son que se centra específicamente en la permanencia del voluntariado y que estudia conjuntamente la influencia de varias variables. Además, otro aspecto a destacar sería el carácter dinámico del mismo.

Su principal inconveniente es que se realizó a un grupo de voluntarios que trabajaban en un campo concreto, el del SIDA, por lo que a priori sus conclusiones no podrían generalizarse. También se debe tener en cuenta al analizarlo, que no trata ninguna variable situacional (relacionada con la estructura o el funcionamiento de la organización).

¹El término apoyo social incluye todas las transacciones de ayuda, tanto de tipo emocional como informacional y material, que recibimos de nuestras redes informales, íntimas, otros grupos y comunidad global, incluyendo las transacciones reales, así como la percepción de las mismas y la satisfacción con la ayuda recibida (Barrón, 2.004).

Modelo de la Identidad de Rol de Voluntario

El modelo de la Identidad de Rol de Voluntariado (Callero, Howard y Piliavin, 1987) pone de manifiesto que la decisión inicial de ser voluntario viene determinada por factores externos, generalmente sociales. Pero, una vez que ya forma parte de la organización, sería la identidad de rol de voluntario, al incorporarlo al autoconcepto lo que explicaría que la relación continúe en el tiempo. Al aumentar el tiempo de colaboración, el compromiso que adquiere la persona también se incrementa y, con ello, las acciones que desarrolla dentro de la organización. Este proceso lleva consigo cambios en el autoconcepto, que se traducen en una mayor continuidad.

Cuando el rol del voluntariado forma parte de la identidad personal ², las conductas del voluntariado se mantienen independientemente de las variables personales y sociales, ya que las personas se esfuerzan por realizar conductas coherentes con su identidad (Striker, 1980). De este modo, podemos entender la incorporación del rol del voluntario a la identidad personal como un factor explicativo de la permanencia. La influencia de la conducta pasada también puede ser determinante, y un estudio al respecto (Grube y Piliavin, 1996) permitió concluir que el haber realizado actividades de voluntariado en el pasado, conducía a desarrollar la identidad de rol de voluntario.

El modelo no tiene en cuenta factores situacionales, de forma que aunque una persona haya incorporado este rol, pueden darse diferentes acontecimientos como cambiar de residencia, de trabajo o tener una experiencia mala con la organización, por ejemplo, que desemboquen en un abandono de la entidad, y el modelo no podría explicar este cese de actividad de manera satisfactoria.

Estudio sobre el rendimiento y el compromiso del voluntariado

Cnaan y Cascio (1999) realizaron este estudio para tratar de demostrar la influencia que tenían variables de distinta naturaleza en aspectos relacionados con el voluntariado. Estudiaron actitudes, motivaciones, características sociodemográficas y de personalidad de voluntarios, así como las prácticas que llevaban a cabo los gestores de programas de voluntariado, y las relacionaron con la satisfacción, el compromiso y la permanencia.

Respecto a las variables sociodemográficas, no se encontró ninguna que explicase de forma significativa el compromiso. Sólo la edad explicaba diferencias tanto en la satisfacción como en el tiempo de permanencia, siendo las personas de mayor edad las que tienden a permanecer durante un periodo de tiempo mayor en la organización.

Este estudio destaca que la motivación para ser voluntario tiene relevancia respecto a la satisfacción y al compromiso, pero no respecto al tiempo de permanencia.

Sin embargo las variables situacionales, explican la variabilidad en la satisfacción, el compromiso y la permanencia. Así, los gestores de programas de voluntariado también podrían influir positivamente en el rendimiento y el compromiso que adquirirían los voluntarios. Concretamente,

²La identidad personal es todo aquello que nos define como individuos, lo que permite reconocernos a nosotros mismos.

2.3 VOLUNTARIADO

los refuerzos materiales y simbólicos tienen especial importancia para lograr que las personas colaboren con la entidad durante un periodo de tiempo mayor.

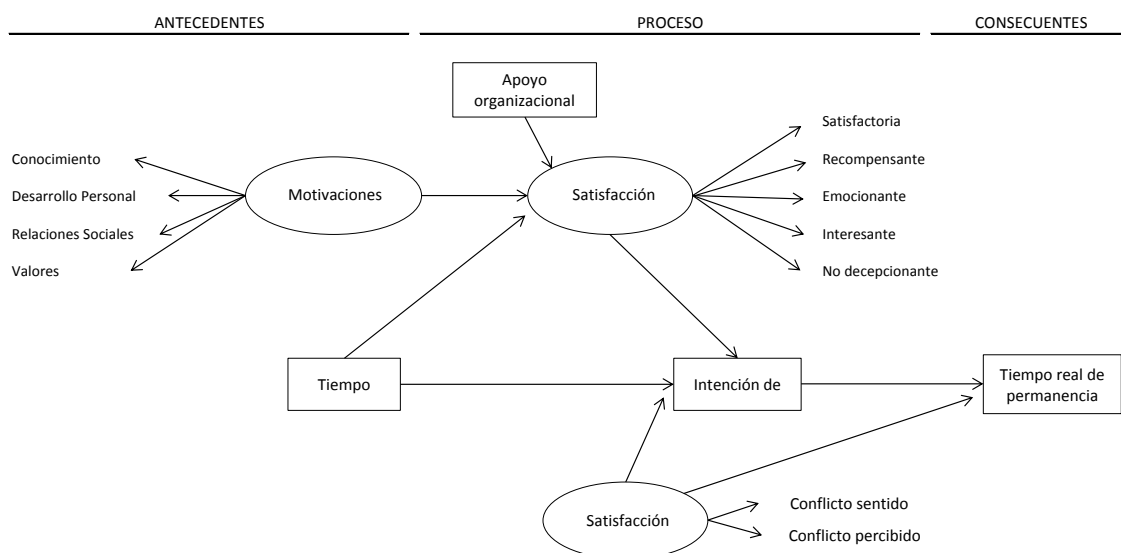
Modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado

Este modelo, propuesto por Vecina (2.001) se basa en el Modelo del Proceso del Voluntariado (Omoto y Snyder,1995), pero incluye nuevas variables y relaciones entre ellas. Algunas de estas variables son de naturaleza psicológica, como por ejemplo la intención de permanencia; mientras que otras son de naturaleza psicosocial como el conflicto organizacional o el apoyo que reciben los voluntarios por parte de la organización.

La conducta pasada también se puede considerar de gran importancia para predecir cuanto tiempo permanecerá una persona en la organización (Triadis,1.977;1.980). Es evidente, que los que más tiempo llevan en ella, estarán más dispuestos a continuar que los que acaban de llegar, ya que, como se ha comentado en el Modelo de Identidad de Rol de Voluntario, los primeros, posiblemente hayan incorporado ya este rol a su identidad.

En la figura 2.3 podemos ver todo el proceso que explica este modelo, desde los momentos temporales en los que se divide, hasta las variables o factores que tiene en cuenta y las relaciones que entre ellos se producen.

Figura 2.3: Modelo psicosocial explicativo de la permanencia del voluntariado.



Fuente: Gestión del Voluntariado

2.3.4. Principales factores que tienen influencia en la permanencia de los voluntarios

De los estudios analizados en el epígrafe anterior podemos destacar los principales factores que tienen especial importancia al referirnos a la permanencia de los voluntarios en la ONL y que son: las motivaciones, las variables situacionales y el compromiso.

Las **motivaciones** en los voluntarios son los factores internos que intervienen en la decisión de hacerse voluntario, y de que esta actividad continúe en el tiempo a pesar de los costes que puede generarle. Éstas pueden ser múltiples y muy variadas según cada persona, además no son estáticas, es decir, la motivación que empuja a una persona a hacerse voluntaria puede ser diferente de aquella que le llevará a permanecer en la organización. La motivación es uno de los aspectos que más preocupan a las personas que dirigen equipos, pues gran parte del éxito de una relación de voluntariado a largo plazo viene determinada por la satisfacción de las necesidades, entre otros factores.

Habitualmente, las motivaciones se han clasificado en dos grandes conjuntos: por un lado estarían las motivaciones autocentradas, que generan un beneficio centrado en la propia persona; y por otro, las heterocentradas, que tienen un carácter altruista o solidario.

Sobre esta cuestión son varios los autores que han realizado estudios para tratar de determinar qué tipo de motivaciones son las que repercuten en la permanencia. No ha habido consenso entre ellos y mientras algunos daban por supuesto el altruismo y determinaban que eran las autocentradas las verdaderamente influyentes (Bales, 1.996; Flynn y Webb, 1.975; Gluck, 1.979; Kessler, 1.975; Sharp, 1.978; Wolensky, 1.979; Fitch, 1.987; Lammers, 1.991; Oda, 1.991; Reddy, 1.980; Serow, 1.991), otros defendían la mayor incidencia de las heterocentradas (Omoto y Snyder, 1.995). Esta discusión, quedó solventada con La Teoría Funcional de las Motivaciones del Voluntariado (Clary y Snyder, 1.991), que sostiene que en los voluntarios es perfectamente posible que coexistan motivaciones tanto heterocentradas como autocentradas, ya que las personas pueden tener conductas iguales por razones muy distintas y a su vez pueden satisfacer funciones muy diversas. Las conclusiones derivadas de esta teoría y de otros estudios permiten afirmar que:

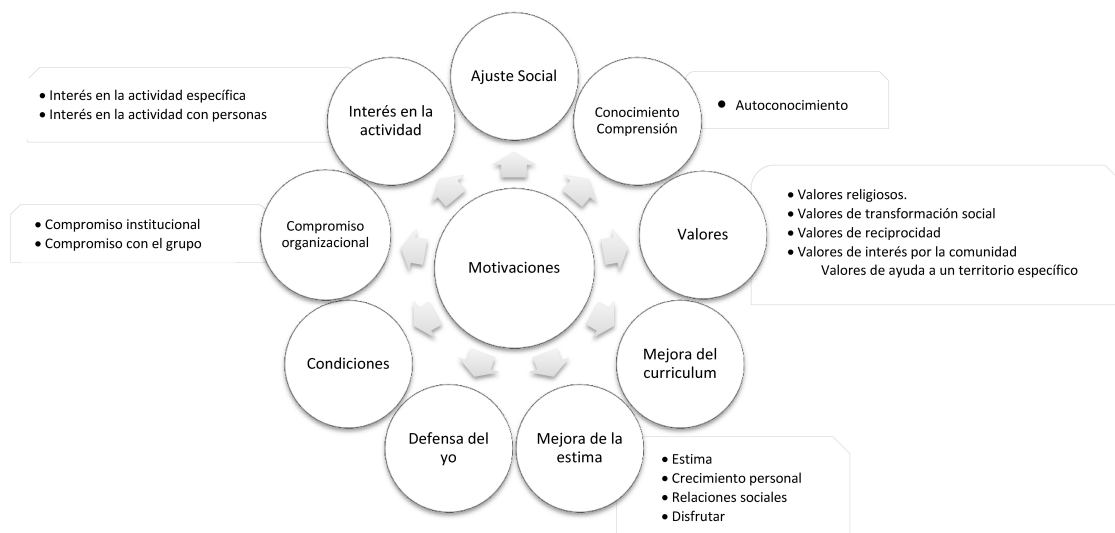
- En la decisión de ser voluntario coexisten varias motivaciones, autocentradas y heterocentradas.
- Las personas voluntarias consideran fundamentalmente las heterocentradas como sus principales motivaciones.
- Hay que tener en cuenta las motivaciones heterocentradas y autocentradas para explicar la permanencia del voluntariado.
- Aunque las personas voluntarias, incluso para permanecer, se perciben más motivadas por factores heterocentrados, son los motivos autocentrados los que mejor nos ayudan a diferenciar entre personas que continúan y que abandonan.

Para evaluar las motivaciones desde la visión funcional, se desarrolló el cuestionario Volunteer Functions Inventory (Clary y Snyder, 1.998) y se valoraron 6 motivos: valores, conocimiento, ajuste social, mejora del currículum, defensa del yo y mejora del estado de ánimo. Este es el diseño más utilizado en investigaciones, pero algunos autores (López- Cabanas y Chacón, 1.997; Allison, Okun y Dutridge, 2.002, entre otros) debatían el uso de un cuestionario cerrado para evaluar las motivaciones, puesto que podía dar lugar a confusión o sobrevaloración de alguna de ellas, como más tarde se demostró con el Estudio de Chacón, Pérez, Flores y Vecina (2.010) realizado mediante

2.3 VOLUNTARIADO

pregunta abierta. Se consideró que este tipo de estudio era más conveniente porque otorgaba mayor libertad a los encuestados para expresar cuáles habían sido los motivos reales que les habían llevado a participar en acciones de voluntariado. De este estudio se obtuvieron las principales motivaciones clasificadas por categorías y subcategorías (figura 2.4).

Figura 2.4: Clasificación de las Motivaciones por categorías y subcategorías.



Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Solidario

Existen otros elementos, que también pueden incidir en la decisión de ser voluntario y en el tiempo de permanencia del mismo. Son las **variables situacionales** y podemos distinguir dos categorías:

En primer lugar, las que tienen que ver con la estructura y funcionamiento de la organización: mensajes y métodos de captación, dispositivos de apoyo y supervisión, estrategias de selección, formación, etc.

Y en segundo lugar, las que están relacionadas con el entorno inmediato del voluntario: número de amigos voluntarios, relaciones de amistad con personas afectadas, relaciones con otros voluntarios, circunstancias personales o laborales, etc.

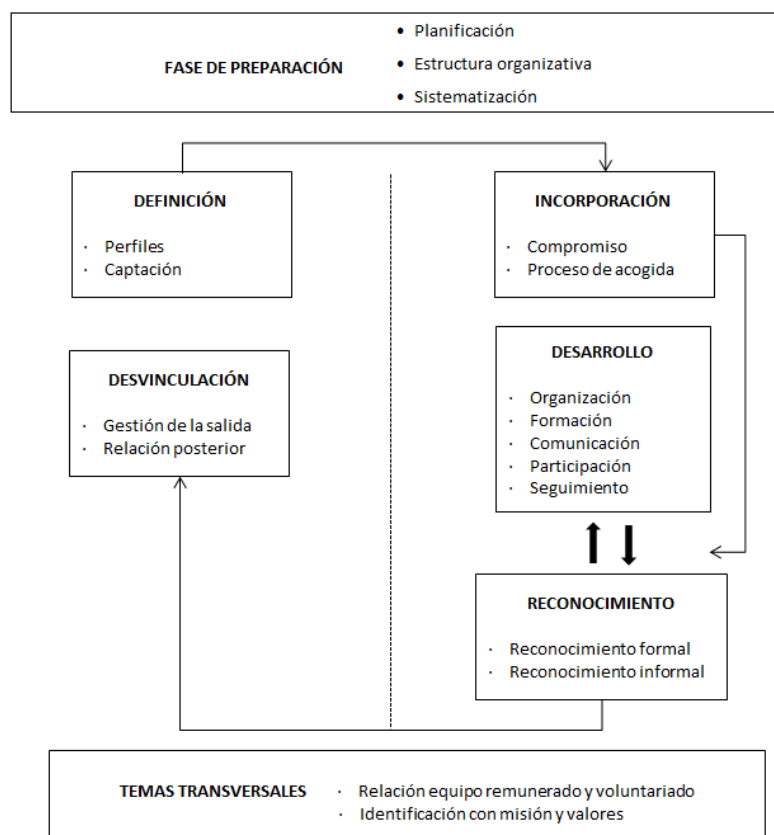
Algunos estudios confirman que los motivos más comunes por los que las personas deciden abandonar la organización son la despersonalización, la sobrecarga emocional, problemas en el trato con los destinatarios de la acción y falta de entrenamiento o formación.

El **compromiso** refleja la disposición a ayudar y también condiciona la participación de las personas. Este factor debe ser mutuo por las dos partes, tanto por el propio voluntario como por la organización a la que se va a incorporar. Debe ser consensuado por ambos, ser acorde a las necesidades y realista con las capacidades del voluntario, es decir, que no exija demasiadas responsabilidades que sobrepasen a la persona voluntaria, ni que genere falsas expectativas.

La satisfacción de las motivaciones, las variables situacionales y el logro del compromiso son los principales factores que explican la permanencia de los voluntarios en la organización.

Las entidades deben dedicar tiempo y recursos a este aspecto ya que se trata de factores clave para la continuidad y estabilidad de la acción voluntaria. Es primordial una correcta gestión de los programas de voluntariado para aumentar la vinculación con estas entidades y así su permanencia. El ciclo de gestión del voluntariado, desde la captación hasta la desvinculación, permite obtener una visión integral de todas las fases por las que atraviesa la persona voluntaria dentro de la organización. De esta forma, la gestión no se centra sólo en programas o proyectos específicos sino que analiza todas las relaciones voluntario-organización. En la figura 2.5 se muestra un esquema básico del ciclo del voluntariado, que tiene especial importancia para mejorar la relación de intercambio con el público de las ONL.

Figura 2.5: Ciclo del voluntariado.



Fuente: El Marketing en las ONGD: La Gestión del Cambio Social

2.3.5. Marketing aplicado a las ONL

Autores como Kotler y Levy (1.969) recomiendan la aplicación de marketing a todo tipo de entidades que realizan intercambios. Así, también debe aplicarse en las ONL, pero adaptando las estrategias a las características de estas organizaciones ya que puede ser diferente respecto a otro tipo de entidades.

La orientación al mercado por parte de las Organizaciones No Lucrativas ha surgido por la aparición de nuevas organizaciones con las que comparten mercado y objetivos, por la creciente

2.3 VOLUNTARIADO

complejidad e incertidumbre del entorno y por la existencia de un mercado más informado, preocupado y exigente.

La adopción del marketing sitúa al cliente en el centro de la actividad, buscando la satisfacción del mismo y siendo el punto de partida de cualquier acción. Para ello, es imprescindible que la organización sea capaz de conocer aspectos como: qué necesidades tiene, qué busca con su colaboración, por qué colabora, cómo quiere colaborar, cuándo, dónde, con quién, etc. Sólo a través de un contacto directo con ellos y manteniendo y fomentando la relación con el colaborador, la organización logrará voluntarios satisfechos y motivados, consiguiendo consecuentemente cierta estabilidad en su ayuda y en sus recursos.

En definitiva, la utilidad del marketing consiste en plantear una forma distinta de gestionar las necesidades de su público objetivo, que le permita obtener mayores garantías de éxito en la toma de sus decisiones, creando valor para sus colaboradores en cada intercambio que se produzca.

Centrándonos en la estrategia de marketing, los desafíos más importantes a los que tienen que hacer frente estas organizaciones según Kotler y Andreasen (1987) son: elegir al público objetivo al que pretenden llegar, decidir cómo posicionarse en contra de la competencia y concretar qué enfoques se van a utilizar a través de iniciativas de marketing. Cuando nos referimos al público objetivo, se dan 4 tipos de decisiones generales sobre su gestión:

- Cómo agrupar a los distintos públicos para aplicar a cada uno el marketing adecuado.
- Qué segmentos elegir y cuántos recursos asignar a cada uno.
- Cómo conseguir el comportamiento que queremos.
- Cómo traducir la propuesta de valor en los elementos específicos de la oferta.

En primer lugar, estos autores recomiendan llevar a cabo una segmentación del mercado, que definen como *el arte de dividir el mercado en grupos distintos de individuos que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes*. Realizando esta división en grupos más pequeños, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí, la organización podrá satisfacer las necesidades de su público de forma más efectiva, podrá descubrir nuevas oportunidades, establecer prioridades, etc. El proceso de segmentación se divide en 3 etapas:

1. Investigación preliminar del mercado a segmentar.
2. Análisis de segmentación, determinación y selección de grupos objetivo.
3. Formulación, diseño e implantación de la estrategia de segmentación.

Una vez que el mercado está correctamente dividido, la organización deberá decidir qué acciones va a realizar con cada uno de estos grupos. Para ello, existen 4 estrategias diferentes:

Marketing indiferenciado: la ONL no tiene en cuenta la existencia de diferentes segmentos, por lo que se dirige a todos ellos con la misma oferta, a través de la cuál tratará de satisfacer al

mayor número posible de individuos. Aunque ha sido durante años la estrategia más utilizada por este tipo de organizaciones, puesto que presenta una importante ventaja en costes, en los últimos tiempos se está apostando por otro tipo de estrategias que se adapten a las diferentes necesidades y motivaciones que presentan los públicos de estas entidades.

Marketing diferenciado: con esta estrategia, la ONL adapta su oferta a cada uno de los segmentos en función de sus necesidades. En este caso, los costes serán mayores, y podrán verse incrementados en función de las variables de marketing mix que quieran adaptar (pueden ofrecer únicamente servicios diferentes, pero también pueden adaptar a cada segmento el precio, la distribución, las promociones, etc.). A pesar de que las economías de escala se ven reducidas, esta estrategia es seguida por numerosas organizaciones, ya que ofrece algunos beneficios como por ejemplo: incrementa la demanda de su público objetivo, puede conseguir mayor penetración en el mercado, mayor lealtad, etc.

Marketing concentrado: la ONL tiene en cuenta la existencia de varios segmentos, pero es incapaz de atender a todos ellos de manera satisfactoria, por lo que decide focalizarse en uno o varios de estos segmentos. A través de esta estrategia será capaz de “especializarse” en los segmentos elegidos y conocer mejor sus necesidades, lo que le asignará una posición más fuerte en aquellos que elija. También puede presentar algunas desventajas, aunque en este tipo de organizaciones no serán tan acentuadas como podrían ser en el ámbito empresarial. Puede verse perjudicada al no tener la oferta demasiado diversificada, lo que puede derivar en una demanda más débil, en el cambio de preferencias del segmento, o en la entrada de nuevos competidores.

Marketing personalizado: este tipo de marketing suele utilizarse en mercados muy segmentados y con clientes muy diferentes entre sí. El principal objetivo es que el cliente se sienta especial y diferente al resto. Uno de los inconvenientes de este tipo de marketing es el elevado coste que supone adaptar la oferta de productos o servicios de forma individual a cada cliente.

En cuanto al posicionamiento de la organización, el primer paso será conocer cuál es su posición en el mercado, y cuál es la posición de su principal rival según las percepciones de sus “clientes”, para posteriormente buscar una posición en la que pueda generar mayor impacto. Ries y Trout sugieren 3 posibilidades: basarse en las fortalezas actuales, búsqueda de nuevos nichos o reposicionamiento de la competencia. El posicionamiento es especialmente importante ya que el éxito de la organización dependerá en gran parte del puesto que ocupe ésta en la mente de su público y de que éste perciba que satisface mejor sus necesidades que la competencia.

Cuando nos referimos al marketing mix, los aspectos comentados anteriormente tienen especial relevancia ya que en función de las características de cada segmento, el marketing mix se aplicará de forma diferente. Las características propias de este tipo de organizaciones hacen que existan algunas particularidades (Wolf, 1.999):

- **Producto:** los productos que ofertan las ONL son de 3 tipos: bienes, servicios y comportamientos sociales. (Santesmases, 2.004)
- **Promoción:** generalmente existen pocos recursos económicos, lo más común son los medios de comunicación gratuitos y voluntarios.

- Precio: la estrecha relación precio-valor percibido es evidente en el sector no lucrativo.
- Distribución: los productos deben estar convenientemente disponibles.

Por último, el responsable de marketing deberá establecer las estrategias que se aplicarán en cada una de las fases del ciclo del voluntariado, que como hemos visto en la figura 2.5 consta de varias etapas bien diferenciadas que requieren acciones específicas:

Estrategia de incorporación a la organización: en esta fase deberán establecerse objetivos generales como conseguir un importante número de voluntarios preparados, lograr que permanezcan el tiempo suficiente para asegurar la continuidad de los programas, etc. También es conveniente el planteamiento de objetivos más específicos en función de las peculiaridades o necesidades de la organización. Se recomienda establecer expectativas realistas sobre las tareas, la responsabilidad otorgada, el tiempo a dedicar, etc. para evitar decepciones e insatisfacción. Ellis (1.994; 1.996) propone que las estrategias de captación se basen en los requisitos de los puestos a cubrir y en las necesidades de los voluntarios y distingue 4 tipos de campañas: campaña amplia, focalizada, mixta y en círculos concéntricos.

- Se recomienda realizar una **campaña amplia** cuando se necesita incorporar un número elevado de voluntarios para realizar tareas simples o que no necesitan una elevada formación, como por ejemplo tareas informativas, apoyo para un evento concreto, captación de fondos, etc. Para llegar al máximo número posible de personas se utilizan folletos o posters, anuncios en periódicos, radio o televisión y charlas o conferencias. Este tipo de campañas suelen obtener buena respuesta por parte del público, pero también pueden resultar costosas en tiempo y dinero. Además, el responsable puede tener problemas para adaptar los diferentes perfiles de los voluntarios en los puestos disponibles.
- La **captación focalizada**, va dirigida a la búsqueda de un perfil concreto, personas con una determinada formación o habilidad especial, puesto que las tareas en este caso son mucho más específicas y no pueden ser desarrolladas por cualquier persona. Se trata de un tipo de captación mucho más controlada y estructurada. De esta forma, el Centro Nacional de Voluntariado del Reino Unido, propone que se planteen algunas preguntas que permitan concretar las características del puesto, las necesidades de la organización, el perfil adecuado para cubrirlo, dónde encontrar ese perfil, dónde publicar la oferta, qué motivaciones específicas puede tener esta persona, entre otras.
- Puede realizarse una combinación de ambas campañas, una **captación mixta**, ya que éstas no son totalmente excluyentes entre sí. De esta forma, a través de una campaña dirigida a un gran número de individuos, si ésta está bien diseñada podemos lograr la captación de voluntarios con el perfil que estamos buscando, pudiendo llegar a un mayor número de solicitantes interesados y cualificados.
- La **captación en círculos concéntricos** se basa principalmente en la captación de personas que ya tienen algún vínculo con la organización. Suele dirigirse a amigos y familiares de voluntarios, a socios de la entidad o a las personas que viven en las proximidades de la

organización. En este caso, son los propios voluntarios los que informan y tratan de captar a otros voluntarios, aprovechándose de la cercanía y la posibilidad de contar su propia experiencia, lo que le da una mayor credibilidad al mensaje. El boca a oreja es esencial en este tipo de captación, que se centra en un primer momento en los núcleos más cercanos a la organización y va ampliando el círculo progresivamente cuando es necesario incorporar a más personas.

Estrategia de selección de voluntarios: existen dos posturas muy diferenciadas en esta fase: algunos autores defienden que una persona que se ofrece como voluntario, no debe pasar ningún proceso de selección; otros, por el contrario, consideran que debe existir un proceso de selección independientemente de si son voluntarios o no. Se han considerado posturas intermedias, que lo denominan proceso de adaptación y consideran necesario seleccionar a los voluntarios para las tareas que mejor pueden desempeñar ya que esta estrategia se refleja muy positivamente en la permanencia de los voluntarios. Algunos estudios aconsejan realizar un ajuste entre las motivaciones y las tareas que les produzcan mayor satisfacción. Para ello deben identificar lo que motiva a los voluntarios y las características de las actividades a realizar y asignar a cada voluntario las tareas que mejor satisfagan las motivaciones principales.

Estrategia de formación de voluntarios: la formación no debe realizarse en un momento puntual sino que debe mantenerse de forma continuada. Se trata de un elemento fundamental para mejorar la calidad en los programas de voluntariado. Según Moratalla (1.997) *la organización no puede conformarse con asignar una tarea al voluntario; está obligada a proporcionarle la formación que precisa en sus tareas y, además, a acompañarle mediante un plan de formación continua que atienda las necesidades de los voluntarios*. Existen varias ventajas asociadas a la formación y algunas de ellas son: incremento del nivel de competencia de la organización, mejora de la calidad de las intervenciones, puede utilizarse en la fase de captación para atraer a la población y es un medio para integrar a los voluntarios en la organización.

Estrategia de supervisión de voluntarios: una vez que se ha captado a los voluntarios y se han formado, esta etapa es fundamental para conseguir que permanezcan en la organización. Mediante esta estrategia se persiguen una serie de objetivos específicos como: consolidar las habilidades que se han adquirido gracias a la formación, valorar y reforzar la labor que realizan los voluntarios y proporcionarles apoyo social, mantenerlos informados y preparados para solventar positivamente posibles situaciones problemáticas.

Estrategia de desvinculación: se trata de una fase más de la gestión del voluntariado y por ello las organizaciones deben tenerla en cuenta como tal y darle la misma importancia que al resto de las fases. Es un buen momento para realizar una entrevista en la que se expongan los motivos de abandono, se reflexione sobre las tareas que realizaba la persona, sobre la gestión que se ha realizado, etc. además de contemplar la posibilidad de establecer una relación en un futuro, tratar de conseguir algún tipo de relación alternativa o incluso ofrecer la reincorporación pasado un tiempo.

Capítulo 3

OXFAM INTERMÓN

En este apartado se va a realizar una descripción de la Organización No Lucrativa que se ha seleccionado para realizar el estudio empírico. En primer lugar, haremos una breve descripción de la organización para conocer cuáles son sus actividades, su misión, visión, valores, y cuál es el alcance e importancia de esta organización en la sociedad. También se hará referencia a los objetivos actuales y futuros y cómo pretenden conseguirlos y por último, se tratará de exponer una visión general del voluntariado de Oxfam Intermón .

3.1. HISTORIA OXFAM INTERMÓN

Desde el nacimiento de esta organización en 1956, en Barcelona, bajo el nombre de Secretariado de Misiones y Propaganda de la Compañía de Jesús, hasta la actualidad, ha ido cambiando su forma de cooperar con los más desfavorecidos, evolucionando para poder ayudar cada vez a más personas.

En un principio, durante su primera década de vida, su actividad principal consistía en prestar ayuda y estar al servicio de los misioneros enviados a Bolivia, Paraguay e India para difundir su labor. En estos años se realizó la primera campaña de captación de fondos. Durante los años 60 y 70 comenzaron también una campaña de recogida de sellos para colaborar con las misiones. Otro de los proyectos más destacables de estos años fue la recogida de medicinas para Bolivia e India.

A partir de 1965 se produce un cambio importante en la orientación de la organización. Sus principales objetivos pasan a ser la lucha por la justicia, por el apoyo económico y social a las poblaciones del Sur, por la promoción de la mujer y por la tecnificación del Sur. Un año más tarde, incluyen entre sus objetivos la educación y la capacitación de la población de Bolivia y también comienzan sus proyectos en África, concretamente en Chad. En 1969 se cambia el nombre de la entidad, ya que el desarrollo se ha convertido en un eje primordial de su actividad y pasa a llamarse Misión y Desarrollo.

Durante los años 70 y hasta finales de los 80, se produce un aumento progresivo de la actividad: denuncian la venta de armas en los países del sur y se realiza la primera actuación de ayuda humanitaria. Se realizan 13 proyectos relacionados con el progreso social y económico de las

comunidades y por primera vez, se cambia la forma de realizar estos proyectos, convirtiendo a los propios beneficiarios en partícipes activos de su propio desarrollo. Ya en los años 80, se inicia la primera campaña de sensibilización de la población, y en 1982 para adaptarse a los nuevos retos deciden cambiar nuevamente su nombre y pasa a denominarse Intermón.

En 1987, Intermón cuenta con 40.000 socios y colaboradores y realiza proyectos en numerosos países como: Bolivia, Chad, Congo, etc. y comienza así su expansión. A principio de los años 90, aumenta su actuación a 15 países y se integra en la red europea de ONGD Eurostep. En 1.994 Intermón se suma a las movilizaciones para que España destine el 0.7 % de su PIB a la ayuda de países en desarrollo y comienzan a actuar en situaciones de emergencia. En 1.996 su gran crecimiento ya es más que evidente, pues cuentan con 500 proyectos de cooperación en 29 países de África, América Latina y Asia y más de 100.000 socios colaboradores y donantes. Además, en este año se presenta la primera campaña de Comercio Justo.

En 1.997 se produce un cambio importante, pues Intermón se incorpora al grupo Oxfam Internacional, que es una confederación de 17 organizaciones afiliadas que trabajan junto a organizaciones socias y comunidades locales en más de 90 países. Desarrollan programas y campañas, proporcionan y gestionan ayuda humanitaria, captan fondos activamente y llevan a cabo acciones de sensibilización de la población.

A finales de los 90 se realizan campañas para erradicar la explotación laboral en la infancia, para paliar las consecuencias de desastres naturales como el huracán Mitch. También se realiza la primera campaña conjunta de Oxfam Internacional con el objetivo de escolarizar al gran número de niños que no pueden ir a la escuela.

En el año 2.000 ya se han realizado más de 564 proyectos de desarrollo y ayuda humanitaria en 35 países de África, América Latina y Asia. En 2.001 comienzan a llamarse Intermón Oxfam y en 2.002 unen sus fuerzas a Cruz Roja y Médicos sin Fronteras. En 2.003 Intermón muestra su rechazo a la guerra de Iraq y se realizan campañas para luchar a favor de los derechos de los productores de café. También sigue siendo una actividad prioritaria la atención a víctimas de desastres naturales.

En 2.006, 50 años después de sus comienzos, el equipo operativo de Intermón cuenta con 2.000 personas y con más de 240.000 socios y colaboradores y ya actúan en 50 países.

A partir de 2.007 hasta la actualidad, pretende consolidar y reforzar su identidad como organización, trabajando en diferentes proyectos relacionados con la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria, el comercio justo, la movilización y la sensibilización en valores.

3.2. OXFAM INTERMÓN EN LA ACTUALIDAD

3.2.1. Definición

Oxfam Intermón es una organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo. Está formada por personas, entidades y organizaciones que trabajan tanto a nivel nacional como internacional.

3.2.2. Misión, Visión y Valores

La **misión** de Oxfam Intermón es luchar con y para las poblaciones más desfavorecidas para conseguir erradicar la injusticia y la pobreza y lograr que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y poder disfrutar de una vida digna.

Su **visión** es conseguir un mundo más justo para lo cual se proponen ofrecer una respuesta integral al reto de la pobreza, contribuir de manera significativa al movimiento global por la justicia social, integrar la diversidad de voces y aportaciones de los integrantes de la organización y de aquellos con los que trabajan, avanzar en la calidad de los programas y por último, trabajar con rigor y pasión.

Para conseguir lo objetivos que se propone la organización es necesario que todas las personas que la conforman compartan una serie de valores que les ayude a trabajar con los mismo propósitos. Estos **valores** son esencialmente: justicia, dignidad humana, solidaridad, compromiso y coherencia.

3.2.3. Objetivos

Todas los programas en los que están involucrados, todas las acciones y actividades que realizan en los diferentes campos y países en los que tienen presencia los realizan con el fin de conseguir unos objetivos que contribuyen a alcanzar la misión de la organización. Estos objetivos son:

- Derecho de las personas a ser escuchadas: reivindicar el derecho a una vida digna.
- Promover la justicia de género.
- Salvar vidas, ahora y en el futuro.
- Sistemas alimentarios sostenibles.
- Reparto justo de los recursos naturales.
- Financiación del desarrollo.

3.2.4. Campos de actuación

Las acciones que realiza Oxfam Intermón las lleva a cabo principalmente en 4 campos.

Por un lado, trabajan en diferentes **programas de desarrollo** con los que consiguen por ejemplo, que familias sin recursos puedan tener acceso a agua limpia y segura, de forma que evitan que contraigan enfermedades relacionadas con la contaminación del agua.

También realizan **acciones humanitarias**, sobretodo en emergencias. Realizan tareas de prevención, ayuda y reconstrucción, y también de denuncia e incidencia política. Algunas de sus últimas intervenciones han sido en el terremoto de Nepal, en la crisis de Burundi, en Siria, Gaza, o trabajando para evitar contagios por ébola.

Otro de sus campos de actuación es el **comercio justo**, con el que pretenden ayudar a los productores más desfavorecidos a acceder al mercado y cambiar a su vez las injustas reglas del comercio internacional.

Por último, persiguen la sensibilización de la población, a través de diferentes **campañas y educación**, porque son conscientes de que la mejor forma de mejorar el mundo es conseguir que las personas conozcan lo que les rodea, estén informadas y sean lo suficientemente activas para cambiarlo.

Actualmente, todas estas acciones las llevan a cabo en 41 países de todo el mundo.

3.2.5. Equipo

El equipo de Oxfam Intermón en España está formado por 2.078 personas, de las cuales 1.769 realizan su trabajo de forma voluntaria. En Zaragoza actualmente cuentan con un equipo de 37 voluntarios y 2 personas contratadas.

Según las funciones que realizan están distribuidos en varios equipos:

- Equipo de acción local: dentro de este equipo se encuentran el equipo de comercio justo, el de acción ciudadana, el de recursos humanos y el de educación.
- Equipo de oficinas: formado por los equipos de comunicación, captación de fondos, administración y proyectos y estudios.
- Equipo de tiendas de segunda oportunidad.

El grupo que mayor peso tiene, con diferencia, es el de comercio justo, en el que trabaja más del 60% del equipo. Seguido por el campo de movilización social, pero con un número de personas involucradas mucho menor (18%).

En cuanto al perfil del equipo, podemos decir que existe una amplia mayoría de mujeres, siendo éstas el 78%. En cuanto a las edades, no se detecta tanta diferencia entre los diferentes rangos, no obstante, predomina el número de voluntarios con más de 55 años.

El voluntariado es una de las apuestas de la organización para los próximos años, ya que son conscientes de que deben dirigirse hacia este colectivo de forma específica atendiendo a todo su ciclo de pertenencia a la organización.

En el último año, han puesto en marcha una nueva estrategia y una nueva política de voluntariado que engloba:

- La estrategia del voluntariado 2.013-2.017.
- Política del voluntariado.
- Programa de voluntariado: plan de acción para la mejora de la gestión del voluntariado.

3.2 OXFAM INTERMÓN EN LA ACTUALIDAD

Además de esto, también se han realizado otras modificaciones, como por ejemplo: se ha desarrollado un plan de formación integral para los voluntarios, tanto para la acogida de los voluntarios que llegan nuevos, como para los voluntarios que pertenecen al equipo de comercio justo, ya que consideran que necesitan una formación más específica. También se ha establecido un protocolo de resolución de quejas o conflictos para poder responder de forma rápida y satisfactoria a cualquier problema que pueda surgir. Otra de las medidas ha sido la implantación de nuevos sistemas de reclutamiento como por ejemplo a través de la página web de Oxfam Intermón.

Capítulo 4

ESTUDIO 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

4.1. METODOLOGÍA

4.1.1. Introducción

A continuación se mostrará de forma detallada la metodología que se ha seguido en el estudio empírico del trabajo.

Se ha realizado un estudio mixto, en el que se ha combinado la información disponible con el trabajo de campo, mediante el que se ha recopilado información no disponible previamente. Se trata de un estudio cualitativo cuyo objetivo principal es comprender el comportamiento de los voluntarios según su responsable en la organización, y de la propia organización no lucrativa, por lo que la información será difícilmente mensurable, las muestras no serán representativas, y los resultados no podrán generalizarse. La información ha sido recopilada en un sólo momento del tiempo y dado que no existe demasiada información previa sobre el marketing aplicado a los voluntarios y lo que se pretende es indagar sobre el tema y aportar nuevas ideas, se ha optado por un estudio exploratorio.

Para obtener la información necesaria para el estudio, una de las técnicas elegidas ha sido la entrevista personal con el fin de descubrir la opinión y creencias de la entrevistada, en este caso la responsable del voluntariado de Oxfam Intermón, así como obtener comentarios libres u opiniones personales que nos aporten información sobre el tema de estudio.

El proceso de la entrevista en profundidad está estructurado en diferentes fases:

- Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
- Diseño de la investigación.
- Recogida de la información.

- Procesamiento y análisis de datos.

A lo largo de este capítulo se detallará este proceso, haciendo hincapié en cada una de las fases de la investigación.

4.1.2. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.

La definición del problema que queremos esclarecer con el estudio, así como el planteamiento de los objetivos, debe ser el punto de partida en cualquier investigación.

En este caso, y como ya hemos citado anteriormente, la falta de información sobre el tema de estudio y los pocos autores que han investigado acerca de él, dificulta su análisis y la posibilidad de obtener una visión clara y precisa que nos permita establecer conclusiones acerca del comportamiento de los voluntarios en la organización, así como de sus motivaciones y de los factores que influyen en el tiempo de permanencia dentro de la organización.

Con la entrevista en profundidad se pretenden esclarecer estas cuestiones, y para ello se ha planteado un objetivo general y una serie de objetivos específicos que se detallan a continuación.

El **objetivo general** a conseguir es conocer el comportamiento de los voluntarios dentro de la organización, así como los factores internos y externos que lo determinan.

Además del objetivo general, también se han establecido un conjunto de **objetivos específicos** que permitan obtener información más detallada:

- Conocer el perfil de los voluntarios que forman parte del equipo de Oxfam Intermón .
- Averiguar cómo se organizan los voluntarios dentro de la organización.
- Investigar acerca de las características y funciones de la persona o personas responsables de la gestión de los voluntarios.
- Estudiar cuáles son las principales motivaciones que llevan a los voluntarios de Oxfam Intermón a realizar esta acción.
- Conocer cómo se gestiona el ciclo del voluntariado, desde la captación de los voluntarios, pasando por todos los momentos dentro de la organización, hasta la desvinculación.

4.1.3. Diseño de la investigación.

En esta etapa de la investigación el objetivo es la recogida y el análisis de la información, para lo que resulta imprescindible la implantación de un plan en el que se especifiquen todos los métodos y procedimientos que se utilizarán para conseguirlo. Para ello se establecen cuatro acciones fundamentales: definición del guión de la entrevista, determinación de la duración, elección y convocatoria de los participantes, y por último, elección del lugar de realización.

4.1 METODOLOGÍA

Para alcanzar todos los objetivos que se plantearon en la primera fase de la investigación, es necesario **definir el guión de la entrevista** en el que se incluyen todos los temas que se quieren tratar, ya que este tipo de entrevista no se improvisa. Una buena definición del guión es fundamental para orientar al entrevistador durante la entrevista y también para servirle de memoria; además, proporciona una estructura de partida y ayuda a recoger los objetivos de la investigación.

Por otro lado, **determinar la duración de la entrevista** a priori, es necesario para poder planificar y presupuestar el trabajo de campo y también nos permitirá poder decir a la persona entrevistada el tiempo estimado que vamos a requerir su colaboración.

La duración de la entrevista se estimó entre 50 minutos y 1 hora, teniendo en cuenta diferentes factores como el tema de estudio, los objetivos planteados, la profundidad del tema a la que se quería llegar y sobretodo la disponibilidad de la entrevistada. Finalmente, la entrevista tuvo una duración de 56 minutos, por lo que se ajustó al tiempo previsto.

La **elección y convocatoria de los participantes** se ha realizado teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la investigación. A la hora de definir el perfil idóneo que debía tener la persona entrevistada se han tenido en cuenta una serie de aspectos: qué persona disponía de la información que se necesitaba, a quién se podía tener mayor acceso y quién estaría dispuesto a facilitarnos la información y podría aportar datos con mayor precisión. La persona elegida para realizar la entrevista fue la responsable del voluntariado de Oxfam Intermón en Zaragoza, ya que es la persona encargada de su gestión, mantiene un contacto directo y continuado con los voluntarios y es el punto de unión entre la organización y el equipo de voluntarios. Por estos motivos se consideró que era la persona idónea para la entrevista ya que podía aportar información muy interesante para el estudio. La entrevistada fue convocada a través de redes secundarias o naturales, al formar parte de las relaciones profesionales y personales del entrevistador. La convocatoria se realizó a través de un correo electrónico en el que se explicaba el tema que se iba a tratar, los motivos por los que se le había elegido y la duración de la entrevista. En todo momento la persona elegida se mostró predispuesta a colaborar y a participar en la investigación, accediendo sin ningún problema a ser entrevistada.

Por último, la **elección del lugar** se realizó teniendo en cuenta los intereses de la entrevistada, de forma que se le pudieran dar las máximas facilidades posibles. El lugar elegido fueron las propias instalaciones de Oxfam Intermón en Zaragoza, que es el lugar de trabajo de la responsable del voluntariado, de forma que no tuviese que desplazarse, minimizando al máximo el tiempo dedicado. Se realizó en una sala amplia, reservada para la entrevista de forma que se evitase cualquier ruido o distracción que pudiese desviar la atención de la entrevistada o desconcentrar al entrevistador.

4.1.4. Recogida de la información

En esta etapa de la investigación se realiza la recogida de la información necesaria para el estudio, y para ello se estructura la entrevista en 5 fases: fase social, fase inicial, fase de desarrollo, fase de conclusión y fase social.

En la **fase social** de la entrevista se saluda al entrevistado y se trata de crear desde el principio un clima de confianza que favorezca el transcurso de la misma.

El propósito de la **fase inicial** es recordar al entrevistado la finalidad de la entrevista y el tema que se va a tratar. También es aconsejable explicarle qué se espera de él y pedirle permiso para poder grabar la entrevista, incidiendo en el uso que se hará de la información posteriormente. En este caso, se aclaró a la persona entrevistada que el uso de la información recogida sería únicamente académico.

En la **fase de desarrollo**, que es el núcleo de la entrevista, es donde se recaba toda la información importante. Para obtener unos buenos resultados de esta fase se siguieron las recomendaciones de Rabadán y Ato (2.003). Además de estas recomendaciones, también existen una serie de estrategias que contribuyen a mejorar los resultados de la entrevista y que son: la ingenuidad, guardar silencio, hacerse eco de la respuesta, la estimulación, el resumen para comprobar que ha quedado clara la respuesta, etc.

Después de la fase de desarrollo, se produce la **fase de conclusión**, en la que el entrevistador anticipa el final de la entrevista, se recopila la información de la fase anterior y el entrevistado puede añadir algún dato más si lo desea.

Por último, en la **fase social** se agradeció la colaboración del participante y se despidió a la entrevistada.

4.1.5. Procesar y analizar los datos

En esta última fase el objetivo es procesar y analizar los datos y la información que se ha obtenido en la fase anterior. Para ello se han realizado una serie de acciones:

- El primer paso fué **transcribir la entrevista** a un documento de texto. Se realizó diferenciando claramente cuáles eran las palabras que había dicho el entrevistado y cuáles correspondían al entrevistador. También se enumeraron las líneas para poder hacer referencia a ellas posteriormente y se dejaron amplios márgenes para facilitar las anotaciones y el trabajo posterior. La transcripción de la entrevista se muestra en el Anexo C.
- Una vez transcrita la entrevista y realizada la ficha de la participante, se procedió a la **lectura de la transcripción**. Este trabajo se realizó varias veces para familiarizarse con la información.
- Para reducir la información y hacerla abarcable y manejable, se realizó la **categorización de la información**. Se identificaron los conceptos que se querían estudiar por categorías. Para ayudar a dar respuesta a los objetivos marcados, estas categorías deben ser relevantes y objetivas. También se han utilizado códigos, palabras o letras para marcar e identificar en el texto datos reseñables. De esta forma, se ha ido leyendo el texto, identificando los fragmentos y asociándolos a su vez a cada categoría (Anexo D).
- El último paso consistió en relacionar y sintetizar los resultados a los que habíamos llegado para presentar los datos y plantear relaciones entre ellos. Se ha realizado a través de una matriz de información, mediante una tabla en la que se separó la información según los códigos o categorías, detallando fragmentos del texto. (Anexo E)

4.2. RESULTADOS

4.2.1. Introducción

A lo largo de este capítulo se mostrarán los principales resultados obtenidos del estudio empírico llevado a cabo en el Trabajo Fin de Grado. El principal objetivo es conocer cómo se gestiona al personal voluntario dentro de Oxfam Intermón. Para dar respuesta a este objetivo, los resultados se dividirán en cinco apartados: perfil de los voluntarios de Oxfam Intermón, organización de los voluntarios, principales motivaciones, ciclo de gestión del voluntariado y por último, organización de un evento.

4.2.2. Perfil de los voluntarios de Oxfam Intermón

Uno de los objetivos específicos es conocer el perfil del voluntariado que colabora con la organización. Se quería conocer el número de voluntarios que hay actualmente, si existen diferencias por edad y sexo, y también la evolución en los últimos años, es decir, si había aumentado o disminuido el número de voluntarios.

En cuanto al número de voluntarios, actualmente colaboran con Oxfam Intermón 37 personas de forma altruista. No existe un rango de edad predominante, *“En cuanto a edad, hay de todo”*, pero sí que se aprecian diferencias en función del equipo al que pertenecen. *“En el equipo de comercio justo, la media de edad es bastante alta. En el equipo de educación también. En el equipo de acción ciudadana la mayoría son estudiantes”*. Por sexo, se observan grandes diferencias, siendo la mayoría de los voluntarios mujeres: *“mayoría aplastante de mujeres. (...) Si te he dicho 37, pues igual hay 6 o 7 hombres.”*

En relación a la evolución, en los últimos años ha disminuido el número de personas voluntarias. Este descenso se vincula con unos cambios sufridos dentro de la organización: *“Hemos tenido unos cambios internos muy fuertes (...) ha habido gente que se ha perdido un poco por el camino o gente que no ha aceptado los cambios.”*

4.2.3. Organización de los voluntarios

Otro de los objetivos era investigar acerca de cómo se organizaban y distribuían los voluntarios dentro de la organización. Para ello se preguntó acerca de los equipos que había y el peso de éstos, quién decidía esta distribución y la flexibilidad para hacer cambios. Además, también se hicieron preguntas referentes a la persona o personas encargadas de organizarlos y distribuirlos. Los resultados más detallados se muestran en cada uno de los subapartados siguientes:

Equipos formados por voluntarios

En Oxfam Intermón, los voluntarios están organizados en diferentes equipos, y son: equipo de acción ciudadana, de educación, de comercio justo, de comunicación, de gestión interna y de

recursos humanos. El equipo que mayor peso tiene es, con mucha diferencia, el de comercio justo, en el que están más de la mitad del conjunto de voluntarios. *“De acción ciudadana es un 10 % , de comercio justo es el que más, 51 % , de comunicación un 3 % , de educación 18 % , de gestión interna 8 % y de recursos humanos 10 % ”*. El elevado número de personas en el equipo de comercio justo es justificado por la entrevistada debido a la realización de turnos en tienda. A su vez, también destaca que el equipo de acción ciudadana suele ser más numeroso pero debido a circunstancias personales se ha visto reducido en el último año.

Decisión de pertenencia a un equipo

En el momento de incorporar un voluntario a un equipo u otro, se consideran diferentes aspectos. Por un lado, se tienen en cuenta las prioridades, gustos o afinidades de la persona, y por otro lado, la organización también muestra sus necesidades y realiza una entrevista al voluntario en la que se ponen en común los intereses de las dos partes para llegar a un acuerdo. *“la persona que viene tiene un interés (...) Y desde la organización, el equipo de recursos humanos (...) sabe qué necesidades tenemos en ese momento y también a través de la entrevista puede ver qué encaja.”*

También se preguntó a la entrevistada por la posibilidad de cambiar de equipo o actividad, a lo que respondió que existía total libertad para hacerlo. *“Tienen flexibilidad, lo que pasa es que no es muy normal.”*

Otro aspecto importante era saber la opinión de la responsable sobre la realización de actividades en las que participen voluntarios de diferentes equipos de forma conjunta. Mostró especial interés en la realización de este tipo de actividades y destacó que el único objetivo de que los voluntarios se dividan en equipos es para ser más eficientes, pero lo que pretenden es que la relación entre equipos sea tan fluida que lleguen a actuar como un sólo equipo. *“No sólo es que puedan, sino que es deseable.”* De esta forma, también hizo incapié en que todos los equipos se gestionan de la misma forma en cuanto a comunicación, captación, etc.

Personas responsables del voluntariado

Para conocer más acerca de la organización de los voluntarios resulta imprescindible averiguar quién es la persona o personas que se ocupan de ello, así como su puesto dentro de la organización y también la formación que recibe.

La/s persona/s responsable/s del voluntariado varían en cada caso. Algunos equipos tienen una persona que desempeña la función de responsable dentro de su equipo, otros equipos se autocoordinan y tienen un funcionamiento más autónomo, otros son varias las personas que coordinan y otro como acción ciudadana, requieren más apoyo y es la persona responsable del voluntariado de Aragón la que se encarga de ello. Generalmente, salvo excepciones, estas personas son todas voluntarias: *“Son voluntarias todas” “Acción ciudadana es el que estoy coordinando yo (responsable voluntariado Aragón).”*

En cuanto a la formación, se han realizado diferentes formaciones para todos los equipos de España, aunque no de forma continuada. *“Hay formaciones de vez en cuando.”*. Se preguntó a la

4.2 RESULTADOS

entrevistada si consideraba necesaria la formación en los equipos y su contestación fue afirmativa, aunque destacó la falta de participación. *“Sí que consideramos que sea necesario(...). Ha habido esa formación para todos equipos en España, pero de aquí, de Zaragoza, no ha llegado a participar nadie.”*

4.2.4. Principales motivaciones de los voluntarios

Se realizaron varias preguntas para conocer cuáles eran las principales motivaciones que llevaban a los voluntarios a realizar estas acciones de forma altruista y a continuar haciéndolas a largo plazo, según el punto de vista de la entrevistada.

En primer lugar, respecto al tiempo de permanencia en la organización, la entrevistada indicó que está relacionado con el equipo al que pertenecen *“Es algo que caracteriza a los perfiles de los diferentes equipos.”*, y a su vez con la edad de los voluntarios. *“La gente joven es mucho más inestable, las personas mayores (...) pueden permanecer mucho tiempo”.*

Según la entrevistada las motivaciones pueden ser muy diferentes según las personas y según el momento en que se encuentran *“Yo creo que no hay una única motivación, sino que suele ser siempre una mezcla”.* Pueden ser de ambos tipos, tanto autocentradas *“les viene bien como experiencia, como prácticas, para conocer, para currículum...”* como heterocentradas *“la disponibilidad para ayudar, para echar una mano, está siempre”.*

En general, la principal motivación para tomar la decisión de colaborar es el deseo de ayudar *“la disponibilidad para ayudar está siempre, sino no darían el paso para querer ser voluntarios”.* Mientras que una vez que ya se forma parte de la organización pueden existir otros aspectos que influyan en el tiempo de permanencia como: la incorporación del rol del voluntariado a la identidad personal *“Una vez que entran en los equipos, voy conociendo, voy sabiendo, eso genera que esté a gusto, y además pues que se me ocurran ideas y se puedan llevar a cabo”*, el compromiso adquirido, la satisfacción por los logros conseguidos *“La parte esta de equipo, de sensación de equipo, mirar los proyectos que se han hecho, se ha conseguido esto, se ha cambiado esto otro, eso es muy satisfactorio”*, y otros factores situacionales como el entorno social, sentirse parte de un equipo *“Si la gente está a gusto (...)se genera una rueda. Si estoy a gusto (...) aparece una idea, y nos animamos, y lo ponemos en marcha y así va creciendo”* o la estructura y organización de Oxfam Intermón *“es súper importante ir explicando no sólo el trabajo que hacemos sino cómo nos organizamos”.*

4.2.5. Ciclo de gestión del voluntariado

Tal y como se explica en el marco teórico, la aplicación de marketing consiste en establecer una forma nueva de gestionar las necesidades de los voluntarios y para ello es imprescindible conocer el modo de gestión de Oxfam Intermón. Se realizaron una serie de preguntas referentes a cada una de las etapas y sus resultados se muestran a continuación.

La captación de voluntarios se realiza en el momento en que surge una necesidad, cuando no disponen de el número de voluntarios necesarios para llevar a cabo sus proyectos *“Detectamos*

unas necesidades, cuantas personas necesitamos, esto lo hace el equipo de recursos humanos (...) a partir de aquí hacemos un plan de captación”.

En el plan de captación, una vez que se han detectado las necesidades de ese momento, se establecen los canales a través de los que se va a difundir la oferta. *“Hacemos un plan de captación (...) definimos unos canales (...) por un lado online, colgar las convocatorias en la propia web de Oxfam Intermón, en Haces Falta, en el Cipaj, (...) Otro canal importante es la propia tienda. Podemos difundir también en Universidades, centro cívicos, con carteles y demás”.*

Conforme van recibiendo las candidaturas, se realiza una entrevista en la que ambas partes ponen en común sus intereses y así comienza el proceso de selección. Se preguntó a la entrevistada su opinión sobre si estaba de acuerdo en que se realizase un proceso de selección como si de un trabajo se tratase o si era más partidaria de que el único requisito fuese estar dispuesto a ayudar. Su opinión, y la de la organización, es que debe realizarse un proceso de selección *“Es verdad que no es un puesto de trabajo, (...) pero sí que es verdad que es una organización y que tiene unos objetivos (...) mi responsabilidad es conseguir esos objetivos y buscar los medios y las personas que puedan encaminarse a esos objetivos”*, pero también se debe ser flexible y llegar a un acuerdo con las personas interesadas *“Siempre intentamos dar opciones (...) tiene que haber un acuerdo”.*

Un punto importante en la gestión del voluntariado, es el momento de incorporación a la organización. Para ello, Oxfam Intermón cuenta con una plan de acogida en el que una persona tiene la responsabilidad de integrar al nuevo voluntario en la organización y en el equipo *“Hay una persona (en cada equipo) que se encarga de hacer la acogida”.*

Una vez que la persona está integrada en su equipo, la supervisión es una acción fundamental que dará información a la organización sobre sus sensaciones, sobre el cumplimiento de expectativas, etc. *“Es muy importante ir hablando siempre con las personas para poder detectar si están a gusto, si querrían hacer más, si podrían...”* y ayudará a los voluntarios a sentirse escuchados y apoyados por la organización y a expresar sus opiniones y sugerencias *“Se hace un seguimiento a las personas que van entrando (...) que puedan explicarse, compartir con otras personas (...) que puedan transmitir cómo se sienten”.*

A la pregunta sobre formación, la responsable de Oxfam Intermón indicó que se realiza pero no de forma continua para todos los voluntarios y que habitualmente se integra en las reuniones que organizan. También mencionó que suele realizarse según las necesidades y que los voluntarios la acogen de forma positiva aunque no es habitual que la pidan *“Aunque no lo expresan yo creo que es bien acogida (...) pero no hay una demanda de formación”.*

Respecto a los conflictos que se puedan producir, la entrevistada explicó que no suelen ser conflictos importantes. Aun así, en caso de que lo hubiese, existe un protocolo de actuación *“Tenemos un protocolo de resolución de conflictos, o si necesitas apoyo de alguien, de RRHH, de Barcelona, pues tienes la manera de hacerlo”.* También mostró “preocupación” ante la posibilidad de que la falta de conflictos pueda estar ocasionada porque los voluntarios no se expresen con libertad. *“a veces dices si no hay conflictos es porque no se expresa a lo mejor todo lo que uno piensa”.*

La última etapa en el ciclo del voluntariado es la desvinculación del voluntario con la

4.2 RESULTADOS

organización. Acerca de este punto se le preguntó a la entrevistada y respondió que el abandono de la organización se gestiona como otra etapa igual de importante que las anteriores *“Igual que tenemos un plan de acogida, tenemos un plan de salida”*. Se realiza una entrevista para conocer los motivos de la salida y siempre se intenta seguir en contacto con esta persona, aunque sea de forma esporádica. *“Siempre, siempre, yo creo que es importante dejar la puerta abierta para cuando quiera volver”*.

4.2.6. Organización de un evento

El último de los objetivos es conocer cómo se realiza la organización de un evento en Oxfam Intermón. Para ello, se hicieron preguntas acerca de la convocatoria, las personas implicadas, la medición de los resultados, y la valoración del trabajo realizado.

En Oxfam Intermón, cuando se disponen a realizar un evento, éste se abre a todas las personas de la organización, a través de una convocatoria que se hace llegar a través de un correo electrónico, que es enviado por el equipo de comunicación. *“Se manda un correo desde comunicación (...) a todos los equipos”*. Las personas interesadas deben apuntarse al evento y comienzan a reunirse para organizarlo. *“A quien le interesa apuntarse (...) que mande un correo o que se apunte en la lista del corcho”*. Las personas que lo organizan son siempre voluntarias, y normalmente no se establece un número máximo ni mínimo para un evento *“se distribuyen un poco las tareas entre los que están”* *“las personas que deciden involucrarse en esa actividad, pues son las que lo preparan”*. Una vez realizado el evento, se realiza una ficha con datos relativos a la participación y a los objetivos conseguidos, pero no se presta demasiada atención a este punto y no se analizan detalladamente los resultados obtenidos *“Esto es la parte que quizá tenemos más dejada”*. Le dan mucha importancia a valorar el trabajo de los voluntarios, destacando que además de mostrarse agradecidos en cada ocasión, también se realiza un evento anual en el que se valora su trabajo *“Siempre que se hace alguna actividad (...) se agradece siempre. Luego hay momentos, el día del voluntariado (...) siempre se celebra”*. Para la entrevistada es muy importante también el día a día *“Y sobre todo el día a día”*.

Capítulo 5

ESTUDIO 2: ENCUESTA

5.1. METODOLOGÍA

En este apartado se detallará la metodología seguida para la realización de la encuesta a los voluntarios de Oxfam Intermón. Para ello, se definirá el problema y los objetivos de la investigación, el diseño de la misma, la recogida de la información y el procesamiento y análisis de los datos, y por último, en el siguiente capítulo se presentarán los principales resultados obtenidos.

5.1.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Actualmente en Oxfam Intermón no existe un método o herramienta que se utilice de forma sistemática para medir el sentimiento de los voluntarios dentro de la organización, su satisfacción o su opinión sobre la gestión del ciclo del voluntariado. Por este motivo, y para dar respuesta a estos aspectos se ha realizado una encuesta a los voluntarios de Oxfam Intermón, estableciendo una serie de objetivos que se detallan a continuación.

En primer lugar, el **objetivo general** de esta investigación será conocer el punto de vista que tienen los voluntarios sobre la gestión que lleva a cabo la organización desde que llegan a Oxfam Intermón hasta que deciden desvincularse. Se han propuesto también diferentes objetivos específicos para poder obtener información más precisa:

- Conocer el perfil de los voluntarios que componen el equipo de Oxfam Intermón en Zaragoza.
- Evaluar si están a gusto con la organización que realiza Oxfam Intermón del voluntariado.
- Estudiar cuáles son las principales motivaciones que les llevan a realizar tareas de voluntariado.
- Conocer cómo se sienten los voluntarios en relación a diferentes factores situacionales.
- Saber si consideran necesaria la incorporación de nuevos voluntarios a su equipo.
- Investigar cuáles fueron sus sensaciones al entrar en la organización.

- Conocer la satisfacción de los voluntarios con la organización.
- Investigar la percepción que tienen los voluntarios sobre la gestión de los conflictos en la organización.
- Estudiar cuáles son los principales motivos de abandono en Oxfam Intermón.

5.1.2. Diseño de la investigación

En esta fase se especificarán los métodos y procedimientos para recoger y analizar la información, el tipo de encuesta elegida y el diseño del cuestionario. E cuestionario se muestra en el Anexo F.

El **tipo de encuesta** que se ha elegido para obtener la información necesaria para el estudio, ha sido la encuesta administrada, realizada a los voluntarios de la organización en las propias instalaciones de Oxfam Intermón.

Dado que la población a analizar, voluntarios de Oxfam Intermón Zaragoza, era pequeña, se intentó que todos los voluntarios realizasen la encuesta. Para ello, durante tres semanas se dejaron las encuestas a disposición de los voluntarios y se han obtenido 19 respuestas, lo que supone una tasa de respuesta del 51,35 %.

En el cuadro 5.1 podemos ver el número de encuestas que se han realizado a cada uno de los equipos y su correspondiente tasa de respuesta:

Cuadro 5.1: Tasa de respuesta

Equipo	Nº Voluntarios	Nº Encuestas realizadas	Tasa de respuesta
Acción ciudadana	4	0	0 %
Comercio justo	19	12	63 %
Comunicación	2	2	100 %
Gestión interna	2	1	50 %
RRHH	4	3	75 %
Educación	6	1	17 %
Total	37	19	51 %

5.1.3. Recogida de la información

Para obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación, las encuestas han sido realizadas por los propios voluntarios en las instalaciones de Oxfam Intermón. Este proceso se ha llevado a cabo desde el 27 de octubre de 2.015 hasta el 17 de noviembre de 2.015, en horario de mañana y tarde para poder acceder al mayor número de voluntarios posible.

5.1.4. Procesamiento y análisis de los datos

Una vez realizadas todas las encuestas, hay que procesar y analizar los datos. El programa informático que se ha elegido para procesar y analizar los datos ha sido SPSS Statistics. Mediante este programa se ha codificado la encuesta, se han creado distintas variables para poder darle

5.2 RESULTADOS

un tratamiento cuantitativo al cuestionario y también se han tabulado y depurado los datos. No se ha encontrado ningún dato missing en la muestra. Posteriormente se han realizado análisis fundamentalmente descriptivos y univariantes para analizar la información recogida y poder dar respuesta a los objetivos planteados.

5.1.5. Ficha técnica del estudio

Cuadro 5.2: Ficha técnica del estudio

Universo	Voluntarios de Oxfam Intermón Zaragoza
Ámbito	Oxfam Intermón Zaragoza
Método de recogida de la información	Encuesta autoadministra
Tamaño de la muestra	19 voluntarios encuestados
Fecha de trabajo de campo	27/10/15 al 17/11/15

5.2. RESULTADOS

En este apartado se expondrán los principales resultados que se han obtenido del estudio realizado en el Trabajo Fin de Grado. El objetivo principal es conocer la opinión de los voluntarios de Oxfam Intermón sobre la gestión que realiza la organización desde su llegada hasta que deciden dejar de colaborar. Al igual que en el estudio anterior, los resultados se dividirán en diferentes apartados para facilitar su análisis y dar respuesta, de esta forma, a los objetivos planteados.

5.2.1. Perfil de los encuestados

Con el primero de los objetivos que se ha planteado, se pretende conocer cómo es el perfil los voluntarios que forman parte del equipo de Oxfam Intermón en Zaragoza. Para ello, se han realizado diferentes preguntas, cuyos resultados han sido los siguientes:

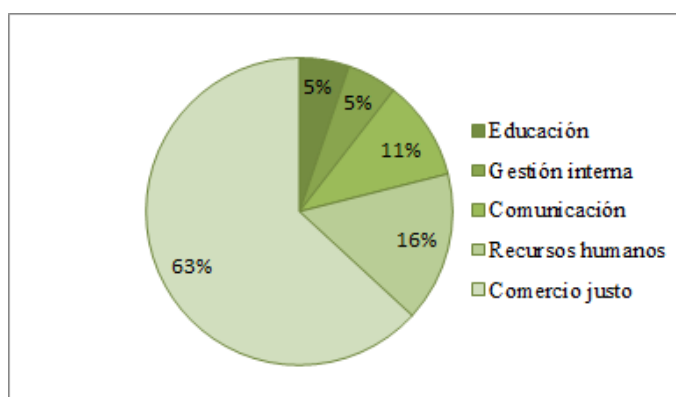
Del total de personas encuestadas, aproximadamente el 74 % han sido mujeres, y más del 50 % tienen más de 40 años. En cuanto al estado civil, el 52,6 % son personas solteras, el 21,1 % están casadas y el resto corresponden a personas divorciadas, separadas u otros. Respecto a la ocupación principal que desempeñan en este momento, está mucho más igualado, predominando ligeramente las personas que están jubiladas, seguidas de las personas que actualmente están compaginando su voluntariado con un trabajo remunerado. En el Anexo G se muestran con detalle estos resultados.

Podemos observar también cómo el perfil en cuanto a sexo es muy similar al perfil del voluntario en España según el Anuario Luís Vives, que se ha comentado en el marco teórico. No siendo así en cuanto a la edad, ya que la mayoría de los voluntarios de Oxfam Intermón tienen una edad ligeramente superior. Por otro lado, vemos grandes similitudes con los datos estudiados sobre el perfil del voluntario de Oxfam Intermón España, donde también predominan las mujeres y las personas de más de 55 años.

5.2.2. Relación con Oxfam Intermón

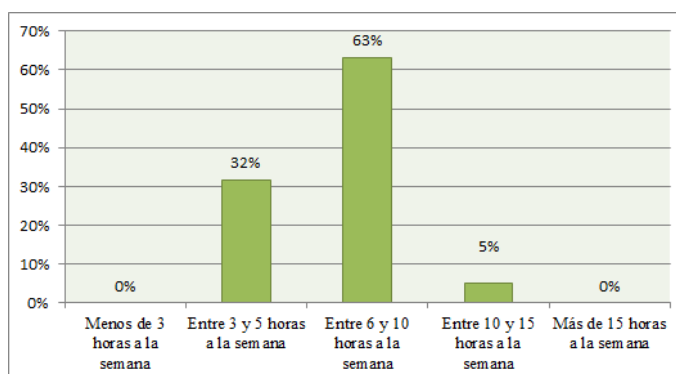
Una amplia mayoría de los encuestados pertenecen al equipo de comercio justo, ya que éste supone más del 50 % del total de voluntarios en Zaragoza, seguido por los componentes del equipo de comunicación y de recursos humanos, como muestra la figura 5.1.

Figura 5.1: Distribución por equipos de la muestra



También se les preguntó sobre las horas semanales que dedicaban a tareas de voluntariado, pregunta a la que más del 60 % contestó que dedica entre 6 y 10 horas a la semana, mientras que tan sólo una persona realiza más de 10 horas semanales, como podemos observar en la figura 5.2. En este caso, podemos decir que los voluntarios de Oxfam Intermón que han sido encuestados, colaboran durante más horas a la semana que la media en España ya que según El Anuario Luis Vives el 60.1 % de los voluntarios colabora menos de 5 horas a la semana.

Figura 5.2: Horas dedicadas a la semana

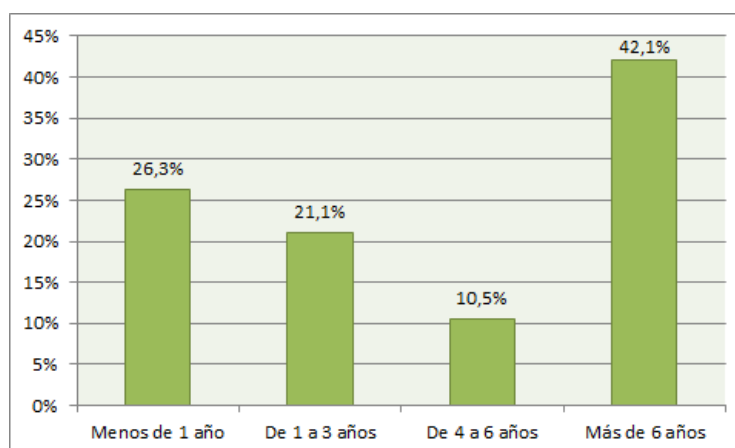


Otro aspecto importante a estudiar era si había realizado con anterioridad voluntariado en otras organizaciones, a lo que el 57,9 % respondió de forma positiva, aunque también cabe mencionar que actualmente el 68,8 % colabora únicamente con Oxfam Intermón, por lo que no siguen la tendencia actual en España de plurivoluntariado. Finalmente, se les preguntó sobre el tiempo que llevaban realizando actividades de voluntariado en esta organización a lo que el 42,1 % respondió más de 6 años, el 31,6 % lleva colaborando entre 1 y 6 años y el 26,3 % se ha incorporado a Oxfam Intermón en el último año (Gráfico: 5.3)

5.2 RESULTADOS

Merece especial atención el hecho de que del total de personas que llevan colaborando en Oxfam Intermón más de 4 años, el 90 % había realizado otras tareas como voluntario en el pasado, lo que según el Modelo de la Identidad de Rol de Voluntario que hemos estudiado, sería la incorporación del rol a la identidad personal del voluntario, que hace que al aumentar el tiempo de colaboración se incremente el compromiso y consecuentemente el tiempo de permanencia. Además, si analizamos el compromiso que sienten estas personas que llevan más de 4 años colaborando y que no es la primera vez que lo hacen, el resultado es que el 100 % están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se sienten comprometidos.

Figura 5.3: Tiempo colaborando con la organización



5.2.3. Principales motivaciones de los voluntarios

Para conocer las principales motivaciones que llevan a los voluntarios de Oxfam Intermón a colaborar de forma altruista con la organización se realizó una pregunta donde se pedía a los encuestados que valorasen una serie de afirmaciones del 1 al 7 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Estas afirmaciones se corresponden con las principales motivaciones identificadas en el marco teórico.

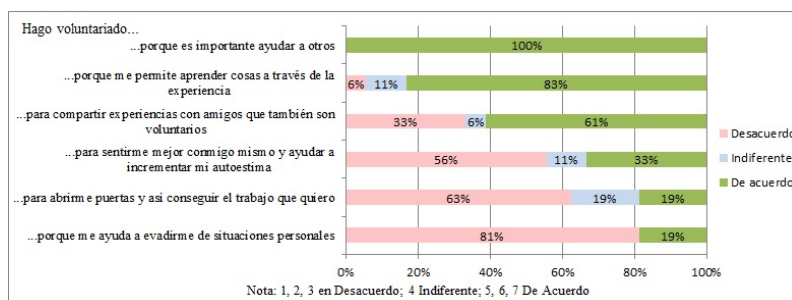
La afirmación con una valoración más alta, y por lo tanto una de las principales motivaciones para la mayoría de los encuestados es la posibilidad de poder ayudar a otras personas que lo necesitan, con un fin totalmente solidario o altruista, ya que el 100 % de las personas que contestó a la encuesta está totalmente de acuerdo en que realiza voluntariado por este motivo.

Pero éste no es el único motivo por el que los voluntarios colaboran con Oxfam Intermón, ya que más del 80 % está de acuerdo en que realiza voluntariado porque le permite aprender cosas nuevas a través de la experiencia.

El resto de afirmaciones ha obtenido unos resultados más dispares, por ejemplo, sólo el 18,8 % de encuestados realiza voluntariado porque considera que es una buena oportunidad para encontrar el trabajo que quiere. El mismo porcentaje de personas realizan voluntariado para evadirse de situaciones personales, y aproximadamente el 30 % decide colaborar porque se quiere sentir bien consigo mismo.

En la figura 5.4 podemos observar cuáles son las principales motivaciones y podemos decir que, como defiende la Teoría Funcional de las Motivaciones del voluntariado, coexisten los dos tipos principales de motivaciones en los voluntarios: las heterocentradas o altruistas “Hago voluntariado porque es importante ayudar a los demás” y las autocentradas “Hago voluntariado porque me permite aprender cosas nuevas a través de la experiencia” o “Hago voluntariado para compartir experiencias con amigos que también son voluntarios”.

Figura 5.4: Motivaciones de los voluntarios de Oxfam Intermón



Se ha analizado también si son diferentes las motivaciones de los voluntarios según la edad de éstos, pero no se observan grandes diferencias. Para ello se ha obtenido la nota media de cada respuesta agrupadas en 3 grupos de edad: de 16 a 40 años, de 41 a 65 y un último grupo de más de 65 años. En el siguiente cuadro (5.3) podemos ver como en general las puntuaciones obtenidas son muy parecidas. “Hago voluntariado para compartir experiencias con amigos que también son voluntarios” ha sido uno de los motivos con mayor diferencia entre las puntuaciones de cada grupo de edad, siendo el grupo de 40 a 65 años el que le ha otorgado una puntuación mayor. Otro de los motivos con mayores diferencias entre los grupos ha sido “Hago voluntariado para sentirme mejor conmigo mismo y ayudar a incrementar mi autoestima”, motivo que sólo ha valorado con una puntuación mayor que 3 el grupo de personas de menor edad.

Cuadro 5.3: Puntuación media de las motivaciones en función de la edad

Hago voluntariado...	16-40	40-65	Más 65	Media
porque es importante ayudar a otros	7	7	7	7
porque me permite aprender cosas a través de la experiencia	6	6	5.9	5.94
para compartir experiencias con amigos voluntarios	4.2	5.75	3.7	4.17
para sentirme mejor conmigo mismo e incrementar mi autoestima	4.2	1.75	2.4	3.33
para abrirme puertas y así conseguir el trabajo que quiero	2	2.25	3.3	2.5
porque me ayuda a evadirme de situaciones personales	2.6	3.5	3.4	2.44

5.2.4. Factores situacionales

El siguiente de los objetivos que se ha planteado es conocer cómo afectan y qué importancia tienen los factores situacionales en la decisión de ser voluntario. En la pregunta que se planteó en la encuesta se exponen varias afirmaciones para que el encuestado pueda valorarlas del 1 al 7 según esté o no de acuerdo con ellas.

Entre los principales resultados obtenidos podemos destacar que casi el 70% de los encuestados

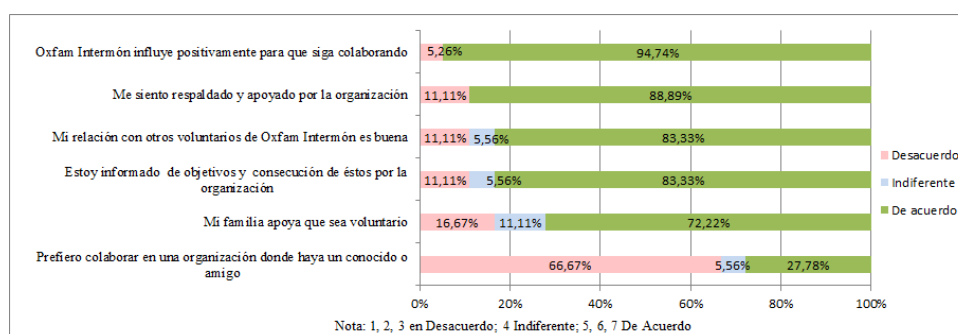
5.2 RESULTADOS

no tiene preferencia por colaborar en una organización donde colabore un amigo o conocido. Por otro lado, el 72.2 % de las personas dicen sentirse apoyadas por su familia para realizar voluntariado, frente al 16,7 % que no le apoyan.

En cuanto a la relación con otras personas voluntarias dentro de la organización sólo 1 persona no está de acuerdo en que su relación sea buena y el 21,1 % asegura estar “un poco de acuerdo” con esta afirmación.

Referente a la organización, se plantearon tres afirmaciones: con la primera de ellas se pretendía conocer si los voluntarios estaban de acuerdo en que la organización les informaba tanto de cuáles eran los objetivos a conseguir, como de si se había logrado la consecución de éstos. La gran mayoría, casi el 90 %, estaban totalmente de acuerdo, de acuerdo o un poco de acuerdo con esta afirmación. Con la segunda afirmación se quería saber si se sentían influidos positivamente por la organización para continuar en ella. Los resultados reflejan que al 79 % de los encuestados le influye, ya sea en mayor o menor medida, de forma positiva en su permanencia. Por último, exactamente el mismo número de personas que les influye positivamente la organización, se sienten apoyadas por Oxfam Intermón. (Gráfico 5.5)

Figura 5.5: Factores situacionales



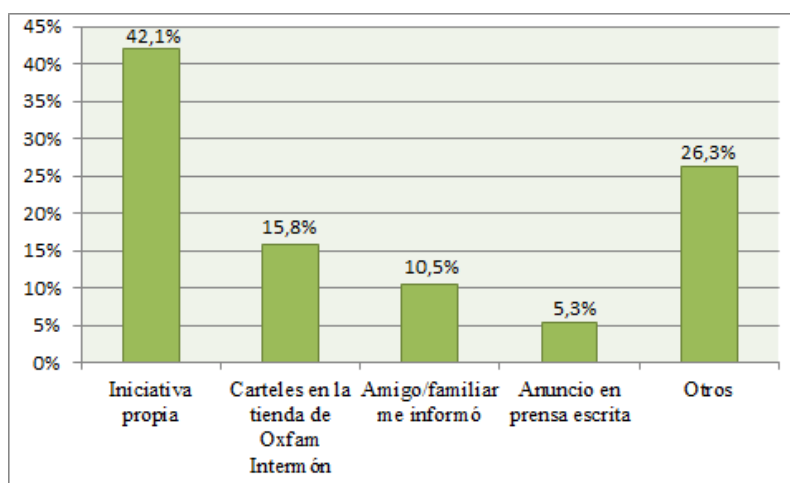
Como hemos comentado en el marco teórico puede haber dos tipos de variables situacionales que influyan en la permanencia: relacionadas con la estructura y funcionamiento de la organización o con el entorno inmediato del voluntario. Se ha analizado cómo se sienten los voluntarios respecto a estas variables a los voluntarios de Oxfam Intermón de forma que en la figura 5.5 se observan los porcentajes de acuerdo, desacuerdo o indiferente que ha obtenido cada una de las afirmaciones. Podemos afirmar que en este caso, los voluntarios se encuentran a gusto tanto con la organización como con su entorno más próximo, y esto podría explicar que más de la mitad de los encuestados lleven colaborando con Oxfam Intermón 4 años o más.

5.2.5. Fase de entrada a la organización

El siguiente objetivo era analizar el momento en que una persona decide ser voluntario de una organización sin ánimo de lucro: dónde busca la información, cómo se siente, etc. Para ello se han incluido una serie de preguntas en la encuesta y a continuación se muestran sus resultados:

Como podemos observar en la figura 5.6, una gran parte de los encuestados decidieron comenzar a realizar actividades de forma voluntaria por iniciativa propia. Casi el 16 % lo decidieron tras ver

Figura 5.6: Canales de información

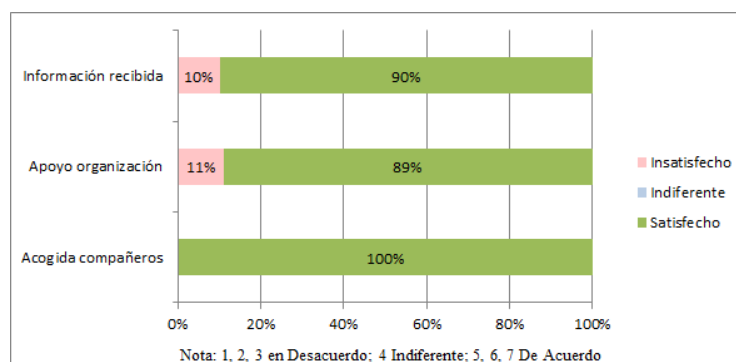


carteles en la propia tienda de Oxfam Intermón, mientras que para un porcentaje menor de personas encuestadas, la decisión fue tomada después de que un amigo o familiar le informase, o por un anuncio que vio en la prensa. También cabe mencionar que el 26,3% tomó su decisión gracias a otros medios como: revista del CIPAJ, página web Haces Falta, o tras realizar prácticas universitarias.

Una vez tomada la decisión de ser voluntario, estas personas fueron sometidas a un proceso de selección y dentro de este objetivo se quería conocer cuál era su opinión acerca del nivel de exigencia de este proceso. El 84% de los encuestados considera que la selección se realiza de forma adecuada, tan sólo 2 personas consideran que fue “nada estricto” y un encuestado no realizó este proceso debido a que su llegada a Oxfam Intermón se produjo antes de que se realizasen procesos de selección. Relacionado con este tema se preguntó a los encuestados si creían que fuese necesario hacer este proceso de selección a lo que casi el 90% contestó que era totalmente necesario pasar unas pruebas de selección para entrar a formar parte de la organización.

Además, se preguntó acerca de cuáles habían sido sus primeras sensaciones al llegar a Oxfam Intermón, tanto por parte de sus compañeros como por parte de la organización. En la siguiente figura (5.7) se puede observar como, en general, los voluntarios están satisfechos o totalmente satisfechos con su experiencia al llegar a la organización.

Figura 5.7: Acogida en Oxfam Intermón



5.2 RESULTADOS

5.2.6. Grado de satisfacción de los voluntarios con la organización

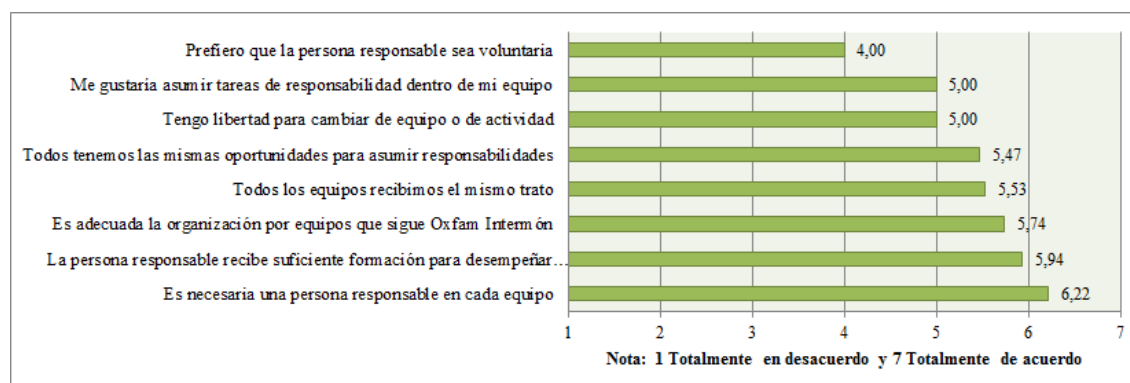
Para conocer si los voluntarios estaban satisfechos se realizaron varias preguntas: una sobre la satisfacción global que recoge diferentes aspectos relacionados con la organización y dos más específicas sobre el número de voluntarios actual y sobre la organización por equipos que realiza Oxfam Intermón.

En primer lugar, los voluntarios valoraron del 1 al 7 según su grado de acuerdo o desacuerdo 4 afirmaciones. La primera de ellas “Siento que Oxfam Intermón valora mi trabajo” fue contestada positivamente por la mayoría de los encuestados, pero también cabe destacar que el 11,1 % siente que su trabajo no está valorado por la organización. Además, casi el 90 % afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se encuentra comprometido con Oxfam Intermón. Respecto a la afirmación “Las tareas de voluntariado me han permitido alcanzar las expectativas que tenía inicialmente” sólo el 31,6 % dice estar totalmente de acuerdo. Por último, sólo uno de los encuestados asegura no estar de acuerdo en que las tareas de voluntariado le hacen sentir realizado.

También se preguntó si consideraban que era necesaria la incorporación de nuevos voluntarios en el equipo del que formaba parte, a lo que casi el 60 % de las personas que realizaron la encuesta respondieron que sí era necesario. Estas personas sugirieron una mayor difusión de la información en internet, redes sociales, etc. con lo que hacer más atractiva la actividad o incluso tardar menos tiempo en responder a las solicitudes creen que podría ayudar a conseguir nuevas incorporaciones.

Sobre la organización del voluntariado en Oxfam Intermón se plantearon una serie de afirmaciones para conocer si los encuestados estaban o no de acuerdo con la misma. En la figura 5.8 podemos observar las puntuaciones medias que ha obtenido cada una de las afirmaciones.

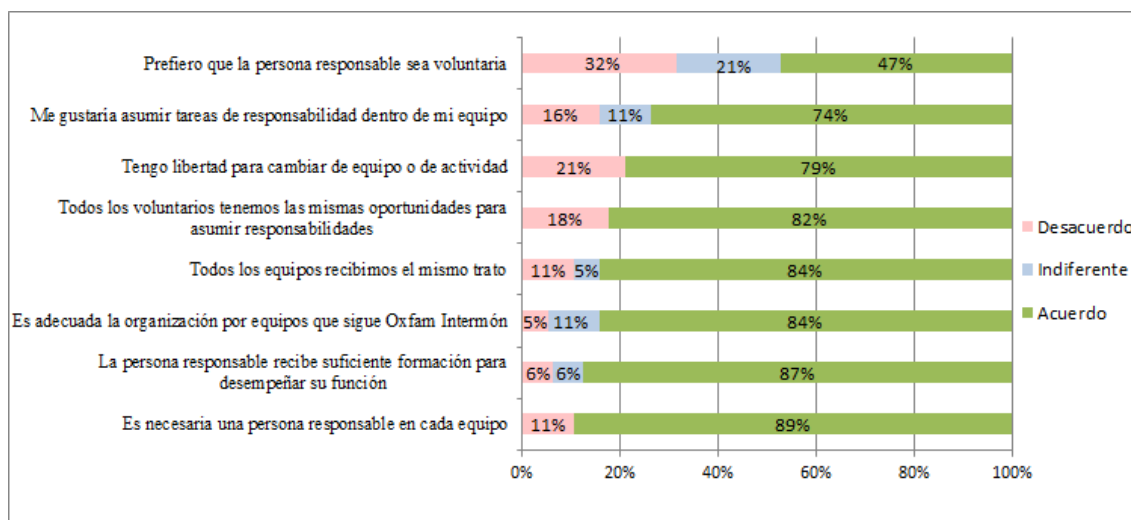
Figura 5.8: Puntuación sobre la organización de Oxfam Intermón



Cabe destacar que sólo una persona no está de acuerdo con la organización por equipos que sigue Oxfam Intermón. Además, más del 20 % de los encuestados asegura no sentir libertad para cambiar de equipo o de actividad (Gráfico 5.9). También podemos decir que más del 80 % de los encuestados siente que todos los equipos reciben un trato similar, que no existen diferencias entre ellos. En cuanto a la posibilidad de que haya una persona que se responsabilice de cada uno de los equipos, casi el 90 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que es necesario, además el 45,8 %

está de acuerdo en que prefiere que la responsable sea voluntaria y el 31,7 % no está de acuerdo en cuanto a esta preferencia. En cuanto a la formación que recibe esta persona sólo el 36,8 % está totalmente de acuerdo en que sea suficiente. Es importante también tener en cuenta que al 70,1 % de los voluntarios encuestados les gustaría o estarían dispuestos a asumir mayor responsabilidad dentro de su propio equipo y, salvo excepciones, consideran que a todos se les brindan las mismas oportunidades.

Figura 5.9: Satisfacción con la organización de Oxfam Intermón



5.2.7. Gestión de conflictos

La forma de gestionar los conflictos y por consiguiente la opinión que tienen de ésta los voluntarios, también era uno de los objetivos planteados en el estudio. Para ello se realizaron diferentes preguntas relacionadas con este aspecto. Era interesante conocer si alguno de los encuestados había tenido algún conflicto dentro de la organización, a lo que todos los voluntarios contestaron de forma negativa. Por este motivo, no tenemos información sobre qué hubiesen hecho en caso afirmativo, si hubiesen comunicado el problema a la persona responsable o si se hubiese resuelto de forma satisfactoria.

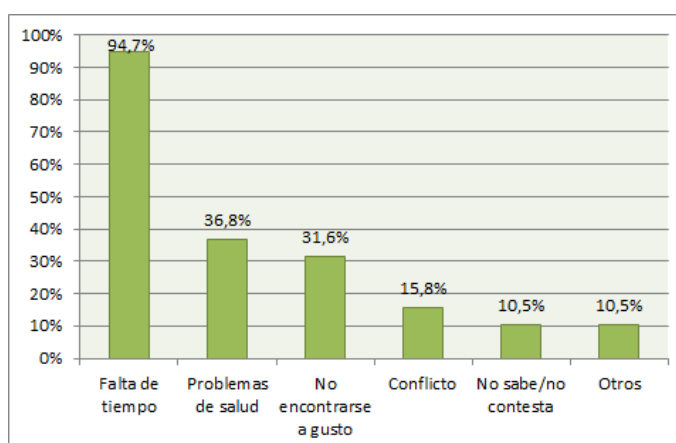
La responsable del voluntariado mostró preocupación durante la entrevista por si el motivo de que no hubiese ningún conflicto era precisamente que los voluntarios no se atreviesen a exponerlo en público. Por esta razón, se redactó una pregunta para analizar si consideraban necesario que se determinase un método de recogida de quejas, sugerencias o comentarios anónimos. A esta pregunta aproximadamente la mitad de los encuestados respondió que lo consideraba necesario, sugiriendo en algunos casos la instalación de un buzón de sugerencias o incluso un buzón virtual o foro interno.

5.2.8. Abandono de la organización

La gestión de la salida de una persona cuando ésta decide abandonar la organización es muy importante en el ciclo de gestión del voluntariado, por ello se realizaron varias preguntas en referencia a este momento.

El objetivo de la primera pregunta era conocer cuáles eran, para los voluntarios encuestados, los principales motivos por los que las personas decidían dejar de colaborar en Oxfam Intermón. Como se observa en la figura 5.10, casi el 95 % de los encuestados consideran la falta de tiempo el primer motivo de abandono, siendo los siguientes motivos más elegidos los problemas de salud o el no encontrarse a gusto en la organización.

Figura 5.10: Motivos de abandono de la organización



También era importante para el estudio conocer si los voluntarios mantenían algún tipo de contacto con otros compañeros que ya no formasen parte de la organización y si consideraban que la salida estaba bien gestionada por la organización. Los resultados muestran que mantienen contacto con personas que han abandonado la mitad de los encuestados, es decir, la relación entre ellos continúa una vez finalizada la actividad como voluntario. Además, aproximadamente el 70 % de los encuestados considera que se gestiona de forma correcta la fase de desvinculación con la organización.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se ha analizado el papel que tienen los voluntarios dentro de una organización no lucrativa, así como la importancia de una buena gestión del voluntariado para conseguir una relación continuada en el tiempo. Se ha utilizado como base el ciclo del voluntariado y se ha analizado cómo se debería actuar en las diferentes fases del mismo. Este estudio puede ser útil para todas aquellas organizaciones que cuenten con voluntarios para desarrollar sus actividades, principalmente Organizaciones No Lucrativas como Oxfam Intermón, sobre la que se ha realizado el estudio y a la que puede serle especialmente útil este informe.

6.1. CONCLUSIONES GENERALES

En los últimos años, el tercer sector está experimentando un importante crecimiento, por lo que ha aumentado considerablemente el número de Organizaciones No Lucrativas que lo componen. Esta situación ha provocado que, cada vez más, las Organizaciones No Lucrativas opten por una orientación al mercado, donde el cliente se posiciona como el centro de cualquier acción. Algunos autores defienden la necesidad de aplicar marketing a todas las organizaciones donde se realicen intercambios, para que cada una de las partes obtenga el máximo beneficio. Pero existen algunas diferencias a tener en cuenta entre las Organizaciones No Lucrativas y las entidades con ánimo de lucro que determinan la necesidad de aplicar un marketing adaptado a esta situación. Atendiendo al tema tratado en el Trabajo Fin de Grado, la diferencia más relevante entre estos tipos de organizaciones es el proceso de intercambio, debido fundamentalmente a dos aspectos relevantes: la existencia de dos mercados a los que dirigirse y la complejidad que supone que no se dé el “algo por algo” de los intercambios económicos.

Dentro de la estrategia de marketing, las decisiones más importantes a las que deben hacer frente son: la elección del público objetivo, el posicionamiento de la organización en el mercado y establecer los enfoques a utilizar a través de iniciativas de marketing. Una vez que el mercado está segmentado, se deciden las acciones a realizar en cada uno de los segmentos. Para ello existen 4 estrategias diferentes en función de cómo queramos adaptar la oferta a nuestro público: marketing indiferenciado, marketing diferenciado, marketing concentrado y marketing personalizado.

Con esta orientación al cliente, lo que pretenden principalmente las Organizaciones No Lucrativas es conocer mejor a su público objetivo, sus necesidades, sus motivaciones, etc. para adaptar mejor su oferta, satisfacerles y así conseguir un largo compromiso con la organización que les permita tener cierta estabilidad en sus proyectos. Varios autores han realizado estudios para tratar de explicar la permanencia en los voluntarios y han determinado una serie de factores que las Organizaciones No Lucrativas deben tener en cuenta ya que inciden tanto en la continuidad como en la estabilidad del voluntariado. Estos factores son: las motivaciones, el compromiso mutuo voluntario-organización, y las variables situacionales.

Para conseguir una relación cercana con el voluntario es necesario un seguimiento muy cercano durante todo el ciclo del voluntariado: desde la captación, pasando por la fase de selección, de formación, supervisión y finalmente en el acompañamiento en la fase de desvinculación, cuando el voluntario decide romper la relación con la organización. Para cada una de estas fases existen unas estrategias concretas para conseguir la satisfacción del voluntario. En cuanto al perfil del voluntariado en Oxfam Intermón podemos decir que la inmensa mayoría son mujeres, de más de 40 años y no casadas. El 60 % de estas personas realizan entre 6 y 10 horas a la semana, casi el 70 % colabora exclusivamente con Oxfam Intermón y el 57,9 % ha tenido algún tipo de experiencia anteriormente como voluntario. Además, más de la mitad de los encuestados llevan colaborando más de 4 años.

6.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO DE OXFAM INTERMÓN

El ciclo de gestión del voluntariado se ha estudiado en un caso concreto, el de Oxfam Intermón en Zaragoza, para el cuál se ha realizado una entrevista a la responsable del voluntariado de Aragón, así como encuestas a los propios voluntarios de la organización. Del análisis de este estudio se derivan las siguientes conclusiones:

Los voluntarios están divididos en 6 equipos diferentes ya que la responsable del voluntariado considera que es la forma más eficiente de organizarse y los voluntarios están de acuerdo con esta organización. Los voluntarios están dispuestos a asumir mayores responsabilidades dentro de su equipo. Tanto es así que prefieren, al igual que la organización, que la persona responsable de cada equipo sea voluntaria.

La captación de nuevos voluntarios se realiza mediante dos tipos de estrategias: captación mixta y captación en círculos concéntricos a través de diferentes canales. Un importante número de voluntarios comienza su actividad por iniciativa propia y la mayoría considera que es necesaria la incorporación de más voluntarios a su equipo al igual que la responsable de Oxfam Intermón, que afirma estar en una situación de necesidad de voluntarios.

Respecto al proceso de selección, ambas partes están de acuerdo en que es necesario superarlo para poder formar parte del equipo de Oxfam Intermón. Los voluntarios consideran que el nivel de exigencia del mismo es el adecuado y la responsable de Oxfam Intermón afirma que tiene que cumplir unos objetivos pero también hay que dar flexibilidad y adaptarse a cada caso.

6.3 RECOMENDACIONES

En la fase de incorporación, se pone en marcha un plan de acogida en el que una persona se responsabiliza de facilitar la integración del nuevo voluntario. Este plan es bien recibido por los voluntarios, pues los resultados reflejan que en general, están satisfechos con su experiencia al llegar a la organización.

A pesar de que para la responsable de Oxfam Intermón uno de las fases más importante es la supervisión para poder detectar necesidades, compartir experiencias o recibir la opinión de los voluntarios, son varias las personas que consideran que deberían tenerse más en cuenta sus opiniones.

Respecto a los conflictos, la responsable del voluntariado afirma que no suele haber demasiados conflictos, afirmación que se corrobora con el hecho de que ninguno de los encuestados mencione haber tenido algún problema en el transcurso de su voluntariado. Aun así, en caso de ser necesario tienen establecido un protocolo de actuación.

El hecho de no producirse ningún conflicto, es sospecha para la organización de que pueda deberse a que no se expresa todo lo que se piensa, por lo que se propone a los voluntarios un sistema de sugerencias anónimo, acción con la que un importante número de voluntarios dice estar de acuerdo.

Los principales motivos de abandono de la organización según los voluntarios son la falta de tiempo, problemas de salud, o no encontrarse a gusto. Por parte de la organización, se realiza una entrevista para conocer los motivos y se intenta seguir en contacto con la persona que deja de colaborar, ofreciéndole otro tipo de colaboración o dejando abierta la posibilidad de reincorporación.

Entre las motivaciones de los voluntarios de Oxfam Intermón encontramos motivaciones autocentradas y heterocentradas. La principal motivación por la que realizan tareas de voluntariado es el poder ayudar a otras personas, motivo que también es mencionado por la responsable. Pero también coexisten otras como la posibilidad de aprender de la experiencia o compartir actividades con amigos o conocidos.

La organización de cualquier evento que se realiza está gestionada por los propios voluntarios y es ofertada para todos los integrantes de todos los equipos a través de una convocatoria mediante correo electrónico. Una vez finalizado, los resultados se reflejan en una ficha, pero no se le da demasiada importancia a este aspecto.

Por último, el grado de satisfacción de los voluntarios con la organización es elevado, puesto que una gran mayoría considera que Oxfam Intermón valora su trabajo, se sienten comprometidos con la organización, y se sienten realizados con su trabajo.

6.3. RECOMENDACIONES

En este último apartado se exponen las principales recomendaciones a las Organizaciones No Lucrativas en general, así como a Oxfam Intermón en particular, con diferentes acciones para mejorar su ciclo de gestión del voluntariado.

6.3.1. Recomendaciones a las Organizaciones No Lucrativas

Como recomendación general, las Organizaciones No Lucrativas deben ser conscientes en todo momento de la importancia que tienen los voluntarios y gestionar de forma correcta todo el ciclo dentro de la organización, desde que se incorporan hasta que deciden abandonar.

Deben ser conscientes de la necesidad de incorporar a voluntarios en cada momento e identificar claramente el perfil a buscar: para qué equipo, cuáles son los objetivos del puesto, qué formación se requiere, qué responsabilidad asumirá, cuánto tiempo requiere su actividad, etc.

La publicación de una oferta debe tratarse con cuidado, pues se refleja en ella la imagen de la organización. Debe ser clara, atractiva, llamativa, debe indicar qué actividad se va a realizar, especificar requisitos, informar dónde se puede encontrar más información, etc. Existen diversos medios que pueden ser adecuados para su publicación: medios impresos, charlas, peticiones directas, anuncios, internet, acontecimientos especiales, etc. y dependerá fundamentalmente del perfil al que queramos dirigirnos

En un primer contacto se recomienda informar a la persona interesada sobre la organización y sobre las tareas y responsabilidades propias del puesto. Así como tratar de descubrir intereses o motivaciones para ser más precisos a la hora de asignarle una actividad concreta.

Las organizaciones deben proporcionar las herramientas e información que necesiten los voluntarios para desempeñar sus tareas, así como garantizar su integración en el equipo correspondiente, generalmente delegando esta responsabilidad al responsable de su equipo.

Durante el desarrollo del voluntariado, se recomienda a las organizaciones realizar un seguimiento para identificar nuevas motivaciones, intereses, adelantarse a posibles causas de conflicto, escuchar opiniones de los voluntarios o fomentar la relación con éstos.

Es importante también proporcionar formación continua a los voluntarios, ya sea básica o específica, en función de las necesidades que vayan surgiendo, de forma que consigamos un equipo más preparado y que pueda servir como incentivo para captar a otros voluntarios.

El reconocimiento del trabajo realizado debe realizarse a través de diferentes medios: entrega de certificados, diplomas, mostrar interés por aspectos personales, etc. Es importante establecer los criterios para conseguirlos y sólo otorgarlos a aquellos que realmente lo merecen.

La comunicación con los voluntarios debe ser fluida, cercana, adaptar los medios al perfil de los voluntarios y es recomendable establecer canales propios de comunicación dentro de la organización.

Para conseguir la fidelización de los voluntarios es importante fomentar continuamente su participación, ofrecerles la posibilidad de asumir responsabilidades, establecer objetivos de forma conjunta y tener en cuenta sus opiniones o sugerencias.

Además, se recomienda a este tipo de organizaciones que tengan detalles simbólicos en ocasiones especiales, como felicitaciones de cumpleaños, de Navidad, explicarles qué se ha conseguido con su aportación o nombrarlos en apariciones en prensa o en público.

6.3 RECOMENDACIONES

Por último, la fase de desvinculación debe aprovecharse para detectar posibles problemas, identificar causas de abandono, proponer nuevas formas de colaboración o establecer una relación positiva, dejando las puertas siempre abiertas a una posible reincorporación futura.

6.3.2. Recomendaciones a Oxfam Intermón Zaragoza

Para conseguir un voluntariado más numeroso, comprometido y satisfecho que le ayude a seguir desarrollando sus proyectos de forma estable, Oxfam Intermón debe centrarse en gestionar de forma correcta el ciclo del voluntariado. Para ello, se detallan a continuación una serie de estrategias que pueden contribuir a la consecución de su objetivo:

La división de los voluntarios responde únicamente a razones de eficiencia, por lo que se aconseja seguir una estrategia de marketing indiferenciado puesto que el objetivo de la organización es fomentar el sentimiento de que se sientan un único equipo, debe dirigirse a todos ellos con una oferta similar.

Es importante en el momento de captar voluntarios establecer el tipo de estrategia que se va a seguir, siendo la más adecuada en este caso una estrategia de captación mixta diseñada con especial cuidado, de forma que consigamos voluntarios con el perfil deseado dirigiéndonos a un gran número de voluntarios.

Además, sería conveniente realizar acciones puntuales y creativas que ayuden a acercar el voluntariado a toda la población, como por ejemplo, establecer un día de “puertas abiertas” en la organización. También se podría informar sobre la posibilidad de su voluntariado en actos de Oxfam Intermón como son el Día para la Esperanza o el Rastrillo de Juguetes.

En la estrategia de selección de nuevos voluntarios se recomienda establecer un proceso que garantice que la persona se adecúa al puesto que va a ocupar para evitar que no se cumplan los objetivos de la organización o que la persona no se sienta a gusto y abandone. También es importante responder a las solicitudes en un corto periodo de tiempo para mostrar el interés por parte de la organización en la persona que solicita información o que quiere formar parte del equipo.

Para contar con un equipo de calidad, es imprescindible facilitarles la formación necesaria de forma continuada. De esta forma se pueden ofrecer cursos necesarios para desempeñar sus funciones así como cursos para desarrollar otros tipos de habilidades.

Además, se puede crear un sistema interno de intercambio de conocimientos o habilidades de forma que cada voluntario se ofrezca para intercambiar formación con otros voluntarios del equipo. Por ejemplo, una persona con formación en informática puede ofrecer clases a voluntarios a cambio de que otro voluntario se ofrezca a dar clases de idiomas.

En la fase de supervisión, se recomienda reforzar continuamente la labor que realizan los voluntarios, así como pedir su opinión y tenerla en cuenta. Además, también sería recomendable que los voluntarios participasen en el planteamiento de los objetivos que se establezcan, para hacerlos sentir parte del proyecto. De esta forma conseguiremos que se involucren en la actividad al percibir los objetivos como propios.

Se recomienda mantener a los voluntarios informados de forma continua sobre los objetivos, actividades, logros y proyectos futuros. Generalmente, es preferible utilizar diferentes medios para comunicarlo: página web, redes sociales, correo electrónico, etc. aunque lo ideal sería establecer una intranet para los voluntarios de la organización, donde colgar toda la información, así como fotos de los eventos, recomendaciones, sugerencias, etc. También sería interesante la publicación de un boletín trimestral con todas las novedades y repartirlo o enviarlo a todos los voluntarios de Zaragoza.

En cuanto a las actividades realizadas, podría ser útil que en ocasiones determinadas, los voluntarios de un equipo intercambiasen sus actividades con las de otro equipo durante un corto periodo de tiempo, de esta forma aumentaría la flexibilidad en cuanto a tareas realizadas y todos conocerían cuáles son las funciones de sus compañeros.

Otro aspecto importante sería la instalación de un buzón de sugerencias, quejas o reclamaciones donde los voluntarios pudiesen participar de forma totalmente anónima para facilitar la comunicación en temas más delicados o que no quieren exponer publicamente.

Para que los voluntarios sientan que la organización valora su trabajo sería interesante que ésta los mencionase en algún evento público o en alguna aparición en los medios, destacando siempre su importancia. También sería interesante que les diesen la opción de publicar algún artículo donde expliquen su trabajo o alguna entrevista a voluntarios y que se publicase en la página web o en algún medio escrito.

También es recomendable que se realicen menciones especiales o se destaque la labor de algún voluntario, siempre que éste lo merezca. Es decir, valorar positivamente el esfuerzo de los “mejores voluntarios” haciéndoles entrega de algún premio simbólico como por ejemplo un diploma o certificado del “buen voluntario”.

Por último, se recomienda realizar felicitaciones en fechas señaladas como navidad, día del voluntariado, cumpleaños, etc. En este último caso, además de enviar una felicitación personalizada a través de correo electrónico, también sería aconsejable enviar un correo electrónico al resto de voluntarios para animarles a enviar su felicitación, de esta forma se contribuye a generar un ambiente de trabajo mucho más favorable y mejora la relación entre voluntarios.

6.4. LIMITACIONES

La principal limitación del Trabajo Fin de Grado ha sido la falta de literatura específica sobre el marketing aplicado a las Organizaciones No Lucrativas.

También hubiese sido conveniente la realización de un estudio cualitativo para analizar otro tipo de comportamientos, motivaciones subyacentes, creencias, actitudes y sentimientos de los voluntarios a través de diferentes entrevistas en profundidad o grupos de discusión.

Otra limitación ha sido el difícil acceso a algunos voluntarios para realizar las encuestas, ya que hubiese sido deseable poder encuestar a todos los voluntarios de Oxfam Intermón que realizan su labor en Zaragoza para obtener más información y poder establecer relaciones entre las diferentes variables.

6.4 LIMITACIONES

6.4.1. Futuras líneas de trabajo

Como futura línea de trabajo, se propone la realización de un estudio cualitativo mediante grupos de discusión o entrevistas en profundidad a los voluntarios de Oxfam Intermón para tratar de descubrir comportamientos, motivaciones o sentimientos subyacentes que nos permitan analizar su relación con el tiempo de permanencia.

También sería interesante la realización de estos estudios de forma periódica para poder comparar los resultados en el tiempo.

Parte II

Anexos

Apéndice A

Factores que influyen en los voluntarios

En el siguiente cuadro se muestran las principales variables que tienen influencia en la decisión de ser voluntario, en la satisfacción o en la permanencia según los modelos explicativos de la permanencia que han sido analizados en el marco teórico.

Modelo explicativo		Variables de personalidad y actitudinales	Variables organizacionales o situacionales
M. del Proceso del voluntariado	Incidencia en la decisión	Motivaciones (Valores, conocimiento, desarrollo personal, incremento de la estima e interés por la Comunidad). Disposición para ayudar	
	Incidencia en la satisfacción	Disposición para ayudar.	
	Incidencia en la permanencia	Satisfacción con las actividades voluntarias (grado en que consideran su labor interesante, recompensante, importante, aburrida, decepcionante, divertida)	Integración en la organización, identificación con los objetivos y fines de la organización, deseo de realizar más actividades. Apoyo social, grado de apoyo estructural y funcional.
M. de la Identidad de Rol del voluntario	Incidencia en la decisión		No tiene en cuenta variables situacionales.
	Incidencia en la satisfacción		
	Incidencia en la permanencia	Aumento incidencia de acciones en favor de la organización. Compromiso. Nivel anterior de actividad voluntaria	
E. sobre el rendimiento y compromiso del voluntariado	Incidencia en la decisión	Variables sociodemográficas (nivel educativo, capacidad adquisitiva, posición social...)	
	Incidencia en la satisfacción	Motivación Variables actitudinales (satisfacción con las actividades realizadas, reconocimiento, logro...)	Refuerzos materiales y simbólicos, forma de contactar, seleccionar, formar...
	Incidencia en la permanencia		
M. psicosocial de la permanencia	Incidencia en la decisión		
	Incidencia en la satisfacción	Motivaciones iniciales Conflicto percibido	Grado de apoyo emocional que presta la organización
	Incidencia en la permanencia	Intención de permanencia Conducta pasada Experiencia satisfactoria, reforzante, emocionante,	

Apéndice B

Guión de la entrevista

1. Fase Social: saludo y presentación.

2. Fase Inicial:

- Recordar el tema y la finalidad de la entrevista.
- Explicar por qué se le ha elegido a ella.
- Comentar que durante la entrevista podrá dar su opinión con total libertad.
- Dejar claro que la información se utilizará para fines académicos.
- Pedir permiso para utilizar una grabadora.

3. Fase de desarrollo:

- Información sobre la entrevistada, aspectos personales y profesionales.
- Ampliar conocimiento sobre la organización.
 - Actividades que realizan.
 - Voluntarios.
 - Organización.
 - Flexibilidad.
 - Evolución.
 - Responsable/s.
- Problema de permanencia
 - Motivaciones.
 - Factores situacionales
 - Organización (estructura, funcionamiento, etc.).
 - Entorno del voluntario.
- Ciclo del voluntariado
 - Necesidad
 - Captación

- ▷ Selección
 - ▷ Acogida
 - ▷ Formación
 - ▷ Supervisión
 - Eventos
 - ▷ Convocatoria
 - ▷ Responsables
 - ▷ Informe posterior
 - ▷ Herramientas para medir la satisfacción de los voluntarios
 - Resolución de conflictos
 - Desvinculación
4. Fase de conclusión: recapitulación y ofrecer la posibilidad de añadir algo a la entrevista.
Despedida y agradecimiento.

Apéndice C

Entrevista a la responsable del voluntariado de Oxfam Intermón Zaragoza

Buenos días, mi nombre es Marta y como ya sabes estoy haciendo mi trabajo fin de grado sobre el marketing aplicado a los voluntarios. Te he escogido a tí para hacer la entrevista porque creo que me puedes servir de gran ayuda y me puedes aportar mucha información a la investigación. Si no te importa vamos a utilizar una grabadora pero simplemente se utilizará para fines académicos, así que puedes dar tu opinión con total libertad.

Muy bien.

Si estás de acuerdo y te parece bien, podemos empezar.

De acuerdo.

En primer lugar me gustaría que me contases un poco sobre tí, sobretodo cual es tu labor aquí dentro de intermón, cuánto tiempo llevas, por qué elegiste Intermón, un poco en general.

Bueno, pues a ver, mi labor actual en la organización, soy responsable de Oxfam Intermón en Aragón y sobretodo mi labor principal es coordinar los equipos de voluntariado que hay aquí en Zaragoza. Mi responsabilidad abarca en todo lo que es la comunidad autónoma, pero es verdad que la actividad que llevamos a cabo es en su mayor parte casi toda en Zaragoza.

Vale.

Eh..., el tiempo que llevo en la organización, pues en plantilla como contratada desde 2008. Empecé como especialista en educación y desde hace dos años como coordinadora de los equipos, pero antes ya había hecho una etapa larga como voluntaria, desde el 97.

¿También aquí en Intermón?

Sí, si si. Y por qué Intermón, pues porque bueno, pues eso, mi recorrido como voluntaria ya hubo un momento en que por cercanía yo comencé mi voluntariado en Intermón en Barcelona, y

luego al trasladarme aquí, pues seguí. Creo que bueno, es una organización que tiene un ámbito de trabajo muy interesante y por eso empecé ahí y por eso sigo.

Como voluntaria, ¿Qué actividades eran las que realizabas? ¿Todas en un grupo en concreto?

Pues inicialmente estuve en tema de campañas en Barcelona, luego al venir aquí entré en el equipo de educación y alguna temporada también estuve en recursos humanos.

Vale, muy bien. Pues si te parece bien ahora hablamos un poco de las actividades principales que lleváis a cabo desde Intermón.

Muy bien...

Cuéntame, ¿Exactamente qué hace Intermón ¿En qué ámbitos está ahora trabajando?

Vale. Pues mira, básicamente los ámbitos de trabajo son cooperación al desarrollo, acción humanitaria o emergencias, comercio justo, se lleva a cabo en las tiendas y fuera de las tiendas en actividades de sensibilización y venta. Y la parte de ciudadanía en la que entran campañas, incidencia y educación. Estos serían como los grandes bloques de trabajo. En Zaragoza, la parte de cooperación y acción humanitaria no la llevamos a cabo porque se, digamos se lleva desde sede central en Barcelona.

Si.

Aquí lo que hacemos más es el tema ciudadanía, de campañas, en educación, en comercio justo y estas son básicamente las actividades, digamos grandes hacia fuera, ¿no?. Luego la labor interna que requiere de recursos humanos, de gestión interna, pues también.

Vale. Supongo que para realizar todas estas actividades, necesitareis un número elevado de personal. No sé, ¿Más o menos cuántos serían voluntarios y cuántos corresponden a asalariados?

Pues mira, lo que es equipo de Zaragoza, estamos dos personas contratadas. Yo como coordinadora y Paquita como técnica comercial de zona y lleva la parte comercial de esta tienda y de otras tres. ¿vale?. El resto son todo personas voluntarias. Me he sacado una lista y no he calculado el número total pero te voy a decir ahora cuantas...7...14...37.

Vale.

Bueno, 37 porque aquí estamos Paquita y yo. 37 personas voluntarias y dos contratadas.

¿El perfil de los voluntarios suele ser homogéneo? ¿Responden a un perfil concreto por estudios, formación, sexo, alguna variable?

Pues es muy diverso, a ver, eh... en cuanto a edad hay de todo. Si que es verdad que por equipos hay más diferencias, si. Hay personas pues por ejemplo, en el equipo de comercio justo, la media de edad es bastante alta. En el equipo de educación, también. En el equipo de acción ciudadana no, la mayoría son estudiantes de universidad. Por género también, ahí si que hay más diferencia, mayoría aplastante de mujeres, hombres hay muy poquitos, pues te diré, si te he dicho 39 pues... pues igual hay 6, 7... hombres.

Mucha diferencia.

Sí, sí. Esto es en todo el mundo de las ONG en general, es bastante así.

Entonces, la distribución que se hace de los voluntarios, me has dicho que es por equipos, serían comercio justo, educación...

Acción ciudadana que es tema campañas y luego recursos humanos, gestión del voluntariado hay otro equipo pequenito y gestión interna también hay dos personas.

Me gustaría saber cómo ha sido un poco, la evolución en el número de voluntarios, si ha disminuído o si se ha incrementado, sobretudo en estos últimos años

A ver, en estos últimos años ha disminuído pero... no mucho en cantidad y tampoco a ver... no hemos hecho ningún estudio ni ningún análisis profundo, pero yo no lo achaco a la crisis, a que la gente haya tenido que dejar el voluntariado para ponerse a trabajar, a buscar o a otra cosa, sino porque hemos tenido unos cambios internos muy fuertes, muy grandes y eso ha afectado también a la reestructuración de los equipos, a la dinámica de todo el equipo de Zaragoza, aquí antes había contratada una persona que llevaba acción ciudadana, otra persona que llevaba educación, otra persona que tal. Entonces, al reducir el personal contratado y tener que por mi parte coordinar todos los equipos es verdad, que hasta que te pones en marcha y que todo funciona con normalidad, pues ha habido gente que se ha perdido un poco por el camino, por decirlo así, o gente que no ha aceptado los cambios y se ha ido... bueno pues... han pasado varias cosas.

Distintas circunstancias.

Sí.

Volviendo un poco a los equipos quería saber también el peso que tiene cada equipo, cómo están distribuidos más o menos.

Sí, pues es que como había leído las preguntas, lo he anotado. Pues mira, en porcentaje, si quieres esto te lo doy y así también te sirve.

Sí.

En porcentaje, de acción ciudadana es un 10 %, de comercio justo es el que más, la mitad, 51 %, de comunicación un 3 %, de educación 18 %, de gestión interna 8 % y de recursos humanos 10 %. Osea, que para decirlo así, los grupos grandes son los de comercio justo sobretudo porque al hacer turnos de tienda se necesita mucha gente, son 20 personas. De educación son 6 personas, aquí pone 7 pero en realidad son 6 porque me han contado amí. Y comercio justo son 19 porque han contado a Paquita.

Vale.

De educación son 6 y de acción ciudadana ahora son muy poquitos, suele ser más numeroso, pero este año, hemos tenido un bajón de gente por motivos diversos casi todo personales de la gente que formaba parte del equipo. Pues o que se han ido, como te decia antes, al ser estudiantes, eh... los equipos son mucho más inestables.

Claro.

Son personas que pues bueno que están un año, al año siguiente se van de erasmus a nose donde o al año siguiente no tienen tiempo porque tienen que hacer prácticas de nose qué.

Motivos más personales.

Sí, la mayoría sí. O personas que estaban pues justo acabando la carrera y han estado un año o dos de voluntarios y luego han encontrado trabajo y se han ido, lo que sea.

Vale. ¿Y en estos grupos quién decide a qué grupo va a pertenecer? Quiero decir, ¿Es la persona la que dice yo quiero realizar este tipo de actividad? ¿O es Intermón quien distribuye según formación?

Es una combinación, no es que decida nadie, sino que se acuerda. La persona que viene tiene un interés y normalmente rellena una fichita en la que se le pide en qué equipo le gustaría participar. Siempre hay más afinidades, una persona que le encanta estar en tienda por ejemplo, o una persona que le encantan las acciones de calle.

Vale.

Y desde la organización, el equipo de recursos humanos, que es quien le hace la entrevista, es quien sabe que necesidades tenemos en ese momento y también a través de la entrevista puede ver qué encaja, ¿No? Pero no es que por mucho que tu digas que quieres en tienda, yo te digo que vas a estar en educación, no es así, es ir hablándolo y llegar a un acuerdo.

Y una vez que están dentro de un grupo, ¿Tienen flexibilidad para poder cambiar de grupo si lo desean o normalmente no suelen?

Sí, tienen flexibilidad, lo que pasa es que no es muy normal, no por nada, pero no suelen. Cuando entran, empiezan en un grupo, puede haber alguna persona que no lo tiene muy claro, entonces hace un poco de prueba en un equipo y ve que no encaja y se va a otro, no hay ninguna hermeticidad para eso.

Y entre los distintos grupos ¿pueden realizar actividades en las que participen conjuntamente o cada grupo tiene ya sus actividades asignadas?

No sólo es que puedan, sino que es deseable. Osea, lo que intentamos es trabajar por proyectos, organizar una actividad en la que pueda participar todo el mundo. Por lógica, porque no podemos estar todos en todo, estamos organizados en equipos, sino no seríamos nada eficientes, ¿no? Pero lo interesante es que por ejemplo, como puede ser la fiesta de la solidaridad, ahí es clarísimo que participan todos los equipos cada uno desde su ámbito digamos habitual de trabajo. Pero no sé, te diré si por ejemplo, organizamos un cine forum, dentro del ámbito de campañas siempre, en todas actividades se invita a participar a quien quiera. A través de una comunicación por mail, o aquí en el corcho se comunica a todo el equipo, a todos, eh.. chicos vamos a preparar esta actividad quién se anima. El equipo motor logicamente va a ser el de campañas, porque es el que trata estos temas, pero quien se anima, va a participar siempre que quiera.

Vale. Entre los distintos grupos, para dirigiros a ellos, ¿utilizáis los mismos sistemas de comunicación, de captación...? ¿No hay ninguna diferencia en la relación entre la organización digamos, y los diferentes equipos?

No, no no. ¿Te refieres a los canales de captación para unos equipos... para otros?

Sí, por ejemplo, captación, la forma de dirigiros, hablar con ellos, de comunicarles...

No no, es la misma. El reto es que se consideren un mismo equipo.

Para gestionar a tantos equipos diferentes y a la vez que sea un grupo un poco homogéneo, la persona que se encarga de ello, ¿Es la misma para todos? ¿O hay alguna persona que se responsabilice de los grupos por separado?

A ver, depende, en comercio justo, por ejemplo, no hay una coordinadora de todo el equipo, pero sí hay varias personas que tienen unos roles específicos.

¿Voluntarios siempre?

Sí, voluntarias todas.

Encargadas de temas concretos, pues la encargada de los turnos, la encargada del escaparate, la encargada del almacén, la encargada de tal. Sería deseable que hubiera una persona que coordine pero bueno, hasta el momento no hay nadie que quiera asumirlo y ya esta, ¿no? y se organizan así. En educación y en acción ciudadana no hay una persona que coordine, pero en educación es un equipo pequeño, muy estable en el tiempo, que se conocen hace mucho y digamos que es una autocoordinación y un funcionamiento muy autónomo, muy compartido. Acción ciudadana es el que ha tenido más altibajos en los últimos tiempos y es el que estoy coordinando yo directamente de momento, pero lo deseable es que con el tiempo es que haya una persona voluntaria que lo coordine.

Y esto es porque no hay una persona que esté más estable digamos, porque es un grupo..

Sí, como ha sido más inestable son personas que tienen poquito tiempo y también... vamos que su aspiración no es coordinar el equipo, sino colaborar, participar en lo que más o menos acordemos, pero no tomar la responsabilidad de coordinar.

¿Y estas personas reciben algún tipo de formación específica?

Todas las personas que entran nuevas, reciben una formación. Hay una formación online, que es de, bueno, pues sobre la organización, sobre intermón, sobre oxfam, la confederación a la que pertenecemos, y las personas que llevan la parte de comercio justo, tienen una parte específica de comercio justo, porque se entiende que tienen que saber un poquito, para luego poder explicarlo en la tienda y hablar de ello.

Y las personas encargadas o responsables de su grupo, ¿ellos tienen alguna formación a parte o no considerais que sea necesario?

Si que consideramos que sea necesario, hay formaciones de vez en cuando, pero concretamente el equipo de Zaragoza, las personas que tienen la responsabilidad que te he contado no han participado en esas formaciones.

Me refiero a algo de gestión de equipos...

Hemos tenido, ha habido esa formación para todos equipos en España, en los que han participado personas que coordinan los equipos de diferentes ciudades, pero de aquí de Zaragoza no ha llegado a participar nadie.

Vale, muy bien.

Osea que la posibilidad está pero no han participado.

Durante muchos años unos de los principales retos de las ONL ha sido el poder retener a las personas para que sus proyectos puedan ser más estables y puedan trabajar mejor. No sé si aquí en Intermón también habéis tenido este problema, un poco para poder conseguir que permanezcan un largo de periodo de tiempo, o los voluntarios son más esporádicos.

Mira, también es algo que caracteriza a los perfiles de los diferentes equipos. Comercio justo es bastante estable, hay personas que llevan muchos años. En educación también es bastante estable. El de acción ciudadana es el más inestable, el más cambiante. Sí, luego recursos humanos y gestión interna, bueno recursos humanos es nuevo de hace muy poquito por lo cuál no puedo decir, pero el más inestable con diferencia es el de acción ciudadana. Va muy vinculado a la edad también, osea, la gente joven es mucho más inestable, pues porque se va situando, tienen muchas etapas diferentes de su vida, que si estudian, que si trabajan, que si cambian de ciudad, que si de repente les surge una oportunidad que aprovechan... Las personas mayores, que tienen un trabajo estable, que ya están instaladas en Zaragoza y tienen un poquito de tiempo para dedicarle al voluntariado pueden permanecer mucho tiempo.

Osea que hay perfiles que permanecen más tiempo que otros claramente.

Sí, sí.

Luego también supongo que las motivaciones serán diferentes según la edad, las motivaciones no serán las mismas.

Hombre, es muy variable eh, es muy variable. Yo creo que no hay una única motivación, sino que suele ser siempre una mezcla. La disponibilidad para ayudar, para echar una mano está siempre, sino no darían el paso para querer ser voluntarios. Si que es verdad, que muchas veces hay otras motivaciones añadidas, sobre todo gente joven, ¿no? que les viene bien como experiencia, como prácticas, para conocer, para currículum, eh... por puro interés de los temas que se trabajan, que se desarrollan, eh.. por verlo como una oportunidad de saber un poco desde dentro cómo funcionan las ong y la gente mayor es verdad, que quizá esa parte de interés en formarse, en conocer, en tal, queda como ya más diluída, ¿no? aunque hay personas mayores con mucho interés en saber, ¿no? pero quizá ya no como proyección de mira, esto me puede servir a nivel profesional o personal, ¿no? sino que quizá es más orientado a la parte esta de bueno, pues si puedo echar una mano en la organización, pues lo veo bien. Una vez entran en los equipos, mmm... no sé si cambia mucho la motivación, al final si que notas cuando lo que van conociendo les convence o no, ¿no? y normalmente por suerte, es que convence, de pues bueno si esto es lo que yo me esperaba, voy conociendo, voy sabiendo, eso genera pues que esté a gusto, y además pues que se me ocurran ideas y se puedan llevar a cabo con los equipos... Además como suelen ser tareas muy de equipos la gente suele estar a gusto a nivel personal.

Porque la relación con las personas, ¿también puede ser otra motivación?<

Sí, sí. De echo también es verdad que hay gente que incluso viene un poco por necesidad, ¿no?. Hasta de situaciones como, este ya es más puntual, pero de situación como, yo que se, he pasado

por una época depresiva y necesito salir de casa. O tengo una situación complicada y necesito un espacio diferente al que vivo habitualmente, eso también, pero ya son situaciones más puntuales y de necesidad. Pero es verdad, que esta motivación de así interactúo con otras personas, y estoy a gusto, cuidamos mucho el momento del café para charlas, y luego ves que hay gente que necesita, no sólo necesita, sino que está a gusto porque aquí puede hablar con más gente, no sólo de lo que hace sino de otras muchas cosas.

Claro, es que aquí en una organización no lucrativa el intercambio es muy diferente a una organización con ánimo de lucro. Porque claro, en cualquier organización tú das algo pero das algo a cambio. Aquí una persona lo da pero la persona que realmente recibe la ayuda es otra persona.

Sí, sí.

Entonces tiene que recibir una contrapartida.

Sí, sí. Vamos mi experiencia de voluntariado es muy gratificante, osea, en las organizaciones de desarrollo lo difícil, osea es un poco difícil porque no ves el resultado inmediato de las cosas. Ni actúas tú, no vas a llevar agua a no sé donde a un poblado...

No se da el algo por algo.

Exacto. Pero la parte esta de equipo, de sensación de equipo, al cabo de un tiempo pues mirar los proyectos que se han hecho, se ha conseguido esto, se ha cambiado esto otro, se ha llevado acá, pues eso es muy satisfactorio, ¿no? Eso es lo que es a largo plazo y más lejano. Pero lo cercano también de relaciones, de mira que bien ha salido esta actividad, de poner en marcha esto y ha tenido este resultado y ha venido mucha gente, ¿no? Este tipo de cosas son muy gratificantes.

Otro de los factores que también indican que tiene bastante incidencia en la permanencia es sobretudo la estructura de la organización y también el funcionamiento. No sé si estás de acuerdo con esto.

A ver, vuelveme a repetir la pregunta.

Por ejemplo, a parte de las motivaciones que tenga un voluntario para permanecer, otra cosa que le puede influir a la hora de quedarse o no, es cómo la organización está coordinada, estructurada y cómo funcione un poco internamente.

Ah claro, sí, sí. Claramente. Yo creo que es super importante ir explicando no sólo el trabajo que hacemos sino cómo nos organizamos para hacerlo. Realmente es un reto en nuestro caso, porque es una organización enorme. No solo como Oxfam Intermón en España, sino que formamos parte de una confederación de 17 organizaciones que cada una es de un país y de una cultura distinta, y tiene una manera de hacer diferentes, coordinar todo eso es complicado, pero también tiene muchos aspectos positivos y por eso lo hacemos. Claro, transmitir todo esto a la gente y también transmitir que cada granito de arena aporta en todo esto que es tan grande, es muy importante. Y si la organización, lo que pasa que es verdad también, que a veces, hay de todo, eh. Hay gente que le interesa mucho saber cómo están organizados para hacer esto para lo otro, pero hay gente que te dice no me cuentes cosas del departamento ni de que área estoy ni nada, dime a mí que hacemos en

Zaragoza, qué queremos conseguir en Zaragoza y ya está. Hay de todo, eh. Pero sí que es necesario dar a conocer todo, cómo nos organizamos.

Bueno y el último factor que puede afectar a la permanencia según los estudios es el entorno del voluntario, el propio entorno, su familia, sus amigos, a la hora de decidir hacerse voluntario o incluso seguir permaneciendo, ¿Crees que esto puede influir también?

Hombre, ahí ya, posiblemente sí, pero claro eso ya es muy personal. Entrar en el entorno digamos ya más personal, familiar del voluntario, ahí ya me cuesta más. Pero sí que es verdad que hay factores que pueden hacer cambiar las decisiones de una persona que es voluntaria y que porque se le pone la madre enferma y la tiene que cuidar, pues tiene que dejar de ser voluntaria. O al revés, ¿no? se queda a lo mejor sin trabajo y dice pues mientras tanto estoy de voluntaria porque tengo tiempo y puedo pues digamos dar este tiempo, ¿no? Pero más allá ya no me atrevo.

Por ejemplo, dentro de los equipos, si que se notará que los equipos que tienen más amistad entre ellos, o que incluso que llegan a ser más amigos fuera de Intermón, ¿Esos grupos si que suelen estar más unidos?

Sí, sí, desde luego. Cuando la gente está a gusto, se nota mucho y no les importa venir hoy, mañana y pasado. Porque están a gusto con la gente.

Incluso ¿Eso puede hacer a lo mejor, el querer hacer más acciones, y cuanto más haces, más te involucras y quiere participar más?

Está claro que la motivación y el estar a gusto es fundamental para que funcione. Ninguna persona voluntaria va a estar a disgusto en un sitio, a no ser que sea algo que digas, es que si no lo hago yo no lo hace nadie y es básico que se haga, ¿no? Si la gente está a gusto, es lo que dices tú, genera una rueda. Si estoy a gusto, pues mira nos tomamos algo y aparece una idea, y nos animamos y lo ponemos en marcha y así va creciendo. Y esto nos motiva para hacer otra más grande.

Incluso si están a gusto. ¿Pueden actuar como prescriptores para gente de fuera, amigos...? No sé si es muy importante esto para captar otros voluntarios.

¡Sí, sí! Eso también. Además es de los canales que funcionan mejor para que vengan voluntarios. Cuando alguien que conoce, yo que estoy de voluntaria te digo a tí vente, que es una pasada, que es super bonito, que a tí que te gusta la educación, pues ven y verás, eso es lo que más funciona.

Bueno, pues ahora que tenemos una visión un poco más concreta de cómo es el voluntariado de Intermón, cómo están organizados, qué funciones realizan, etc. Me gustaría que nos centrásemos un poco en el ciclo del voluntariado. Desde que teneis una necesidad y necesitáis un persona que se incorpore, un voluntario nuevo, hasta todo el proceso hasta que finalmente decide abandonar la organización o desvincularse de ella. Si te parece podemos empezar por el primer punto, que sería la captación. No sé si tenéis una necesidad o cómo funciona.

Sí, normalmente. Ahora mismo sí, ahora tenemos necesidad de voluntarios. El equipo de acción ciudadana está debilitado. El de comercio justo hay gente, pero sí que buscamos un perfil quizá más activo, que haga más actividades fuera de la tienda. Entonces partiendo de aquí, detectamos unas necesidades, cuantas personas necesitamos o creemos, esto lo hace el equipo de recursos humanos,

¿vale? Cuantas personas creemos que son necesarias para cada equipo y a partir de aquí hacemos un plan de captación. Ese plan de captación quiere decir, bueno pues tenemos esta necesidad de tantas personas de estos equipos diferentes, ¿Cómo las buscamos? ¿Por qué canales? Definimos unos canales que son básicamente por un lado online, colgar las convocatorias en la propia web de intermón, en haces falta también lo utilizamos mucho, en el cipaj, estas herramientas así más locales que podamos utilizar. Antes había la hoja de voluntariado que ahora ya no existe pero también la utilizabamos. Otro canal importante es la propia tienda. Cuando queremos buscar gente, pues ponemos un cartel en la tienda y unos folletitos para que la gente se apunte si quiere ser voluntaria. Y ya más allá de esto pues podemos difundir también en Universidades, centros cívicos, con carteles y demás. Esto sería los canales de captación. Una vez la gente interesada van respondiendo pues se les atiende mediante unas entrevistas y ahí empieza digamos la entrada.

Y las técnicas de captación digamos, son iguales para todos los grupos o diferenciais?

Diferenciamos. A ver lo podemos hacer de diferentes maneras pero lo que mejor funciona es decir necesitamos, ahora te lo digo un poco inventandomelo, ¿no? personas de acción ciudadana para llevar a cabo las actividades de campaña en Zaragoza, por lo cual necesitamos que sean personas activas, extrovertidas, que les guste trabajar en equipo, que tengan ganas de contar la campaña sobre desigualdad que llevamos a cabo ahora, que sean creativas en pensar qué actividades podemos hacer en la ciudad, y entonces se crea un perfil concreto para estas personas. Otra convocatoria sería para comercio justo, personas que conozcan, o que tengan interés en el comercio justo, que les guste pues promover actividades de sensibilización y venta tanto en la tienda como fuera y ya defines un poquito.

Vale, entonces las ofertas ya van un poco encaminadas a conseguir exactamente el perfil que estais buscando.

Sí, porque si que en otros momentos hemos puesto convocatorias, te hablo de hace años, eh, de necesitamos personas voluntarias. Pero funciona mucho mejor cuando la persona que se acerca ya sabe lo que estamos buscando. Esto ha sido muy acertado por ejemplo, este equipo que te cuento de recursos humanos, que es nuevo, son tres personas, lanzamos una convocatoria específica de buscamos personas que les interese el tema de recursos humanos para llevar a cabo la gestión de voluntariado en el equipo de Zaragoza. Y ha tenido una respuesta brutal, mucha gente. Y yo creo que cuanto más conciso y más concretos, si tu tienes interés pues llamas, si no te va el tema de recursos humanos ya no te mueves, ya no lo haces. Yo creo que cuanto más definido mejor, así la gente ya sabe a qué atenerse.

Antes me has comentado que haceis una serie de entrevistas para incorporar una persona voluntaria. Hay algunos autores que están de acuerdo en que debe hacerse una selección igual que de un trabajo normal se tratase y hay otros que defienden que no, que con que una persona esté dispuesta a ayudar y quiera involucrarse en algún proyecto que con eso ya sirve. ¿Qué opinas al respecto?

A ver, mi opinión y la dinámica de la organización, es que depende mucho de las organizaciones y de lo que busquen. Si aquí buscamos una persona con un perfil concreto, eh... y no, digamos que no es para nada ese perfil, pues los objetivos que tu quieres conseguir, o que la organización quiere

conseguir de funcionamiento y de hacer unas actividades concretas, no las va a poder conseguir. Osea, yo creo que tiene que haber un equilibrio, y con eso no quiero decir ni que haya que hacer una selección de yo decido que, ni tampoco que entre quien quiera. Tiene que haber un equilibrio porque por un lado, es verdad que no es un puesto de trabajo, que es un voluntariado, pero si que es verdad que es una organización y que tiene unos objetivos concretos que conseguir y tu para eso tienes que, mi papel digamos, mi responsabilidad es conseguir esos objetivos y buscar los medios y las personas que puedan encaminarse a esos objetivos. Si, nose, por poner algo como muy exagerado, si yo estoy buscando para comercio justo una persona o varias, que puedan llevar a cabo actividades y viene una persona que es muy voluntariosa, que tiene muchas ganas de dar pero que no es capaz de explicar el comercio justo porque es super tímida y super cerrada, pues tengo dos opciones: o buscar otra tarea, o decirle que no puede ser. Por eso digo que los perfiles cuanto más claritos facilitan más porque la gente que se acerca ya tiene bastante más claro lo que buscas, ¿no? Es verdad que siempre intentamos dar opciones. Bueno, pues mira, si no se te da bien hablar, y explicar lo que es el comercio justo, igual puedes hacer una tarea de almacén.

Buscar alternativas.

Sí, sí. Pero es verdad que es algo como complicado. Yo pienso lo que te decía al principio, que tiene que haber un acuerdo. A veces hay gente con muy buena voluntad, pero que vas hablando, hablando con ellas, y de repente se dan cuenta de que no tienen tiempo. Y hay gente que harían genial el trabajo que fuera, pero ellas mismas hablando, hablando reconocen que no, claro si es que sólo puedo de 8 a 9 de la noche los lunes. Y dices, claro pues eso va a ser un poco difícil.

Incluso por esto que me dices, supongo que también los voluntarios tampoco estarían satisfechos si están en una tarea que no se sienten a gusto o que incluso ellos ven que no están capacitados, no tienen la formación adecuada para poder realizarlo. A lo mejor si tuviesen responsabilidades que van más allá de las que ellos pueden asumir...

Sí, sí. Con esto se es muy prudente en no dar responsabilidades nada más entre la gente sino ir midiendo con estas personas. Punto número uno, que estén a gusto, que se sientan útiles, que vean si eso cubre sus expectativas. Es muy importante ir hablando siempre con las personas para poder detectar si están a gusto, si querrían hacer más, si podrían hacer más, pues venga, ¿no? adelante. Pero siempre con ellas, nunca decidir por ellas.

Y con mucha flexibilidad por lo que veo, ¿no?

Sí, sí claro. Sí, sí.

Y una vez que ya hemos encontrado el perfil que necesitamos para nuestra necesidad, una vez que el voluntario se incorpora a la organización, ¿Existe algún plan de acogida para integrarlo?

Sí. Tenemos un plan de acogida desarrollado para toda la organización y entonces en función de las personas que estemos en el equipo pues lo intentamos hacer. Entonces tenemos una, de echo está como bastante pautado. Cuando una persona tiene interés, primero hay un primer contacto telefónico para que ella vea que también manifestamos nuestro interés, y también porque, por explicar un pelín, muy muy por encima quienes somos. Porque ha habido bastantes ocasiones en que hay bastante

confusión. Pues a lo mejor, gente que se acerca aquí pensando que trabajamos directamente con personas que tienen necesidades pero directamente, en un comedor, o trabajando con niños, y entonces bueno, pues no es eso lo que buscaban. Entonces este primer contacto telefónico siempre está, y luego ya es una entrevista para hablar, y acordar lo que te decía antes.

¿Esto sería una vez ya dentro de la organización? ¿Y una vez que ya les hemos elegido?

No, la primera entrevista en la que explicamos todo lo que hacemos y la persona explica sus motivaciones, el por qué se ha acercado hasta aquí, dónde ha leído la convocatoria si es que la ha leído o si ha sido de motus propio, qué le interesa. Aquí es donde ella entra, y una vez entra, pues se decide que esa persona va a acción ciudadana. En el equipo de acción ciudadana, pues alguien, en este caso yo, porque soy yo quien coordina el equipo, pero por ejemplo en comercio justo hay una persona que se encarga de hacer la acogida.

Osea, en cada equipo sería una persona la responsable de hacer la acogida.

Sí. Entonces le explica pues una serie de temas generales de la organización, de herramientas, de recursos, de funcionamiento, de ya como más operativo. Le explica que va a tener la formación esta online, que es un curso que puede hacer desde casa o desde aquí tranquilamente. Varias cosas, y luego le explica ya en lo concreto el equipo en el que va a entrar esa persona. Pues mira, somos estas personas, nos dedicamos concretamente a esto, ahora estamos con estas actividades, nos reunimos periódicamente en estos horarios, estos días, los roles de tales personas son estos... ya al detalle. Y ahí empieza. Y bueno, a partir de ahí ya se incorpora a la dinámica del equipo.

Me has comentado que reciben formación online, ¿De qué tipo de formación se trata? ¿Es un poco general a nivel de la organización o específica para su equipo?

Pues hay de todo, tiene una parte que es de la organización, de la organización en España, de la organización de la confederación, de Oxfam. Y luego, comercio justo, osea tienen un recorrido por el trabajo de los diferentes equipos pero comercio justo tiene un módulo específico de comercio justo.

¿Se da algún tipo más de formación a lo largo de la vida del voluntariado? ¿Son puntuales o es más continua la formación?

Mmmm... A ver, es formación bastante continua, integrada en las reuniones habituales que tienen los equipos. Así para todos, hay esta formación digamos inicial, y luego hay otro momento al cabo de un tiempo, que la gente a entrado, la persona ha entrado en el equipo que es como una formación de seguimiento, para compartir un poco cómo están las personas en cuanto a motivación, a satisfacción, si se sienten a gusto, si cubre sus expectativas, no tanto de contenido ni de documentos.

Un poco de supervisión.

Sí, de compartir, sobretodo de compartir, porque también se hace un seguimiento a las personas que van entrando. Pero sobretodo, pues que puedan explicarse, que puedan, además compartir con otras personas que más o menos llevan el mismo tiempo que ellas. Y bueno, que puedan transmitir un poco cómo se sienten o cómo se encuentran. Y luego formación de contenido, por decirlo así, pues ya te digo, se van incorporando en las reuniones. Pues por ejemplo, en las reuniones del equipo

de comercio justo pues periódicamente tienen formaciones específicas de algún producto. Se va a sacar este nuevo producto, y hacemos una formación sobre ese producto, los productores y tal. Esto lo hace paquita. Las formaciones así de la campaña, también se van integrando en las reuniones del equipo de acción ciudadana. O a veces también hacemos una formación abierta a todos, un poco según necesidad del momento.

Porque la formación será un tema que les preocupará bastante a los voluntarios. Sobre todo lo que me has comentado antes, de los grupos de menor edad. ¿A lo mejor la formación también puede ser una motivación para entrar?

Sí, sí. Aunque no lo expresan yo creo que es bien acogida. Que siempre lo reciben bien, pero digamos que no hay una demanda de formación, pero cuando la hay les parece muy interesante y bien.

También sería muy interesante saber cómo se lleva a cabo un evento o una acción. ¿Cómo os dirigís a ellos, ¿cómo les convocais? Los diferentes pasos digamos, hasta que llega el día del evento.

Bueno, pues lo que te he comentado antes en relación a que intentamos abrirlo a todos los equipos. Por coger un ejemplo, pues nose, cualquier cosa, ¿no? Eh... una acción que se hizo en la tienda, en Marzo para dar a conocer la situación en Centro América, las trabajadoras del textil en Centro América. Eso podía ser, según cómo lo enfocaras, una acción específica de tienda y que no se implicara nadie más, pero como la idea es que se ha abierto a todo el mundo que le interese, se manda un correo desde comunicación, que hay una persona que es voluntaria y hace esto, ¿no? Un correo a todos los equipos, llamando un poco a... hay esta propuesta, con esta idea tal, para más o menos estas fechas, a quién le interesa apuntarse. Pues que mande un correo o que se apunte en la lista del correo. La gente se apunta, tal, y a partir de ahí organizamos una serie de reuniones. Una, dos, tres reuniones, las que hagan falta para irlo preparando hasta que llega el día del evento. Antes del día también se vuelve a recordar a todo el equipo de acordaros de este evento, que en su momento se dijo que quien quería participar, pues lo están preparando tal, tal y cual, que sepáis que es este día y que inviteis a vuestros amigos a venir o tal y cual...

Las personas que lo organizan, ¿son también voluntarios?

Sí, sí.

¿Existe un número máximo de voluntarios que puedan participar en cada evento? o ¿cómo funciona?

Mmmm.. no, normalmente es que tampoco es que haya una avalancha de personas que quieren participar en el evento. Osea, que los que estamos pues...

Se distribuyen un poco las tareas entre los que están.

Exacto, sí sí.

¿Los voluntarios también participan en las reuniones previas para organizarlo?

Sí, sí, sí, las personas que deciden involucrarse en esa actividad, pues son las que lo preparan, son las que se reúnen.

Y una vez hecho el evento, ¿Se realiza algún informe posterior para ver lo que se ha conseguido, si han conseguido los objetivos?

Sí, sí.

Para informar a los voluntarios cómo ha ido, para que vean su trabajo un poco reflejado, quiero decir.

Sí, esto es la parte que quizá tenemos más dejada, pero porque falta gente para ello. Rellenamos unas fichas de actividad que recogen lo que dices, cuantas personas han asistido, firmas que se han conseguido, pues eso, se pone el objetivo y se valora si se ha conseguido el objetivo. Bueno, pues toda una serie de cosas que se valoran y que luego sirven pues eso, para saber si ha merecido la pena o no, si ha tenido mucho impacto o poco, o incluso también a nivel de participación del equipo... todo, todo esto se recoge. Mira, mañana voy a enviar la memoria de todo el curso a todo el equipo para que también tengan idea de todo lo que hemos hecho, todo lo que hemos conseguido.

También para que continuen apuntandose a actividades, o haciendo acciones voluntarias, supongo que será muy importante que se sientan valorados y que sientan que su trabajo realmente sirve para algo y ver un poco los frutos que da. No sé si a lo largo del año tenéis alguna especie de evento, algo para que los voluntarios se vean más valorados, alguna gratificación como algún detalle simbólico para Navidades, cumpleaños...

Pues siempre que se hace alguna actividad, siempre... vamos, a no ser que sea un despiste, se agradece, se explica la participación, el cómo ha ido y tal y se agradece siempre. Y luego hay momentos, el día del voluntariado que es en Noviembre, siempre se celebra, y a parte de un correo que envía el director de la organización y tal, que además escribe muy bien y yo creo que llega mucho a los voluntarios, porque se nota que lo transmite tal y como lo siente. Y luego aquí intentamos hacer algún tipo de minicelebración, ponemos carteles de agradecimiento o muestras de diferentes momentos en que la gente a participado y demás. El tema de los cumpleaños pues también se felicita, esto lo teníamos aparcado, ahora ya lo vamos a retomar para felicitar, pues nada, un correito pues felicitando. Simplemente un mensaje y la verdad es que es una tontería y a la gente le gusta. Mira, pues se han acordado, que bien, pues tal. Y sobretodo en el día a día, yo creo que la gente se tiene que sentir muy a gusto y comentar las actividades, lo que hicimos ayer o anteayer, y fijate, pues esto pues lo otro, y siempre que podamos valorarlo, no solo rellenando la ficha sino comentarlo en equipo, qué os ha parecido, qué cambiarías, que mejorarías, qué quitarías, todo esto es muy importante.

Aquí en Intermón tenéis algún sistema o alguna herramienta para medir un poco la satisfacción de los voluntarios. Antes me has dicho que si teníais una especie de herramienta para que ellos valoren, un seguimiento que les haceis. No sé si existe alguna otra herramienta que os permita saber un poco la satisfacción, si están consiguiendo sus objetivos...

Pues así establecida no, sí que hacemos pues eso, un seguimiento de las personas que van entrando, por valorar al cabo del mes o de los dos meses, cómo están... bueno pues eso si están satisfechos o no y por qué y de más. Luego este momento de formación que te comentaba más de motivación y tal. Y este año, que no se hace siempre se hizo una encuesta a nivel toda España, una encuesta de satisfacción, del equipo, de todos, voluntarios y contratados con la organización. Pero

no es que esté sistematizado, yo no sé si se repetirá al año que viene o no. A nivel de ciudad, de equipo digamos, es esto lo que te digo, lo que hacemos.

Un poco por lo que veo es más cercano, sensaciones de lo que te van diciendo.

Sí, la verdad es que no lo tenemos sistematizado, pero sí que recogemos mucho, intentamos recoger el sentir de la gente, el cómo está...

Otro de los aspectos muy importantes será también la resolución de los conflictos, cuando hay algún problema sea entre voluntarios o sea con la organización ¿Tenéis algún sistema o alguna forma de resolverlos?

Pues a ver... normalmente no nos surgen conflictos importantes digamos. Por lo menos desde el momento que estoy yo como coordinadora, no? Eh.. lo que puede surgir de pequeños conflictos lo hablamos, quiero decir, que no han sido conflictos o situaciones que no se puedan solucionar hablando. No ha habido cosas importantes. Es verdad, que a veces dices si no hay conflictos es porque no se expresa a lo mejor todo lo que uno piensa, no? Pero realmente hay muy poco conflicto, aquí, ya te digo que lo poco que hay es muy de hablarlo y ya está.

Vale. Y en caso de que hubiese, ¿tenéis establecidos algunos pasos que seguir o algún protocolo?

Sí, tenemos un protocolo de resolución de conflictos, o si necesitas apoyo de alguien, de recursos humanos, de barcelona, pues tienes la manera de hacerlo, sí...pero no lo hemos tenido que utilizar...

(risas)

Mejor.

Sí.

Bueno, y la última etapa ya en el ciclo del voluntario es cuando esta persona decide abandonar la organización, decide desvincularse de ella. Esta decisión se toma por diferentes motivos y también es importante saber cómo gestionarla. ¿Cómo la gestionais aquí? ¿Tenéis algún plan establecido?

Si bueno, igual que tenemos un plan de acogida, tenemos un plan de salida. Y al final es, en realidad es una entrevista, o una pequeña reunión con esa persona por conocer los motivos si es que no los conozco, por poder resolver algo si es que hay algún problema pero que no suele ser. Normalmente es algo muy muy sencillo, pues que esa persona ha encontrado trabajo, o se va a otro sitio, o resulta que ahora no tiene tiempo o que tiene algún familiar que no se qué... quiero decir que son situaciones que suelen ser muy personales, muy explicadas, pero si que, pues eso, tener un momento de hablar y de acompañarle en la salida. Además siempre, siempre, yo creo que esto es importante, dejar la puerta abierta para cuando quieras volver, o puedas, y luego también la manera de colaborar como voluntaria de forma más puntual, que siempre lo comentamos, tanto a personas que quieren involucrarse pero no tienen tiempo, como a personas que se van y dices oye, pues si te apetece seguir vinculada pero de manera puntual pues cuando hacemos algún evento grande como el rastro de juguetes o la fiesta de la solidaridad, que se necesita más gente que la que hay de manera estable, siempre hacemos un llamamiento a las personas que llamamos voluntarias puntuales.

Vale.

Que bueno, pueden colaborar dos días al año, que no se pueden comprometer en un grupo estable durante un año y todo eso. Entonces cuando hacer un, cuando acompañas una salida pues siempre das esa opción, que es buena y la gente lo suele acoger muy bien. Mucha gente que ha sido voluntaria, luego vienen un día puntualmente, si...

Y esas personas que realizan acciones de forma puntual ¿pertenecen a un grupo diferente de los que hemos hablado antes?

Sí.

¿No están en ningún grupo asignadas?

No, no están en ningún grupo, no. Son personas de las cuales sólo tenemos su correo electrónico, por decirlo así, y a las que convocamos cuando tenemos necesidad de más gente para un evento concreto que es muy grande y que nosotros sólo no podemos abarcar. Y estas personas ya lo saben porque tú les has dicho en algún momento, quieres formar parte de...no es ni equipo no? de un grupo de contactos de voluntarios puntuales. Y ya lo saben, reciben esa información y si quieren se apuntan a ese evento o no, y ya esta.

Con todas las personas que salen ,digamos, se mantiene una relación posterior.

Sí, no con todas eso ya depende de ellas.

Se les da la opción.

Exacto, se les da la opción siempre. Hay gente que desconecta y que por mucho que reciba correo pues ya está. Porque ya esta en otra cosa o incluso ni está en Zaragoza, y luego hay gente pues que sí, que responde y que viene no sólo a las acciones puntuales sino que si hay pues cine forum de nose qué pues acude o si hay una degustación de nose cuantos en la tienda pues también.

Bueno, por mi parte ya hemos acabado la entrevista. No sé si tienes alguna duda, o quieres añadir algo.

No... La verdad es que ya hemos comentado, hemos hecho un buen recorrido por todo (risas) por todo el tema del voluntariado. Creo que lo has desmenuzado muy bien y muy al detalle y que vamos, que está muy bien como entrevista.

Vale, pues muchas gracias por tu colaboración.

A tí.

Apéndice D

Categorías y códigos de codificación de la entrevista en profundidad

La categorización de la entrevista se realizó para facilitar el manejo de la información y los códigos utilizados se muestran en el siguiente cuadro:

INTERMÓN	Campos de actuación	Campos de actuación en los que actualmente realiza acciones Intermón	INT_act
	Equipo	Personas asalariadas y voluntarias que llevan a cabo las acciones	INT_per
PERFIL VOLUNTARIOS	Número voluntarios	Número de voluntarios que forman parte del equipo de Intermón Zaragoza	PV_num
	Edad	Edad predominante	PV_ed
	Sexo	Sexo predominante	PV_sex
	Evolución	Evolución del número de voluntarios en los últimos años	PV_evo
ORGANIZACIÓN VOLUNTARIOS	Equipos	Equipos de trabajo en los que se dividen los voluntarios	ORG_equi
	Peso/equipo	Peso de cada equipo dentro de la organización	ORG_pes
	Asignación equipo	Proceso para asignar un equipo a un voluntario que se incorpora	ORG_asig
	Flexibilidad cambios	Posibilidad de cambio de equipo y/o actividad	ORG_flex
	Diferencias gestión	Diferencias en la gestión entre los diferentes equipos	ORG_dif
	Responsable del voluntariado	Número de personas responsables del voluntariado en Zaragoza	RV_num
	Puesto	Puesto que ocupa la/s persona/s responsable/s	RV_pue
	Formación específica	Formación que ha recibido esta persona para desempeñar su actividad	RV_form
	Tiempo permanencia	Tiempo de permanencia medio	MOT_tper
	Tipos	Tipos de motivaciones en los voluntarios de Intermón	MOT_tip
MOTIVACIONES	Decisión	Motivaciones para tomar la decisión de colaborar	MOT_dec
	Permanencia	Motivaciones para permanecer en una misma organización	MOT_perm
	Factores situacionales	Factores situacionales que pueden influir en la permanencia	MOT_fact
	Detección necesidad voluntarios	Cómo se procede cuando se detecta una necesidad	GEST_nec
	Captación	Métodos y procesos de captación	GEST_cap
CICLO GESTIÓN VOLUNTARIADO	Selección	Proceso seguido para seleccionar voluntarios	GEST_sel
	Acogida	Proceso de acogida de voluntarios	GEST_acog
	Supervisión	Supervisión por parte de la organización	GEST_super
	Formación	Formación que reciben los voluntarios por parte de la organización	GEST_form
	Resolución conflictos	Protocolo de actuación en caso de conflicto	GEST_conf
	Desvinculación	Gestión de la salida de un voluntario de la organización	GEST_desv
	Convocatoria	Lanzamiento convocatoria para realizar un evento	EV_conv
	Organización	Proceso de organización del evento	EV_org
EVENTOS	Personas implicadas	Personas que lo organizan y que participan	EV_per
	Resultados	Evaluación final después del evento	EV_inf
	Valoración del trabajo	Procedimientos para valorar el trabajo realizado por parte de los voluntarios	EV_val

Apéndice E

Matriz de resultados de la entrevista en profundidad

A continuación se muestran los resultados de la entrevista divididos según la codificación establecida.

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Código	Entrevista	
INT_act	"Básicamente, son cooperación al desarrollo, acción humanitaria o emergencias, comercio justo (...) y la parte de ciudadanía en la que entran campañas, incidencia y educación. Luego, la labor interna que requiere de recursos humanos, de gestión interna."	
INT_per	"Estamos dos personas contratadas. El resto son todo personas voluntarias (...) 39."	
PV_num	"37 personas voluntarias."	
PV_ed	"En cuanto a edad, hay de todo. (...) Por equipos hay más diferencias. (...) En el equipo de comercio justo, la media de edad es bastante alta. En el equipo de educación también. En el equipo de acción ciudadana la mayoría son estudiantes."	
PV_sex	"Por género ahí sí que hay más diferencia, mayoría aplastante de mujeres. (...) Si te he dicho 39, pues igual hay 6 o 7 hombres. (...) En todo el mundo de las ONG es bastante así."	
PV_evo	Refiriéndose al nº de voluntarios: "En estos últimos años ha disminuido. (...) Hemos tenido unos cambios internos muy fuertes (...) ha habido gente que se ha perdido un poco por el camino o gente que no ha aceptado los cambios."	
ORG_equi	"Comercio justo, educación, acción ciudadana, que es tema campañas, recursos humanos, gestión del voluntariado hay otro equipo pequeño y gestión interna."	
ORG_pes	"De acción ciudadana es un 10%, de comercio justo es el que más, 51%, de comunicación un 3%, de educación 18%, de gestión interna 8% y de recursos humanos 10%."	
ORG_asig	"Es una combinación (...), la persona que viene tiene un interés y normalmente rellena una ficha en la que se le pide en qué equipo le gustaría participar. (...) Y desde la organización, el equipo de recursos humanos, (...) sabe qué necesidades tenemos en ese momento y también a través de la entrevista puede ver qué encaja." "Es ir hablándolo y llegar a un acuerdo."	
ORG_flex	"Tienen flexibilidad, lo que pasa es que no es muy normal." "Puede haber alguna persona que no lo tiene muy claro, (...) hace un poco de prueba y ve que no encaja y se va a otro, no hay ninguna hermeticidad para eso". Refiriéndose a realizar actividades con otros equipos: "No sólo es que puedan, sino que es deseable".	
ORG_dif	Refiriéndose a la gestión para cada equipo: "Es la misma, el reto es que se consideren un mismo equipo".	
ORG_resp	ORG_resp_num	"En comercio justo, no hay una coordinadora de todo el equipo, pero sí hay varias personas que tienen unos roles específicos. (...) Voluntarias todas." "Sería deseable que hubiera una persona que coordine, hasta el momento no hay nadie que quiera asumirlo." "En educación y en acción ciudadana no hay una persona que coordine, (...) es una autocoordinación y un funcionamiento muy autónomo." "Acción ciudadana es el que ha tenido más altibajos y es el que estoy coordinando yo directamente de"
	ORG_resp_pues	"Voluntarias todas" "Acción ciudadana es el que estoy coordinando yo" (responsable voluntariado aragón)
	ORG_Resp_form	"Sí que consideramos que sea necesario, hay formaciones de vez en cuando." "Ha habido esa formación para todos equipos en España, pero de aquí, de Zaragoza, no ha llegado a participar nadie."
MOT_tper	"Es algo que caracteriza a los perfiles de los diferentes equipos." "Comercio justo es bastante estable, hay personas que llevan muchos años. Educación también es bastante estable. El de acción ciudadana es el más inestable. Va muy vinculado a la edad también, la gente joven es mucho más inestable, las personas mayores (...) pueden permanecer mucho tiempo."	
MOT_tip	"Es muy variable. (...) Yo creo que no hay una única motivación, sino que suele ser siempre una mezcla". "La disponibilidad para ayudar" "Muchas veces hay otras motivaciones añadidas (...) les viene bien como experiencia, como prácticas, para conocer, para currículum, por puro interés de los temas que se trabajan." "Hay gente que incluso viene un poco por necesidad (...) de así interactúo con otras personas."	
MOT_dec	"La disponibilidad para ayudar, está siempre, sino no darían el paso para querer ser voluntarios."	
MOT_perm	"Una vez que entran en los equipos, voy conociendo, voy sabiendo, eso genera que esté a gusto, y además pues que se me ocurran ideas y se puedan llevar a cabo." "La parte esta de equipo, de sensación de equipo, mirar los proyectos que se han hecho, se ha conseguido esto, se ha cambiado esto otro, eso es muy satisfactorio".	

Apéndice F

Cuestionario

En este anexo podemos ver el cuestionario que se utilizó para el estudio realizado a los voluntarios de Oxfam Intermón.

Buenos días/ tardes, soy una alumna de la Universidad de Zaragoza y estoy llevando a cabo un estudio sobre la importancia del voluntariado. Para ello, estoy realizando una serie de encuestas a los voluntarios de Intermón y me gustaría que usted participase en una de ellas. Este proceso no le llevará demasiado tiempo y toda la información que facilite será totalmente anónima. Le agradezco de antemano su colaboración.

1. ¿De qué equipo de Intermón forma parte?

- ☐ Acción ciudadana
- ☐ Comercio justo
- ☐ Comunicación
- ☐ Educación
- ☐ Gestión interna
- ☐ Recursos humanos

2. ¿Cuántas horas dedica a la semana al voluntariado en Intermón?

- ☐ Menos de 3 horas a la semana
- ☐ Entre 3 y 5 horas a la semana
- ☐ Entre 6 y 10 horas a la semana
- ☐ Entre 11 y 15 horas a la semana
- ☐ Más de 15 horas a la semana

3. ¿Ha colaborado con otras Organizaciones No Lucrativas en el pasado?

- ☐ Sí ☐ No

4. ¿Colabora simultáneamente con otras organizaciones como voluntario?

- ☐ Sí, con una organización más.
- ☐ Sí, con varias organizaciones.
- ☐ No.

5. Pensando en los motivos que le llevaron a ser voluntario de Intermón, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Valórelas de 1, totalmente en desacuerdo a 7, totalmente de acuerdo.

Hago voluntariado...

...porque es importante ayudar a otros	1	2	3	4	5	6	7
...porque me permite aprender cosas a través de la experiencia	1	2	3	4	5	6	7
...para compartir experiencias con amigos que también son voluntarios	1	2	3	4	5	6	7
...para abrirme puertas y así conseguir el trabajo que quiero	1	2	3	4	5	6	7
...porque me ayuda a evadirme de situaciones personales	1	2	3	4	5	6	7
Para sentirme mejor conmigo mismo y ayudar a incrementar mi autoestima	1	2	3	4	5	6	7

6. Existen algunos factores que pueden influir en la decisión de ser voluntario, ¿Podría indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con estas afirmaciones?

Prefiero colaborar en una organización donde haya algún conocido o amigo	1	2	3	4	5	6	7
Mi familia apoya que sea voluntario	1	2	3	4	5	6	7
Mi relación con otros voluntarios de Intermón es buena	1	2	3	4	5	6	7
Me siento informado de nuestros objetivos y de la consecución de éstos por parte de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Intermon influye positivamente para que siga colaborando	1	2	3	4	5	6	7
Me siento respaldado y apoyado por la organización	1	2	3	4	5	6	7

7. Cuando comenzó a colaborar con Intermon, ¿Cómo se enteró de que podía ser voluntario en esta organización?

- ☐ Viendo ofertas en la página web de Intermon.
☐ Había carteles en la tienda de Intermon.
☐ Un amigo o familiar me informó de esta posibilidad.
☐ A través de un anuncio en prensa escrita.
☐ Me informé por iniciativa propia.
☐ Otros ¿Cuál? _____

8. Respecto al proceso de selección en el que participó para ser voluntario de Intermon, usted considera que fue...

- ☐ Muy estricto.
☐ Estricto.
☐ Adecuado.
☐ Poco estricto.
☐ Nada estricto.

9. ¿Está de acuerdo en que se realice un proceso de selección para reclutar voluntarios?

- ☐ Sí, es totalmente necesario.
☐ No, deberían entrar todos que lo deseen.
☐ Depende de las actividades que vaya a realizar.

10. A continuación se muestran unas afirmaciones referentes a su llegada a Intermon, por favor, valore del 1 al 7 su grado de satisfacción con las mismas, **siendo 1 totalmente insatisfecho y 7 muy satisfecho**.

La acogida por parte de los compañeros de equipo	1	2	3	4	5	6	7
El apoyo de la organización	1	2	3	4	5	6	7
La información recibida sobre las tareas a desempeñar	1	2	3	4	5	6	7

11. A continuación, se muestran una serie de afirmaciones sobre la organización de voluntarios que realiza Intermón. Me gustaría que valorase estas afirmaciones del 1 al 7 según su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas, **siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo**.

Considero que es adecuada la organización por equipos que sigue Intermón	1	2	3	4	5	6	7
Tengo libertad para cambiar de equipo o de actividad	1	2	3	4	5	6	7
Siento que todos los equipos recibimos el mismo trato	1	2	3	4	5	6	7
Creo que es necesaria una persona responsable en cada equipo	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría asumir tareas de responsabilidad dentro de mi equipo	1	2	3	4	5	6	7
Considero que todos los voluntarios tenemos las mismas oportunidades para asumir responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
Prefiero que la persona responsable sea voluntaria	1	2	3	4	5	6	7
Considero que la persona responsable recibe suficiente formación para desempeñar su función	1	2	3	4	5	6	7

12. ¿Considera necesaria la incorporación de nuevos voluntarios a su equipo?

- ☐ Sí ☐ No ☐ No sabe/no contesta.

13. ¿Qué recomendaría hacer a la organización para conseguir nuevos voluntarios?

14. ¿Ha tenido algún conflicto desde que comenzó su actividad como voluntario?

- ☐ Sí ☐ No (pasar pregunta 17)

15. En caso afirmativo, ¿Lo comunicó a la persona responsable?

- ☐ Sí ☐ No (pasar pregunta 17)

16. En caso afirmativo, ¿Quedó satisfecho con la forma en que se solucionó?

- ☐ Sí ☐ No

17. ¿Considera que sería necesario implantar un sistema para que los voluntarios pudiesen hacer sugerencias a la organización de forma anónima?

- ☐ Sí ☐ No (pasar pregunta 19)

18. En caso afirmativo, ¿A través de qué medios considera que sería adecuado realizarlo?

19. ¿Cuáles considera que son los principales motivos por los que algunos voluntarios deciden abandonar la organización?

- ☐ Por falta de tiempo
☐ Por problemas de salud
☐ Por no encontrarse a gusto
☐ Por algún tipo de conflicto
☐ Otros ¿Cuáles? _____
☐ No sabe/no contesta

20. ¿Mantiene contacto con personas que han formado parte de Intermón en el pasado?

- ☐ Sí ☐ No

21. ¿Considera que se gestiona correctamente por parte de la organización la salida de una persona que decide dejar de colaborar con Intermón?

- ☐ Sí ☐ No ☐ No sabe /no contesta

22. A continuación se muestran una serie de afirmaciones sobre el desarrollo de tareas de voluntariado, me gustaría que las valorase del 1 al 7 en función de su grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Siento que Intermón valora mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Me siento comprometido con Intermón	1	2	3	4	5	6	7
Las tareas de voluntariado me han permitido alcanzar las expectativas que tenía inicialmente	1	2	3	4	5	6	7
El desempeño de tareas como voluntario me hace sentir realizado	1	2	3	4	5	6	7

23. ¿Qué recomendación haría a Intermón para ayudar a nuevos voluntarios a comprometerse con la organización?

24. ¿Cuánto tiempo lleva colaborando con Intermón?

- ☐ Menos de 1 año.
☐ De 1 a 3 años.
☐ De 4 a 6 años.
☐ Más de 6 años.

25. ¿Cuánto tiempo prevé estar en la organización?

- ☐ Me gustaría seguir colaborando con Intermón durante mucho tiempo.
☐ Es probable que continúe colaborando con Intermón en un futuro.
☐ No es probable que continúe colaborando con Intermón en un futuro.
☐ Tengo previsto finalizar mi actividad como voluntario en los próximos meses.
☐ No tengo un tiempo de permanencia previsto.

26. Me gustaría que indicase a continuación cualquier comentario, puntualización o sugerencia de mejora que considere oportuna.

27. Sexo

- ☐ Hombre
☐ Mujer

28. Edad

- ☐ De 16 a 25
☐ De 26 a 40
☐ De 41 a 65
☐ Más de 65

29. Estado civil

- ☐ Soltero/a
☐ Casado/a
☐ Divorciado/separado/a
☐ Otros

30. Ocupación principal

- ☐ Trabajador/a
☐ Estudiante
☐ Desempleado/a
☐ Jubilado/a
☐ Ama de casa

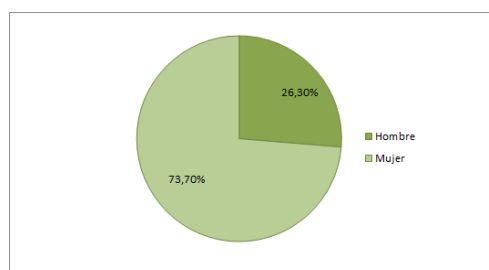
Muchas gracias por su colaboración

Apéndice G

Datos relativos al perfil de los encuestados

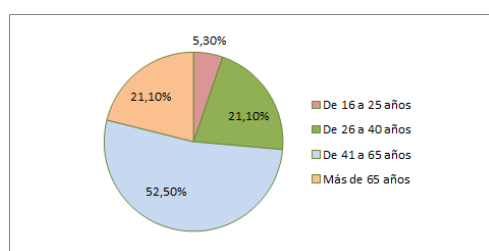
En cuanto al sexo de los encuestados podemos observar en el gráfico G.1 que una amplia mayoría han sido mujeres. Debemos tener en cuenta que, como explicó la responsable del voluntariado de Oxfam Intermón en la entrevista en profundidad, el número de hombres que participa en las tareas de voluntariado es muy inferior al de mujeres.

Figura G.1: Distribución de la muestra en función del sexo



En el siguiente gráfico (G.2) podemos analizar cómo se distribuye la muestra en función de la edad, y comprobamos que más del 70% tienen 41 años o más y que sólo el 5,3% tiene 25 años o menos. Por lo que nos encontramos ante una muestra de voluntarios con una media de edad media-alta.

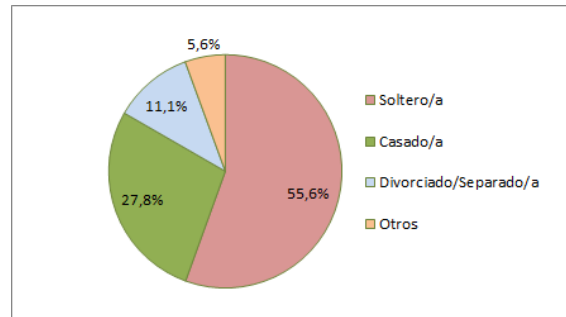
Figura G.2: Distribución de la muestra en función de la edad



En cuanto al estado civil de las personas encuestadas, los resultados muestran que más de la

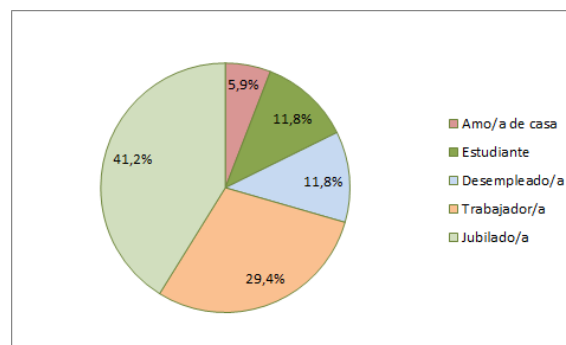
mitad están solteras, el 27,8% están casadas, el 11% divorciadas o separadas, y una persona a contestado “otros”. (Gráfico G.3)

Figura G.3: Distribución de la muestra en función de su estado civil



Además, también se pregunto sobre cuál era su ocupación principal en este momento y los resultados a esta pregunta los podemos ver reflejados en el gráfico G.4.

Figura G.4: Distribución de la muestra en función de su ocupación principal



Los datos obtenidos de esta pregunta concuerdan con la edad de los encuestados, ya que podemos observar como más del 40% están jubilados y sólo un 11,8% son estudiantes.

Bibliografía

- [1] F Chacón, Pérez T., and Vecina M.L. Motivaciones del voluntariado: factores para la permanencia y vinculación del voluntariado.
- [2] A. Penelas, C. Galera, M. Galán, and V. Valero. *Marketing Solidario: El Marketing en las Organizaciones No Lucrativas*. Colección “Empresa y gestión.”. Pirámide, 2012.
- [3] F. Chacón, F.C. Fuertes, L. Vecina, and M.L.V. Jiménez. *Gestión del Voluntariado*. Análisis e Intervención Social. Síntesis, 2002.
- [4] M.S.A. García. *Marketing en Sectores Específicos*. Colección Economía y Empresa/Pirámide Series. Ediciones Pirámide, 2000.
- [5] M.J.M. Simó. *El Marketing en las ONGD: La Gestión del Cambio Social*. Colección Etea Series. Desclée de Brouwer, 2003.
- [6] E.L. Salas. *Voluntariado: Presencia y Transformación Social*. Documentación social. Cáritas Española, 2011.
- [7] A.R. Andreasen and P. Kotler. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Pearson Education. Pearson/Prentice Hall, 2008.
- [8] Edis, Equipo de Investigación Sociológica, S.A. Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. In *Fundación Luis Vives*, España, 2012.
- [9] FOLIA (Franco,Guilló)-Observatorio del Voluntariado PVE. Diagnóstico de la Situación del Voluntariado de Acción Social en España. In *Plataforma del Voluntariado de España*, España, 2010.
- [10] Observatorio del Tercer Sector. *Manual de Gestión del Voluntariado*. Fundación La Caixa, 2010.
- [11] Fundación Luis Vives. *Claves para la Gestión del Voluntariado en las entidades no lucrativas*. http://www.luisvivesces.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf, 2009.
- [12] Ana Villa María Sureda y Cristina Simón Observatorio del Tercer Sector, Pau Vidal. *Buenas prácticas en la gestión del voluntariado*. http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/voluntariat/buenas_practicas/files/publicaciones/buenas_practicas/es/buenas_practicas.pdf, 2007.

- [13] Oxfam Intermón. *Memoria del Voluntariado 2014-2015*.
<https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/MemoriaVoluntariado%202014-15.pdf>, Mayo 2015.
- [14] Oxfam Intermón. *Política de Voluntariado de Oxfam Intermón*.
<https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/Pol%C3%ADticaVoluntariado2014.pdf>, Julio 2014.
- [15] Oxfam Intermón. *Protocolo de resolución de quejas o conflictos del voluntariado*.
<https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/ProtocoloResolucionConflictosVoluntariadoMay15.pdf>, Mayo 2015.