

sessió monogràfica

# Captació, seguiment, motivació i avaluació del treball voluntari

El voluntariat

**incaVol**



CENTRE D'ESTUDIS DE  
L'ESPLAI



Novembre 2000

Autora  
Maria Iglesias Pié

Concepció gràfica  
Suport Associatiu

© Centre d'Estudis de l'Esplai  
Suport Associatiu  
Fundació Catalana de l'Esplai

© de l'autora

# El voluntariat: com podem millorar-ne la gestió?

## MOTIVACIÓ, INTEGRACIÓ, FIDELITZACIÓ I DESENVOLUPAMENT DEL VOLUNTARIAT

El voluntariat és el principal actiu de la majoria d'associacions i fundacions de Catalunya. La concepció que tenim del voluntariat, plasmada a la **Carta del Voluntariat de Catalunya**, fonamenta aquesta afirmació. El voluntariat articula des de la base un teixit social autònom, madur i responsable que supera i depassa les limitacions i atribucions de les estructures institucionals. Dóna capacitat a les associacions per trobar respostes i solucions als problemes que se'ls plantegen d'una manera imaginativa i diversa.

Però com gestionem aquest actiu? Què fem per garantir que el voluntariat s'integri a l'organització, se'n senti part i en participi?



## PRIMER PAS: REFLEXIONAR SOBRE EL PAPER DEL VOLUNTARIAT A LA NOSTRA ORGANITZACIÓ

Què volem dir quan ens definim com a entitat de voluntariat? Per què creiem que hem de ser una entitat amb voluntaris? Què aporten els voluntaris a la nostra organització? Té sentit el nostre projecte sense la participació del voluntariat?

La resposta a aquestes preguntes ens haurà de clarificar quina opció fem pel voluntariat: si volem ser una entitat totalment de voluntariat, si incorporem personal laboral per donar suport a l'equip de voluntaris o bé si la nostra missió requereix treballar amb un equip de professionals amb el suport d'algun voluntari. El voluntariat aporta alguna cosa específica a l'organització i això és el que cadascuna ha de saber definir.

Tenir clar per què l'organització vol voluntaris, què n'espera, ens ha d'ajudar a definir el nostre **Projecte de Voluntariat**. Per tant, saber quin és el rol del voluntariat a la nostra organització, com s'organitza, ens ha d'apuntar quin tipus de voluntariat volem.

## SEGON PAS: ANALITZAR QUÈ OFERIM ALS VOLUNTARIS

Però no n'hi ha prou amb conèixer l'aportació dels voluntaris a l'entitat. Cal anar més enllà i preguntar-se què ofereix l'entitat als seus voluntaris.

Probablement, el primer que pensem és que l'organització ofereix la possibilitat de participar i construir un projecte apassionant. Anant més enllà, potser direm que ofereix tasques interessants i útils, la integració en un equip de persones que creu en el que fa, formació, etc.

Quan analitzem com tractem el voluntari i què li oferim, estem analitzant les nostres polítiques de recursos humans. Segurament, encara que sigui de forma implícita la nostra organització segueix certes pautes a l'hora de gestionar els seus voluntaris. Però són coherents? Responen a una lògica i a una estratègia? Tenen totes un fil conductor? Ens porten a assolir els objectius de l'organització i a satisfer els dels voluntaris?

Per respondre aquestes preguntes, i abans d'entrar en la definició d'un model de gestió de recursos humans coherent, caldrà que entenguem què pot portar a les persones a fer-se voluntàries, què pot motivar-les a integrar-se en una organització i col·laborar-hi.



## TERCER PAS: COMPRENDRE QUÈ POT MOTIVAR ELS VOLUNTARIS

Generalitzant, podríem dir que l'altruisme, l'anhel de sentir-se útil, el desig d'aprendre i formar-se, la voluntat de trobar un espai on estar ocupat, la necessitat de tenir un grup d'amics i la influència de l'entorn són les principals causes que impulsen algú a formar part d'una organització de voluntariat.

Si mirem cap endintre i fem l'esforç de "traduir" aquestes motivacions a un llenguatge organitzatiu, podem esmentar tres aspectes que són clau a l'hora de motivar els nostres voluntaris: la missió, l'organització i la tasca en si. El grau en què cada un d'aquests aspectes mogui cada voluntari serà diferent. De tota manera, si volem assegurar una motivació a llarg termini, caldrà que sigui la satisfacció al voltant dels tres eixos, encara que amb intensitats diferents, la que impulsi la col·laboració dels nostres voluntaris.

Però com ho podem aconseguir?

### ► Enfortir la motivació en la missió

La missió és un element de motivació clau per a la majoria de voluntaris. En general, les persones que no s'hi senten atretes ja no s'ofereixen com a voluntàries a l'organització.

Un missatge de captació que respongui a la missió real, una formació inicial sobre la missió i una informació periòdica sobre la problemàtica a què respon permeten enfortir la motivació al voltant d'aquest eix. Per altra banda, cal assegurar-se que tot canvi en la missió sigui participatiu si no es vol que sorgeixin problemes importants.

### ► Enfortir la motivació al voltant de l'organització

La valoració que en faci el voluntari de la manera de treballar de l'organització i d'estructurar-se en determinarà també la motivació.

Una política que procuri mesures de representativitat per vehicular la seva opinió respecte a aquests aspectes i que habiliti mecanismes per garantir al voluntari la seva participació en decisions organitzatives.

### ► Enfortir la motivació al voltant de la tasca

El contingut de la tasca i el valor que aquesta tingui per a l'organització són també una font de motivació important. Cal que el voluntari se senti satisfet amb la seva tasca. Cal que li agradi, que hi trobi sentit, que se senti reconegut i capaç de durla a terme correctament i que tingui l'oportunitat de treballar en equip.

Una descripció de llocs de tasques atractives acompanyada d'una bona selecció és un punt de partida clau a l'hora de disposar de voluntaris motivats per la seva tasca. Una política de formació adequada, un seguiment acurat i una avaluació que faci que el voluntari conegui la utilitat de la seva tasca permeten enfortir la motivació del voluntari al voltant d'aquest eix.

Aspectes com l'ambient de treball, les condicions del lloc on es desenvolupa, la relació entre els equips de companys, també s'han de tenir en compte a l'hora de motivar el voluntariat.

## LA GESTIÓ DEL VOLUNTARIAT: ALGUNS ELEMENTS

La definició d'unes polítiques de voluntariat, d'unes línies de treball per gestionar els voluntaris, ens han d'ajudar a assolir els nostres objectius organitzatius. La gestió del voluntariat ens ha de permetre captar, formar, fidelitzar però, sobretot, motivar els voluntaris per al millor acompliment de la missió.

### 1 INCORPORACIÓ

Quan parlem d'incorporació de voluntaris ens referim al procés mitjançant el qual atraïem, seleccionem i acollim nous voluntaris a l'organització.

#### PROCÉS DE CAPTACIÓ

Abans d'iniciar un procés de captació hem de tenir clara quina és la tasca concreta a realitzar que oferim al voluntari: per què volem incorporar nous voluntaris, quina feina hauran de fer, quins coneixements hauran de tenir, quantes hores caldrà que hi dediquin. Aquesta informació ajuda a simplificar el procés de captació. Si sé que vull, és molt més fàcil saber on ho puc trobar.

Arribat a aquest punt hem de fer un esforç per mirar enfora. Hi ha gent com la que busco? Quins canvis puc introduir en el perfil perquè s'ajusti més a la realitat que m'envolta? Si realment crec que és viable aconseguir els voluntaris que necessito, on són, on els puc trobar? Com comunico la meva necessitat?

Moltes vegades esperem que sigui el voluntari qui atret de forma espontània pel valor del projecte se'ns apropi. Aquest mecanisme de captació no sempre dona bons resultats. És habitual sentir queixes de les organitzacions perquè no s'ofereixen prou voluntaris o els que s'ofereixen tenen una idea errònia del que l'organització fa.

Si volem que aquest no sigui el nostre problema, hem de ser nosaltres qui hem d'anar a buscar els voluntaris que necessitem. Cal primer que coneguem què els pot interessar, de tal manera que puguem comunicar-los qui som, què fem, què esperem dels voluntaris i què els oferim, sense traïr evidentment els valors i la missió organitzativa, des d'una perspectiva que els pugui ser atractiva.

Un cop tinguem clar què volem comunicar i com ho volem fer, decidirem quin canal de captació farem servir. Cal articular la campanya de captació que ha de preveure, a més de la utilització dels recursos i espais que ofereixen les institucions, altres mesures com: Crides de voluntariat publicades a les revistes del sector, a la xarxa, tramesa de fullets, aparicions al diari del barri, cartells penjats pels carrers, cartes als socis, universitats, casals d'avis, boca-orella, conferències i exposicions a escoles, anuncis a la televisió... els mecanismes de captació són molts i molt diversos. La conveniència d'uns o altres dependrà del nombre de voluntaris que vulguem captar, del pressupost de què disposem, però sobretot, i una vegada més, del perfil de voluntari que busquem.

#### SELECCIÓ

Si el procés de captació funciona, sorgirà un grup de persones interessades a col·laborar amb l'organització. Com, quan i amb qui s'han de posar en contacte? És important que durant la captació es proporcioni aquesta informació de forma acurada.

Qui s'encarregarà d'atendre-les i donar-los resposta quan es posin en contacte amb l'organització? Qui s'encarregarà d'informar-los sobre el projecte i conèixer-los per decidir si realment poden encaixar a l'organització i al lloc?

Hem d'aprendre a dir que no: no tots els voluntaris que s'apropin seran adequats per a la nostra organització, però també hem de ser prou hàbils i aprendre a donar alternatives, en cas que vegem

que la persona que se'ns acosta encaixa amb l'organització però no amb aquelles tasques que teníem pensades.

Totes les organitzacions haurien de tenir clar el procés d'atenció i selecció de voluntaris potencials de tal manera que s'evitin demores i malentesos. Les persones que han mostrat interès en l'organització es mereixen una resposta ràpida i un tracte personal i agradable.

Establir la figura del responsable de voluntariat, crear una base de dades de voluntaris on constin totes les ofertes que es reben, definir un procediment que permeti assegurar que tothom que s'ofereix rep una trucada d'un membre de l'organització en una setmana, organitzar reunions informatives periòdiques, enviar informació sobre l'organització a les persones que s'han ofert per col·laborar, convidar-les a visitar la seu, fer entrevistes amb cada una d'elles..., són només alguns dels elements que poden formar part d'aquest procediment d'atenció i selecció de voluntaris.

## 2 PROCÉS D'IDENTIFICACIÓ I FIDELITZACIÓ

La feina de l'organització no s'acaba quan s'arriba a un acord amb el voluntari perquè s'hi incorpori. S'inicia aleshores la difícil tasca d'integrar-lo al lloc i a l'organització i d'enfortir la seva motivació perquè aporti el màxim de si mateix i romangui tot el temps que sigui possible a l'organització.

### ACOLLIDA

Els primers dies són bàsics per reafirmar el voluntari en la seva decisió. Cal, doncs, preparar-los especialment. És important que el voluntari se senti acollit i entengui que forma part d'un col·lectiu i d'un projecte.

Per això pot ser interessant designar algú que es responsabilitzi de rebre el voluntari i acompanyar-lo durant els seus primers dies, ensenyar-li el fun-

cionament de l'organització i presentar-li les persones que col·laboren en el projecte.

Més enllà d'aquesta integració informal, cal que el voluntari conegui des de l'inici què espera l'organització d'ell i quines són exactament les seves tasques. El voluntari ha de conèixer els seus drets i deures (Carta del Voluntariat) i veure'ls concretats en el compromís de col·laboració voluntària. És recomanable que aquest compromís sigui signat.

La formació sobre l'organització -la seva història, la seva missió, el seu projecte- i sobre el tipus de tasca que ha de dur a terme també haurien de formar part d'aquest primer període d'acollida.

### SEGUIMENT

Cal que el responsable de l'equip en què s'integra el voluntari en faci un seguiment continuat. Parlem de seguiment entès com a coneixement, suport i orientació del voluntari. El seguiment suposa, doncs, més una actitud que una activitat específica.

Un dels objectius del seguiment és conèixer com se sent el voluntari respecte a la tasca en si, a l'equip amb qui la comparteix, als usuaris que atén i al seu paper dintre de l'organització, així com tenir informació més objectiva sobre la seva integració i el seu nivell de desenvolupament en la tasca. El seguiment ha de ser també un instrument que ens permeti valorar el funcionament de la nostra política de voluntariat. Ens ha de permetre conèixer si estem assolint els objectius i recollir informació sobre les raons d'insatisfacció i a vegades de sortida dels voluntaris de l'entitat.

El seguiment és fonamental per millorar el rendiment del voluntari i la seva integració en l'equip i l'organització. Permet detectar problemes i buscar conjuntament les solucions. La informació que s'obté a través del seguiment ha de permetre, per exemple, decidir canvis en els equips, adaptar la

feina del voluntari perquè sigui més interessant, donar-li suport quan no sap com atendre un determinat usuari, oferir-li formació en aquells aspectes en què se sent més feble, obrir-li nous espais de participació, etc. Un bon seguiment ha d'ajudar a mantenir la motivació dels voluntaris.

El seguiment s'ha de plantejar com un mecanisme d'intercanvi d'informació i valoracions entre el voluntari i el seu responsable. En aquest sentit, ha d'esdevenir un espai de participació on el voluntari pugui donar la seva opinió sobre l'entitat i la tasca.

Tot i que no hem d'oblidar que el seguiment forma part de la feina diària, pot ser bo fixar reunions periòdiques amb l'equip i amb cada un dels seus membres a fi de disposar d'un espai estandarditzat per al diàleg.

## AVALUACIÓ

L'avaluació forma part inseparable del seguiment del voluntari. El voluntari té dret a conèixer com valora l'organització la seva tasca i en quin grau ha assolit els objectius fixats. Perquè l'avaluació sigui efectiva, cal que el voluntari tingui clar des del moment d'acollida què n'espera l'organització: quina és la seva tasca, quins criteris ha de prioritzar a l'hora de dur-la a terme i quins resultats ha d'obtenir.

És positiu fer de forma periòdica, una o dues vegades l'any, una avaluació formal del voluntariat. Aquesta avaluació ha de respondre a aquells criteris que s'han valorat com a importants a l'hora de definir la tasca del voluntari i el seu paper dintre de l'organització. El que s'avalui, doncs, dependrà de cada lloc i de cada organització. Els qüestionaris, les entrevistes a companys i usuaris i al mateix voluntari poden ser una bona font d'informació.

L'avaluació hauria de permetre també reconèixer al voluntari la seva tasca i apropar-la a la missió

de l'organització. S'ha de fer un esforç per especificar quin és l'impacte de la tasca de cada voluntari sobre la problemàtica que es treballa. Com millora la vida dels deficients psíquics el fet que jo estigui responnent el telèfon? Què fa l'organització gràcies al meu ajut? Quantes persones es beneficien del meu voluntariat?

## FORMACIÓ

La formació és una eina molt valuosa en la gestió del voluntariat. Ajuda a garantir que les persones estiguin capacitades per a l'acció i a enfortir el coneixement i la motivació dels voluntaris al voltant de la missió. La formació és també una de les principals inversions i mecanismes de contraprestació de l'organització cap als seus voluntaris.

La formació que una organització ofereix ha de respondre a les necessitats reals. La informació obtinguda amb el seguiment i avaluació dels voluntaris és fonamental per definir les línies de formació de l'entitat. En l'àmbit individual, aquesta informació ha de servir per decidir, conjuntament amb el voluntari, quina formació és la més adient per a ell.

Cal que tota organització elabori el seu Pla de Formació de Voluntariat al voltant de dos eixos: la formació institucional –sobre la missió i l'organització– i la formació en la tasca. Aquest Pla ha de recollir multiplicitat de formes i models (cursos, seminaris, tallers, xerrades, les pròpies reunions...) com també diferents agents d'intervenció (professionals interns, la formació entre iguals, escoles de formació, experts externs...).



## PARTICIPACIÓ I COMUNICACIÓ

Les polítiques de comunicació i participació són bàsiques per desenvolupar i mantenir el sentiment de pertinença del voluntari, reafirmar-lo en el valor de l'organització i en el de la seva tasca. Són instruments bàsics de reconeixement del voluntariat.

Cada organització ha de tenir clar com ha de garantir la transparència i quina és la informació necessària a cada col·lectiu. L'existència de criteris en aquest sentit facilitarà la gestió diària d'aquests aspectes. El dia a dia és ple de situacions en què hem de comunicar i fer participar els nostres voluntaris.

La participació i comunicació amb els voluntaris es dona en dos àmbits: en l'àmbit institucional i en l'àmbit de desenvolupament de la tasca. És necessari, doncs, definir estratègies i dissenyar mecanismes de participació i comunicació que tractin aquests dos àmbits.

La realització de l'assemblea anual, de reunions informatives de l'equip directiu amb els diferents col·lectius, la distribució d'un butlletí informatiu, la creació de comissions per reflexionar sobre temes concrets, etc., permet canalitzar la comunicació i participació dels voluntaris en l'àmbit institucional.

De totes maneres, si volem que aquests mecanismes tinguin un efecte real cal que responguin a una manera de fer, a un tarannà organitzatiu que realment impulsi el flux d'informació i la participació dels voluntaris. Han de respondre a un determinat estil de lideratge. Un estil que dependrà de la cultura organitzativa, però que marcarà cada responsable d'equip. Cal, doncs, que aquests tinguin molt clares les línies de comunicació i participació de la institució i que estiguin formats per establir una relació oberta amb els voluntaris. Un bon seguiment és fonamental per assegurar que el voluntari participi i pugui comunicar-se amb l'organització.





# Conclusions

En analitzar els diferents aspectes que tenen a veure amb la gestió del voluntariat, ens adonem que no hi ha mecanismes estandarditzats, que no podem trobar fórmules màgiques que ens permetin assegurar que captarem i retindrem bons voluntaris. L'adopció d'aquestes polítiques serà conseqüència del model de voluntariat que hem triat –que es concreta en el propi Projecte de Voluntariat– i de les característiques i especificitat de l'organització i de l'entorn.

De totes maneres, sí que hi ha alguns elements de reflexió que ens han de permetre apuntar línies de treball. Les organitzacions han de pensar sobre el que els aporta el voluntariat, però també el que estan disposats a oferir-li. Des de les juntes i els equips directius s'ha de fer un esforç per clarificar i donar coherència a les diferents àrees que afecten la gestió dels voluntaris. Tenir clars els objectius i marcar pautes de treball és fonamental per millorar l'eficàcia.

És important treballar en aquesta línia. Els mateixos resultats de la política, la capacitat que demostrem per captar, motivar i fidelitzar els nostres voluntaris ens indicaran si estem anant pel bon camí.

## Textos de referència

- *Carta del Voluntariat de Catalunya.* Aprobada al I Congrés Català del Voluntariat, reunit a Barcelona el 29 d'octubre de 1995 i reconeguda i adoptada pel Parlament de Catalunya en la seva Resolució 98/V. 29 de maig de 1996.
- *Llei catalana d'associacions (Llei 7/1997 de 18 de juny de 1997).* Pel que fa referència als aspectes de participació democràtica al si de les Associacions.
- *Orientacions per a l'elaboració d'un pla de formació del voluntariat a les entitats.* Editat per l'INCAVOL.



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar Social  
**Institut Català del Voluntariat**

[www.voluntariat.org](http://www.voluntariat.org)



CENTRE D'ESTUDIS DE

L'ESPLAI

---

FUNDACIÓ CATALANA DE L'ESPLAI

Carrer d'en Llàstics, 2 (Ciutat Vella)  
08003 **Barcelona**  
Tel. 93 268 25 60 Fax 93 268 71 23

Parc de Torreblanca. Apartat de correus núm. 99  
08980 **Sant Feliu de Llobregat**  
Tel. 93 666 21 31 Fax 93 666 07 46

[cee@esplai.org](mailto:cee@esplai.org) [www.esplai.org](http://www.esplai.org)