

Índice

1. Introducción	5
1.1. Finalidad de este trabajo	5
1.2. Dificultades	5
1.3. Por donde empezar	5
2. ¿Qué es un compromiso?	6
2.1. Hablar hoy de compromiso	6
2.2. Definición de compromiso	7
2.3. El compromiso como valor	7
2.4. Ámbitos del compromiso	8
2.5. Las concreciones de nuestro compromiso	11
2.6. Dimensiones del compromiso	12
2.7. Diferencias en el grado de compromiso	13
3. Identificación con la visión	16
4. El compromiso en el voluntariado	17
4.1. Voluntariado y Compromiso	17
4.2. Ley del Voluntariado (Artículo 9)	18
5. El Compromiso en ASDE	18
6. Compromiso Social	19
7. ¿Cómo se hace un Compromiso de Scouter?	23
7.1. ¿Quiénes elaboran el Compromiso de Scouter?	23
7.2. ¿En que consiste? La Carta de Compromiso	24
7.3. ¿Para que se utiliza?	25
7.4. Beneficios del Compromiso para el Scouter	25
7.5. El proceso de elaboración de la Carta de Compromiso	25
7.6. Compatibilizar distintos compromisos en el Escultismo. ...	26
8. Permanencia del voluntariado en la organización	27
9. Factores que pueden aumentar el compromiso	28
10. Hacia una pedagogía del compromiso en el Escultismo ...	30
11. Esquema de Compromiso de Trabajo en ASDE	35

12. Como formalizar el compromiso	37
12.1. Individualizadas	37
12.2. Asignación	37
12.3. Cartas de Compromiso Anexas al Acta	38
12.4. Reparto de tareas y cargos en el Acta	39
12.5. Firma al principio de Ronda	39
12.6. Nombramiento del Responsable	40
13. Materiales complementarios	40
13.1. Una historia: La marcha de los involuntarios	40
13.2. Si vas a encargar una responsabilidad	43
13.3. Si vas a aceptar una responsabilidad	44
Anexos	
I. Por qué las personas quieren hacerse voluntarias.	45
I. Visión compartida - El secreto del progreso	52
III. Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado.	60
Título I. Disposiciones generales	60
Título II. Del voluntario	61
Título III. De las relaciones entre los voluntarios y las organizacio- nes en que se integran	63
Título IV. Medidas de fomento del voluntariado	65
IV. Intervención de Fernando Chacón Fuentes.	68

Bibliografía	72
---------------------------	----



Estimado/a amigo/a:

En esta publicación, Mejor Compromiso, Mejores Scouters, desde el área de Recursos Humanos Adultos de ASDE, se ha querido analizar bajo un enfoque teórico–didáctico, el concepto del compromiso dentro del Escultismo, y más concretamente, dentro de nuestras Organizaciones Federadas y los Grupos Scouts.

El compromiso es la base sobre la que se sustentan las organizaciones de voluntariado, pero muy especialmente la nuestra por el importante grado de compromiso que exige nuestra actividad. Desde los Grupos Scouts, hasta las Organizaciones Federadas y la Federación necesitan de nuestro compromiso.

Aplicando la máxima de aprender haciendo, en esta publicación se ha querido ir todavía un poco más lejos, dotando a todos los responsables scouts de la Federación, de las herramientas prácticas necesarias para la elaboración de las cartas de compromiso, adecuando ésta a las necesidades de cada una de las personas y de las organizaciones.

El compromiso se adquiere libremente, y es nuestra voluntad diaria, que éste se renueve. En estas páginas encontraras la manera de plasmar por escrito, el tiempo y las funciones que se derivan del compromiso que tenemos adquirido.

Agradecer el trabajo y la dedicación de todas las personas que, de una manera u otra, han participado en la realización de este manual, y sin cuyo compromiso y su alegría ante los nuevos retos, no hubiera sido posible.

Gracias a ti también por tu compromiso.

Fdo.: Rafael Bailo Pola
Presidente ASDE – Scouts de España

Edita:

ASDE-FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE SCOUTS DE ESPAÑA.

Colabora:

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. POR SOLIDARIDAD. OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL.

Cordinador:

Juan Torcuato Fernández García.

Coordinador Equipo de Desarrollo de la Política de Recursos Humanos.

Colaboradores:

Roberto Laguna Martínez - Scouts de Aragón.

Ángel Hernández Rodríguez - Exploradores de Madrid.

Zara Mateo Arribas. Departamento Técnico – ASDE.

Antonio José Lucas Ruiz – Scouts de Andalucía.

COORDINACIÓN GENERAL DE EDICIÓN:

Área de Comunicación e imagen de ASDE

Revisión:

Servicio Federal de Recursos Humanos Adultos y Crecimiento de ASDE.

Maquetación e impresión: Avegraf

I S B N:

Deposito Legal:



Generalidades sobre el Compromiso

1. Introducción

1.1. Finalidad de este trabajo

La finalidad de este trabajo es doble:

- Por un lado, reflexionar sobre qué es un compromiso, qué es el compromiso en el Escultismo, (tanto en su vertiente personal como comunitaria) y los tipos de compromisos que tenemos los Scouters.
- Por otro, comprender qué elementos ayudan a obtener un mejor compromiso de nuestros voluntarios y de qué forma podemos obtener más y mejores compromisos.

1.2. Dificultades

A la hora de desarrollarlo nos encontramos con varias dificultades:

- Una primera es aclarar a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de compromiso, ya que esta palabra puede usarse con varios significados.
- Otra es la ausencia de propuestas sobre el compromiso. Es curioso que se demanda mucho compromiso en algunos sectores (laboral, familiar, espiritual, ...), y sin embargo, es un tema escasamente estudiado.
- Además, no hay propuestas (que conozcamos) aplicadas al Escultismo, ni en castellano, ni en inglés.

1.3. Por dónde empezar

Aquí encontrarás un trabajo teórico y a la vez, ideas prácticas para llevar a cabo dicha teoría.

Tenemos predisposición a abordar los temas con cierto esquema de trabajo. Siempre se nos ha enseñado que primero se nos explica la teoría y posteriormente se aplica la práctica. Pero también es innato en muchos de nosotros primero intentar hacer las cosas y cuando no sabemos como funciona o nos atascamos, “miramos las ins-





trucciones”. Siéntete libre de usar uno u otro método. Lo que si te pedimos es que “experimentes”; que utilices un método de investigación-acción; que no te quedes con las teorías, sino que las pongas en práctica y cuestiones todas las cosas; que elabores tus propias teorías y nos las cuentes; que descubras por ti mismo que es un compromiso y cómo podemos mejorar el mundo desde el compromiso.

2. ¿Qué es un compromiso?

2.1. Hablar hoy de compromiso

Hablar de **COMPROMISO** en estos tiempos parece complicado y hablar de una pedagogía del **COMPROMISO** lo es aún más. La misma palabra **COMPROMISO** ha derivado en una semántica ambigua, en una polisemia que dulcifica su dureza o radicalidad. Así hoy, se emplea la expresión “**POR COMPROMISO**” como aquel que hace algo porque no le queda otro remedio, aunque no tenga voluntad de hacer aquello de que se trate. Cuando hoy hablamos de **COMPROMISO**, lo hacemos con el sentido primigenio, que proviene del verbo prometer, prometer con, con prometer, prometer a. Verbo prometer, que implica el sustantivo promesa, promesa que se emite de forma libre, con voluntad de realizar algo porque uno quiere, porque lo considera bueno, “porque la razón se lo presenta como bueno” que diría el cartesianismo. El **COMPROMISO** conlleva una identificación entre el hacer y el pensar, una coherencia entre pensamiento y conducta, “hacer lo que se piensa o vivir como se piensa”. Rechaza por tanto el divorcio del que no vive como piensa, de la lucha siempre perdida, porque “*el que no vive como piensa terminará pensando como vive*”.

Antonio Lucas.

EXPOSICIÓN INICIAL DE LA CONFERENCIA DE SCOUTS DE ANDALUCÍA. Octubre 2003

2.2. Definición de compromiso

Existen distintas formas de entender la palabra compromiso y por tanto, de definir que entendemos por “un Scouter comprometido”.

En primer lugar, comprometido significa alguien que *ha dado su palabra, que ha prometido que va a hacer algo*. El Scout es digno de confianza y su compromiso (su palabra) es sagrada. En palabras de Baden-Powell, si un scout dice “Por mi honor, esto es así, significa que así es, tal como si hubiera hecho la más solemne promesa”. Este compromiso es concreto y muy delimitado en el tiempo.

Otra forma de definir el compromiso es mucho más dinámica: comprometerse significa *ponerse al servicio de una causa o de un grupo*. Esta definición nos implica mucho más, aunque no indica una actuación precisa. Es una disponibilidad para trabajar en todo aquello que se necesite. Aunque no define la especificación de la tarea, si define el colectivo o unos límites más o menos precisos. Así podemos hablar de una persona comprometida con un Grupo, con un barrio, con los jóvenes, etc.

Habría, además, una tercera definición, todavía más dinámica y motivadora: una persona comprometida es *una persona que se aventura, que se lanza cuando ve un problema*. Es aquella persona que se implica (podríamos decir en castizo “que se pringa”), que no vuelve la cara a los problemas de su entorno, sean del tipo que sea. Es una persona con conciencia ecológica, social, espiritual, política, ... Y no sólo conciencia, sino que su coherencia hace que sus acciones transmitan ese compromiso. Sería un ideal de scout al que todos aspiramos. Esa persona pone en juego sus recursos, talentos, contactos, etc. para “servir a los demás”. Es una definición un tanto ambigua en cuanto al ámbito o las tareas, y difícilmente evaluable, pero muy fuerte e importante. Nos recuerda el compromiso de grandes personas que antes que nosotros trabajaron por la humanidad y nos indica el camino de hoy, para que los imitemos, en nuestras propias circunstancias.

También hablamos de una persona comprometida cuando cumple con sus obligaciones *haciendo un poco más de lo esperado* al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio, su labor en el Escultismo y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra. Así no se conforma con cumplir, sino que derrocha su compromiso. Se comprometió tanto con el proyecto que soñaba con el día y noche.

Curiosamente, cuando se dice que alguien está en un compromiso, equivale a decir que está en una situación difícil o en riesgo.



2.3. El compromiso como valor

Todos tenemos compromisos de diversa índole, según nuestras circunstancias (como padres de familia, hijos, trabajadores, estudiantes, etc.). Desde que tenemos capacidad de decidir, empezamos a tener compromisos. Lo que antes eran obligaciones externas sobre las que no teníamos control, ahora se convierten en obligaciones que nos auto imponemos. Nos comprometemos con nuestros amigos, nuestros padres, nuestros profesores e incluso, con nosotros mismos.

En realidad, la base del Escultismo es una Promesa (o un Compromiso) hecho por nosotros con nosotros mismos y con los demás de testigos. No es un compromiso con los demás, sino con nosotros mismos (Por mi honor). De tal forma que el incumplimiento no afecta a los demás, sino que fundamentalmente nos decepciona a nosotros mismos. Y este compromiso no desaparece porque otros no cumplan los suyos, aunque es cierto que los demás pueden ayudarnos o desmotivarnos en esta tarea. Este compromiso es independiente de que se siga asociado, trabajando como Scouter o no.

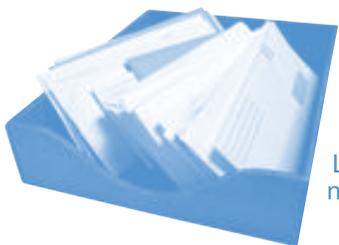
Es cierto que la vida de una persona también está llena de otro tipo de compromisos más formales. Existen contratos formales que implican un acuerdo pactado y firmado por ambas partes como la celebración de un matrimonio, la firma de un contrato de trabajo, la inscripción en una escuela o la compra de un bien.

El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. Es decir, “que nos hemos leído la letra pequeña”. Estos contratos son necesarios para delimitar los derechos y las obligaciones de las personas y de las entidades.

A veces este tipo de compromisos nos llevan a hacer sólo lo mínimo para cumplir con la obligación, en la creencia de que por ajustarnos a un horario, asistir a la escuela o compartir una casa, ya cumplimos. Puede ser que cumplamos, pero no es la esencia del compromiso. O por lo menos del Compromiso como lo entendemos en los Scouts.

No basta con cumplir con lo previsto, lo estipulado, lo obvio... todo compromiso tiene muchas implicaciones. Ser padre no es sólo proporcionar los medios materiales, los hijos necesitan que los padres les dediquen parte de su tiempo para jugar, conversar y enseñar. Igual podríamos decir de unos esposos, unos hijos, unos trabajadores, un empresario, un profesor, ...

La ilusión con que nos comprometemos al principio, debe permanecer en los pequeños detalles y en los grandes desafíos. En



muchos casos, la falta de compromiso se debe a descuidos un tanto voluntarios, pero principalmente a la pereza, la comodidad y al egoísmo. En otros, también puede deberse a querer abarcar muchas cosas, por lo que hay que ser conscientes en todo momento de nuestros límites y de nuestras capacidades personales.

Por eso, conocer cuales son nuestros compromisos y llevarlos adelante con alegría, con derroche, dando pequeños detalles, por encima de lo que se espera de nosotros, es hacer de los compromisos una forma de vida.

La persona comprometida es feliz con lo que hace, hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionarse a través del servicio a los demás.

Ahora es el momento de pensar: ¿Eres una persona comprometida?, ¿Qué compromisos tienes?, ¿Cuáles no querrías tener?, ¿Afrontas tus compromisos con alegría, con derroche de energía, poniendo en cada uno de ellos lo mejor de ti?

2.4. Ámbitos del compromiso

Todos nosotros tenemos distintos compromisos o si se quiere, distintos ámbitos en nuestro compromiso como personas, como ciudadanos y como scouts.

Podemos dar un pequeño repaso:

Nuestra familia

Es el primer ámbito en que empezamos y aprendemos a comprometernos. Las obligaciones como hijos y nietos, van dando paso a las obligaciones como pareja y posteriormente a las obligaciones como padres y abuelos. Son unas obligaciones marcadas generalmente por el cariño, el amor, el servicio sin medida. El cuidado de un niño o de una persona dependiente es un compromiso muy sólido en nuestra cultura, por más que actualmente estén, en muchos casos, cedidas a otras personas. Hay muchas personas que renuncian a mejores condiciones de vida (laborales, realización personal, etc.) por su familia.

Nuestro trabajo

El siguiente ámbito que solemos encontrar es el de las obligaciones con nuestro trabajo. Se nos encargan y aceptamos obligaciones en casa, en



la universidad o la escuela. Posteriormente, en un trabajo, por cuenta propia o ajena, público o privado. El trabajo nos acompañará casi toda nuestra vida. La obligación de hacer las cosas cada vez mejor, nos llevará a mejorar en el aprendizaje de nuevas soluciones a los desafíos. Esto conlleva un compromiso con la formación personal.



El Escultismo

Podemos definir el Escultismo como una escuela de compromiso. Si hay algo que lo hace distinto a los compromisos anteriores es que éste es voluntario. Tanto la familia, como los estudios o el trabajo para un joven, son compromisos de los que es muy difícil sustraerse. En cambio, el Escultismo desde su voluntariedad, pero a la vez desde su exigencia, nos enseña a ser personas comprometidas. ¿Cuántas veces, en distintos hábitos de la vida, descubrimos que detrás de una persona comprometida en un trabajo (por ejemplo, voluntario) hay un scout que ha quedado marcado de por vida a no ser indiferente a los problemas de los demás?

Nuestro compromiso espiritual

Otro campo de compromiso son las creencias y valores que guían nuestra vida. El ser consecuentes con nosotros nos lleva a comprometernos. Este es el caso motivo por el que muchos scouts, independientemente de estar o no vinculados al Escultismo activo, siguen comprometidos “en dejar este mundo un poco mejor que lo encontraron”.

Nuestro compromiso político-social

Como ciudadanos tenemos unas obligaciones y unos compromisos con la comunidad en que vivimos. Participar en la vida de la comunidad, sosteniéndola con nuestros impuestos, etc., es una forma de expresar nuestro compromiso. También en este aspecto el compromiso nos lleva a integrar organizaciones políticas, sindicales, sociales, que promueven mejoras para el bien común. El Escultismo, en muchos casos, lleva al compromiso en estos campos y no sólo cuando se abandona la labor como Scouter, sino que se compatibiliza con ella, llenando toda la vida del Scouter.

Nuestro compromiso medio ambiental

Nuestro compromiso con el planeta en que vivimos, con el Medio Ambiente, es también una forma de expresar ese compromiso global del que hablábamos. Este compromiso ha estado de moda últimamente (ecologismo) aunque a menudo se haya quedado exclusivamente en formas de acallar nuestras conciencias. En este campo, la actitud de conocer, cuidar, concienciar, explorar el medio ambiente nos es distintivo.

2.5. Las concreciones de nuestro compromiso

Es vital destacar que no es suficiente con hacer algo para acallar nuestras conciencias. Es importante participar de la recogida selectiva de residuos, o dar una limosna, pero no es suficiente si lo hacemos por acallar nuestra conciencia (o mejor dicho, nuestra mala conciencia). El compromiso debe ser hecho con derroche, con alegría y con profundidad. Ser una persona comprometida es profundizar en nuestro compromiso para ir a la raíz de la situación con la que nos hemos comprometido.

Dicho de otra forma, un verdadero compromiso no se puede quedar en los formalismos, en las tareas a cumplir, en “lo que pone el contrato”. Un compromiso tiene su razón última, en cumplir con satisfacción y plenamente, las tareas con las que nos comprometimos.

Y a la vez, cualquier compromiso no se queda en el ámbito de la filosofía y de la teoría. La persona comprometida no basta con que tenga unos postulados teóricos de compromiso. Decimos de un artista o un escritor





que es comprometido, cuando las ideas que plasma en sus obras, son el reflejo de una vida de compromiso en la defensa de una noble causa.

Una persona comprometida es, esencialmente, una persona de acción, que desarrolla su compromiso mediante actividades, tareas, responsabilidades, tanto individuales como en grupo. Es

importante resaltar que las personas comprometidas no lo son a título individual, sino que son conscientes que la unión de las personas comprometidas multiplica la efectividad en la búsqueda de soluciones.

Y además son personas que no tienen miedo a equivocarse, sino que aprenden de sus errores. La capacidad de encontrar una solución adecuada, puede ser criticada, pero no la de implicarse haciendo cosas. Nuestro método dice “aprender haciendo”, no “aprender acertando”. No quiere esto decir que no se tenga una base de valores y estrategia.

Por eso, una persona comprometida es una mezcla de ideales y de acción, de sueños y de realidades, de la cabeza en el cielo y los pies en la tierra, de pensar globalmente y actuar localmente.

2.6. Dimensiones del compromiso

Profundizando más en el compromiso, podemos ver que este genera actitudes y comportamientos englobables en dimensiones como las siguientes:

- Espíritu de pertenencia.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Afán de superación.

Para todos los Scouts, el espíritu de pertenencia supone someterse a las reglas de convivencia, compartir los objetivos comunes y subordinar los intereses propios a los colectivos. Supone también una actitud de colaboración con los demás, compartiendo tareas y conocimientos.

Al hablar de responsabilidad, nos referimos a comportamientos caracterizados por la lealtad, la autodisciplina, la integridad, la autenticidad y la coherencia. Esta dimensión del compromiso es deseable en todas las personas de la Organización Federada, aunque resulta fundamental en

los cargos principales ya que son objeto de observación permanente y sirven de ejemplo.

Cuando hablamos de proactividad (lejos de la reactividad y más allá de la preactividad) como contribución al futuro que buscamos, estamos pensando en actitudes y atributos tales como la iniciativa, la diligencia, el optimismo, la perseverancia y la anticipación. Todo esto puede apuntar más a las personas de coordinación, pero es igualmente deseable en todos los Scouters.

Y finalmente, cuando nos referimos al afán de superación, lo vemos compuesto de rasgos tales como la autocrítica, la mejora continua, el aprendizaje permanente, la autoformación, el deseo de logro y la receptividad al feedback. El compromiso nos mueve, por consiguiente, al desarrollo como personas y como Scouters, al servicio de las finalidades del Escultismo.

2.7. Diferencias en el grado de compromiso

Según el modelo antropológico de la motivación humana, la estructura motivacional de un individuo en una organización está determinada por la importancia relativa de tres tipos de motivos:

- **Motivación extrínseca (ME):** Serían aquellos deseos por realizar algo a cambio de algo material (recibir una recompensa o evitar un castigo), es decir, que la persona recibe físicamente algo que le motiva (o evita algo que teme): Dinero, Reconocimiento, Objetos...
- **Motivación intrínseca (MI):** Serían aquellos deseos por realizar algo por el placer interno que produce, es decir, porque nos hace sentirnos bien internamente a las personas. Ejemplos pueden ser el gusto por las cosas bien hechas, el placer de ser útil, los gustos personales, el deseo de aprender, etc.
- **Motivación trascendente (MT):** Serían aquellos deseos por realizar algo de forma altruista y sin interés personal, sino por el bien del otro. Necesita una fuerte carga valórica y espiritual, ya que se basa en los valores más íntimos y personales y a la vez más bellos del ser humano. Ejemplos pueden ser el cuidado de una madre por su hijo, los voluntarios que van a otros países a ayudar o la defensa de alguien que es atacado.

En la medida en que la organización satisface estos motivos constituye la estructura compensatoria, es decir, aquello que la organización aporta al individuo. Se mide en términos de:

J. A. Pérez López

“Fundamentos de la dirección de empresas”

- **Compensación Extrínseca (ECE):** Serían todo lo que recibe el individuo, (generalmente realizado por la organización) para recompensar materialmente al individuo: recompensas, recursos, gastos,...
- **Compensación Intrínseca (ECI):** Sería todo lo que recibe el individuo y que le enriquecen como persona: formación, trabajo en equipo, contactos, amigos,...
- **Compensación Trascendente (ECT):** Sería todo lo que recibe el individuo de la organización y que le compensa en su servicio a los demás. Se relacionan con los valores de la propia organización: contribuir a una causa noble, educar a la juventud, dejar el mundo mejor, ...

De la interacción entre la motivación del individuo y la compensación que proporciona la organización, surgen los distintos grados de compromiso con la organización:

- Compromiso Extrínseco (CE): Sería aquel en que priman los valores materiales. El voluntario pretende recibir algún beneficio. Mientras lo reciba, trabajará: reconocimiento, gastos de formación, etc.
- Compromiso Intrínseco (CI): Sería aquel en que priman los valores de enriquecimiento personal. El voluntario pretende sentirse a gusto con su trabajo. Hará su trabajo bien pero no colaborará tanto en aquellas labores que no le correspondan.
- Compromiso Trascendente (CT): Priman los valores de identificación con los fines de la organización. El voluntario hará todo lo que esté en su mano mientras no contradiga dichos valores.

Podemos verlo en una tabla:

Necesidades	Motivos a satisfacer	Vínculo de pertenencia	Políticas que los refuerzan
Materiales	Extrínsecos	Beneficio personal (Interesado)	Reconocimiento, retribución.
Psicológicas	Intrínsecos	Técnico profesional (Adhesión)	Información, formación y desarrollo profesional.
Afectivas	Trascendentes	Identificación / Lealtad (Compromiso)	Comunicación y participación.

Estos grados no son excluyentes ni se dan en grado puro. Habitualmente todos tenemos una mezcla de estos tipos de compromisos. Pero también tendremos una tendencia natural a uno u otro en función de la organización y nuestra relación con ella.

Esta relación también varía con el tiempo. Pondremos un ejemplo: Un scout probablemente entre en el Escultismo por algún interés material (jugar, pasárselo bien, hacer acampadas, conocer amigos,...). Poco a poco empiezan a crecer las motivaciones de sentirse parte de un colectivo, la hermandad, el trabajo en equipo (generalmente en la rama esculta). Finalmente deben predominar los valores de servicio a los demás (rama rover).

Dicho de otro modo, en el Compromiso podemos hallar tres tipos de personas comprometidas con el Escultismo:

- **Simpatizante:** Apoya la causa en general. Le parece que se hace una buena labor. Está dispuesto a colaborar, pero necesita ver claramente los beneficios que se va a llevar. Espera que se le reconozca su labor.
- **Técnico:** Concibe su labor como un trabajo a realizar. Espera que se le identifique su tarea con claridad y suele hacer lo que es su obligación. Se siente satisfecho internamente de hacer una buena labor.
- **Misionero:** Es el que va predicando los valores del Escultismo allá donde va, no solo de palabra, sino con su ejemplo. No distingue entre Escultismo y su propia forma de vida. Difícilmente concibe su vida sin el Escultismo. Será siempre scout allá donde vaya.

Es importante a la hora de elegir personas que dirijan las organizaciones, considerar el nivel de compromiso de las personas. Su nivel de compromiso y su motivación (que como hemos visto están relacionados) nos indicarán la ilusión y el empeño que pondrán en la tarea. Una persona comprometida puede no ser la que mejor sepa qué hacer, pero, sin duda, es la que lo intentará todo con tal de llevarlo a cabo. En otras palabras, “hará cuanto de él dependa”.

La pérdida de Scouters con mucha experiencia es mucho más perjudicial si perdemos también a las personas más comprometidas. Es imposible que un recién llegado cumpla como un Scouter experimentado y comprometido. Es más, no se le puede exigir. Por eso cuidar a las personas con más compromiso y aumentar el compromiso de todos los Scouters es garantizar la supervivencia del Grupo.

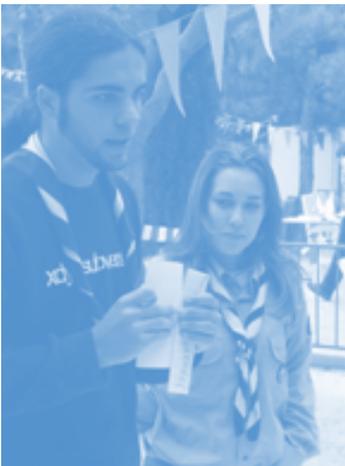
Este nivel de identificación le acarreará una serie de dificultades, como por ejemplo, el abandono de otros compromisos, que en general serán tolerables (su familia, sus estudios, su trabajo, ...), pero que es necesario garantizar mínimamente de forma que no “viva” para el Escultismo. El compromiso con el Escultismo debe ser más un potenciador que un inhibidor de los demás compromisos. (El deber del Scout comienza en su casa).

3. Identificación con la visión

Extraído y adaptado de SENGE, PETER M. LA QUINTA DISCIPLINA. 1992.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas “alistadas”, y aún menos “comprometidas”. La gran mayoría se encuentra en un estado de “acatamiento”. Los que acatan siguen el impulso. Hacen lo que se espera de ellos. Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

- **Compromiso:** Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las “leyes” (estructuras) que sean necesarias.
- **Alistamiento:** Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.
- **Acatamiento genuino:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”, “al pie de la letra”, es un “buen soldado”.
- **Acatamiento formal:** Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más.
- **Acatamiento a regañadientes:** No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder algo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
- **Desobediencia:** No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré; no puedes obligarme”.
- **Apatía:** No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?”.



En la mayoría de las organizaciones, la mayoría de la gente se encuentra en un estado de acatamiento formal o genuino respecto de las metas y reglas de la organización. Por otra parte, la gente desobediente o que obedece a regañadientes a menudo sobresale. Se opone a las metas y reglas, y manifiesta esa oposición, ya sea mediante la inacción o (cuando acata a regañadientes) mediante un “acatamiento malicioso” (“lo haré para demostrar que no funciona”). Quizá no hable públicamente contra las metas de la organización, pero no obstante, sus puntos de vista son conocidos (a menudo reserva sus sentimientos más sinceros para el pasillo o el bar).

No obstante, hay un mundo de diferencias entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino. Es por ello que la persona comprometida no “respetar” las reglas del juego. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallara modos de cambiar las reglas y ponerlas a su favor. Un grupo de personas realmente comprometidas, con una visión común, representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible individualmente.

Tracy Kidder cuenta en su libro *El alma de una nueva maquina*: “Me hablaron de una etapa del proyecto donde un software crítico estaba retrasado en varios meses. Los tres ingenieros responsables fueron a la oficina una noche y se marcharon a la mañana siguiente. Realizaron dos o tres meses de trabajo en una noche, y nadie pudo explicar cómo. Estas hazañas no se logran con mero acatamiento, se necesita más que eso. Se necesita compromiso con uno mismo y con la organización”.

4. El compromiso en el voluntariado

4.1. Voluntariado y Compromiso

“Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado”.

El voluntariado requiere un compromiso. Esto es indudable. El hecho de que sea voluntario no indica ausencia de compromiso. El voluntario no puede intervenir de forma esporádica o irregular, puede intervenir de forma discontinua, pero debe ser constante. Para ello es necesario un compromiso claro por ambas partes (voluntario y organización).

Este compromiso del voluntario puede ser de viva voz o figurar por escrito, lo que se denomina “acuerdo o compromiso del voluntario”. En este compromiso deben quedar claros el tiempo a dedicar, las tareas a desarrollar, la formación a recibir, etc.

Es conveniente que, de un modo general, las organizaciones cuenten con una Carta de Derechos y Deberes del Voluntario, donde figuren claramente los compromisos del voluntario y de la organización. Esta carta de derechos y deberes se concretará con cada voluntario en particular, en su propio y personal compromiso.

4.2. Ley del Voluntariado (Artículo 9)

La incorporación de los voluntarios a las organizaciones se formalizará por escrito mediante el correspondiente acuerdo o compromiso que, además de determinar el carácter altruista de la relación, tendrá como mínimo el contenido siguiente:

- a) El conjunto de derechos y deberes que corresponden a ambas partes, que habrá de respetar lo dispuesto en la presente Ley.
- b) El contenido de las funciones, actividades y tiempo de dedicación que se compromete a realizar el voluntario.
- c) El proceso de formación que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.
- d) La duración del compromiso y las causas y formas de desvinculación por ambas partes.

La condición de voluntario será compatible con la de socio en la misma organización.

5. El Compromiso en ASDE

Cuando una persona se compromete con la Organización Federada y/o el Grupo para desempeñar en ella una responsabilidad durante un cierto tiempo, los compromisos de una y otra parte deben ser claros. Ambas partes tienen derechos y obligaciones, necesidades y expectativas, que deben clarificarse y aceptarse por ambas partes. La tarea precisada en el momento de la captación será sobre las responsabilidades confiadas a la persona, sobre las condiciones en las que se desempeñará y sobre el tiempo que durará. Esto conlleva la negociación de un compromiso formulado en términos aceptados de común acuerdo.

Un compromiso en el que los plazos son fijados con antelación, ofrece numerosas ventajas frente a otro en el que el plazo no está determinado. Esto permite fijar para un período dado los objetivos a conseguir, los indicadores de realización o ejecución, los plazos y las modalidades de evaluación de la realización de estos objetivos. Es una garantía de movilidad de los responsables adultos, que al finalizar su compromiso pasarán más fácilmente de una función a otra, evitando así la rutina.

No existe un período fijo de compromiso aplicable a todas las funciones. Este período debe ser el suficiente para asegurar una cierta coherencia y conseguir unos resultados. La situación contraria, es decir, estar demasiado tiempo en una responsabilidad, puede llevar a realizar de forma repetitiva las funciones, siendo perjudicial para la persona en cuestión y para el Movimiento Scout.

Se trata igualmente de clarificar las condiciones en las que la función será realizada.: el apoyo disponible, los medios de formación, las normas internas,

eventualmente la financiación, así como las exigencias en cuanto a cualificación y formación y de precisar la inversión de tiempo que se espera de parte de la persona que se compromete.

Todo esto constituye los términos de un compromiso recíproco. Corresponde a cada Organización Federada y a cada Grupo fijar, según su tradición y las condiciones en las que opera, las modalidades de elaboración y de conclusión de este compromiso y la forma concreta que podrá tener.

Por medio de este compromiso, el candidato confirmará su decisión personal de llevar a cabo una responsabilidad dentro del Escultismo, al igual que su adhesión a los Fines, Principios y Método del Movimiento Scout y a las normas de procedimiento de la Organización Federada, estableciendo las obligaciones recíprocas.

La Política de Recursos Humanos Adultos fija el principio de una discusión y de la formalización de un acuerdo sobre los compromisos recíprocos de la Organización Federada y de la persona que se compromete.

Documento de Política de Recursos Humanos de ASDE-Scouts de España

6. Compromiso Social

El COMPROMISO que vamos a analizar aquí -aclarados ya en qué términos y con qué sentido- es el del ESCULTISMO, con la SOCIEDAD. Es necesario aclararlo porque ese mismo compromiso afecta al scout en otros planos no menos importantes. El scout tiene un COMPROMISO con él mismo, con crecer personalmente en todos los ámbitos y tiene también unos compromisos con la Organización Federada a la que pertenece y a través de ella con el Escultismo Mundial. Pero estos planos del COMPROMISO, el personal y el asociativo, ya implican el COMPROMISO social y el ambiental. Intentaremos no obstante deslindarlos -un poco artificialmente- para estudiarlos en sí mismos con mayor claridad. A veces hemos creído que el COMPROMISO con uno mismo y con la Organización Federada eran de por sí, suficientes - y sin duda esto es así si llevamos dichos COMPROMISOS en toda su radicalidad; pero



deberíamos estar prevenidos contra un tipo de Escultismo “enclaustrado”, “autosuficiente” “encerrado en sí mismo” “separado de la realidad”, que es más bien refugio, que foro o plaza pública. El Escultismo no puede ser laboratorio, no puede romper ninguna relación con todo lo demás que existe, sino que debe ser vida compleja, integrado en la vida, integrado en la realidad. Un Escultismo que late a la vez del mundo, que no tiene reparos de mezclarse con él porque sólo tiene sentido en él. Que no se considera “bueno” en un mundo “malo” o “puro” en un mundo “impuro”. No parece adecuado cuando en un Grupo Scout todas las actividades de la programación son internas al Grupo o a la Organización Federada (festivales, San Jorges, etc.) y no hay un “volcarse” sobre el territorio, sobre el entorno que nos rodea, por complejo y difícil que éste sea. Cuando otras asociaciones juveniles de nuestra propia localidad parecen extraterrestres, cuando en ocasiones no existe relación ni con otros grupos scouts. Cuando la disculpa es “no estamos preparados para esto”, “con lo que hacemos ya está bien”.

Esta postura es esencial al Escultismo, pertenece al fundamento mismo de la metodología y del espíritu scout. Desde sus inicios B-P concibe el Escultismo como instrumento de transformación social. La idea de la dimensión social —más allá de la transformación individual o personal— fuera del propio scout y de la Organización Federada, la encontramos en los escritos de Baden Powell a todos los niveles y en todas sus épocas: desde los lobatos hasta los Rovers, pasando sin duda por los scouts. Muchas citas podemos encontrar en “Escultismo para muchachos”, “Roverismo hacia el éxito”, “Manual de Lobatos”, etc.

Y desde Kenia (África), en donde residió los últimos momentos de su vida, envió en 1941 el siguiente mensaje a los Scouters de todo el mundo:

“Al adiestrar a nuestros Scouts tengamos presentes los ideales y no nos dejemos absorber demasiado por los detalles. No dejéis que la técnica se sobreponga a la moral. La eficiencia en el campo, vida al aire libre, campamentos, excursionismo, buenas acciones, Jamborees, fraternidad, todo esto son los medios, pero no el fin que perseguimos. El fin es el carácter,



carácter con un propósito. Y este propósito es que la futura generación se conserve sana en un mundo insano, y desarrollar el más alto grado de realización del Servicio, el activo Servicio de Amor y Deber para con Dios y el prójimo” (GENOVÉS, 1980).



Y entre los papeles encontrados, después de su muerte, acaecida el 8 de enero de 1941 está su ÚLTIMO MENSAJE. Un último mensaje optimista que dice *“pero la verdadera manera de obtener la felicidad es haciendo felices a los demás. Tratad de dejar este mundo en mejores condiciones de como lo encontrasteis; de esa manera, cuando os llegue la hora de morir, podréis hacerlo felices, porque, por lo menos, no perdisteis el tiempo e hicisteis cuanto os fue posible para hacer el bien”* (BADEN POWELL, 1948).

Pero puede parecerse doctrina antigua o difícil de interpretar por el tiempo que nos separa de ella, aunque tiene el valor de carta fundacional del Escultismo. No obstante además de ser doctrina desde los inicios del Escultismo es actual, una referencia la tenemos en el documento Compromiso Federativo de la III Conferencia de ASDE.

En él nos definimos como:

- CÍVICA Y COMPROMETIDA CON LA SOCIEDAD, al educar teniendo como fin el preparar buenos ciudadanos conscientes y coherentes con sus responsabilidades sociales en todos los campos,
- SOLIDARIA con las realidades sociales más desfavorecidas.
- ACTIVA, con una actitud positiva de búsqueda hacia una mejora de la sociedad.

Y más adelante en el mismo compromiso dice:

“Nos mostramos a FAVOR de:

- *la cooperación y la unidad entre los pueblos como un paso más hacia la hermandad y la idea de un mundo como aldea global,*
- *la promoción de la paz y la no violencia, la justicia, la tolerancia, el diálogo, y el consenso, como marco de las relaciones entre las personas y los pueblos,*
- *el respeto a la Dignidad Humana. Expresado en los Derechos Humanos y los Derechos del niño,*
- *la Solidaridad con los problemas y privaciones del tercer Mundo y las minorías marginadas,*
- *la Igualdad de Oportunidades entre las personas,*

- *la Integración de las que pudieran necesitarlo adaptándonos a sus déficits (físico, psíquico, socioeconómico y cualquier otro),*
- *el respeto a los derechos y deberes ciudadanos que la Constitución Española recoge, especialmente en materia de servicio a la sociedad,*
- *la libertad individual y colectiva para ejercer las opciones personales o comunitarias que se decidan en cada momento dentro de la convivencia democrática”.*

Creo que después de esta amplia cita se entenderá que el Compromiso Social de los scouts está fundamentado no sólo en la lejanía del tiempo de su fundación sino en la cálida cercanía de los documentos oficiales actuales.

Después de esta fundamentación hay que exponer que el COMPROMISO SOCIAL del voluntariado Scout es un COMPROMISO a nivel individual, a nivel de Grupo y a nivel asociativo. El Grupo, como tal, como grupo que vive una realidad social —barrio, colegio, localidad, etc.—debe plantearse en su programación, a largo y a corto plazo, unos objetivos y unas actividades de integración y de transformación social. Desde luego que no es el propósito “crear mala conciencia” por el hecho de que no se hagan determinadas actividades que otros grupos hacen. Un Grupo es transformador de la sociedad sólo con estar formando el CARÁCTER de los niños y niñas que lo componen. Pero la misma formación del CARÁCTER quedará imperfecta si no incluimos en ella el análisis, la crítica, el estudio y la acción sobre los problemas sociales y ambientales. Y a nivel Asociativo —como de Federación Nacional o Mundial— no se cumplirá el mismo COMPROMISO del que estamos hablando si no nos mantenemos “abiertos”, “vivos”, “receptivos”, “vigilantes” a la realidad social. Es necesario evitar la pasividad u omisión, ante el temor de equivocarse en actuaciones relativas a problemáticas sociales evidentes y que exigen una toma de postura pública y notoria.

Hay que destacar la Pedagogía del Compromiso. El Escultismo no está únicamente comprometido con la sociedad sino que además cuenta con una pedagogía del COMPROMISO. Su educación es una educación para el COMPROMISO. Esta capacidad de comprometerse no surge siempre espontáneamente. Hay psicologías más proclives al compromiso social que otras. Hay niños que nacen en unas familias y unos ambientes más propicios para la coherencia y la responsabilidad. Pero hay también factores disuasores del compromiso. Nuestra sociedad, globalmente considerada, está en contra de la solidaridad y del respeto por los demás. El individualismo es atroz y se educa para la competencia y el “sálvese quien pueda”. El método scout educa desde pequeño al niño en el compromiso

social. Tiene estrategias educativas valiosísimas para ir llevando poco a poco al niño a este COMPROMISO que nos ocupa de una forma atrayente y progresiva. La misma distribución dentro de cada rama o tramo de edad en tiempos de integración, participación y animación está concebida para el progreso en el COMPROMISO. Igualmente son fundamentales la PROMESA, que no debe ser entendida nunca como un “juramento irracional ni inamovible” sino como expresión pública de una voluntad inmediata y concreta, de un quehacer o de una forma de ser y de hacer, la práctica de la Buena Acción, los lemas, las actividades específicas de cada rama, el hábito de la evaluación en los niños y muchachos, la vida en pequeños grupos, la educación por la acción y la ley como interiorización de un código de valores. Como en toda otra educación nunca será mera teoría, sino siempre actuación, praxis coherente e ilusionada por aportar un pequeño grano de arena.



Adaptado de Antonio Lucas.

EXPOSICIÓN INICIAL DE LA CONFERENCIA DE SCOUTS DE ANDALUCÍA. Octubre 2003

7. ¿Cómo se hace un Compromiso de Scouter?

El Compromiso de Scouter es un acuerdo entre la Organización Federada (a través del Grupo, en el caso de Scouters que trabajan en un Grupo) y un adulto, en el cual se fijan, por una parte, los aportes del adulto al Escultismo, expresados en la aceptación de los Principios Scouts, el Compromiso Asociativo, los logros a alcanzar en el desempeño de su cargo y las condiciones en que deberá efectuarse su trabajo, y por otra, el apoyo que le proveerá la Organización Federada.

7.1. ¿Quiénes elaboran el Compromiso de Scouter?

Todos los miembros adultos voluntarios de la Organización Federada, cualquiera que sea el cargo que desempeñen. Cada Scouter podrá tener distintos Compromisos para distintas responsabilidades.

7.2. ¿En qué consiste? La Carta de Compromiso

Entendemos por Carta de Compromiso el documento que formaliza el Compromiso de cada Scouter con su Organización Federada – ASDE Scouts de España y/o su Grupo Scout.

El término de carta de compromiso es apropiado a nuestro contexto pues, siendo formal, es abierta y dinámica. La carta de compromiso puede revestir múltiples formas. Pero su contenido debería de comportar los elementos siguientes:

- Datos sobre la identidad de la persona.
- Informaciones sobre la nominación de la persona (función, duración, equipo, persona responsable de su formación y evaluación, etc.)
- Informaciones sobre el compromiso de la persona (disponibilidad, tiempo a dedicar, etapas de formación, etc.)
- Informaciones sobre los derechos y obligaciones de la persona y de la Organización Federada (respeto a los principios y objetivos del Escultismo, de los Estatutos y Reglamento Interno de la Organización Federada y/o del Grupo, etc.)
- Acuerdos y firmas de las diferentes personas que puedan validar el compromiso.

Documento de Política de Recursos Humanos de ASDE-Scouts de España

El compromiso tendrá la duración que se requiera para el cumplimiento de los objetivos o metas que se tracen, pudiendo variar de un cargo a otro, y en cargos similares, por cuanto los logros a obtener sean diferentes.

En algunos casos podrá estar referido a un evento, en otros podrá estar referido a un proceso, de allí la variedad de enfoques y duración del mismo. Cualesquiera que sean las circunstancias, la duración no deberá exceder de la temporalización del cargo cuando sea elegido, ni los dos años cuando sea nombrado. En el caso de que el proceso o el evento tengan una



duración superior, el compromiso deberá hacer referencia a los logros a alcanzar en un tiempo menor y a posteriori, se determinará la reelección o la prolongación del nombramiento, a juicio de las partes involucradas.

7.3. ¿Para que se utiliza?

El compromiso es un documento que persigue:

- Asegurar que se trabaje en el logro de objetivos concretos, dentro del Escultismo y de acuerdo a las metas de la Organización Federada y el Grupo.
- Asegurar que los objetivos estén acordes a las capacidades e intereses del Scouter.
- Asegurar que el Scouter sepa por quién y cómo será apoyado.
- Proveer un seguimiento adecuado y oportuno al Scouter.
- Efectuar una evaluación objetiva.

7.4. Beneficios del Compromiso para el Scouter

La existencia de la Carta de Compromiso beneficia al Scouter en:

- Sentirse confiado en lo que hace y por qué lo hace.
- Ver su propio progreso personal en función de los logros.
- Contar con un documento que respalde su labor y que le sirva de soporte para su historial scout y no scout.
- Saber dónde buscar apoyo.
- Ser reconocido por lo que alcance.

7.5. El proceso de elaboración de la Carta de Compromiso

En el proceso de captación se debe informar al futuro Scouter sobre las principales características de la Organización Federada y el Grupo (objetivos, fines, programas, actividades,...), así como el papel que desempeñan los Scouters.

Posteriormente se centrará sobre su responsabilidad concreta, duración, formación y especialmente, la descripción de las tareas que va a realizar y los requisitos que necesita.

En caso de Scouters que renuevan, debe revisarse la primera parte, aunque lógicamente se centrará más en su nueva responsabilidad.

El compromiso del Scouter deberá ser elaborado con cuidado, de forma que realmente exprese lo que se requiere por ambas partes, y aun cuando en cada caso diferirá el proceso, se recomienda que su formalización siga los siguientes pasos:

- Estudio del perfil y la descripción del cargo, por parte de todos los

involucrados.

- Análisis de la labor del organismo al cual se pertenece y su situación actual, o análisis de los objetivos del evento y la situación actual de la organización o puesta en marcha, por parte de los involucrados.
- Determinación de las labores específicas que se esperan del Scouter, expresado en términos de logros a alcanzar, espacio de tiempo que durará, en una discusión franca y abierta, entre el Scouter y su responsable.
- Estudio de las oportunidades de apoyo existentes para ese adulto, con ese compromiso particular: quiénes lo supervisarán (lo orientarán en su gestión), que personas podrán servirle de guía (asegurándose que realmente están disponibles y dispuestas), cursos y otros eventos en la Organización Federada y en otras organizaciones.
- Determinación de mutuo acuerdo de que apoyo le será dado, por cuáles medios y en qué oportunidades.
- Redacción del documento definitivo (y firma si da lugar).

La Organización Federada y el Grupo proporcionarán distintos tipos de cartas de compromiso, así como distintas propuestas para la formalización del acuerdo, que faciliten su implantación, sin que por ello se pierda la mística del Compromiso del Scouter.

7.6. *Compatibilizar distintos compromisos en el Escultismo.*

Es común, especialmente en Scouters ya veteranos, que se compatibilicen distintos tipos de compromisos. Así pueden coexistir compromisos en el Grupo, la Organización Federada, ASDE, la Escuela de Formación, algunos grandes eventos organizados, etc.

Además hay que considerar otros compromisos, que siendo independientes del Escultismo formalmente, pueden no ser tan independientes, como la participación en Consejos de Juventud, redes de voluntariado, plataformas de ONGs, actividades del patrocinador (parroquia, entidad, etc).

Es importante saber que la responsabilidad del compromiso debe poder ser compatibilizada con cierta facilidad por el Scouter.

Tan peligroso es la ausencia de compromiso como la acumulación de compromisos. Así, cuando una persona abarca muchos compromisos, se rompe el equilibrio necesario en un Scouter con respecto a su trabajo, su familia, etc.

Además, incide en otros aspectos que afectan directamente al Escultismo. La acumulación de compromisos hace que el rendimiento de cada compromiso individual no sea el más adecuado. Más tarde o

más temprano habrá incompatibilidades de tiempo o de lugar. Esto redundará en la necesidad de elegir entre uno y otro y en cualquier caso en un menor rendimiento en uno de ellos.

Pero aún hay más. La acumulación de compromisos en una persona impide la asunción de responsabilidades progresivas en el resto que les rodea. Las personas no se implican todo lo que debería, al contrario, se acostumbran a que alguien asuma todas (o casi todas) las responsabilidades. El resultado es, en el mejor de los casos, la perpetuación de la situación (acumulando los compromisos en una sola persona) En otros casos, se produce la pérdida de la persona altamente comprometida (en muchos casos, quemada para siempre) y una grave crisis en el Grupo, que puede llevar incluso a la desaparición.

Si es el caso de que una persona acumula múltiples responsabilidades es fundamental diseñar una transición progresiva por parte de todos a una situación de mayor reparto de responsabilidades. En esta tarea, a menudo es tan complejo convencer a las personas de que asuman mayores responsabilidades, como a la persona muy comprometida que comparta las responsabilidades sin controlarlo todo.

La compatibilización de compromisos debe ser una reflexión previa al reparto de responsabilidades y compromisos, de tal forma que se prevenga haciendo a la persona reflexionar sobre sus otros compromisos e incluso, reducir o matizar sus compromisos

8. Permanencia del voluntariado en la organización

Un modelo que trata de explicar la permanencia del voluntariado en la organización es el modelo de Omoto y Snyder (Omoto y Snyder, 1995) denominado Modelo del Proceso del Voluntariado. Este modelo identifica tres etapas:

- **Antecedentes:** Donde se encuentran las motivaciones que llevan a las personas a ser voluntarias y les mantienen en ellas. En esta fase se tienen en cuenta la disposición a ayudar, que son aquellos aspectos de la personalidad que predisponen a la ayuda, motivaciones personales o sociales y el apoyo social para ser voluntario.
- **Experiencia de voluntariado:** En donde se incluyen como aspectos



fundamentales la satisfacción y la integración en la organización.

- **Consecuencias:** Donde básicamente se incluye el tiempo de permanencia, aspecto que trata de predecir el modelo.



Este modelo ha sido investigado en España, encontrándose una relación positiva entre integración en la organización y satisfacción, y la expectativa de continuar en la organización (Chacón y Vecina, 1997). Observan además, que los voluntarios se ven a sí mismos motivados por un interés humanitario de ayudar a los otros. En cuanto a la permanencia, hay que destacar que en aquellos que han permanecido más tiempo en la organización las motivaciones altruistas son significativamente más importantes que para los voluntarios que menos tiempo han permanecido, ahora bien, estos voluntarios conceden tanta importancia a las motivaciones altruistas como a las egoístas.

9. Factores que pueden aumentar el compromiso

¿Se puede aumentar la conducta de ayuda?, ¿existen factores que puedan incrementar el compromiso? Algunos autores consideran que existen elementos que pueden facilitar este tipo de conducta (Smith y Mackie, 1997), como por ejemplo: dejar clara cuál es la necesidad, fomentar el concepto de colaborador, promover la identificación con aquellos que necesitan ayuda, enseñar normas que reafirmen la conducta colaboradora, activar las normas de ayuda, centrar la responsabilidad sobre las personas o grupos específicos de nuestro interés.

Factores que favorecen el voluntariado

- ✓ Hemos sido ayudados o pensamos serlo.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Se es consciente de que existe una necesidad que debe ser resuelta.
- ✓ Se piensa que los sujetos merecen la ayuda.
- ✓ Son más similares a nosotros.
- ✓ Contamos con la capacidad adecuada.
- ✓ Nos sentimos responsables de ayudar y no se difumina la responsabilidad.

Recopilando resultados de diferentes investigaciones algunos elementos que pueden favorecer la ayuda serían:

- **Préstamos ayuda porque hemos sido ayudados o pensamos serlo** (Gross y Latane, 1974). Aquellos que han recibido ayuda de una organización es más fácil que colaboren como voluntarios que quien nunca ha recibido ayuda, ni espera nunca recibirla.
- **Responsabilidad social.** Se considera que aquellos con más posibilidades, tienen el deber y la obligación de ayudar a quienes no pueden hacerlo.
- **Se es consciente de que existe una necesidad que debe ser resuelta** (Darley y Latane, 1968). Esto hace que un papel fundamental de las organizaciones sea señalar las necesidades, hacerlas emerger para que la sociedad sea consciente de que deben ser abordadas.
- **Se piensa que los sujetos merecen la ayuda.** Esto normalmente está en función del control que pensamos que tienen sobre las causas de su problema. La ayuda disminuye si se considera que las personas se merecen la situación en la que se encuentra, si se lo han ganado con su conducta, y aumenta si se considera que es consecuencia de la mala fortuna (Lerner, 1977). Esto hace, por ejemplo, que en las campañas de recaudación de fondos se logren mejores resultados ante desastres naturales (mala fortuna) que en situaciones de conflicto bélico (su situación es provocada por su conducta).
- **Tendemos a ayudar a aquellos que son más similares a nosotros** (física, mental, ideológicamente, etc.). Es más fácil ayudar a los “nuestros” que a los “otros”, a los que hablan como nosotros que a los que

tienen distinto idioma, los que tienen un color de la piel igual al nuestro que a los que tienen uno diferente.

- **Tendemos a ayudar cuando pensamos que contamos con la capacidad adecuada.** Si nos muestran las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar una tarea voluntaria, será más fácil que colaboremos, que si no conocemos que se espera de nosotros, y por tanto, no sabemos si seremos capaces de hacerlo adecuadamente.
- **Cuando de un modo u otro nos consideramos responsables de ayudar y no se difumina la responsabilidad** (Wegner y Schaefer, 1978). Si no se personalizan los llamamientos de colaboración, siempre pensaremos que serán otros los que tienen que ayudar, y no nos sentiremos responsables de lo que está sucediendo.

10. Hacia una pedagogía del compromiso en el Escultismo

A continuación, te presentamos una serie de medidas para fomentar una cultura y una pedagogía del compromiso en el Escultismo. La idea es que si queremos tener Scouters comprometidos, debemos tender también a desarrollar el sentido del compromiso en todos los miembros del Grupo (muchachos, padres, colaboradores, etc). De esta forma, la falta de compromiso de unos no desmotivará a los otros, sino que, al contrario, el compromiso de unos refuerce el de los otros. Muchas de estas medidas se podrán tomar también a otros niveles distintos al propio del Grupo Scout.



Este listado pretende ser amplio, aunque, por supuesto, puede completarse con muchas otras medidas de todo tipo. Lo importante es la reflexión y la conciencia de estar contribuyendo a la formación de muchachos y muchachas cada vez más responsables y comprometidos.

1. **Hacer de la Inauguración de Ronda un día del compromiso**, con debates, reflexiones, juegos, dinámicas, etc., adaptados a las distintas edades para dar a entender lo que es un compromiso y la importancia de mantenerlo durante toda la Ronda. Puede acabarse con una pequeña ceremonia de firma de Compromiso de Secciones, e incluso de Scouters (ver el punto de formalización del Compromiso de un Scouter)
2. **Elaborar y revisar periódicamente los Compromisos de Sección**, de tal manera que no se entienda que un compromiso se hace una vez y no se evalúa, revisa, valora y felicita (o se corrige).
3. **Reflexionar periódicamente sobre el compromiso**, especialmente en los momentos de ceremonias como la Promesa, Vela de Armas, Paso de Secciones, etc. Aprovechar estos ricos momentos simbólicos para reforzar y felicitar por la labor comprometida de los presentes.
4. **Establecer compromisos individuales claros en las responsabilidades de la Sección**: cargos de Patrulla, cargos de Proyecto, etc. Dichos cargos están para dar una responsabilidad a cada muchacho y deben ser evaluados, revisados, valorados y felicitados (o corregidos). Si un muchacho siente que el ser Tesorero de Patrulla es indiferente si hace las cosas bien o mal, su nivel de responsabilidad y compromiso se verá mermado.
5. **Exigir los compromisos adquiridos adecuadamente a la edad y formación del muchacho**. Aunque parezca un contrasentido, el muchacho gusta de ser exigido y exigir. Si nada se exige, el compromiso decrece y la apatía termina por hacer abandonar la actividad o Sección.
6. **Delimitar el compromiso del Rover cuando realice algún servicio** (tanto dentro de su Grupo, en otro Grupo o en otra organización). La ausencia de concreción en el servicio, suele llevar a la ausencia de compromiso o al abuso (sirve para todo). El compromiso de servicio del Rover nunca debe perder su intención educativa. Es educar para el servicio y no servicio para todo y sin límites.
7. **Hacer ver a los padres que forman parte del Grupo** y agradecer su colaboración y compromiso en las labores encomendadas. Es importante concienciarles del compromiso de sus hijos y de la importancia de su esfuerzo en este sentido, tanto con su implicación

personal, como apoyando el compromiso de su hijo (asistencia, participación, trabajo, etc).

8. **Explicar a los padres claramente la necesidad de compromiso de asistencia y participación de sus hijos** y no sólo las obligaciones económicas. Hacerles ver que la inasistencia y la discontinuidad, llevan a un pobre rendimiento en la educación de su hijo y de los demás. Si es necesario, denegarles la participación en el Grupo si no hay un compromiso firme. No estamos para que nos dejen a sus hijos cuando les venga en gana, como unas guarderías baratas.
9. **Reflexionar entre los Scouters lo que es el Compromiso y lo que significa.** Usar especialmente para ello, las actividades propias de Scouters, Ceremonias de Promesas de Scouters, Charlas o dinámicas preparadas por algún scouters, etc. Así mismo es importante la labor del Coordinador en charlas personales con los Scouters nuevos o más desorientados en este aspecto.
10. **Revisar periódicamente los compromisos y cargos de los Scouters** (parece razonable una revisión trimestral). Evaluar las responsabilidades y las tareas encomendadas y corrigiendo si hubiera errores. Es importante que las correcciones no queden sólo en críticas vacías, sino que se tomen soluciones para apoyar dichas tareas.
11. **Valorar la labor de las personas más comprometidas adecuadamente:** Padres, Colaboradores, antiguos Scouters, miembros del Consejo de Grupo, ... Conseguir que sientan que valoramos su trabajo mediante el reconocimiento del día a día y, a veces, de forma especial.
12. **Cuidar especialmente de agradecer los compromisos y trabajos realizados** por todos al final de cada Ronda o gran actividad. Hacerlo colectivamente y de forma personalizada. Cuidar especialmente a aquellos que no suelen citarse o cuya labor es especialmente mal valorada (labores administrativas, colaboradores, etc.)
13. **Crear un clima de confianza que permita afrontar las dificultades en el cumplimiento** de los compromisos. Más que “echar en cara” la falta de compromiso, buscar como resolver la situación y escuchar la problemática de la persona. Sin este clima de confianza, aparecerán las excusas y los problemas y no se conseguirán los objetivos.
14. **Evitar que las soluciones provisionales en la gestión de Scouters se conviertan en definitivas.** Si alguien hace excepcionalmente algo, debe quedar claro que es una solución temporal y fijar la fecha de la solución definitiva. Llegada la fecha, si no es posible solucio-



narlo, buscar una nueva solución que no necesariamente sea prorrogar lo excepcional.

15. **Utilizar adecuadamente los sistemas de recompensas establecidos.** Los premios y recompensas (regalos, diplomas, etc...) deben responder a actitudes de compromiso. No deben ser tan excepcionales que sólo estén al alcance de unos elegidos, ni tan comunes que se desvirtúe el premio al esfuerzo. En estos temas, como en tantos otros, la edad debe ser un referente, siendo más asequibles en castores. Pero no olvidar que se debe premiar la conducta correcta.
16. **Evitar hacer recaer los compromisos en las mismas personas,** gestionando adecuadamente los recursos para que no quememos a algunos a la vez que otros no aprenden o se esfuerzan. Saber repartir las tareas para que todos contribuyan al esfuerzo dentro de sus posibilidades debe ser la meta a perseguir.
17. **Evitar dejar parcelas sin asignar en el diseño de las responsabilidades.** Los errores en el diseño suelen hacer recaer posteriormente las labores en las personas más comprometidas (los que siempre están), ya que no estaba previsto que nadie lo asumiera. Si se diera el caso, buscar la persona adecuada y no dárselo al que se encuentra primero, que como hemos dicho suele ser de los más comprometidos.
18. **Resolver adecuadamente los problemas de desempeño en los compromisos,** sabiendo tomar decisiones a corto plazo (reparto de tareas momentáneo, sustitución provisional) y a medio plazo (nuevo

reparto de tareas, sustitución definitiva, cambios en el organigrama,...) Saber tomar con urgencia las de corto plazo (sin demorarlas) y con calma las de medio plazo (no consolidando las medidas provisionales, sino hallando soluciones adecuadas y consistentes).

19. **Hallar fórmulas para que proporcionalmente sea más caro no asistir que asistir.** Esto puede conllevar el aumento de los gastos fijos por pertenencia, disminuyendo los de asistencia y participación, el cobro de anticipos que no se devuelven si no se asiste (salvo excepciones muy justificadas), no imputar gastos generales a actividades (por ejemplo, la compra de tiendas no debe imputarse al presupuesto de campamento, sino al de Grupo, ya que se quedan tras el campamento para todo el Grupo) y otros. La idea es que el que no asista financie en parte al que asiste, favoreciendo así la asistencia y participación.
20. **Facilitar la participación fundamentalmente de Escultas y Rovers,** en estructuras y trabajos de ámbito superior a la Sección. Por ejemplo, en Consejos de Grupo, o a nivel provincial, regional, nacional e internacional, tanto dentro como fuera de las actividades y estructuras scouts. Debe hacerse proporcionalmente a la experiencia y al nivel de compromiso demostrado. Las experiencias deben ser testimoniadas como ejemplo para los demás.
21. **Tomar conciencia al repartir los cargos del grado de compromiso** de los integrantes de un equipo de trabajo, de forma que no se asignen responsabilidades de alto compromiso a personas no adecuadas. Revisar como evoluciona a lo largo del tiempo. La idea es que en cada momento, cada persona asuma los compromisos para los que está preparado y tiene posibilidades. Por ejemplo, evitar en la medida de lo posible secciones integradas exclusivamente por Scouters nuevos o con muchas dificultades de horario, disponibilidad, etc.
22. **Hacer actividades que se realicen en parte en distintas reuniones** para los más pequeños. Se pretende conseguir que se fomente la asistencia. Al inicio de cada reunión, realizar una parte de un juego o una revisión, una tirada del juego de la oca, etc. En un anexo, se expone una posible actividad. Acostumbrar a los padres y a los niños a comunicar las faltas de asistencia prevista para no preparar un juego para 15 y luego que vengan 5, con la consiguiente improvisación y desmoralización. Para los más mayores, incluso los Scouters, favorecer la asistencia, con comidas, bebidas, elogios, sorpresas, etc.
23. **Trabajar la puntualidad para que los que son puntuales no estén esperando a los tardones.** Es importante no esperar a los tardones más allá de unos minutos de cortesía. El que llegue tarde debe tener la sensación de que se ha perdido algo, para que la próxima vez

intente llegar a su hora. Por el contrario, el que llega temprano debe ver recompensada su actitud con un juego, un cuento, las últimas noticias, o algún regalo. Más que medidas coercitivas (pagar una sanción o un castigo), premiar a los que son puntuales. No hacer de la impuntualidad algo gracioso, sino que por el contrario, el impuntual “desprecia” el tiempo de los demás, que deben esperarle. Especialmente importante es la impuntualidad en los Scouters, cuando es con padres o chavales. Acostumbrar a los padres a ser puntuales en la recogida de sus hijos, acabando las reuniones a la hora e intentando cumplir los horarios en las actividades.

24. **Fomentar el compromiso parte de que los muchachos aprendan haciendo y participando.** No hacer nada que ellos puedan hacer por si solos. Recordar que hay que “aprender haciendo” y no “aprender acertando”, así que dentro de unas medidas de seguridad, no impedir que se equivoquen, especialmente cuando esto se produce por no haber trabajado suficientemente. El Scouter (como buen líder) debe conseguir que otros hagan y no hacer él (aunque a veces sea más fácil hacerlo uno mismo). Si los Scouters aseguran el éxito de los proyectos con su trabajo, el nivel de compromiso adquirido será sólo alto en ellos. Esto también está indicado en la Coordinación de Grupo: muchas tareas pueden (y deben) ser hechas por Scouters que además de ayudar, aprendan, aunque se equivoquen.
25. **Reflexionar sobre los errores cometidos y sobre los aciertos realizados.** Generalmente aprendemos más de los errores porque reflexionamos sobre porqué no han funcionado. En cambio en los aciertos, pensamos que todo lo hemos hecho bien, cuando puede haber sido casual. Es importante premiar el esfuerzo y no sólo los resultados, ya que se aprende más equivocándose.

11. Esquema de Compromiso de Trabajo en ASDE

<i>Descripción de la Persona</i> ¿Quién?	
Nombre:	Antonio Pérez Muñoz
Formación:	Insignia de Madera Rama Scout
Nº Socio:	0001425
Grupo:	Nuevo Futuro 888

Descripción del Cargo ¿Qué?	
Nombre:	Coordinador de Rama Scout
Definición:	Scouter de Tropa que coordina el trabajo en la Sección
Dependencia:	Coordinador de grupo
Relaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de grupo • Scouters de Sección • Resto de Scouters del Consejo de Grupo • Apoyo Asociativo
Descripción de la Tarea ¿Para qué?	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tiene que conseguir?
Principales tareas:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tareas va a realizar?
Principales responsabilidades: (Ind. Evaluación)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se espera que haga? • ¿Cómo se espera que lo haga? • ¿De qué se le va a evaluar?
Condiciones del Compromiso ¿Cómo, dónde y cuándo?	
Tiempo / Horario:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a reuniones de Tropa y actividades de Tropa • Asistencia a los Consejos de Grupo y actividades de los Scouters • Asistencia a reuniones con la Organización Federada • Cursos de formación
Lugar:	Podrá usar libremente el local del grupo
Medios / Presupuesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Los que decida para la Sección el Consejo de Grupo • Los gastos extraordinarios deberán autorizarse por el Coordinador de Grupo
Plazo:	La Ronda Solar 2004 - 2005
Sistema de Evaluación ¿Cómo, dónde y cuándo?	
Quién:	El Coordinador de Grupo
Cuando:	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente • Evaluación final
Como:	Las evaluaciones serán mediante entrevistas personales, aunque también habrá una evaluación grupal en Consejo de Grupo con la misma periodicidad.
Sistemas de ayuda ¿En qué puede apoyarse?	
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizará un curso de actualización en coordinación de equipos. • Lectura de algún libro sobre liderazgo a fin de definir el segundo trimestre
Ayudas:	<ul style="list-style-type: none"> • Del coordinador de grupo • Del responsable de Tropa de la Organización Federada • Además, podrá consultar a María González, antigua Coordinadora de Tropa.
Contactos:	Teléfonos: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Grupo 555.555.555 • Responsable Tropa 444.444.444 • María González 333.333.333

12. Cómo formalizar el compromiso

Los compromisos serán formalizados por todos los Scouters que tengan responsabilidades o tareas, susceptibles de ser evaluadas. En caso de realizar más de una tarea o en varios niveles (compatibilizando Grupo, Escuela y Federación, por ejemplo), se realizará una Carta de Compromiso para cada cargo, con el Responsable de quien dependa (será distinto en cada caso).

En el caso de cargos electos, lo realizarán con el máximo Responsable (Presidente, Director, Coordinador de Grupo, etc), salvo el de éste, que lo hará con el Secretario.

Independientemente de la formalización, los cargos electos serán evaluados, por los equipos, consejos y asambleas correspondientes.

12.1. Individualizadas

Es el modelo propio de la mayoría de responsabilidades, o sea el modelo base que puede definir todas las responsabilidades.

- **Grupo Scout:** Se define en una plantilla, por ejemplo el Esquema de Compromiso de Trabajo en ASDE del punto anterior, y se rellena de forma consensuada entre el Scouter y el Coordinador de Grupo. Pueden participar o colaborar otros Scouters (Coordinador de Sección, Secretario, ...). Incluso pueden hacerse los de una Sección todos a la vez. Una vez definidos todos los campos, ambos firman el compromiso (Coordinador de Grupo y Responsable).
- **Organización Federada, Federación, Escuela, Evento, Actividad:** Igual que en el Grupo, pero se realiza entre el Scouter y el Responsable correspondiente (Presidente, Director o Coordinador del que dependa).

12.2. Asignación

Este modelo es más simple y es indicado para cargos y responsabilidades que sean definidos previamente, por ejemplo los cargos de una Escuela.

- **Grupo Scout:** El Grupo tiene definidos unos cargos con todo lo que plantea el Esquema de Compromiso de Trabajo en ASDE, del



punto 12. El cargo, así definido es asignado y aceptado por cada Scouter. Sólo se comentan las particularidades, que dependen de las posibilidades, necesidades, tiempo, etc, propias de cada Scouter.

Estas asignaciones quedan recogidas en el Acta de nombramiento, que en el caso de un Grupo Scout, es la de inicio de la Ronda Solar.

- **Organización Federada, Federación, Escuela, Evento, Actividad:** Igual que en el Grupo, existen unas responsabilidades definidas previamente. Estas responsabilidades son comentadas por el Scouter y el Responsable correspondiente (Presidente, Director o Coordinador del que dependa) antes de hacerse cargo, matizando las particularidades del caso. La asignación queda recogida en el Acta de la reunión en que sea nombrado.

12.3. Cartas de Compromiso Anexas al Acta

Este modelo permite que las Cartas vayan anexas al Acta y no se necesite el acto físico de la firma que provoca rechazo en algunas personas. Es importante recordar que cada Scouter debe tener una copia para poder consultarla cuando quiera.

- **Grupo Scout:** Las cartas de compromiso son elaboradas individualmente e incorporadas al Primer Acta del Consejo de Grupo de inicio de Ronda Solar. No es necesario que cada carta vaya firmada. El Acta irá firmada por el Secretario de Grupo, que da fe de la veracidad del Acta y por el Coordinador de Grupo. Según la tradición de cada Grupo pueden firmar otras personas. Obviamente irán todas las Cartas de Compromiso de todos los Scouters participantes.
- **Organización Federada, Federación, Escuela, Evento, Actividad:** Igual que en el Grupo, las Cartas de Compromiso son individualizadas e incorporadas al Acta correspondiente (según la actividad). Serán firmadas por el Secretario correspondiente o en su defecto por el



Responsable (Presidente, Director de la Escuela, Coordinador de la Actividad,...).

12.4. Reparto de tareas y cargos en el Acta

Este modelo permite repartir tareas y cargos fácilmente. Como contraprestación debe tenerse cuidado con las particularidades personales y evitar que no queden claras las responsabilidades para cada Scouter.

- **Grupo Scout:** El primer Consejo de Grupo, de inicio de Ronda Solar, reparte las tareas y los cargos del Grupo. En este Consejo de Grupo deben quedar claras las características de todos los compromisos y las peculiaridades personales. El acta de dicha reunión debe ser firmada por todos los Scouters (hayan estado o no presentes) aceptando de esta manera los compromisos que allí se expresan.
- **Organización Federada, Federación, Escuela, Evento, Actividad:** Al igual que en el Grupo, el reparto de tareas de las Cartas de Compromiso es individualizado, e incorporado al acta correspondiente (según la actividad). Serán firmadas por el Secretario correspondiente o en su defecto por el Responsable (Presidente, Director de la Escuela, Coordinador de la Actividad, ...).

12.5. Firma al principio de Ronda

Realmente esto no es un modelo, sino una forma de hacer público de forma simbólica el compromiso de todos los Scouters y de las secciones del Grupo.

Grupo Scout: Sea cual sea la formalización elegida, entre las cuatro anteriores, el Scouter puede simbolizar su compromiso en la primera actividad del Grupo (generalmente la Salida de Inauguración de Ronda). Esta salida marca el inicio de las actividades del Grupo y es un buen momento para elaborar/revisar/renovar los compromisos de las distintas secciones (como la Carta de Clan, el Compromiso Esculta, etc). En este contexto puede ser interesante y bonito que todas las secciones firmen su compromiso públicamente, así como que los Scouters realicen la firma de su Carta de Compromiso o un documento simbólico alternativo. Puede realizarse una pequeña y simple ceremonia que dé realce a este momento importante.

Organización Federada, Federación, Escuela, Evento, Actividad: Puede haber (según las tradiciones) algún tipo de compromiso público que simbolice el compromiso adquirido.

12.6. Nombramiento del Responsable

Es importante conocer que el nombramiento de un Responsable tiene 3 fases que deben realizarse, sea cual sea la forma elegida para realizar el compromiso.

- Carta de Compromiso o Acta: Es decir, el lugar donde queda registrado el compromiso de cada persona con todas las características.
- Presentación formal: Es la presentación del Responsable ante los Consejos y o Asambleas a las que deberá dar cuentas. En el caso del Grupo Scout, por ejemplo ante la Asamblea de Grupo (especialmente los padres y madres)
- Presentación a las personas con las que va a trabajar: En el caso de un Scouter, serán los castores, lobatos, scouts, etc... Es importante hacerlo en la primera reunión o inauguración de Ronda, por el Coordinador de Grupo o algún antiguo Scouter conocido por los chavales.

13. Materiales complementarios

13.1. Una historia: La marcha de los involuntarios

LA MARCHA DE LOS INVOLUNTARIOS

(Manuel Valmaseda)

Érase un joven generoso que se habla ofrecido de voluntario en una asociación que tenía la voluntad de ayudar, voluntariamente, a los involuntariamente desfavorecidos de la fortuna.

(Hagamos un paréntesis para explicar que “desfavorecido de la fortuna” es toda aquella persona que gracias a los sistemas económicos, a las leyes del mercado y a la ley del más fuerte se queda sin comida, sin escuela, sin vestido, sin vivienda digna... Es como si a uno que va por la calle le asaltan, le golpean y le dejan desnudo... y se le llama peatón “desfavorecido”... Pero volvamos al tema).

El joven generoso se habla ofrecido voluntario, etc. Como era voluntario, tenía muy buena voluntad pero no muy grande (el tamaño es lo de menos). Se había Comprometido en acudir a la asociación todos los martes, jueves y viernes a las; seis de la tarde.

En la asociación estaban muy contentos con el nuevo fichaje porque hacía falta su colaboración como estudiante de economía para llevar las cuentas que en aquella asociación (como en casi todas) estaban manga por hombro.

Pero he aquí que el Voluntario, para eso era voluntario y no percibía ningún sueldo, aparecía un martes, pero el jueves tenía partido de tenis al que no podía faltar y el viernes ponían en el cine club de la universidad una película interesantísima que no podía perderse.

Al martes siguiente el voluntario llegó involuntariamente una hora y cuarto más tarde y se puso al trabajo con gran entusiasmo. Sí siguiente jueves llegó sólo media hora más tarde y cuando estaba en lo más arduo de su tarea de economista recibió la llamada de Yolanda... “Pero ¿no te acuerdas que hoy es mi cumple? -¡Ay, perdona!”; Dejó los papeles revueltos sobre la mesa y salió corriendo. Estuvo en la asociación como un clavo los tres días siguientes porque al llegar el viernes notó una cara algo extraña en el coordinador. Pero he aquí que dos semanas después encontró en el periódico el anuncio de un curso intensivo de danza jazz. ¡Con el interés que tenía el voluntario por la cultura afroamericana, la solidaridad con el mundo negro, la expresión corporal! Avisó al coordinador: “No serán más que dos semanas... luego podré aportar...”

Las dos semanas se convirtieron en cinco, pero el martes de la sexta apareció puntualísimo en la asociación. En la mesa que ocupaba normalmente había trabajando una señora mayor con lentes finitos de esos de mirar por encima. “Buenas tardes”... -”Buenas tardes”, contestó la señora mayor y siguió a lo suyo. El coordinador se asomó a la puerta:



“Hola, te presento a Doña Rosalía... es contable jubilada que se ha ofrecido... ¿vienes un momento?”. Se lo llevó a su despacho.

- Mira, es que urgía el asunto de las cuentas y ella, aunque a veces tiene que traerse a su nieto, o se le pone el marido enfermo, tiene más tiempo.
- Pero es que soy voluntario...
- Bueno, bueno. Hay otro rollo para ti. Hemos tenido reunión los responsables de asociaciones no gubernamentales, ONG's, fundaciones pías, uniones benéficas, y hemos organizado algo que creo que te resultará interesante. Apunta esta dirección: ...

Al siguiente martes, el voluntario se dirigió a dicha dirección, valga la redundancia. En la puerta de aquella casa del viejo Madrid habla un cartelito: “Asociación de Involuntarios”, piso segundo derecha. Estuvo a punto de marcharse confundido pero le ganó la curiosidad y subió. En recepción una muchacha estaba poniéndose el abrigo. “Hola, ¿eres

nuevo, no? Aquí tienes un prospecto de la asociación”. Ella se fue. Por la sala de recepción cruzaban, entraban y salían jóvenes y maduros de distinta carrocería; Leyó:

“Asociación de Involuntarios. Fundación de la unión de agrupaciones de servicio social. Nuestro objetivo es ofrecer un campo de actividades

a todos aquellos jóvenes o adultos inquietos que quieren hacer algo (pero no demasiado) en su vida.

Esta asociación cuenta con una sala de revistas, videoteca, sala de reuniones informales... No hay horario fijo ni reglamento concreto.

Puede usted venir cuando le apetezca y comprometerse en la actividad que usted elija, aunque luego sus múltiples ocupaciones y contactos no le permitan llevar a cabo su compromiso.

Las ventajas de esta asociación son: a) que usted se sentirá realizado, y b) que no dejará empantanada la acción de las organizaciones que se batan el cobre por causas serias en defensa de los desfavorecidos



(robados) de la fortuna (los poderosos). Posibles actividades que le ofrecemos...”

Al voluntario no le pareció mal la idea e iba a ponerse a elegir una actividad entre la amplia lista. Pero en aquel momento miró el reloj: “¡Uy, las 7 y media: Hoy transmiten el partido Oviedo-Osasuna!”.

Y salió involuntariamente corriendo.

Alandar Revista mensual de información social y religiosa.
<http://www.alandar.org/valmaseda.htm>

13.2. Si vas a encargar una responsabilidad

Las siguientes líneas pretenden ayudar a un Scouter que debe encargar una responsabilidad, trabajo o compromiso. Debería llevarlo junto a sí, cuando vaya a conversar con alguien:

- **Determina la responsabilidad:** Hay que determinar los objetivos que tiene la responsabilidad, las ayudas, dependencias, medios, etc. Puede ser una ayuda el Catálogo de Cargos, Perfiles y Funciones.
- **Asegúrate de elegir la persona adecuada:** No escoger la primera o la más disponible. Tener en cuenta otros parámetros como formación, ilusión, progresión, reto, etc.
- **Asegúrate que conoces lo que se pretende:** Es importante dejar claro los objetivos, plazos de tiempo, criterios de calidad, presupuesto, información necesaria, medios de que dispone, etc.
- **Conciencia y anima:** Es importante dejar claro la importancia de la responsabilidad que se asume y la ilusión puesta en esa persona, comunicándole nuestras expectativas.
- **Presta apoyo y ayuda:** Dejar claro quiénes pueden ayudarle, de qué forma y de qué otras ayudas dispone (información, formación, coordinación, etc).
- **Dale libertad y sigue de cerca su progresión:** Es necesaria una supervisión constante que permita animar y comprobar los avances, pero sin obstaculizar, ni evitar errores menores, propios del aprendizaje.
- **No asumas tareas propias de su responsabilidad:** Si se han dejado claros los objetivos y la forma de medir la consecución, no se debe intervenir para retomar tareas delegadas.
- **Se sincero en la exposición de los problemas y en las evaluaciones:** Se pretende concienciar a la persona y mejorar su rendimiento. Una evaluación escasa o inexacta no ayuda. Decir lo que se ha hecho mal y bien, permite ser consciente y mejorar.

13.3. Si vas a aceptar una responsabilidad

Las siguientes líneas pretenden ayudarte si vas a aceptar una responsabilidad, trabajo o compromiso. Deberías llevarlo contigo cuando vayan a encargarte un trabajo y repararlo periódicamente:

- **Asegúrate de conocer la responsabilidad:** Debes conocer los objetivos, las ayudas, dependencias, medios, etc. Puede ser una ayuda el Catálogo de Cargos, Perfiles y Funciones.
- **Asegúrate de ser la persona adecuada:** No tengas miedo de expresar tu problemática, disposición, dificultades, formación, ilusión,... También si te gusta, si te supone progresión o reto, etc.
- **Asegúrate que conoces todo lo que se pretende:** Es importante dejar claro los objetivos, plazos de tiempo, criterios de calidad, presupuesto, información necesaria, medios de que dispone, etc.
- **Da confianza si piensas asumirlo:** Es importante dejar claro que conoces la importancia de la responsabilidad que asumes y la ilusión que te hace.
- **Pide apoyo y ayuda:** Deja claro quiénes pueden ayudarte, de qué forma y de qué otras ayudas dispones (información, formación, coordinación, etc.). Comprende de quién dependes y quién te evalúa.
- **Pide libertad y asume la supervisión:** Es necesario que tengas espacios de libertad y a la vez una supervisión constante que permita tu avance. No temas equivocarte, ya que es parte de tu aprendizaje.
- **Se sincero en la exposición de los problemas y en las evaluaciones:** Se pretende comprender los errores y los aciertos para mejorar tu rendimiento. Una evaluación escasa o inexacta no ayuda. Decir lo que se ha hecho mal y bien, permite ser consciente y mejorar.



Anexo I

Por qué las personas quieren hacerse voluntarias

Extraído y adaptado de Iniciativa Social y Estado de Bienestar
– El portal del voluntariado y las ONG
<http://www.iniciativasocial.net/porque.htm>

Dar y recibir.

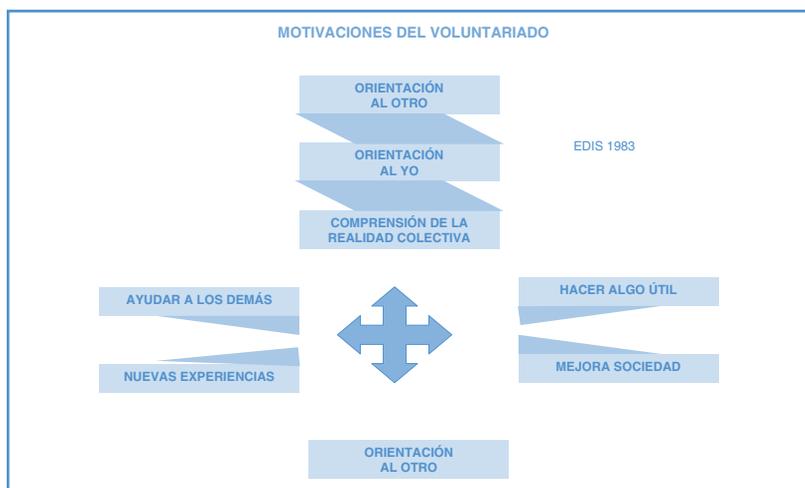
Saber porque las personas se hacen voluntarias es un aspecto crucial si queremos utilizar los mecanismos adecuados para que se incorporen en la organización. Sobre todo, si tenemos en cuenta que parece que existe una tendencia a que prevalezcan más los motivos “egoístas” (Henderson, 1981), y esto significa que las organizaciones deben ser más eficaces para atraer y mantener a los voluntarios.

Los estudios realizados parecen demostrar que no existen motivaciones “puras” que lleven a participar en una asociación, sino que existe una mezcla de diferentes factores. Lejos debe quedar ese estereotipo de participar “para hacer el bien”. Actualmente, por los diversos estudios realizados, se sabe que en las motivaciones de las personas que se ofrecen voluntarias, existe una mezcla de altruismo y puro interés. En 1983 EDIS, en un amplio estudio sobre el voluntariado en España, analiza las motivaciones de los voluntarios. Consideran que las motivaciones básicas son:

- Orientación al otro: con fuerte carga de humanismo.
- Orientación al yo: con fuerte carga de egoísmo.
- Comprensión de la realidad colectiva: con fuerte carga de politización

En un estudio realizado para Cruz Roja Española, ALEF destaca que las motivaciones se moverían entre la caridad/sacrificio (deseo de ayudar al prójimo) y la idea de rebeldía (solidaridad). Las motivaciones se podrían agrupar en:

- Necesidad personal de ayudar a los demás.
- Necesidad de hacer algo útil.
- Necesidad de conocer nuevas experiencias, de relacionarme con gente similar.
- Necesidad personal de mejorar la sociedad.
- Por intereses profesionales o de otro tipo.



En una investigación realizada por el Instituto Henry-Dunant en 59 países de todo el mundo llega a una conclusión muy similar. Las motivaciones se orientan según dos ejes complementarios:

Factores éticos y morales.

- Servir al prójimo.
- Dar pruebas de solidaridad.
- Servir a la organización.

Factores materiales y personales.

- Cumplir una tarea precisa correspondiente a una necesidad concreta, previamente identificada.
- Adquirir una formación.
- Buscar valoración social y personal.

Para otros autores, los tres ejes principales que pueden explicar el proceso motivacional de los voluntarios son (Zurdo, 2003):

- Orientación Individualista: Se parte de las necesidades, carencias o intereses personales.
- Orientación Moral: Satisfacción de necesidades ajenas, partiendo de unos valores morales que fundamentan una ética práctica.
- Orientación Social: Acción colectiva que trata de lograr la intervención y la transformación social.

Como vemos se mantienen a lo largo de diferentes estudios un continuo entre “dar” y “recibir” que se deberá tener en cuenta a la hora de trabajar con voluntarios, ya que si no reciben una recompensa económica, deberán recibir satisfacciones de otro tipo.

Por lo tanto, en el voluntariado se produce un intercambio, no una donación. Los voluntarios dan algo a cambio de algo:

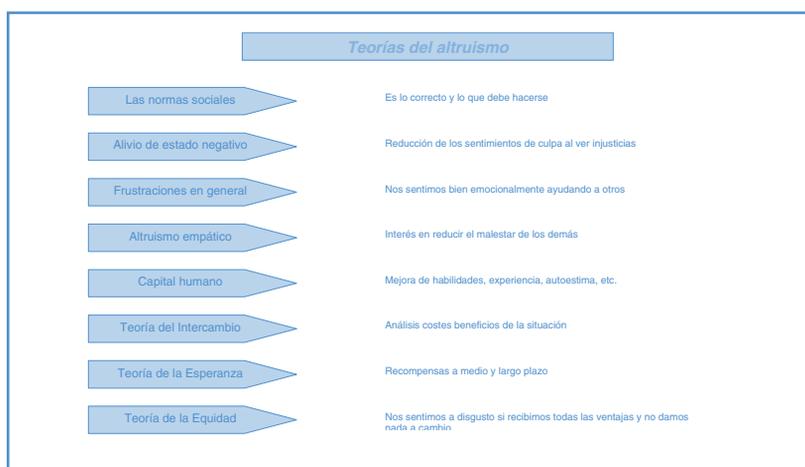
Los voluntarios dan	Los voluntarios reciben
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Entusiasmo • Conocimientos • Compromiso • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Amistad • Experiencia • Nuevas habilidades

Las organizaciones dan	Las organizaciones reciben
<ul style="list-style-type: none"> • Programas • Formación • Gestión • Apoyo • Reconocimiento • Motivación <p>Medios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor facilidad en logro de sus objetivos • Imagen y sensibilización públicas • Implicación en la sociedad • Representatividad

El altruismo.

Uno de los aspectos más estudiados, básicamente desde el ámbito de la psicología social, es el altruismo, éste ha sido estudiado, tanto para analizar la ayuda espontánea ante situaciones de emergencia, como, en menor medida, como factor para explicar la incorporación a organizaciones. El altruismo se puede definir como el sentimiento de preocupación por los demás y los comportamientos de dedicación y entrega a los otros. Más concretamente podemos definirlo como “aquella conducta [...] que beneficie, de hecho a otros, que sea voluntaria y que su autor no anticipe beneficios externos” (Ortiz, 1999). Sin embargo, este tipo de comportamiento suele ser gratificante para la persona que lo realiza, a pesar que aparentemente suponga un esfuerzo ausente de recompensa para quien ayuda (Varios, 1993), parece que el altruismo puro no existe (la ayuda siempre

tiene en cierto sentido motivaciones egoístas) y de una forma u otra siempre se espera una recompensa (Smith, 1982). Que no seamos capaces de identificar la recompensa, no quiere decir que no exista. Esto tiene una enorme repercusión para las organizaciones, ya que si se descuidan las recompensas que esperan los voluntarios se desmotivarán, tendrán un bajo rendimiento y abandonarán la organización. El altruismo es una parte de la conducta prosocial, por ejemplo, conducta prosocial son la condolencia, la cooperación, diversas formas de ayuda para que un individuo alcance sus objetivos y la donación (Vander, 1989). Aunque es cierto que en muchas ocasiones el altruismo por sí solo no puede explicar el voluntariado, su estudio ha tenido una gran importancia.



Las normas sociales

Colaborar con los demás, bien de modo puntual o como voluntario en una organización, depende en muchas ocasiones de lo que este bien o mal visto por la sociedad. En este sentido las normas sociales influyen y algunas personas quieren ayudar porque creen que es lo correcto y es lo que debe hacerse. Sin embargo, no se debe olvidar que las normas sociales nos pueden decir que no debemos ayudar porque debemos ocuparnos de nuestros propios asuntos (Smith y Mackie, 1997).

Alivio del estado negativo.

Otros autores creen que se ayuda a los demás porque se pueden lograr recompensas emocionales. Se ayuda a los demás con el objetivo de

reducir los propios sentimientos de angustia causados por la situación de las personas necesitadas (Schaller y Cialdini, 1988), es la denominada teoría del alivio del estado negativo. Ver gente sufriendo provoca un estado de angustia que se reduciría al hacer cosas para remediar esa situación, esto explicaría, porque personas con sentimientos de culpa se ofrecerían como voluntarios, como una manera de reducir su ansiedad.



Superación de frustraciones.

Para otros, las frustraciones en general, asociadas con el estilo de vida y con el trabajo pueden ser responsables de muchas de las motivaciones que se tratan de cubrir con el trabajo voluntario. Nos sentimos mejor, nos sentimos bien emocionalmente, ayudando a otros, realizando cosas útiles, esto puede explicar porque las personas que se sienten mal emocionalmente son más propensas a colaborar en las organizaciones.

Altruismo empático.

Otros plantean, que si bien es cierto que se puede ayudar para reducir un estado de tensión o frustración, también se puede generar un interés por las personas que sufren, el sufrimiento motiva a las personas a ayudar, aun cuando no se espere ninguna recompensa, este es el denominado modelo de altruismo empático (Bastón y colaboradores, 1981). La activación empática produce una motivación altruista para reducir no la activación propia, sino el malestar o sufrimiento de los demás (Ortiz, 1999).

Capital humano.

Otros señalan que la conducta siempre tiene una recompensa, aunque no sea a corto plazo, por eso, el voluntariado puede ser visto

como una forma de inversión en capital humano, ya que mejora las habilidades sociales, conocimientos, experiencia, puede favorecer el conocimiento del mercado de trabajo, aprobación, estima, etc., es la denominada teoría del capital humano.

Teoría del intercambio.

Si ser voluntario requiere una inversión y se logran unos resultados, ¿cuándo se dará el paso? Cuando las recompensas sean más grandes que los costes. Las recompensas pueden ser muy variadas, mientras que los costes son tiempo, energía, conocimientos, etc., esta es la denominada teoría del intercambio. Ofrecemos compañía, amistad, amor, estima, etc. a los demás, las personas calculan interiormente costes y beneficios y determinan un saldo que les ayuda a decidir si mantienen o no esa interacción (Foa y Foa, 1975). Qué una persona finalmente se decida a ayudar o no, será el resultado de un análisis de costes y beneficios. Por lo que bajo estos planteamientos el comportamiento altruista es eminentemente egoísta.

Teoría de la Esperanza.

Es cierto que las recompensas en ocasiones son difíciles de encontrar, ya que éstas no se producen a corto plazo, sino a largo plazo, como consecuencia de nuestro trabajo y aportación a la organización, nos encontramos con los defensores de la teoría de la esperanza. Nos implicamos cada vez más en la organización no con vista a recompensas inmediatas, sino para lograr mayor responsabilidad, poder, habilidades, etc. en un futuro más o menos próximo.

Teoría de la Equidad.

La teoría de la Equidad plantea que las personas de una sociedad conocen lo que es equitativo y justo para los otros miembros de la sociedad. Por tanto, nos sentimos a disgusto si recibimos todas las ventajas de una situación y no damos nada a cambio, ya que en este caso la relación no es equitativa (Walster, Berscheid y Walster, 1978). La teoría nos dice que los seres humanos quieren por naturaleza tratar bien a los demás, sino que la manera de que la mayoría de las personas sea tratada bien es organizar un sistema que distribuya equitativamente los costes y los beneficios.

Teorías motivacionales del voluntariado

Teoría funcional.

Otros plantean que la incorporación como voluntarios puede tener diferentes motivaciones, como explicaría la teoría funcional, aplicada a las motivaciones del voluntariado (Clary y Snyder, 1991), cuyo modelo en España ha sido investigado por Cabanas y Chacón. Esta teoría parte de la idea de que no existe un único factor para hacerse voluntario y que dependiendo de factores personales, tendrán más importancia unos u otros, en este sentido, en parte, recoge algunos de los elementos de teorías anteriores:

- Expresión de valores del individuo. Cuando el interés altruista se basa bien en valores solidarios laicos o en valores religiosos.
- Función adaptativa de ajuste social. Cuando uno se hace voluntario por influencia de los amigos, la familia, utilizando el voluntariado como un medio para adaptarse a un grupo de referencia.
- Forma de aliviar miedos y ansiedades, sentimientos de culpa, etc.
- Forma de adquirir conocimientos, habilidades, capacidades, etc.

(Clary y Snyder, 1991)

De este modo para hacerse voluntario existiría una mezcla de motivos, “altruistas” y “egoístas”, aunque de acuerdo con las investigaciones realizadas, con un predominio de los primeros, y con una gran influencia de las relaciones personales y familiares, especialmente amigos (Soler y Bueno, 1997). Este estudio, parece demostrar la importancia que tienen las técnicas de captación realizadas por los propios voluntarios, donde se comprometen a traer a amigos o familiares.

Un aspecto importante es analizar que factores explican la permanencia del voluntariado en la organización, parece que existe un acuerdo generalizado de que los factores más importantes son el grado de integración en la organización y sentirse miembro de un equipo (López-Cabanas y Chacón, 1997).



Anexo II

Visión compartida - El secreto del progreso

Trabajo realizado por Josué Galindo Suca

<http://www.monografias.com/trabajos14/visioncompartida/visioncompartida.shtml>

¿Qué es la visión?

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización en el futuro. Es por ello, que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

¿Quién define la visión?

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

¿Cómo se define la visión?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a



futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido, así mismo de la reconsideración de los objetivos.

¿Qué es un interés común?

Recordaras la película Espartaco, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejercito de esclavos en la rebelión del 71 a.c. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin fueron vencidos por el general Marco Craso tras un prolongado sitio y una gran batalla. En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejercito de Espartaco; "Habéis sido esclavos. Seréis esclavos de nuevo. Pero la misericordia de las legiones romanas os evitara la justa pena de la crucifixión. Sólo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista. Al cabo de una larga pausa, Espartaco (Kirk Douglas) se levanta y dice: "Yo soy Espartaco", al instante el hombre que está al lado suyo se levanta y dice "Yo soy Espartaco", y el siguiente hombre se levanta y dice "Yo soy Espartaco". Al cabo de un minuto, todo el ejército está de pie.

Esto demuestra una verdad profunda. Cada hombre, al ponerse en pie, escogió la muerte. Pero el ejercito de Espartaco no profesaba lealtad al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado: "La idea de que podían ser hombres libres". Esta visión era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para regresar a la esclavitud.

¿Qué es una visión compartida?

Después de apreciar el relato comprendemos por fin que Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro que puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

¿Cuándo una visión es verdaderamente compartida?

La Visión es verdaderamente compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que

la tenga cada uno de nosotros. Dicho de otra manera, si logramos que nuestra Visión Personal se convierta en la Visión de todos los demás integrantes de la organización y que éstos no solo la acepten como tal, sino que además se identifican con esa Visión y la hagan suya, entonces es Verdaderamente Compartida. Cuando la gente comparte una visión esta conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.



¿Existe la visión compartida en la organización?

En el termino más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: “¿Qué deseamos crear?” Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización.

En la actualidad, “visión” es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. En un examen atento se revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

¿Por qué la gente construye visiones compartidas?

Como sabemos, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Por ello las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Entonces concluimos que una de las razones que por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, por poder satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, por compartir experiencias distintas y de esta manera, poder concretar los objetivos más deseados.

¿Qué logra la visión compartida dentro de la organización?

En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera, ya no es la compañía “de ellos” sino la “nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos, comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje. Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacía años, por ejemplo entre los líderes del programa espacial de los Estados Unidos: su visión compartida era poner un hombre en la Luna al final de la década. Esto inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

¿La visión compartida es vital para la organización inteligente?

Pues claro que sí, la visión compartida es muy vital para la organización inteligente ya que ésta brinda concentración y energías para el aprendizaje. No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status que pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas, a reconocer y aceptar los defectos de una persona o una organización. Todos esos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que intentamos crear. Como dice Robert Fritz: “En presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece”. En ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece. Es un mensaje con una gran verdad.

La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. “Cuando estamos inmersos en una visión (dice Ed Simon, presidente de Herman Miller), sabemos que hacer. Pero a menudo no sabemos como hacerlo. Realizamos un experimento porque pensamos que nos llevará donde deseamos. No funciona. Nueva información. Nuevos

datos. Cambiamos de rumbo y realizamos otro experimento, pero no hay ninguna ambigüedad. Sabemos con claridad por qué lo hacemos. La gente no dice: “Déme una garantía de que funcionara”. Todos saben que no hay garantía. Pero aun así la gente está comprometida y decidida a lograr lo ansiado.

¿Por qué alentar la visión personal?

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo “suscribirá” la visión de otro. El resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que yo/nosotros quiero/queremos.

Se debe tener muy en cuenta que al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. Nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que alienta la visión personal.

¿Cuál es el cimiento de las visiones compartidas?

Aunque es verdad que no existen formulas para “hallar tu visión”, hay principios y pautas para construir y sostener una visión compartida. Es por ello que “el dominio personal” es el principal “cimiento” de una visión compartida: aquellas organizaciones que no alientan el dominio personal tienen dificultades para fomentar el compromiso sostenido con una visión elevada.

Esto significa no sólo visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa, los hitos del dominio personal. La visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden los “niveles de confort” del individuo. Los que más contribuyan a la realización de una visión elevada serán quienes puedan “sostener” la tensión creativa: conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual. Serán quienes crean profundamente en su aptitud para crear el futuro, porque eso es lo que experimentan personalmente.

Rol del Líder en la visión compartida

Como dice Bill O'Brien: “Ser un líder visionario no consiste en pronunciar discursos o arengar a las tropas. Todo lo contrario ser un líder visio-



nario consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente”.

Para quienes ocupen puestos de liderazgo, lo más importante es recordar que sus visiones siguen siendo personales. El hecho de que ellos ocupen puestos de liderazgo no significa que sus visiones personales constituyan automáticamente “la visión de la organiza-

ción”. Los líderes que posean una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: como se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales.

En última instancia, los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir continuamente su visión personal. También deben estar dispuestos a preguntar “¿Me seguiréis?” esto puede ser difícil incluso para una persona que ha fijado objetivos durante toda su carrera y se ha limitado a anunciarlos se puede sentir muy vulnerable pidiendo respaldo a los demás. El “que dirán”, la preocupación por uno mismo y poner por delante el Yo personal son barreras que impiden que exista un verdadero líder visionario.

¿Qué actitud debemos tomar?

La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieran una conversación permanente donde los individuos no sólo se sientan libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas. Nuestra actitud debe de ser siempre positiva y lo más optimista posible, esto será saludable no sólo para la organización, sino para nuestros intereses personales como profesionales dentro de la organización.

La actitud de escuchar es, a menudo, más difícil que el de hablar, especialmente para los directivos empecinados que tienen ideas definidas. Es por ello que se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas. Esto no implica que debamos sacrificar nuestra visión “por una causa más grande”. Por el contrario,

debemos de permitir que coexistan múltiples visiones, escuchando para sintonizar el rumbo atinado, el cual trasciende y unifica todas las visiones individuales. Como ha declarado un ejecutivo de gran éxito: “Mi tarea consiste fundamentalmente en escuchar lo que la organización intenta decir, y luego asegurarme de que se exprese en forma convincente”.

Visión positiva y visión negativa

Existen dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en periodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

“¿Qué queremos?” es diferente que decir “¿Qué queremos evitar?” Esto parece obvio, pero las visiones negativas son más comunes que las positivas. Muchas organizaciones se mantienen unidas sólo cuando esta amenaza la supervivencia. Se concentran en eludir aquello que la gente no desea (absorción, bancarrota, pérdida de empleos, pérdida de participación en el mercado, declinación de las ganancias, etc.) o en “valernos de nuestro nuevo producto para impedir que nuestros competidores se adueñen del mercado”. Las visiones negativas son aún más comunes en el liderazgo público, pues las sociedades son continuamente bombardeadas con visiones “contra” la droga, el cigarrillo, la guerra o la energía nuclear.

¿Por qué las visiones mueren prematuramente?

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso entre nosotros. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo hacia la visión compartida. Deducimos entonces que las visiones pueden morir porque la gente se desaliente ante la aparente dificultad de concretar la visión, ante los difíciles obstáculos que se nos presentan continuamente. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual. La gente se descorazona, siente incertidumbre o se vuelve cínica, lo cual produce un deterioro del entusiasmo.

Las visiones emergentes también pueden morir por que la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión. El factor limitativo reside en el tiempo y la energía consagrados a una visión.

Concluimos entonces que una visión puede morir si la gente olvida sus conexiones recíprocas. Por eso es tan importante enfocar las visiones como una indagación conjunta. Cuando la gente deja de preguntar “¿Qué queremos crear?” y comienza a predicar la “visión oficial” en una campaña proselitista, la calidad de la conversación, y la calidad de las relaciones alimenticias por esa conversación, se erosiona. Uno de los deseos más profundos que subyace a la visión compartida es el deseo de conexión con un propósito más vasto y con las demás personas. El espíritu de conexión es frágil. Se erosiona cada vez que perdemos el respeto mutuo y el respeto por las perspectivas ajenas, en creyentes e incrédulos, y las conversaciones ya no generan entusiasmo genuino por la visión.

Anclando la visión a un conjunto de ideas rectoras

“Los valores centrales son necesarios para ayudar a la gente con las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. Visión significa largo plazo. La gente necesita ‘estrellas orientadoras’ para navegar y tomar decisiones día a día. Pero los valores centrales sólo ayudan si se pueden traducir en conductas concretas. La mayoría de las personas de la organización no necesitarían comprender la visión. La gente simplemente necesitaría saber que se espera de ella”.



Anexo III

Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado**Título I. Disposiciones generales****Artículo 1. Objeto**

La presente Ley tiene por objeto promover y facilitar la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado, en el seno de organizaciones sin ánimo de lucro públicas o privadas.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

1. Esta Ley será de aplicación a los voluntarios que participen en programas de ámbito estatal o supraautonómico, así como a las correspondientes organizaciones en cuanto desarrollen dichos programas.
2. También será de aplicación a los voluntarios y organizaciones que participen en programas que desarrollen actividades de competencia exclusiva estatal.

Artículo 3. Concepto de voluntariado.

1. A los efectos de la presente Ley, se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos:
 - a) Que tengan carácter altruista y solidario.
 - b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
 - c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
 - d) Que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.
2. Quedan excluidas las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad.

3. La actividad de voluntariado no podrá en ningún caso sustituir al trabajo retribuido.

Artículo 4. Actividades de interés general.

Se entiende por actividades de interés general, a efectos de lo dispuesto en el artículo anterior, las asistenciales, de servicios sociales, cívicas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción del voluntariado, o cualesquiera otras de naturaleza análoga.



Título II. Del voluntario

Artículo 5. Concepto de voluntario.

Tendrán la consideración de voluntarios las personas físicas que se comprometan libremente a realizar las actividades contempladas en los artículos 3 y 4.

Artículo 6. Derechos del voluntario.

Los voluntarios tienen los siguientes derechos:

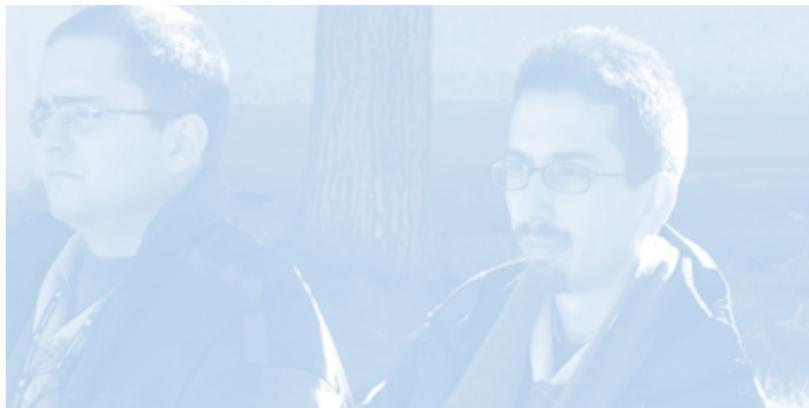
- a) Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.
- b) Ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.
- c) Participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.
- d) Ser asegurados contra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

- e) Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.
- f) Disponer de una acreditación identificativa de su condición de voluntario.
- g) Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.
- h) Obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución.

Artículo 7. Deberes del voluntario.

Los voluntarios están obligados a:

- a) Cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas.
- b) Guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
- c) Rechazar cualquier contraprestación material que pudieran recibir bien del beneficiario o de otras personas relacionadas con su acción.
- d) Respetar los derechos de los beneficiarios de su actividad voluntaria.
- e) Actuar de forma diligente y solidaria.
- f) Participar en las tareas formativas previstas por la organización de modo concreto para las actividades y funciones confiadas, así como las que con carácter permanente se precisen para mantener la calidad de los servicios que presten.
- g) Seguir las instrucciones adecuadas a los fines que se impartan en el desarrollo de las actividades encomendadas.
- h) Utilizar debidamente la acreditación y distintivos de la organización.
- i) Respetar y cuidar los recursos materiales que pongan a su disposición las organizaciones.



Título III. De las relaciones entre los voluntarios y las organizaciones en que se integran

Artículo 8. De las organizaciones.

1. Las organizaciones que cuenten con la presencia de voluntarios habrán de estar legalmente constituidas, dotadas de personalidad jurídica propia, carecer de ánimo de lucro y desarrollar programas en el marco de las actividades de interés general recogidas en el artículo 4 de esta Ley. Los distintos Ministerios, dentro de los créditos habilitados a tal fin, podrán conceder subvenciones o establecer convenios con las entidades de voluntariado siempre que se cumplan los requisitos exigidos en la legislación general sobre subvenciones y se realicen de acuerdo con criterios de transparencia y equidad, de la forma que reglamentariamente se establezca.
2. Dichas organizaciones deberán, en todo caso:
 - a) Cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.
 - b) Acreditar la suscripción de una póliza de seguro, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por los voluntarios, que les cubra de los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.
 - c) Cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos.
 - d) Establecer los sistemas internos de información y orientación adecuados para la realización de las tareas que sean encomendadas a los voluntarios.
 - e) Proporcionar a los voluntarios la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.
 - f) Garantizar a los voluntarios la realización de sus actividades en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquéllas.
 - g) Facilitar al voluntario una acreditación que le habilite e identifique para el desarrollo de su actividad.
 - h) Expedir a los voluntarios un certificado que acredite los servicios prestados.
 - i) Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario.

Artículo 9. Incorporación de los voluntarios.

1. La incorporación de los voluntarios a las organizaciones se formalizará por escrito mediante el correspondiente acuerdo o compromiso que, además de determinar el carácter altruista de la relación, tendrá como mínimo el contenido siguiente:
 - a) El conjunto de derechos y deberes que corresponden a ambas partes, que habrá de respetar lo dispuesto en la presente Ley.
 - b) El contenido de las funciones, actividades y tiempo de dedicación que se compromete a realizar el voluntario.
 - c) El proceso de formación que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.
 - d) La duración del compromiso y las causas y formas de desvinculación por ambas partes.
2. La condición de voluntario será compatible con la de socio en la misma organización.

Artículo 10. Responsabilidad extracontractual frente a terceros.

Las organizaciones responderán frente a terceros por los daños y perjuicios causados por los voluntarios que participen en sus programas, como consecuencia de la realización de actuaciones de voluntariado, en los siguientes términos:

- a) Cuando se trate de organizaciones privadas, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo II del Título XVI del Libro IV del Código Civil.
- b) Cuando se trate de la Administración General del Estado y de las entidades de derecho público vinculadas o dependientes de ella, de conformidad con lo previsto en el Título X de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Artículo 11. Régimen jurídico.

Los conflictos que surjan entre los voluntarios y las organizaciones en el ejercicio de las actividades propias de voluntariado se dirimirán por la jurisdicción competente, de conformidad con lo establecido en las normas procesales.



Artículo 12. Colaboración en las organizaciones públicas sin ánimo de lucro.

La colaboración de los voluntarios en la Administración General del Estado y en las entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de aquélla, que no tengan ánimo de lucro, se ajustar a lo dispuesto en esta Ley y preferentemente se prestar a través de convenios o de acuerdos de colaboración con entidades sin ánimo de lucro privadas.



Título IV. Medidas de fomento del voluntariado

Artículo 13. Medidas de fomento.

La Administración General del Estado fomentará el establecimiento de mecanismos de asistencia técnica, programas formativos, servicios de información y campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades de voluntariado.

Artículo 14. Incentivos al voluntariado.

Los voluntarios podrán disfrutar, en los términos y con el alcance que establezcan el Ministerio o Ministerios competentes, de bonificaciones o reducciones en el uso de medios de transporte público estatales, así como en la entrada a museos gestionados por la Administración General del Estado, y cualesquiera otros beneficios que reglamentariamente puedan establecerse como medida de fomento, reconocimiento y valoración social de la acción voluntaria.

Artículo 15. Reconocimiento de los servicios voluntarios.

1. El tiempo prestado como voluntario podrá surtir los efectos del servicio militar, en la forma prevista en la disposición final segunda de la Ley Orgánica 13/1991, de 20 de diciembre, del Servicio Militar.

2. Asimismo, el tiempo prestado como voluntario, debidamente acreditado, podrá ser convalidado total o parcialmente por el Consejo Nacional de Objeción de Conciencia, por el tiempo de duración de la prestación social sustitutoria que corresponda proporcionalmente, siempre que:

Se trate de actividades de voluntariado realizadas con posterioridad al reconocimiento como objeto de conciencia.

La prestación de servicios se realice por un tiempo continuado de al menos seis meses, integrado en una entidad u organización que tenga suscrito convenio con el Ministerio de Justicia e Interior para la realización de la prestación social sustitutoria, en los términos previstos en la Ley 48/1984, de 26 de diciembre, reguladora de la objeción de conciencia y de la prestación social sustitutoria, y disposiciones de desarrollo. (*Derogada. Véase Ley 22/1998 de 6 de Julio*).

Artículo 16. Acreditación de las prestaciones efectuadas.

La acreditación de la prestación de servicios voluntarios se efectuará mediante certificación expedida por la organización en la que se haya realizado, en la que deberán constar, como mínimo, además de los datos personales e identificativos del voluntario y de la entidad, los siguientes:

- a) Acreditación de que el sujeto interesado tiene la condición de voluntario.
- b) Fecha, duración y naturaleza de la prestación efectuada por el voluntario.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA. Voluntarios en el extranjero.

A quienes participen en forma voluntaria y gratuita en programas que se ejecuten en el extranjero por organizaciones que reúnan los requisitos del artículo 8 de esta Ley, les será de aplicación lo previsto en la misma.



DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA. Voluntarios de la cooperación para el desarrollo.

Derogada por la disposición derogatoria única de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA. Extensión del reconocimiento de los servicios voluntarios.

Lo previsto en los artículos 14 y 15 de esta Ley podrá ser de aplicación a los voluntarios que participen en programas que desarrollen actividades de competencia de las Comunidades Autónomas o de los Entes locales, en el seno de organizaciones que reúnan los requisitos previstos en el artículo 8 de la presente Ley.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA. Adaptación de las organizaciones.

Las organizaciones que a la entrada en vigor de esta Ley dispongan de personal voluntario deberán ajustarse a lo previsto en la misma en el plazo de dos años.

DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA. Facultad de aplicación y desarrollo.

Se autoriza al Gobierno a dictar las disposiciones necesarias para el desarrollo y ejecución de la presente Ley.



Anexo IV

Intervención de Fernando Chacón Fuentes

*Ponencia del 1er Congreso de Voluntariado de la Región de Murcia.
En Plataforma para la Promoción del Voluntariado en la Región de Murcia:
http://www.ppvrm.org/user/ponencias_fchacon.php*

En primer lugar, al hablar de altruismo y de voluntariado, debemos tener presente que el altruismo actúa como una motivación para realizar determinadas conductas, entre ellas conductas de voluntariado. Cotidianamente se entiende por altruismo o conducta altruista aquella que se realiza en interés de otra u otras personas. Sin embargo esta definición no es de utilidad para los psicólogos sociales, porque la motivación no puede observarse directamente, sino que debe ser inferida y se requiere un criterio sobre el que basar esa atribución. Por esto los científicos sociales han propuesto distintas definiciones tanto motivacionales como conductuales, de conducta altruista basadas en distintos criterios (ausencia de recompensas, sin expectativas de recompensa, con más costos que recompensas, etc.). Que se admita o no el altruismo como motivación de la actividad voluntaria depende de la definición que adoptemos.

Nosotros proponemos como definición de conducta altruista aquella que se realiza para ayudar a otra u otras personas y que supone más costos que recompensas externas para la persona que la realiza.

La pregunta entonces que debemos hacernos es si el voluntariado cumple estos requisitos.

Los primeros estudios realizados con conductas de ayuda en situaciones de emergencia, p.e. ayudar en un accidente (Darley y Latané, del matrimonio Piliavin), en las décadas de los sesenta y ochenta, no encontraron variables personales ni motivacionales relacionadas con el voluntariado, sino que más bien al contrario las variables que más influían eran las situacionales.

En la década de los ochenta, algunos psicólogos sociales empezaron a cuestionar esta opinión mediante dos argumentos distintos:

1. Se demostró que la empatía era uno de los principales motivos para llevar a cabo conductas altruistas, incluyendo el voluntariado. Aún así algunos científicos sociales, muy escépticos sobre la naturaleza

humana, plantearon que en realidad los más empáticos ayudaban para aliviar el malestar que les producía el observar situaciones que requerían ayuda (teoría del alivio del estado negativo o del distress), y no realmente por altruismo. Frente a esta postura se elevaba la de Bastón, que realizó diversos experimentos para demostrar su teoría de que la empatía tenía un componente auténticamente altruista (teoría de la empatía-altruismo).

2. La diferencia del tipo de conducta ayuda estudiada. El voluntariado es una conducta de ayuda planificada. Los estudios iniciales sobre motivación y altruismo se habían llevado a cabo con conductas en situaciones de emergencia, que requerían una intervención inmediata, y que se denominan espontáneas. Batson, en primer lugar y Pearce y Amato a mediados de los 80, pusieron de manifiesto las enormes diferencias que existían entre los dos tipos de conductas de ayuda. Las variables psicosociales que servían para explicar una clase de conductas eran inoperantes al intentar explicar las otras. Desde los primeros estudios sobre conductas no espontáneas se puso de manifiesto que en ellas sí influían las variables motivacionales y personales, empezándose a hablar de un rasgo de personalidad denominada orientación prosocial o personalidad altruista, caracterizada por: empatía, control interno, responsabilidad social, nurturance, creencia en un mundo justo, etc.

La pregunta concreta que nos planteamos en esta intervención es la relación que existe entre altruismo y voluntariado. Los estudios más importantes sobre las motivaciones y el voluntariado comienzan a aparecer a finales de la década de los ochenta y primeros de los noventa, y se centran en dos preguntas: ¿qué es lo que motiva la decisión de ser voluntarios? y ¿existen diferencias motivacionales entre los voluntarios que permanecen y los que abandonan la organización? En el momento actual la teoría más reconocida es la teoría funcional de las motivaciones, basada en Katz, y postulada por Snyder.

La teoría funcional mantiene que las motivaciones para realizar el voluntariado son múltiples, y esto implica:

1. Los motivos para la realización del voluntariado son diversos.



Distintas personas pueden realizar la misma conducta de voluntariado por motivos distintos.

2. Una misma persona puede llevar a cabo una conducta voluntaria por una constelación de motivos, combinando motivos egoístas y motivos altruistas, aunque predomine uno de ellos.
3. Una misma persona puede variar los motivos de su conducta a lo largo del tiempo. Los motivos para iniciar una actividad voluntaria pueden no coincidir con las razones para mantenerla.

Entre los numerosos estudios que apoyan la teoría funcional destaca el emprendido por Omoto y Snyder (1995). Estos autores identificaron las siguientes cinco motivaciones en voluntarios que trabajaban con afectados por el SIDA:

1. Valores. Este factor se refiere al interés humanitario por ayudar a otros y tiene un claro carácter heterocentrado.
2. Conocimiento. Se refiere a interés por aprender sobre el SIDA, sus causas, formas de prevención y de intervención. Su carácter es autocentrado.
3. Desarrollo Personal. Se refiere a la necesidad de ponerse a prueba y de aprender sobre uno mismo y al interés por crecer en contacto con otras personas. También tienen carácter autocentrado.
4. Interés por la Comunidad. Se refiere al interés concreto o preocupación por el grupo de personas afectadas por el problema en el que se interviene como voluntario, en este caso concreto se referiría a la comunidad homosexual. Su matiz es heterocentrado.
5. Incremento de la Estima. Esta motivación específica se refiere a la necesidad de sentirse bien con uno mismo y de evitar estados afectivos negativos. Tienen carácter claramente autocentrado.

Aplicando el mismo instrumento en una muestra española de 130 voluntarios que también intervenían con afectados por el SIDA, Chacón y Vecina (1999) encontraron fielmente las motivaciones de Valores, Interés por la Comunidad y Conocimiento. La motivación de Desarrollo Personal también apareció, aunque con un sentido de autorreferencia más genérico debido a que la muestra española estaba formada principalmente por mujeres heterosexuales, a diferencia de la americana que estaba compuesta por hombres homosexuales. Esto mismo hizo que el componente de relaciones sociales, que en la muestra americana estaba incluido en la motivación específica de Desarrollo Personal, quedase aislado en la muestra española, dando lugar a una nueva motivación, que fue denominada "Relaciones Sociales".

Esta línea de trabajo ha seguido desarrollándose con los trabajos de Clary, Snyder et al. (1998). Estos autores trabajaron con muestras de voluntarios heterogéneas en cuanto a las temáticas de intervención. Nuevamente confirmaron la Teoría Funcional de las Motivaciones al constatar la presencia de seis motivaciones diferentes. Las motivaciones identificadas en una amplia muestra de voluntarios fueron las siguientes: Valores, Conocimiento, Ajuste Social, Mejora del Currículum, Autodefensa del Yo y Mejora del Estado de Ánimo.

En casi todos los estudios en los que se pregunta a los voluntarios por sus motivaciones iniciales, predominan los motivos heterocentros o altruistas. Es decir, a los voluntarios les gusta verse a sí mismos como motivados altruistamente. Para las personas bien pensantes esto podría ser suficiente, pero para los escépticos los voluntarios pueden estar ocultando sus verdaderos motivos por deseabilidad social. Por otra parte, los motivos pueden variar de una actividad a otra, y así en un reciente estudio de Chacón y Dávila (en prensa), se pone de manifiesto que el perfil motivacional de los voluntarios ecologistas no es el mismo que el de los voluntarios asistenciales. Asimismo, está muy influido por la edad de los voluntarios.

Con respecto a la permanencia de los voluntarios, los resultados parecen indicar:

1. La motivación total está relacionada con la permanencia.
2. Hay correlaciones significativas entre las motivaciones autocentros (desarrollo personal, conocimiento e incremento de la estima) y el tiempo de permanencia como voluntario, concluyendo que para permanecer como voluntario a lo largo del tiempo, las motivaciones autocentros jugaban un papel comparativamente más importante, que las heterocentros.

En conclusión:

1. La creencia en la motivación altruista del voluntariado depende de la definición de altruismo que adoptemos.
2. En el inicio y la permanencia del voluntariado coexisten una multiplicidad de motivos altruista y egoístas.
3. Los voluntarios prefieren verse a sí mismos como motivados heterocentros.
4. La motivación total predice la permanencia.
5. Los motivos más relacionados con la permanencia de los voluntarios son los autocentros o egoístas.

Bibliografía

“La quinta disciplina” - Peter Sengen

“Misión y visión” - Ana Julia Jaúregui Pérez