

**MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL VOLUNTARIADO
HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
(CASO FUNDACIÓN SOLIDARIDAD EN MARCHA)**

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Comunicación Organizacional

Universidad Pontificia Bolivariana
Maestría en Comunicación Organizacional
Medellín
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma
Nombre
Presidente del jurado

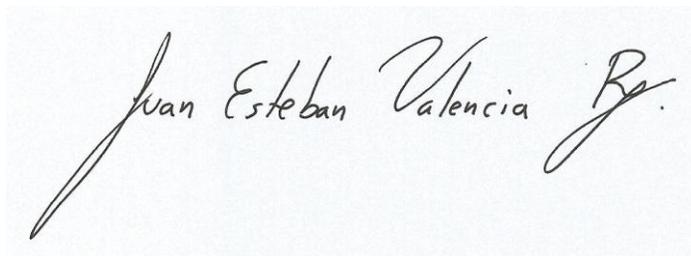
Firma
Nombre
Presidente del jurado

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Medellín, 13 de junio de 2016

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTORA handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature reads "Juan Esteban Valencia B." with a stylized flourish at the end.

A aquellos que me mostraron el camino hacia Dios,
en la entrega generosa a los demás.

Agradecimientos

A Dios porque me trajo a esta profesión que me regala momentos felices de conocer más personas y valorarlas. ¡Ser comunicador me une al mundo!

A mis papás por siempre creer en mí, por apoyarme en todas mis locuras, por expresar todo lo que piensan y porque siempre me han dado una segunda oportunidad. A mi mamá porque me regaló la firmeza para seguir caminando por mis sueños y a mi papá porque me enseñó a amar en la generosidad.

A mi hermana y mi tía Celina que siempre han sido pilares de apoyo incondicional, ya que en todos los momentos decisivos han estado ahí para impulsarme a seguir soñando.

A mi asesora de tesis, Doris, que me apoyó desde lo académico y desde lo humano, guiándome en cada momento para que no perdiera el norte ni la motivación.

A mis jurados, por haberme enriquecido con sus comentarios y recomendaciones.

A Maria Victoria Pabón como amiga y maestra que ha apoyado mi proceso y mis logros; y a Juan David Suárez que como coordinador tuvo la paciencia y la constancia para ayudarme a cerrar este ciclo de aprendizaje.

A Solidaridad en Marcha que siempre tuvieron las puertas abiertas para mí y para mis pequeños esfuerzos en seguir ayudando a los demás.

A mis amigos, en especial Andrés Felipe Múnera, que siempre ha estado ahí apoyándome en mis luchas y mis caminos. A la Agrupación San Pablo que aguantó mis desplantes una y otra vez por mis jornadas de estudio.

A Lina Velilla, persona generosa que me regaló su tiempo para discutir los resultados y poder afinarlos. ¡Grande eres!

A Maria Angélica Rocha que siempre has honrado esta amistad con tu ayuda desinteresada y con la sinceridad más absoluta.

A Esteban Pérez, José Miguel Velásquez, Mateo Jiménez y Susana Rocha que me apoyaron con las transcripciones y con el ánimo constante para poder irme de viaje.

Y por último, a Humberto del Castillo, quien ha sido ese faro hacia Dios durante tantos años de amistad.

Tabla de Contenidos

1. Capítulo I: Introducción	12
1.1 Preguntas de Investigación	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2. Capítulo II: Marco Referencial.....	15
2.1 Contexto	15
2.1.1 El papel de las acciones voluntarias.....	16
2.1.2 Misión de las organizaciones sin ánimo de lucro y voluntariado	17
2.1.3 Investigaciones anteriores sobre voluntariado como público o grupo de interés.....	18
2.2 Marco Conceptual	19
2.2.1 Nociones del voluntariado	19
2.2.1.1 Hacia una definición del voluntariado	21
2.2.1.2 Tipos de voluntariado.....	23
2.2.1.3 Características relacionadas con el voluntariado.....	23
2.2.1.4 Motivaciones del voluntariado.....	23
2.2.1.5 ¿Dónde quedan las necesidades y expectativas como características relacionadas al voluntariado?	25
2.2.1.6 Satisfacción y permanencia del voluntariado	29
2.2.1.7 Perspectiva administrativa: Gestión del voluntariado.....	33
2.2.2 Comunicación organizacional.....	36
2.2.2.1 Hacia una definición.....	36
2.2.2.2 Comunicación estratégica.....	38
2.2.2.3 Relacionamiento con los públicos.....	40
2.2.2.3.1 Una noción de público	40
2.2.2.3.2 La teoría situacional de los públicos, primera referencia definida. ...	40
2.2.2.3.3 La teoría de los <i>stakeholders</i>	41
2.2.2.3.4 Otros términos y teorías.....	43
2.2.2.3.5 Una mirada amplia: Stakeholders y públicos	44
2.2.2.3.6 El fundamento que los une: el vínculo	45
2.2.2.3.7 Un horizonte común: el relacionamiento	47
2.2.2.3.8 Modelos de relacionamiento (de Comunicación)	48
2.2.2.3.9 Aportes de la Comunicación Interna	51
2.2.3 ¿Gestión de conocimiento?.....	53
2.2.3.1 Información, comunicación y conocimiento.....	53
2.2.3.2 Tipos de conocimiento	55
2.2.3.3 Gestión del conocimiento.....	56
2.2.3.4 Modelos de Gestión de Conocimiento	58
2.2.3.5 Teoría de la Creación del conocimiento organizacional.....	63
2.2.3.6 Mirada social en la gestión del conocimiento.....	65

2.2.3.7 ¿Por qué una gestión de conocimiento en un modelo de comunicación para el voluntariado?.....	66
2.2.3.8 Herramientas y recursos para el fortalecimiento del voluntariado.....	66
2.2.4 Caso de Estudio	67
2.2.4.1 Fundación Solidaridad en Marcha	67
2.2.4.2 Filosofía Corporativa.....	68
2.2.4.3 Historia de la Fundación	70
2.2.4.4 Portafolio de Solidaridad en Marcha	70
2.2.4.5 Organización y procesos	73
2.2.4.6 Voluntarios.....	75
2.3 Aportes del marco referencial.....	76
3. Capítulo III: Marco Metodológico	77
3.1 Metodología.....	77
3.2 Diseño metodológico.....	78
3.2.1 Unidad de estudio.....	78
3.2.2 Categorías de análisis	78
3.2.3 Instrumentos.....	80
3.2.4 Aplicación de instrumentos.....	81
3.2.5 Método de análisis.....	81
4. Capítulo IV: Resultados	83
4.1 Comunicación estratégica y gestión del conocimiento	83
4.1.1 Planeación estratégica	83
4.1.2 Gestión del voluntariado.....	83
4.1.3 Comunicación estratégica y gestión del conocimiento	84
4.2 Visión y relación de la Dirección de la Fundación con los voluntarios.....	88
4.2.1 Necesidades y expectativas de la Fundación frente a sus voluntarios.....	89
4.2.2 Riquezas y dificultades en las relaciones con el voluntariado	90
4.3 Relación de los voluntarios con la Fundación	91
4.4 Características de los voluntarios.....	93
4.4.1 Características demográficas	93
4.4.2 Características situacionales.....	96
4.4.3 Características motivacionales.....	97
4.4.4 Características comunicacionales	100
5. Capítulo V: Discusión.....	103
5.1 Caracterización del grupo de interés de voluntarios.....	103
5.1.1 Públicos de voluntarios: permanentes y ocasionales	106
5.2 Necesidades, motivaciones y expectativas de la Fundación y los voluntarios	110
5.3 Análisis de los públicos de voluntarios y su relación con la fundación	113
5.4 Horizonte de la comunicación estratégica en Solidaridad en Marcha	115
5.5 Gestión del conocimiento desde una mirada social para los voluntarios en Solidaridad en Marcha.....	118
6. Capítulo VI: Propuesta de Comunicación Organizacional	120
6.1 Comunicación estratégica	121
6.1.1 Comunicación institucional	121

	viii
6.1.2 Relacionamiento con el grupo de interés de voluntarios	123
6.2 Gestión del conocimiento en la Fundación con los voluntarios	123
6.2.1 Compartir.....	124
6.2.2 Dialogar	125
6.2.3 Formar.....	125
6.2.4 Gestionar.....	126
7. Capítulo VII: Conclusiones.....	127
Lista de referencias.....	130
Anexos.....	141
Anexo 1: Formato de sondeo	141
Anexo 2: Formato de entrevista semi-estructurada.....	145
Anexo 3: Transcripción de entrevista a la directora ejecutiva de SEM	146
Anexo 4: Transcripción de entrevista a la Coordinadora del Centro Solidario Madre de la Esperanza	164
Anexo 5: Entrevista a la Coordinadora del Centro Solidario San Juan Pablo II	176
Anexo 6: Transcripción de entrevista al Apoyo Administrativo de la Dirección Ejecutiva.....	188
Anexo 7: Formato del Grupo Focal	201
Anexo 8: Transcripción del Grupo Focal	202

Lista de tablas

Tabla 1: Dimensiones y categorías del voluntariado	22
Tabla 2: Necesidades y satisfactores de Max-Neef	27
Tabla 3: Clasificación de Stakeholders según Mitchel, Agle & Wood, 1997.	42
Tabla 4: Clasificación de Stakeholders según Yves Fassin, 1997.....	43
Tabla 5: Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas.....	49
Tabla 6: Tipos de Conocimiento.	56
Tabla 7. Matriz de categorías de análisis para la presente investigación.	79
Tabla 8. Propuestas comunicacionales en medios de comunicación	101
Tabla 9. Tipo de públicos en el grupo de interés voluntarios.....	105
Tabla 10. Necesidades, motivaciones y expectativas de la dirección y los voluntarios ..	112
Tabla 11. Matriz entre el proceso y los momentos de la gestión del conocimiento.....	124

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de Identidad de Rol del Voluntario.....	29
Figura 2. Modelo del proceso del voluntariado de Omoto y Snyder.	30
Figura 3. Modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado de Vecina.	31
Figura 4. Modelo de la satisfacción de los voluntarios que inciden en la intención de permanencia.	32
Figura 5. Modelo de Medina sobre la satisfacción del voluntario y su intención de permanencia.	33
Figura 6. Modelo Preparation, Engagement and Perpetuation (PEP)	35
Figura 7. Proceso longitudinal del voluntariado.....	36
Figura 8: Relación Stakeholders y públicos.	45
Figura 9: Sistema de gestión estratégica	59
Figura 10: Modelo de Gestión del conocimiento según Demarest (1997)	60
Figura 11: Modelo de Gestión del conocimiento de Demarest modificado.	61
Figura 12: Modelo CEN	62
Figura 13: Dimensiones de la creación del conocimiento.....	63
Figura 14: Modelo de Creación Organizacional del conocimiento.	65
Figura 15: Adaptación del Modelo de Nonaka y Takeuchi.	67
Figura 16. Cadena de Valor de Solidaridad en Marcha.....	73
Figura 17. Organigrama SEM	74
Figura 18. Mapa de procesos de la Fundación	75
Figura 19. Medios por donde comunican lo que descubren en el voluntariado	86
Figura 20. Importancia asociada a compartir con otros voluntarios.....	87
Figura 21. Nivel de importancia de la formación para el voluntario	87
Figura 22. Nivel de satisfacción con la Fundación	92
Figura 23. Referentes ante dudas, sugerencias o consultas	93
Figura 24. Edad de los voluntarios.....	94
Figura 25. Edad de voluntarios según su sexo.....	94
Figura 26. Formación académica.....	95
Figura 27. Presencia de voluntarios según estratos económicos	95
Figura 28. Formas de conocer la Fundación.....	96
Figura 29. Proyectos por los que los voluntarios se vincularon a SEM	97
Figura 30. Motivaciones elegidas.....	98
Figura 31. Motivaciones en orden de importancia	99
Figura 32. Razones para permanecer en el voluntariado	100
Figura 33. Medios por los que se enteran de las actividades voluntarias.	100
Figura 34. Sexo por voluntarios permanentes u ocasionales	106
Figura 35. Rango de edad entre voluntarios permanentes y ocasionales	106
Figura 36. Sexo según la edad de voluntarios permanentes	
Figura 37. Sexo según la edad de voluntarios ocasionales	107
Figura 38. Formación académica según los voluntarios permanentes y ocasionales.....	107
Figura 39. Estrato socioeconómico por tipos de voluntarios.....	108
Figura 40. Tiempo de vinculación según los tipos de voluntarios	108
Figura 41. Proyectos por los que se conoció a la Fundación según los tipos de voluntarios	109
Figura 42. Nivel de satisfacción por tipo de voluntario	109
Figura 43. Motivaciones por tipo de voluntariado	111

Figura 44. Mapa de relaciones de la organización con sus públicos	xi
Figura 44. Mapa de relaciones de la organización con sus públicos	115
Figura 45. Modelo de comunicación organizacional para Solidaridad en Marcha.	120

1. Capítulo I: Introducción

El voluntariado es una forma de servicio social que funciona como ente transformador de la cultura, ya que su concepto promueve el desarrollo comunitario, a través de la intervención desde las capacidades personales, en una realidad social necesitada de cooperadores dispuestos a asumir las carencias o los excesos de esa realidad. Este movimiento social (García, 2001) es un medio de reivindicación ciudadana que busca la transformación de realidades sociales injustas. Sin embargo, cada voluntario pone al servicio sus dones y capacidades por unos sueños, necesidades y expectativas particulares que busquen su propio despliegue personal en razón de su identidad.

Además, el voluntariado, desarrollado comunitariamente, utiliza su derecho constitucional para la libre asociación (Const., 1991, art. 38), creando nuevas personas jurídicas que son las organizaciones sin ánimo de lucro. Estas organizaciones tienen una vida propia que orientan las acciones voluntarias hacia un fin común.

Esto implica unas exigencias altísimas para las organizaciones en la puesta en común de voluntades para el accionar voluntario. Esas exigencias van desde la estructuración de esas voluntades en una filosofía corporativa, unos procesos intencionados, una toma de decisiones y unos sistemas de procedimientos que se dirijan hacia la meta trazada. También involucra unas formas de relacionamiento que promuevan la mutua comprensión y la gestión del conocimiento tanto para el desarrollo de la organización como del voluntario.

En este contexto, la Fundación Solidaridad en Marcha busca la transformación de la cultura en sectores necesitados a través del encuentro entre voluntarios y beneficiarios, mediante la promoción humana integral. Por ello, es importante para la Fundación fortalecer el voluntariado a través de un conocimiento más profundo sobre expectativas y necesidades para potenciar su servicio según la misión institucional y el despliegue personal que busca. Ese fortalecimiento pasa por una mutua comprensión entre los voluntarios y los ideales de la Fundación para involucrarse y comprometerse juntos en la realidad social a intervenir, además de verse a sí mismos como parte de la organización.

Lo anterior exige un proceso de comunicación integral que vaya más allá de la mera transmisión de información entre unos grupos y otros, y se dirija hacia la generación de relaciones estables y duraderas que fomenten la generación de conocimiento mutuo para la transformación social.

Además, el voluntariado es dinámico y cambiante por sus características de tiempo y de espacio, movilización y conocimiento. Eso quiere decir que no es necesariamente estable, en su dedicación y en su compromiso, así como también se mueve con cierta versatilidad en la organización y en los entornos que la rodean, poniendo en práctica lo aprendido en otros contextos y organizaciones, así como generando nuevo conocimiento constatemente dentro y fuera de la organización. Ello lo hace un público complejo de definir.

Actualmente esto se da empíricamente, dependiendo de relaciones estrechas con los coordinadores y/o directivos, así como también de categorías sin identificar.

La dirección argumenta que el voluntariado es un proceso informal dentro de la organización en el que se ha realizado a través de mucho diálogo y comunicación, pero que con el crecimiento estable que ha tenido los últimos años se evidencia la necesidad de un proceso de comunicación que fortalezca el voluntariado que propiamente no existe. No está formalizada la gestión del voluntariado, porque se realiza esporádicamente cuando hay tiempo y cuando hay una circunstancia que trae el tema a colación, pero no es organizada, administrada ni pensada estratégicamente, sino que depende de qué tanto trabajo tenga la dirección. También se afirma que los voluntarios tienen información sobre los proyectos a los que pertenecen, pero como no hay gestión del conocimiento, se siente que se pierde toda esa experiencia, así como el conocimiento que los voluntarios poseen. Todo se realiza verbalmente por lo cual no hay trazabilidad de los voluntarios, procesos ni proyectos. No se sabe a ciencia cierta cuántos voluntarios participan de la fundación. Sin embargo, la comunicación es valorada como una herramienta importante para las características de los procesos que se desarrollan en la fundación.

La gestión del conocimiento se percibe por la organización como el horizonte al que debe caminar para valorar con realismo el conocimiento que se ha generado y desarrollado a partir del que-hacer voluntario. Por ello, es necesario un modelo de comunicación organizacional que fortalezca el voluntariado hacia la gestión del conocimiento por medio de relaciones con comunicación fluida, eficaz, bidireccional y pertinente. Este modelo debe estar adecuado a la misión institucional, buscando preparar el contexto y la realidad comunicativa de la fundación para una gestión del conocimiento que se adecúe a esta organización social. Esto incluye encontrar el lugar apropiado para cada voluntario según las opciones que otorga la organización, así como la idiosincrasia y las características personales y técnicas. También implica preguntarse por el aporte teórico que la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento puede hacer para la comprensión del voluntariado y sus dinámicas en organizaciones de corte social.

Esta investigación busca aportar al sector solidario, ya que carece de estudios profundos de comunicación que ayuden al desarrollo organizacional del mismo, así como la comprensión de un grupo de interés que crece en relevancia social para diferentes sectores sociales (García, 2001).

También contribuye al *Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación* (GESCOM) porque permite profundizar en la línea investigativa 2 (Comunicación para la gestión en las organizaciones) en la articulación de los intereses, expectativas y necesidades de los grupos de interés con una organización.

Esta investigación, además, tiene unas consecuencias concretas en la *Fundación Solidaridad en Marcha* para su desarrollo organizacional en tres momentos de la investigación: En el primero, la comprensión del grupo de interés y de su misión institucional en relación con otras realidades sociales. En el segundo, la relevancia crítica de la gestión de la comunicación en la organización. Y en el tercero, la aproximación organizacional a la problemática en cuestión desde su filosofía institucional.

Por último, aporta un valor teórico importante mediante la articulación de conocimiento referencial desde perspectivas psicosociales, comunicativas y administrativas que se complementan para comprender una realidad social en un contexto organizacional.

1.1 Preguntas de Investigación

La pregunta principal de investigación es la siguiente:

¿Cómo se puede fortalecer el voluntariado hacia la gestión del conocimiento desde un enfoque comunicativo organizacional en la Fundación Solidaridad en Marcha?

De esta pregunta se derivan las siguientes:

- ¿Qué esperan y qué necesitan los voluntarios y la Fundación según la misión que se han trazado?
- ¿Cuáles son los aportes de la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento para un modelo de comunicación para voluntarios en la Fundación?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de comunicación organizacional para el fortalecimiento del voluntariado en su gestión del conocimiento desde la misión institucional de la Fundación Solidaridad en Marcha.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Describir las necesidades y expectativas de la Fundación con respecto a los voluntarios según la misión institucional.
2. Caracterizar las necesidades y expectativas de los voluntarios para el ejercicio del voluntariado en la Fundación.
3. Analizar los aportes de la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento para el modelo de comunicación en la organización mencionada.

2. Capítulo II: Marco Referencial

En aras de profundizar en las posibles referencias que hay sobre la temática de esta investigación, se desarrolla este marco conceptual que busca encontrar las relaciones teóricas existentes entre el grupo humano que ejerce el voluntariado, la comunicación y la gestión del conocimiento en esta organización en particular. Por ello, es relevante situarnos en el contexto social en donde se realiza el estudio.

2.1 Contexto

América Latina es una zona político-económica relevante hoy en el contexto de la globalización, porque su situación actual como un todo influye en los países que lo conforman. Dávila (2003) da una visión panorámica de América Latina en el que cuenta las inmensas problemáticas de un continente individualizado por las divisiones y rupturas sociales. La extrema pobreza sectorizada en el continente y entendida desde las carencias, las necesidades básicas insatisfechas, la falta de desarrollo de capacidades, pero principalmente como exclusión tanto de sectores sociales como de intercambios, participación y de derechos sociales para el desarrollo; la fragilidad de algunas economías, la violencia armada, el disfraz de democracia en algunos países, la falta de gobernabilidad en diversos países, la proliferación de mercados negros de drogas ilícitas, donación de órganos, el comercio de la guerra y la muerte, así como las historias patrias signadas por la violación de los derechos humanos. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015), la pobreza habría aumentado en el 2015 en un 1% (28,2% en el 2014 y 29,2% en el 2015).

Colombia no se excluye de ese diagnóstico, en el que a partir de su contexto político, económico y social, se muestra el flagelo de la pobreza multidimensional (Educación, salud y bienestar social) (CEPAL, 2015) que requiere más que mejores ingresos para su solución.

Según la CEPAL (2015), aunque la pobreza ha disminuido (del 24,8% al 23%), Colombia es el país con mayor desigualdad social en América Latina en la que el 1% más rico de Colombia tiene el 20,5% de los ingresos del país (CEPAL, 2015). En cuanto al gasto social (CEPAL advierte que es conveniente el uso del término de inversión social), Colombia sólo invierte el 13% del producto interno bruto (PIB), mientras que en América Latina se invierte el 19,5%. Quiere decir que invierte cerca de 400 dólares per cápita, mientras que en América Latina es de 1841 dólares, per cápita.

Además, la presencia del Estado es débil, proporcionando así que los grupos al margen de la ley, así como la decadencia civil se prolonguen en el territorio colombiano (Kalmanovitz & López, 2005). Colombia tiene 6 millones de desplazados internos por el conflicto y la violencia lo que lo sitúa como el segundo país con más desplazados internos después de Afganistán según la Comisión para los refugiados de la ONU (ACNUR, 2014). Esto afecta toda la dinámica social del país.

Sin embargo, Dávila (2003), entre los signos positivos que llega a enumerar, se encuentra la expansión de la sociedad civil a través de organizaciones sin ánimo de lucro, la aparición de movimientos sociales y asociaciones para la creación de tejido social.

2.1.1 El papel de las acciones voluntarias

El voluntariado está asociado al capital social de un país (CSD, 2008) en el que el empoderamiento que lleva a mejorar la calidad de vida de las comunidades está asociado a ciudadanos, miembros de la comunidad y a organizaciones sin ánimo de lucro que realizan acciones voluntarias para suplir aquellas carencias que el Estado no puede cubrir. A menudo estas acciones voluntarias han buscado el mejoramiento de las condiciones de vida y el bienestar de las poblaciones que tienen una desfavorable situación social (Quiroz Arango, 2009).

En Colombia, el voluntariado ha nacido a partir de las acciones voluntarias realizadas por las misiones religiosas en la colonia, a menudo controladas por la Corona, pero siempre en el orden del concepto cristiano de la *caridad* (Quiroz Arango, 2009).

En el contexto social posterior a la colonización, se fortalecieron las obras de caridad, buscando subsanar los problemas sociales del momento que se centraban en la alimentación y la salud.

También se extendió, desde algunos sacerdotes y religiosos, la protección por la población nativa ante un contexto de explotación laboral y sometida emocionalmente (Mesa, 1989). Entre ellos destaca el sacerdote Pedro Claver, declarado Santo por la Iglesia, que denunció ante la Corona la situación de la explotación y esclavitud de la población negra.

De ahí se establecieron diferentes formas de acción solidaria, amparada en la fe, como nuevas órdenes religiosas orientadas a la caridad y cofradías, asociaciones de laicos y religiosos en las cuales su horizonte era la ayuda mutua y la solidaridad entre iguales (Mesa, 1989).

A partir de la constitución independiente de la República de Colombia, se generó una tensión de la Iglesia con el Estado a causa del proceso de secularización que devino en obras humanitarias separadas de la fe llamadas beneficencias. Esto a raíz de la mezcla ideológica entre fe y política (Quiroz Arango, 2009).

La Iglesia, comprometida con la educación, se situó en este contexto en mantener sus obras educativas y caritativas, generando una mayor tensión en el proceso. Las obras laicas crecieron dando paso a la acción social como una actividad del hombre por el hombre.

A principios del Siglo XX, con la aparición de la clase obrera y la urbanización a partir de la explosión demográfica, se generan iniciativas laicas, fruto del germen de la fe, ya no sólo en el orden material y económico, sino en el espiritual y moral (Quiroz Arango, 2009). Pero con la influencia socialista, se empiezan a generar ya no sólo tensiones entre el Estado y la Iglesia, sino entre posiciones políticas.

Las organizaciones no gubernamentales comienzan a surgir en la década de los 70, en contraposición al gobierno de ese momento (Quiroz Arango, 2009), basándose en que “si el Estado no atendía las necesidades de las poblaciones estas se atendían por las mismas comunidades” (Quiroz Arango, 2009, pág. 51).

Las primeras asociaciones de voluntarios se crearon en la década de los 60, tratando de proteger el servicio voluntario y buscando promocionarlo. La Corporación Colombiana de Trabajo Voluntario (CCTV) nació en 1978 con el objetivo de “promover la cultura del trabajo voluntario y formalizarlo mediante capacitaciones e investigaciones” (Quiroz Arango, 2009, pág. 51) y que impulsó, junto con otras organizaciones, la ley que regula el voluntariado en Colombia.

Aunque las acciones voluntarias llevan existiendo desde que se conformó el país, recién se reconoció por la Ley 720 en el 2001 en la que “se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos” (Ley 720, 2001). Este fue motivado por las Naciones Unidas, buscando la regularización del voluntariado en Colombia para articularlo a los planes de desarrollo del país (Quiroz Arango, 2009).

Sin embargo, es evidente que la legislación colombiana, aun cuando la acción voluntaria es inherente a nuestra sociedad, recién la reconoce y la promueve hace 15 años y la regula hace 10 años con el decreto 4290 de 2005 a través de instituciones conformadas por el Estado.

García (2001) aclara que el voluntariado, al ser una institución social producto de movimientos sociales, organizaciones solidarias y prácticas personales, no necesariamente ha coincidido con el horizonte y el marco del Estado político, por lo que hay naturales desencuentros entre ellos y que justifican, solapadamente, la poca atención que ha recibido por parte de las instituciones del Estado. Sin embargo, las acciones voluntarias son los grandes aliados de los Estados hoy para un desarrollo sostenible.

2.1.2 Misión de las organizaciones sin ánimo de lucro y voluntariado

Es importante comprender que las organizaciones para ejercer el voluntariado existían, dentro del marco de la ley, antes que el voluntariado. Algunas se basaron en el artículo para la libre asociación, mientras que otras se conformaron como organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, el nombrarse así ha dejado a la deriva su comprensión, porque sólo se resalta por contraposición que no busca el enriquecimiento económico de ninguno de sus miembros. Sin embargo, es importante orientar su definición de una manera amplia debido a la realidad de la organización con que se trabajará en esta investigación.

La Porte (2001) acentúa la definición que remarca el aporte social que realiza la organización, de manos de la definición de Vernis: “entidad constituida para prestar servicios que mejoren o sostengan la calidad de vida de la sociedad, formada por personas que aportan su trabajo voluntario para liderarla, no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros y que tiene un carácter no gubernamental” (La Porte, 2001, pág. 27). Además matiza que los colaboradores pueden ser voluntarios o empleados y que los valores que la impulsa como finalidad ética y responsable son puntos de referencia para distinguirla de cualquier otra. Finaliza aclarando que una característica fundamental de este tipo de organización es el amplio abanico de públicos con los que se relaciona. Precisamente por su aporte eminentemente social, la organización sin ánimo de lucro debe tener relaciones profundas con sus voluntarios que se vinculan esencialmente por los valores que promulga la institución (La Porte, 2001).

2.1.3 Investigaciones anteriores sobre voluntariado como público o grupo de interés

En la búsqueda de aportes de investigaciones anteriores sobre voluntariado, se evidencia que el abordaje de la temática se ha realizado en dos tendencias: desde una mirada sociológica (García Roca, 1994) y desde lo administrativo, desde la teoría de los *stakeholders* (Verdeyen, Put, & van Buggenhout, 2004; Balser & McClusky, 2005; Padilla & Montero, 2005; Wellens & Jegers, 2014).

El aporte de las investigaciones sociológicas va dirigida a la comprensión del comportamiento del grupo humano voluntarios, los valores políticos y económicos relacionados con él y la cosmovisión del mundo con que interactúan en la realidad social (García Roca, 1994; García, 2001).

En cambio, el aporte de las investigaciones con un enfoque de gestión y administración, se orientan hacia dos puntos clave: las diferencias de la organización sin ánimo de lucro que permean los entornos administrativos junto con el uso de la teoría de los *stakeholders* para identificar los posibles grupos de interés y generar relaciones más acertadas con los identificados.

Verdeyen, Put, & van Buggenhout (2004) se centran en un modelo de *stakeholders* que inflencie el gobierno corporativo de organizaciones sociales en la toma de decisiones. Esa influencia tiene un carácter social, buscando que el gobierno de las organizaciones sea eminentemente participativo en el que los *stakeholders* no sólo co-decidan, sino que asuman la responsabilidad de esas decisiones. Sin embargo este modelo no menciona detalladamente los posibles grupos de interés, aunque establece pautas de interacción entre ellos y el gobierno corporativo.

Balser & McClusky (2005) exploran la relación entre la efectividad de la organización no lucrativa y las relaciones desde la perspectiva *stakeholder* mediante la comparación de dos organizaciones. Sus conclusiones se orientan hacia la efectividad de las organizaciones sin ánimo de lucro cuando asumen la gestión desde los grupos de interés, a partir de canales de comunicación de doble vía. Además evidencia que los *stakeholders* entretejen una red de relaciones entre sí en donde la organización es un *gatekeeper* de ellas.

Padilla & Montero (2005) realizan una propuesta sobre el marco de actuación con las relaciones en las entidades no lucrativas. Para ello, caracteriza las organizaciones sin ánimo de lucro, dejando claro que por los múltiples objetivos o fines a los que puede dirigirse este tipo de organización, es complejo definir las. Aquí las características que enumera:

- Están organizadas: Se refiere a la constitución institucional que existe más allá de la asociación libre y trasciende a las personas que la conformaron.
- Tienen carácter privado: En contraposición con lo público.
- Gozan de autonomía: Dominan sus actividades, aun cuando ejecutan lo que otras organizaciones les han pedido ejecutar.

- No reparte beneficios: Todos los beneficios generados por la organización son reinvertidos en ella misma.
- Sus posibles funciones son:
 - Agente innovador o pionero
 - Prestación de servicios que otro agente de la sociedad no puede prestar.
 - La actuación como defensor, activador o reformador.
 - Garantizar determinados valores sociales.
 - Actuación como mediadora.

Los autores argumentan que los *stakeholders* tienen una perspectiva ética y de responsabilidad social porque se benefician de la entidad o la benefician, además que pueden jugar varios roles al mismo tiempo. Entre los *stakeholders* que identifica, está los voluntarios y los sitúa en el modelo de actuación desde el ámbito de recursos humanos, entre los flujos de entrada.

Wellens & Jegers (2014) realizan un estudio que sigue la línea establecida por Balsler & McClusky (2005) profundizando en las relaciones con los grupos de interés claves, entre los que están los voluntarios, para un gobierno efectivo de las entidades no lucrativas. Sobre ellos, menciona que es necesario que la organización aprenda sobre las necesidades y objetivos de los voluntarios para que las prácticas organizacionales no vayan en contra de ellos como, por ejemplo, actitudes del área de recursos humanos hacia voluntarios como si fueran empleados. Además, explicita que las relaciones que los voluntarios forman en la organización los influencia positiva o negativamente en su satisfacción y, por lo tanto, en su permanencia.

Desde una perspectiva de comunicación, hay escasos estudios que aportan a la relación con los voluntarios (Macduff, 2012). Concretamente, desde las relaciones públicas hay dos estudios: el primero estudia la relación de adolescentes voluntarios con una organización (Bortree & Waters, 2010) y el segundo se refiere a aquellos factores que desde una perspectiva relacional influyen en los voluntarios (Waters & Bortree, 2008). Ambos citados por Macduff (2012). Sin embargo, los aportes que existen desde la comunicación organizacional, comprenden a los voluntarios como públicos internos que pueden ser influenciados por la comunicación interna (La Porte, 2000; 2001; 2005). La Porte (2001) realizó entrevistas en profundidad a dirigentes de 15 instituciones sin ánimo de lucro en Italia buscando comprender los retos y desafíos de la comunicación en ese tipo de instituciones. Uno de los hallazgos fue que los voluntarios eran comprendidos como público interno y que la comunicación interna era una herramienta de influencia para entusiasmar y motivar el voluntariado, así como otros públicos internos.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Nociones del voluntariado

La conformación del concepto voluntariado ha pasado por la heterogeneidad de las acciones con las que se asocia. Es un concepto moderno, relacionado inicialmente a la acción voluntaria y al sujeto que lo realiza. El origen de la palabra viene del vocablo latino *voluntarius*, que a su vez viene del vocablo *voluntas* (RAE, 2001). Está directamente ligado a las decisiones y acciones realizadas por el ser humano, que son de libre elección, realizadas por la facultad de la voluntad, sin coerción alguna. Podría decirse que el

concepto voluntariado es el resultado de la evolución histórica y política de los conceptos de Estado y Sociedad (Mendoza, 2009), atravesado por el modelo político-económico del capitalismo.

En Occidente, el concepto de la caridad, valor y virtud promovida por el cristianismo como amor al prójimo que busca su bien desinteresadamente, rápidamente fue reemplazado en la estructuración de los Estados y el capitalismo, por el concepto de filantropía (Mendoza, 2009), permitiendo que la asistencia social no fuera un asunto exclusivo de la Iglesia, instituciones religiosas o creyentes, sino que se extendiera como una práctica social.

La evolución del concepto estado llevó a que después de la segunda guerra mundial se consolidara el Estado de Bienestar que buscaba garantizar la prestación de servicios básicos para las personas (Mendoza, 2009).

A la par, la teoría social, surgida de la filosofía, y consolidada a través de la sociología y la psicología social, abría el camino hacia la consolidación del voluntariado, a través de las ideas de la acción social de Weber y Parsons. Weber (1964) define la acción social como “una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de *otros*, orientándose por ésta en su desarrollo” (pág. 5), haciendo énfasis en que esa acción influencia o es influenciada por los otros, no necesariamente es consciente y las personas que realizan la acción lo hacen con un sentido particular. Por tanto, la acción social es influenciada por todos los elementos de la cultura que, a su vez, pueden posibilitar o anular la acción social, dependiendo de los valores o emociones asociadas a ella.

Parsons (1949), al hablar de la acción social, en sus inicios, habla del voluntarismo como “el hecho de una variedad de elecciones abierta al actor refiriéndose tanto a los resultados como a los medios, en combinación con el concepto de una orientación normativa de la acción, significa la posibilidad de ‘error’, del fracaso para alcanzar el resultado o para realizar la mejor elección de medios” (Parsons, 1949, pág. 45). Con ello evidencia que la facultad de elegir en el ser humano, influenciada por el mar del sistema social en que se encuentra, está condicionada por la estructura social y la cultura al ser cada acción un proceso en el tiempo. Con esta idea permitió en los contextos sociológicos el florecimiento de la acción voluntaria como nido para el nacimiento del voluntario.

Otros rastros del voluntarismo vienen de la filosofía clásica y renacentista, así como el término voluntario se usaba en “los debates religiosos centrado alrededor de la libertad de elección y la distinción entre varios tipos de servicio militar” (Karl, 1984, pág. 497).

Todo esto confluye para la utilización del término voluntario a aquella persona que voluntariamente, es decir, por elección propia y, aparentemente desinteresada, realiza una acción en favor de una institución o una realidad social.

El uso permitió la expansión del término en diferentes idiomas y, con ello, en diferentes contextos culturales, que dio paso a un uso demasiado amplio. Una de las asociaciones comunes va enfocada a actividades sin remuneración (Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996).

2.2.1.1 Hacia una definición del voluntariado

Una definición genérica, tratando de abarcar todas las funciones o labores en las que es usado el término, proviene de la incipiente área de la administración de Gestión del voluntariado:

Un 'voluntario' es cualquier persona que realiza 'voluntariado' y que una definición contemporánea de voluntariado involucra cuatro elementos esenciales:

1. Voluntariado implica involucramiento activo.
2. Voluntariado es relativamente exento de coerción.
3. Voluntariado no es motivado inicialmente por ganancia financiera.
4. Voluntariado se centra en el bien común.

(Safrit & Schmiesing, 2012, pág. 4).

Chacón y Vecina (2002) abordan el concepto desde las corrientes de la psicología social que comprenden la conducta altruista, conducta de ayuda, coste neto y formas de ocio serio, revisando las diferentes propuestas e investigaciones de la temática todavía dispersa. A partir de ello, concluyen que el prototipo de voluntario se comprende tanto de lo que él mismo categoriza como lo es percibido por la sociedad como:

...una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello, y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro... será más probable que alguien que cumple estos requisitos sea percibido como voluntario si los costes que supone su actuación son mayores que los beneficios en el nivel de análisis conductual (observable), y esto independientemente de la satisfacción interior que extraiga de dicha actuación, aunque se supone que debe ser suficientemente elevada para justificar el inicio y el mantenimiento de la conducta (Chacón & Vecina, 2002, pág. 29)

Además, establece diferencias con contextos difusos como las conductas de ayuda espontáneas y aisladas, ya que carecen de la decisión conductual sostenida en el tiempo que se consolida en la planificación de acciones en un contexto organizacional (Chacón & Vecina, 2002). También diferencia el voluntariado de las ayudas informales a familiares, amigos o vecinos, porque hay una especie de obligación traída de las relaciones construidas, o de los intereses establecidos en esas relaciones. Por último, también distancia el concepto de la capacidad de asociación de socios que son el principal beneficiario, directa o indirectamente, de la acción voluntaria (Chacón & Vecina, 2002). Un ejemplo podría ser padres de familia cuyos hijos sufren algún tipo de enfermedad o síndrome que se asocian para ayudar a sus hijos y para sensibilizar a la sociedad y al Estado frente a la situación de la enfermedad. Estos no serían voluntarios, aunque se

desarrollarían acciones voluntarias en la asociación y podría tener voluntarios en esos ámbitos.

Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) realizaron una investigación centrándose exclusivamente en la definición de voluntario, a partir de lo conceptual y lo empírico. En la revisión de la literatura sobre el tema, estos autores identificaron cuatro dimensiones con sus respectivas categorías en la definición del voluntariado.

Tabla 1: Dimensiones y categorías del voluntariado

Naturaleza de la acción de la voluntad			
Voluntaria	No forzada	Obligada	
Tipo de refuerzo monetario de la acción voluntaria			
Ningún refuerzo	Ningún refuerzo esperado	Compensación de gastos	Estipendio o bajo salario
Estructura de la acción voluntaria			
Formal		Informal	
Los beneficiarios a los que busca beneficiar en su intención			
Beneficiar a desconocidos	Beneficiar a amigos o parientes	Beneficiarse a sí mismo	

Fuente: Elaboración basada en Cnaan, Handy y Wadsworth (1996), pág. 371

Estas dimensiones y categorías establecen un perfil del voluntario entre una definición estricta y con ello, centrada en la acción voluntaria, y una definición amplia, influenciada por factores externos que la propician.

La primera dimensión se refiere a la naturaleza, o esencia, de la acción de la voluntad frente al voluntariado que se mueve entre la elección libre, a la acción no forzada, pero influenciada por las circunstancias hasta la obligación de la sociedad hacia la acción. Puede darse la misma acción, pero la motivación que la incita define el voluntariado.

La segunda dimensión se refiere al tipo de refuerzo monetario de la acción voluntaria que va desde ningún refuerzo bajo ninguna circunstancia, pasa por ninguna expectativa de refuerzo monetario, aunque posiblemente existente en las circunstancias, también pasa por algún tipo de compensación de los gastos que incurre el voluntario hasta un estipendio o bajo salario que influya en el compromiso e involucración de la acción voluntaria.

La tercera dimensión se refiere al nivel de estructuración del voluntariado que va de lo estrictamente formal a lo informal. Lo formal se refiere al nivel organizativo constituido en asociación de voluntarios, en una organización sin ánimo de lucro, o en una organización no gubernamental que incluye el factor tiempo. Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) lo identifican como estructura, pero lo definen como contexto.

La cuarta y última dimensión se refiere a los beneficiarios de la intención de ayuda que va desde desconocidos, pasando por seres queridos hasta beneficiarse a sí mismo directa o indirectamente.

Con ello, se puede evidenciar que el voluntariado se considera como tal desde una mirada conductual (acciones y sus intenciones), nivel de planificación, nivel de tiempo dedicado y la configuración de los beneficiarios de esas acciones.

2.2.1.2 Tipos de voluntariado

Dávila y Chacón (2004) afirman la necesidad de estudios profundos en función de las diferencias en el voluntariado para no caer en generalizaciones. Consideran importantes comprender los tipos de voluntariado que incluye características tanto demográficas como los roles en el desarrollo de las actividades. Los factores más comunes para evaluar el tipo de voluntariado son el tiempo de dedicación y el tipo de actividades a desarrollar. En el tiempo de dedicación están quienes son voluntarios que colaboran establemente en proyectos o programas de duración extendida en el tiempo y aquellos voluntarios que colaboran puntualmente en algún proyecto o programa de duración específica en alguna época del año o situación especial. El tipo de actividades se dividen normalmente en socioasistenciales y administrativas, aunque podría haber más subdivisiones dependiendo de la organización sin ánimo de lucro que los agrupe (Dávila de León, 2002).

2.2.1.3 Características relacionadas con el voluntariado

En literatura investigativa reciente, desde una mirada sociológica y de la psicología social, se ha buscado relacionar rasgos que caractericen al voluntariado tanto en su decisión de realizarlo como de permanecer o continuar en él.

Chacón y Vecina (2002) afirman que algunas características demográficas como la edad, el sexo, el nivel educativo y la situación laboral configuran el estatus y los diferentes roles que puedan ejercer los voluntarios, así como la posibilidad de ejercerlo. Varios estudios concluyen que hay mayor probabilidad de ejercer el voluntariado aquellos que tienen mayor nivel educativo, ingresos económicos altos y que ocupan posiciones sociales relevantes (Chacón & Vecina, 2002; Dávila de León, 2002). En cuanto a la edad, el sexo y la situación laboral influyen en el tipo de voluntariado a ejercer. Con la característica del sexo, hay una tendencia significativa que las mujeres sean más propensas al voluntariado en general, con una clara preferencia por lo socioasistencial, mientras que los hombres son más instrumentales, orientado a las metas u horizontes económicos (González, Leiva, Sepúlveda, & Vega, 2004). Con respecto a la edad, el prototipo de voluntariado está en la mediana-edad (González, Leiva, Sepúlveda, & Vega, 2004), pero abarca todo el espectro del ciclo de vida de las personas, en el que se encuentra una relación entre la edad y las motivaciones asociadas (Dávila & Díaz, 2005; Dávila & Díaz, 2009). Pero para la permanencia o continuidad en el voluntariado hay una tendencia clara que entre mayor edad, mayor estabilidad en el voluntariado. La característica de situación laboral depende del ciclo de vida de los voluntarios en los que influyen la edad y el sexo (Edwards, Safrit, & Allen, 2011), por lo que este rasgo se relaciona con la disponibilidad para ejercer el voluntariado como las capacidades y competencias a desplegar en esos contextos (Dávila de León, 2002).

En cuanto a las características actitudinales es indiscutible la relación que se tenga con la causa de la organización y la organización en sí misma (Chacón & Vecina, 2002; Dávila de León, 2002; Dávila & Chacón, 2004).

2.2.1.4 Motivaciones del voluntariado

Las características motivacionales se refieren al conjunto de razones para iniciar y mantener una conducta (Chacón & Vecina, 2002), en este caso, el voluntariado. Ese

conjunto de razones son categorizaciones que el ser humano hace de aquellos factores que motivan el comportamiento para satisfacer las necesidades y expectativas (Bjerner, Lindmark, McSpadden, & Garrett, 2006). Clary & Snyder (1995) se aproximan a estos rasgos motivacionales desde la orientación del ser humano a los logros de sus propios propósitos conscientes e inconscientes desde una mirada funcional. Es importante diferenciar estas características motivacionales de la acción de motivar como perspectiva de la gestión y la administración, entendiendo que sí existe una relación, pero no es directa.

Estos rasgos motivacionales intentan explicar las razones del voluntariado, a veces de manera totalizante y excluyente (Chacón & Vecina, 2002). Sin embargo, justifican el propósito del voluntariado: pueden ser autocentradas o heterocentradas, es decir, centradas en sí mismo y en sus propias necesidades o centradas en los otros, en la sociedad o en una comunidad específica. Esta diferenciación ha sido realizada en un contexto científico en el que numerosos estudios excluyen la probabilidad de una mezcla de los tipos de motivaciones, algunos defendiendo la posibilidad de que el voluntariado es una acción egoísta porque sus motivaciones autocentradas sólo buscan, en últimas, un beneficio personal, mientras que otros defienden la posibilidad de un voluntariado altruista, porque sus motivaciones heterocentradas llevan a que el individuo tenga un coste neto mayor que los beneficios que recibe de él (Chacón & Vecina, 2002). Sin embargo, los estudios realizados sobre motivaciones revelan una mezcla de motivaciones que evidencian la necesidad tanto de las autocentradas como las heterocentradas para que el voluntariado pueda existir, así como las orientaciones motivacionales intrínsecas y extrínsecas (Finkelstien, 2009).

Estas características motivacionales son de corte psicosocial. Clary & Snyder (1995), desde una perspectiva de intervención psicosocial, plantearon una aproximación funcional a las motivaciones en las que se identificaron seis categorías de motivaciones:

1. En función de los valores: Se refiere cuando el voluntario se involucra en el voluntariado que le permite actuar y expresar en función de valores y principios importantes para el núcleo personal del voluntario (valores religiosos, humanitarios o sociales).
2. En función de lo social: Se refiere a las motivaciones que le permiten al voluntario pertenecer a un grupo social y relacionarse con él. Chacón y Vecina (2002) lo traduce por ajuste social, gracias a la relación que Clary et al (1998) hace con otras clasificaciones de las motivaciones.
3. En función de la carrera profesional u oficio: Se refiere a las motivaciones que se relacionan con ganar experiencias y conocimientos que sirven para el oficio o carrera profesional, o de mantener frescas las habilidades y competencias para el trabajo (Clary et al, 1998).
4. En función de protección: se refiere a las motivaciones que permiten la protección personal. Chacón y Vecina definen estas motivaciones como una autodefensa del yo, basado en la definición de Clary et al (1998): "motivaciones centradas en la protección del ego de rasgos negativos del yo y, en caso del voluntariado, pueda servir para reducir la culpa por ser más afortunado que otros y redirigir los propios problemas personales" (pág. 1518).
5. En función del mejoramiento personal: Se refiere a aquellas motivaciones que mejoran el desarrollo psicológico y ganan, en consecuencia, estima tanto consigo

mismo como validado por los demás. Chacón y Vecina (2002) lo definen como mejora del estado de ánimo, porque en últimas se centra ya no en la protección del ego, sino en generar afectos positivos para el ego (Clary et al, 1998).

6. En función de comprensión: Se refiere a motivaciones por conocer y comprender, así como poner en práctica capacidades y competencias que en otros contextos no podrían usarse. Chacón y Vecina (2002) lo traducen como conocimiento, pero la categoría *understanding* explicita más la diferencia de esta categoría con la de la carrera profesional u oficio, ya que se refiere a una mirada más amplia del mundo y de sus dinámicas.

Estas características fueron precisadas mediante el análisis de estudios anteriores sobre motivaciones y una investigación posterior mediante un cuestionario que se aplicó a voluntarios comprometidos en los que se ratificó la presencia de las 6 categorías antes mencionadas (Clary et al, 1998).

2.2.1.5 ¿Dónde quedan las necesidades y expectativas como características relacionadas al voluntariado?

Además de la mirada social que se necesita para los alcances de este estudio, es importante la comprensión del hombre, desde una mirada antropológica y psicológica, que le dé fundamento a los planteamientos aquí realizados. Por ello, al revisar las características motivacionales del hombre en el contexto social del voluntariado, se puede constatar que estas son manifestaciones racionales que se expresan por las necesidades humanas (Bjerneld, Lindmark, McSpadden & Garrett, 2006). Estas necesidades son exigencias universales en el hombre para su supervivencia (Maslow, 1991) que se configuran en fines en sí mismos para la realización personal del ser humano. Pero estas exigencias no tienen una orientación únicamente egocéntrica (Maslow, 1991) o, en términos de Chacón y Vecina (2002), autocentrada, sino que también son heterocentras, es decir, se orientan al desarrollo social o interpersonal. Frankl (1990) lo afirma desde una mirada existencial:

(El hombre es) un ser que busca en definitiva el sentido. El hombre está siempre orientado y ordenado a algo que no es él mismo; ya sea un sentido que ha de cumplir ya sea otro ser humano con el que se encuentra. En una u otra forma, el hecho de ser hombre apunta siempre más allá de uno mismo, y esta trascendencia constituye la esencia de la existencia humana (Frankl, 1990, pág. 11).

Por ello, existe un campo de tensión natural en el hombre entre la búsqueda del desarrollo de sí mismo, sus capacidades y competencias con la búsqueda del sentido o esa orientación del hombre hacia algo fuera de sí mismo (Frankl, 1987). A partir de esa tensión se da la satisfacción de necesidades, no como necesariamente buscadas, sino como resultado o consecuencia del sentido que se le ha dado a su existencia (Frankl, 1990). Esto quiere decir que las motivaciones van en dos sentidos: en la satisfacción de necesidades, pero orientadas al sentido que el hombre le ha dado a sus actuaciones personales hacia el mundo, hacia algo más allá de sí mismo (Frankl, 2003). Por ello, siendo las necesidades universales, el sentido es único e irrepetible, porque depende de

la orientación que el hombre ha elegido darle a su vida, a su conducta, a su acción en el mundo.

Lo anterior sustenta ciertos huecos en las propuestas de Maslow (1991) y de Max-Neef (1993) sobre las necesidades humanas cuando son contrastadas en la realidad. Maslow (1991), al proponer su teoría de la motivación humana, explicita que las necesidades humanas son jerárquicas en las que existe una base (las básicas o fisiológicas) que llevan al desarrollo del ser humano hacia lo alto:

1. Necesidades básicas o fisiológicas: Son aquellas que se necesitan para subsistir biológicamente como la respiración, la alimentación, el descanso, etc.
2. Necesidades de seguridad: Son aquellas que buscan la protección, la estabilidad, la tranquilidad, de estructura. Esto se logra a partir de la seguridad física, el empleo, un hogar, una familia, salud y propiedad privada.
3. Necesidades de pertenencia: Son aquellas que buscan el afecto y la afiliación en la sociedad que le dé un soporte afectivo para su existencia: amistades, amores y afectos, así como intimidad sexual.
4. Necesidades de estima: Son aquellas que buscan la valoración de sí mismos, buscando el reconocimiento por su propia estima o por la estima de otros, generando confianza, éxito, respeto.
5. Necesidades de autorrealización: Son aquellas orientadas al desarrollo de sus capacidades y competencias como consecuencia de la transformación del contexto y mundo que le rodea, siendo lo que se quiere ser.

Maslow, sin una definición explícita, concibe a las necesidades como impulsos del hombre (Maslow, 1991) que lo motivan para el desarrollo de conductas, definiendo implícitamente que las motivaciones son autocentradas hasta la punta de la jerarquía en que hay una disposición para motivaciones heterocentradas.

Max-Neef (1993) plantea que las necesidades humanas son universales en la medida que no dependen de ningún componente histórico, cultural o sociológico para encontrarse, sino la esencia humana. Por ello, toda la especie humana tiene las mismas necesidades, pero no se satisfacen igual. Eso exige la diferenciación entre la necesidad (universal) y el satisfactor (específico, histórico, cultural). Pero un satisfactor no sólo satisface una necesidad, puede satisfacer varias al mismo tiempo, son culturales, históricas y específicas del sistema social.

A partir de ello, desarrolla una matriz que clasifica las necesidades en existenciales (ser, tener, hacer y estar) y axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, libertad). A partir del cruce de estas necesidades en dos ejes, surge una clasificación para los satisfactores múltiples.

Tabla 2: Necesidades y satisfactores de Max-Neef

Necesidades axiológicas	Necesidades existenciales			
	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física, Salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentación, Abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital, Entorno social.
Protección	Cuidado, adaptabilidad, Autonomía, equilibrio, solidaridad.	Sistemas de seguros, ahorro, Seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, Defender.	Contorno vital, Contorno social, Morada.
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, Pasión, voluntad, sensualidad, humor.	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, Cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
Entendimiento	Conciencia crítica, Receptividad, Curiosidad, asombro. Disciplina, intuición, Racionalidad.	Literatura, Maestros, Método, Políticas Comunicacionales.	Investigar, Estudiar, Experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de inter-Acción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, Disposición, convicción, entrega, Respeto, pasión, Humor.	Derechos, responsabilidades, Obligaciones, Atribuciones, Trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, Compartir, discrepar, Acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa: partidos, Asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias.
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, Despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad.	Juegos, espectáculos, Fiestas, calma.	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse. Divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro libre, ambientes, paisajes.
Creación	Pasión, voluntad, Intuición, imaginación, audacia,	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, componer,	Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos,

	racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.		diseñar, interpretar.	agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal.
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	Socio-ritmos, entornos de cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, Determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos.	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	Plasticidad espacio-temporal.

Fuente: (Max-Neef, 1993, págs. 58-59)

Además, Max-Neef propone que la necesidad, entendida como una realidad humana, no sea solamente definida como una carencia, sino también como potencialidad:

Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquél se hace palpable a través de éstas en su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un amplio sentido, y no limitadas a la mera subsistencia, las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia tan propia de los seres humanos (Max-Neef, 1993, pág. 49)

Por ello, concebir las necesidades como carencia lleva a que se vean simplemente como realidades a colmar y satisfacer, concibiendo al hombre como un ser cerrado sobre sí mismo, sin la capacidad de motivarse, comprometerse y movilizarse a partir de sus potencialidades. De aquí que “comprender las necesidades como carencia y potencia... previene contra toda reducción del ser humano” (Max-Neef, 1993, pág. 50). Esto tiene concordancia con los postulados de Frankl (1987; 1990; 2003).

Finalmente, Max-Neef está en desacuerdo con el postulado de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas, afirmando que no hay una linealidad jerárquica, sino una realidad sistémica: “Esto significa, por una parte, que ninguna necesidad es *per se* más importante que otra, y por otra parte, que no hay un orden fijo de precedencia en la actualización de las necesidades” (Max-Neef, 1993, pág. 78). Aclara que hay limitaciones para esta afirmación, porque hay necesidades que tienen un carácter de urgencia como las fisiológicas, que bloquean otras necesidades hasta que esas queden satisfechas. Pero si hay otras necesidades insatisfechas que son consideradas por el sujeto como esenciales para el sentido u orientación de su existencia, y que no puede satisfacer, puede llevar al suicidio. Esto es consistente con las experiencias de Frankl (1991) sobre el

ayuno en el campo de concentración Nazi, así como la frustración existencial de las personas que los llevaban a dejarse morir.

Con respecto a las expectativas, estas se derivan de las motivaciones. Constituyen en creencias de los comportamientos que traerán la satisfacción de las necesidades, sean realizadas por el mismo actor o por otro actor involucrado (Chacón, Pérez, Flores, & Vecina, 2010). Es una categorización racionalmente estructurada frente a las consecuencias de las acciones a emprender y el deseo generado por la necesidad (Dávila de León, 2002). Es una orientación hacia el futuro al valorar las consecuencias a partir de las experiencias psicológicas (Bandura, 1977).

2.2.1.6 Satisfacción y permanencia del voluntariado

Chacón y Vecina (2002) también agregan las características situacionales, que se refieren a todas aquellas que caracterizan las situaciones por las que atraviesan los voluntarios en contextos personales y voluntarios. Estos rasgos son importantes tanto para el inicio como para la permanencia del voluntariado. Las que más importan se relacionan con el contexto que se vive en la organización sin ánimo de lucro (Chacón & Vecina, 2002).

No obstante, la satisfacción y permanencia del voluntariado en una actividad voluntaria se debe a un fenómeno complejo que no puede dividirse solamente en características, sino que conviven en el contexto psicosocial del voluntario. Por ello, estos rasgos deben sopesarse en el marco de su interacción y tener en cuenta una visión global a partir de modelos.

Desde una visión sociológica (Chacón & Vecina, 2002), está el modelo de identidad del voluntariado basado en su rol de voluntario que ha sido propuesto por Callero, Howard y Piliavin (1987) en el que se plantea que las acciones voluntarias, a través del tiempo, como conductas sociales de ayuda, generan un compromiso con la organización que, a su vez, produce más acciones voluntarias validadas por la organización. Todo ello configura un rol que comienza a conformarse como parte de la identidad personal. Esto es posible porque el rol es una configuración social que realiza el sujeto a través de las mediaciones con el ambiente social (Callero, Howard, & Piliavin, 1987) a través de las acciones personales validadas por lo social y que, al interiorizarse, se convierte en una perspectiva del sujeto frente a la realidad social, es decir, que “filtra la percepción y ayuda a enmarcar y estructurar el mundo social” (Callero, Howard, & Piliavin, 1987, pág. 249).

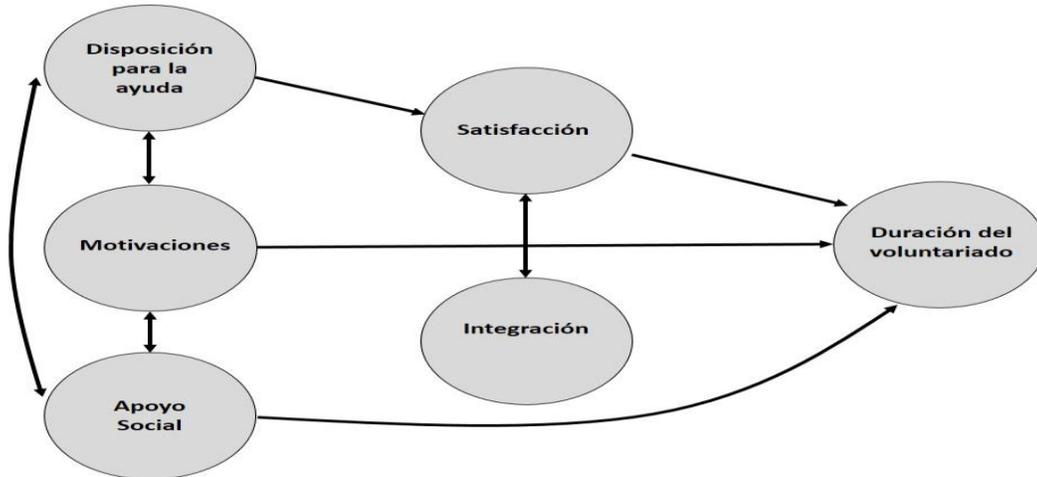
Figura 1. Modelo de Identidad de Rol del Voluntario.



Fuente: Basado en Dávila de León (2002).

Desde una mirada más funcional, está el modelo de Omoto y Snyder (1995) que se refiere al proceso del voluntariado, tomando como caso voluntarios que sirven en una organización de servicio a los enfermos de SIDA.

Figura 2. Modelo del proceso del voluntariado de Omoto y Snyder.



Fuente: Omoto y Snyder (1995).

Según este modelo, hay unos antecedentes de la conducta voluntaria, porque se sitúan como aquellos que influyen en la decisión de serlo y en la permanencia. Son:

- Disposición de ayuda: Características personales que permiten que se dé la conducta de ayuda porque predisponen para ello.
- Motivaciones: Son necesidades personales y sociales que motivan a la persona a realizar voluntariado y ayudar a los demás.
- Apoyo social: Se refiere al entorno saludable para que se dé el voluntariado con el apoyo de los círculos sociales (amigos y familia).

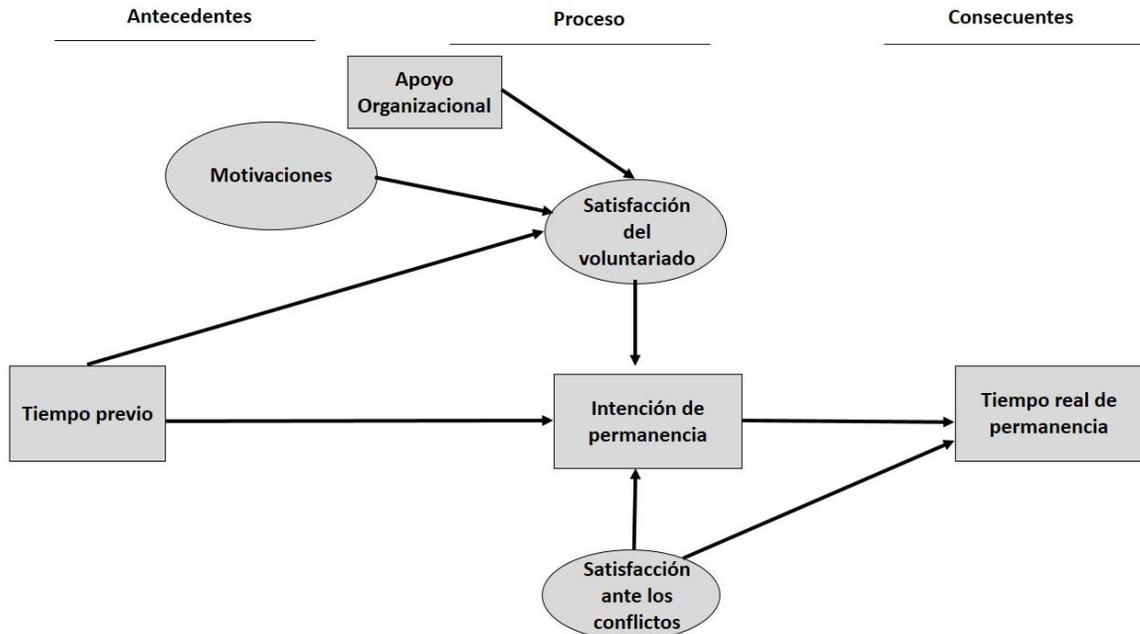
En el proceso del voluntariado se dan unas experiencias particulares. Estas son:

- Satisfacción: Con las actividades voluntarias.
- Integración: Relación con la organización en el que hay congruencia con la misión y la visión de la organización.

Las consecuencias de las actividades voluntarias pueden incidir en la permanencia en el voluntariado si las experiencias anteriores, tanto dentro de la organización como las anteriores a la actividad voluntaria ha sido positivas. Lo interesante de este modelo es que se evidencia el impacto negativo del apoyo social en la permanencia del voluntariado (Omoto & Snyder, 1995).

Vecina (2001), citada en Chacón y Vecina (2002) propone un modelo psicosocial, basándose en el modelo de Omoto y Snyder y en los resultados de su tesis doctoral para corroborar el modelo. En ellos, tienen en cuenta el modelo funcional de Clary y Snyder sobre las motivaciones.

Figura 3. Modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado de Vecina.

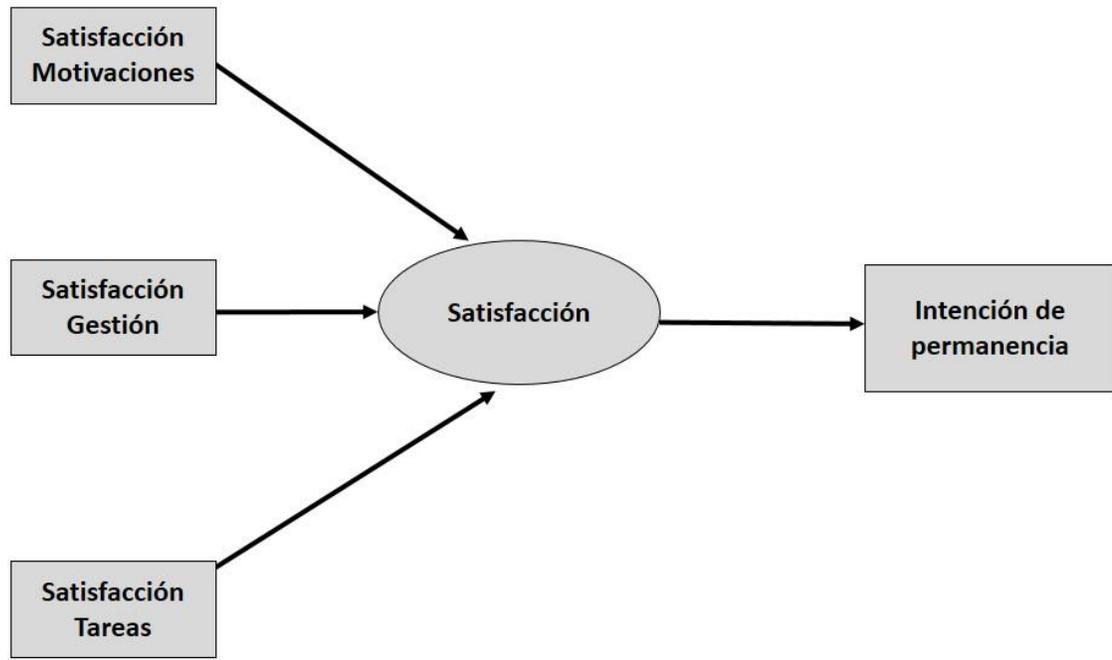


Fuente: Basado en el modelo presentado por Chacón y Vecina (2002).

Este modelo tiene en cuenta el modelo de la identidad de rol de voluntario, pero elimina la característica de apoyo social. Encuentra que el tiempo previo de permanencia no influye en la satisfacción de los voluntarios, pero agrega el rasgo del conflicto organizacional que puede incidir negativamente en el tiempo real de permanencia (Chacón & Vecina, 2002). Se considera que el apoyo emocional de la organización en la satisfacción de las motivaciones y en las actividades de los voluntarios incide en la intención de permanencia.

Vecina y Chacón (2009) posteriormente ahondan en la satisfacción en el voluntariado en el que encuentran que la satisfacción se debe dar en tres estadios: en las motivaciones que los llevan a ser voluntarios, en las formas de gestión en la organización y con las tareas realizadas.

Figura 4. Modelo de la satisfacción de los voluntarios que inciden en la intención de permanencia.



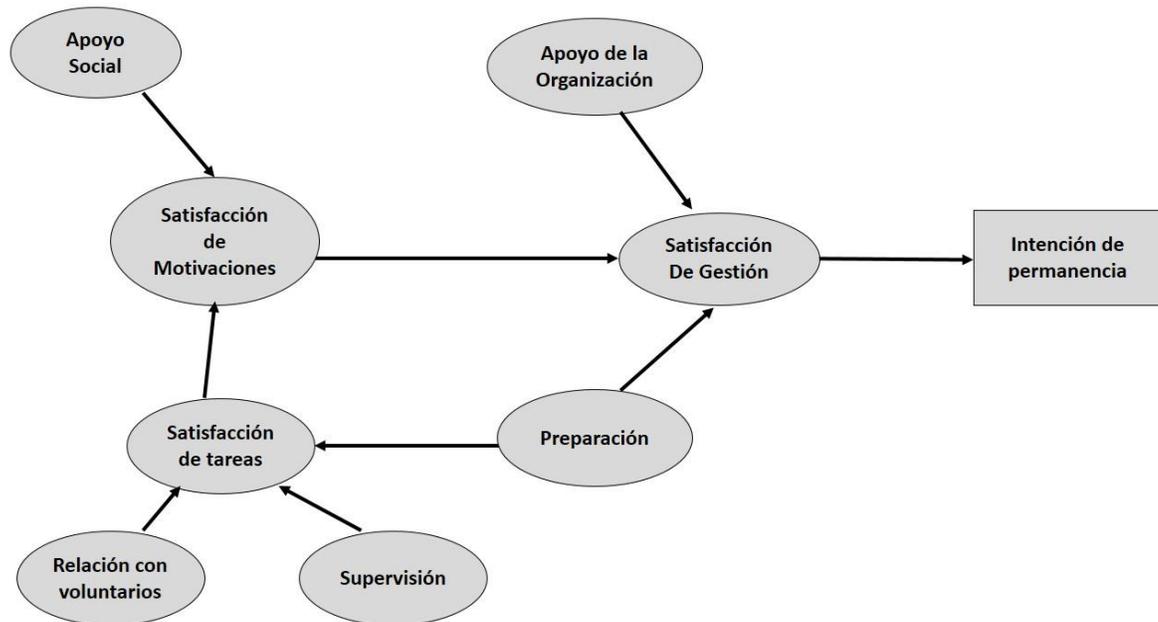
Fuente: Basado en Vecina y Chacón (2009).

Estos modelos han servido de base para muchos otros, destaca, entre ellos, el modelo explicativo que se conformó en una tesis doctoral para comprender la satisfacción y permanencia de personas mayores que son voluntarias, hecha por Medina (2015).

Este modelo toma elementos de los anteriores como los tres elementos que conforman la satisfacción en un voluntario propuestos por Vecina y Chacón (2009), el apoyo social del modelo de Omoto y Snyder (1995) que incide en las satisfacción de las motivaciones. Pero agrega elementos interesantes para el enfoque de esta investigación como la relación con otros voluntarios, la preparación y la supervisión que son elementos relacionales y de gestión por parte de la organización. El modelo evidencia cómo elementos intrínsecos de los voluntarios son reforzados a partir de las relaciones que se dan en una organización a partir de otros voluntarios, de la gestión misma, específicamente en la preparación de los voluntarios y su supervisión y con ello, quien los dirige y orienta.

Además, es importante mencionar que el apoyo social aquí es caracterizado como positivo para la satisfacción de las motivaciones.

Figura 5. Modelo de Medina sobre la satisfacción del voluntario y su intención de permanencia.



Fuente: Medina (2015, pág. 129).

2.2.1.7 Perspectiva administrativa: Gestión del voluntariado

Siendo el voluntariado una realidad que gana más fuerza con el contexto actual, es necesaria una gestión que dirija y oriente el proceso de tal manera que se satisfagan tanto las necesidades de la organización hacia su meta institucional como la de los voluntarios. Esto implica diferenciar la gestión del voluntariado de la gestión de empleados, porque aplican para dos grupos humanos distintos.

La gestión se entiende como un “proceso de trabajar con y a través de otros para lograr los objetivos organizacionales en un ambiente cambiante. Esencial a este proceso es el uso efectivo y eficiente de los recursos limitados” (Kreitner, 2009). Este autor desarrolla su comprensión de la gestión a través de 8 funciones que lidera:

1. Planeación: Es la orientación de las próximas acciones hacia una meta o un objetivo.
2. Toma de decisiones: Es tomar decisiones en medio de varias opciones posibles.
3. Organización: Es la estructuración de la institución, ordenando para que se esté al servicio de las metas organizacionales.
4. Grupo de trabajo: Es ordenar el recurso humano para el logro de los objetivos.
5. Comunicación: Se refiere a la forma y los métodos de comunicación en la organización para conectar las realidades organizacionales entre sí.
6. Motivación: Se trata de incentivar a las personas involucradas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de los intereses de las necesidades y expectativas de ellos.

7. Liderazgo: Es la orientación por parte de cierto equipo de administradores de la organización para que lo estructurado anteriormente sea asumido como medios y no formas de control, buscando orientar culturalmente a las personas.
8. Control: Es la supervisión de las realidades que se da en la organización, revisando que estén orientadas a los resultados esperados de la organización.

Safrit & Schmiesing (2012) proponen que la gestión del voluntariado no sea comprendida en genérico, es decir, la gestión tradicional que se enfoca en los voluntarios, sino que sea comprendida contextualmente debido a las características particulares de los voluntarios y a las características de las organizaciones sin ánimo de lucro. La gestión del voluntariado es definido como:

...un proceso sistemático y lógico de trabajar con voluntarios y a través de voluntarios para lograr los objetivos organizacionales en un ambiente siempre cambiante... [Para ello, es esencial] la involucración efectiva y eficiente de los voluntarios como recursos humanos que son respetados y valorados tanto por sus contribuciones colectivas e individuales hacia la misión y visión de la organización (Safrit & Schmiesing, 2012, pág. 9).

Pero por sus características particulares tanto de la organización como del grupo humano al que se dirige, Safrit & Schmiesing (2012) realizan una comparación de 9 modelos de gestión de voluntariado con su propuesta particular llamada *Preparation, Engagement y Perpetuation* (PEP) a partir de una investigación realizada a través de revisión bibliográfica y las prácticas en el medio sobre el voluntariado. La comparación arrojó que el modelo más completo es el PEP a través de los elementos que tiene en cuenta.

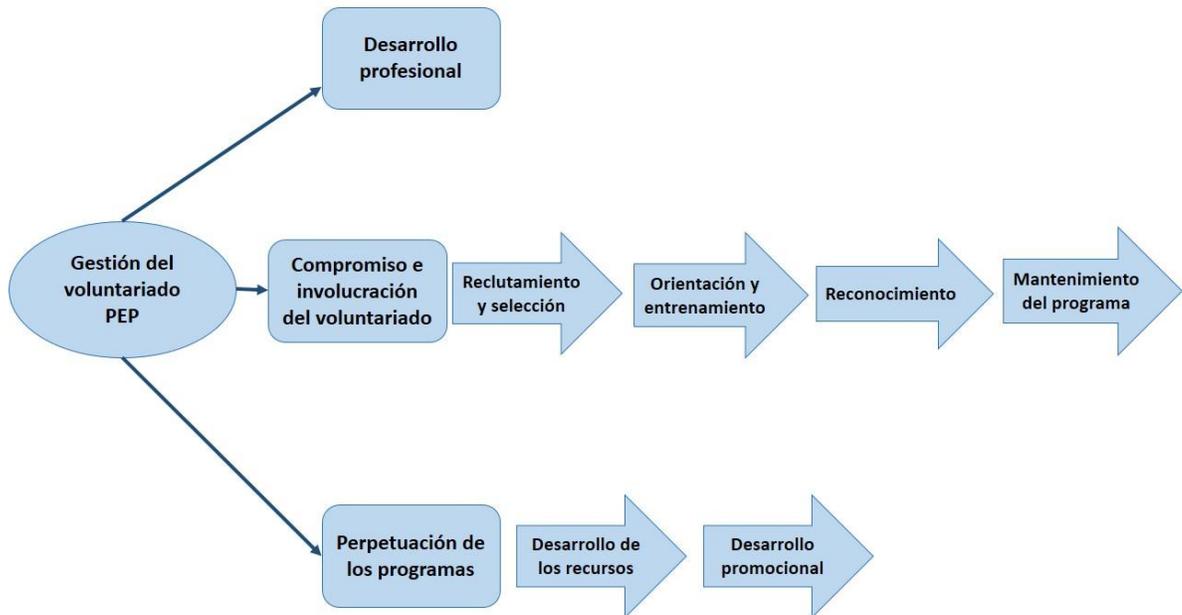
El modelo apunta el desarrollo de la gestión del voluntariado en 3 aspectos: Preparación del personal para el trabajo con voluntarios, el compromiso de voluntarios con la organización y sus responsabilidades y la perpetuación de los programas en los que los voluntarios están vinculados. El primer y el último buscan el mantenimiento de los voluntarios, mientras que el segundo busca la gestión directa con el voluntariado.

En el Modelo PEP, la Preparación (*preparation*) se refiere a la preparación de la organización para recibir a los voluntarios de tal manera que las relaciones en la organización con este grupo humano sean satisfactorias desde la gestión. Esta preparación está orientada al desarrollo profesional al interior de la organización: gestión de habilidades, competencias y conocimiento sobre los voluntarios, gestión de comunicación en la organización al personal y proceso de gestión orientado a voluntarios.

El segundo (*Engagement*) se refiere a la influencia directa en el grupo humano voluntarios para generar compromiso e involucración desde el reclutamiento, pasando por la selección, en la orientación y entrenamiento de los voluntarios según la filosofía corporativa de la organización, el reconocimiento de la labor realizada a través de la motivación y el mantenimiento del programa del voluntariado que está orientado al control y la evaluación.

El tercero (*Perpetuation*) se refiere al mantenimiento de los programas en los que se desenvuelven los voluntarios a través de dos realidades: la consecución y desarrollo de recursos, y la promoción de los programas a través de personal y voluntarios que quieran mantener, mejorar y reestructurar los programas.

Figura 6. Modelo Preparation, Engagement and Perpetuation (PEP)



Fuente: Basado en Safrit & Schmiesing (2012).

Chacón y Vecina (2002) se enfocan en una gestión del voluntariado centrada en los voluntarios, sin presentar explícitamente la perpetuación de los programas y el desarrollo profesional. Sin embargo, profundiza en la gestión desde una mirada psicosocial. Los autores dejan en claro que antes se necesita tener en cuenta varios elementos que coinciden con la P de preparación de la organización. Estos son:

- Conocer la entidad: ahí está el ADN de la organización con la que los voluntarios se relacionarán.
- Cuestionar la necesidad del voluntariado: Los voluntarios son un grupo humano que sirven a los objetivos de la organización mediante el servicio al público beneficiario de la organización. Pero ello no implica que los voluntarios sean idóneos para todo tipo de tareas. Además, acarrear otro tipo de inversiones.
- Conocer las barreras organizacionales para los voluntarios.
- Describir los puestos de servicio de los voluntarios
- Redactar las normas de los voluntarios en la organización

La captación de voluntarios es un proceso de promocionar la organización como lugar para ejercer el voluntariado. Es importante la petición directa a las personas porque influye sustancialmente en la involucración con la organización (Chacón & Vecina, 2002). Aquí hay un componente fuerte de comunicación organizacional, puesto que es el primero contacto directo con la organización por parte del voluntario.

En la selección de voluntarios es importante comprender que la organización hace una elección consciente del voluntario para una necesidad concreta. Pero esa selección es una relación en la que se intercambian necesidades y expectativas entre la organización y

los voluntarios. Aquí es fundamental la conformación del perfil del voluntario y cruzarlo con la descripción del puesto de servicio.

La formación de voluntarios es una parte del proceso compleja (Chacón & Vecina, 2002), porque ellos vienen buscando realizar tareas voluntarias, con una orientación a la tarea y al servicio fuerte, por lo que la formación no necesariamente es un paso al que quieran llegar con naturalidad, pero que sí es necesario para ser efectivos (Medina, 2015).

La supervisión de voluntarios es un paso que requiere todo el material generado en los anteriores pasos (la descripción del puesto de trabajo, el perfil del voluntario, el diagnóstico de la formación del voluntario) para orientar el proceso personal de cada voluntario que lleve a la satisfacción tanto con las tareas realizadas como con la gestión necesaria para la satisfacción y la permanencia.

Figura 7. Proceso longitudinal del voluntariado



Fuente: Basado en Chacón y Vecina (2002).

2.2.2 Comunicación organizacional

2.2.2.1 Hacia una definición

Siendo un concepto nominado a mitad del siglo XX, la comunicación organizacional se ha ido conformando a partir de la realidad de las relaciones públicas, ya sea por contrapartida de las connotaciones negativas dadas a estas últimas, o, por una comprensión más amplia de la comunicación en algunos sectores (Grunig J. E., 1992). Sin embargo, la comunicación organizacional puede ser entendida desde múltiples escenarios como lo retrata Rodríguez de San Miguel (2002):

- Como fenómeno que existe naturalmente en las organizaciones, basado en la comunicación como el proceso social más importante, ya que por ella es “consustancial a cualquier forma de relación humana... no es posible imaginar una organización sin comunicación” (Rodríguez de San Miguel, 2002, pág. 11)
- Como disciplina que busca estudiar el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y su relación con los diferentes entornos y contextos: este estudio se refiere a la mutua influencia entre comunicación y organización.

- Como una herramienta de gestión que está orientada a “facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización” (Rodríguez de San Miguel, 2002, págs. 11-12).

En la década de 1990 hubo una profundización académica de la comunicación organizacional (La Porte, 2001) y, en ella, se da una relación directa entre comunicación organizacional y comunicación en el interior de la empresa (Preciado, 2007). Sin embargo, para otros autores la comunicación organizacional está definida por tres temáticas que Golhaber (1990) precisa:

(1) la comunicación organizacional ocurre dentro de un complejo sistema abierto el cual influencia y es influenciado por sus entornos, interno (llamado cultura) y externo. (2) La comunicación organizacional involucra los mensajes y su fluidez, propósito, dirección y canales. (3) La comunicación involucra personas y sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Golhaber, 1990, pág. 16).

Por ello, para este trabajo, en consonancia con Golhaber (1990) y Miller (2009), la comunicación organizacional es aquella comunicación que se da de manera espontánea o planeada por medio de la organización, ya sea interna o externamente, en las relaciones con sus públicos. Es el fenómeno en sí mismo que se da en una entidad y que es susceptible de ser gestionado, además de ser estudiado como lo argumenta Hernández y Díaz (2011).

Así, se distingue de la comunicación corporativa como aquella que integra las diferentes formas de comunicación que se dan en la organización, “atendiendo a la necesidad de transmitir una idea unificada acerca de lo que es y hace entre sus públicos estratégicos” (Preciado, 2007, pág. 85). El adjetivo corporativo viene del latín *corpus* que traduce cuerpo, concebido éste como una unidad compuesta de partes que no pueden dividirse. Da significado de unidad, de totalidad.

Van Riel hace una división particular de la comunicación, pero explica que la comunicación corporativa incluye: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa (Van Riel, 1997). Dentro de la organizativa se comprende la comunicación entre los públicos de la empresa que no se incluye en la comunicación directiva y la comunicación de marketing. Por tanto, la comunicación interna pertenece a ese ámbito.

Para La Porte (2001), las líneas divisorias entre tipos de comunicación son bastante difusas por lo que propone que se entienda la comunicación interna como:

...un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de la misión (2001, pág. 43).

Con ello se establece la diferencia entre comunicación organizacional y comunicación corporativa. Mientras la una es de aproximación fenomenológica, la segunda es con intervención e influencia para gestionarla.

Preciado (2007) hace una precisión interesante que aporta algo fundamental para la comprensión de la comunicación en esta investigación con respecto a la relación de la comunicación corporativa, la comunicación interna y la comunicación hecha desde la dirección:

En el entorno interno, los esfuerzos de comunicación corporativa están orientados significativamente a crear una atmósfera de respeto hacia todos los empleados, mantener alta su moral, vincularlos en el proceso de toma de decisiones y fortalecer el entendimiento de lo que es y hace la organización. Desde esta perspectiva, el éxito de la comunicación interna vincula a la alta dirección, tanto en lo que compete a la formulación e interpretación de la estrategia, como en lo pertinente al nivel de decisión que se otorga al área de comunicaciones. A ello se debe que sus representantes reclamen con insistencia la necesidad de que haya correspondencia entre estrategia de comunicación y estrategia corporativa (2007, pág. 87)

Por eso, se concluye para el siguiente trabajo que la comunicación interna es un tipo de comunicación que se da en el interior del *corpus* o corporación, en su sentido etimológico, ya sea fomentando o no la unidad del sistema.

2.2.2.2 Comunicación estratégica

En el panorama de los últimos años, se le ha agregado a la comunicación el vocablo estratégico. Con ello, ha comenzado a configurarse la comunicación estratégica en el horizonte de la gestión de la comunicación. Según Tironi y Cavallo (2006), la definen como una práctica que busca transformar el vínculo de las organizaciones con sus públicos interesados en una relación armoniosa y positiva desde la mirada de la organización que pueden ser ventajas competitivas. Y precisan: “la Comunicación Estratégica actúa para reunir y gestionar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual” (2006, págs. 33-34). Pizzolante (2009) lo enfoca desde otra óptica:

Si “comunicación” es un intercambio de valores, lo que la hace “estratégica” es que ella esté direccionada al logro de los objetivos de la empresa; es decir, al logro de su plan de negocios. Por ello, lo adecuado en el mundo de la empresa, es hablar de Comunicación Estratégica, ya que esa comunicación estructura los modos de pensamiento, impone conductas, cohesiona comportamientos. La comunicación es más fuerte que la ACCIÓN, y cuando es diseñada estratégicamente, construye reputación (2009, págs. 127-128).

Pizzolante aclara algunos puntos a tener en cuenta citando a Francisco Javier Garrido: “la comunicación estratégica es una forma de planificación en el largo plazo de los planes de

la empresa, con un horizonte que tiene como finalidad la rentabilidad de la imagen de la empresa” (2009, pág. 129) y sigue para comprender lo anterior:

...el ADN de la comunicación de la empresa está en su cultura. La cultura es el centro de comunicación de la empresa, a partir de la cual se constituye la identidad. Muchas veces se ven empresas que hacen un cambio de imagen corporativa, y nada más es un cambio de paquete o un cambio de la forma en que se muestran hacia fuera del envoltorio. Cuando hacen eso y no parten del centro de la comunicación que es la cultura, ese cambio se queda nada más en un sitio, en la corteza, y le falta el contenido de todo lo que tiene que ver con la cultura y la identidad (2009, pág. 129).

Garrido precisa que ésta será lo que debe ser si es realizada desde la comunicación corporativa, ya que su adecuación estratégica a los objetivos de la empresa se unificará con la identidad corporativa y cultura organizacional (Garrido, 2001).

Por tanto, la comunicación estratégica es aquella que atraviesa toda la organización buscando que, de acuerdo a la identidad corporativa, se logre el direccionamiento estratégico de la organización. Desglosando esta definición hecha a partir de lo analizado, implica que los procesos de comunicación deben estar dirigidos por el direccionamiento estratégico de la organización para que contribuyan realmente con la misión y la visión de la organización. También implica que “ese intercambio de valores direccionado al logro de los objetivos, sea compartido por todos aquellos miembros que integran a la organización” (Pizzolante, 2009, pág. 128). Y por último, involucra que lo que se comunique esté de acuerdo a la identidad corporativa, es decir, lo que realmente es la organización en su cotidianidad (Capriotti, 2009).

Así se logrará una cohesión y una coherencia en la comunicación corporativa que impulsará la gestión organizacional para el cumplimiento de las metas de cada una de las partes para el funcionamiento organizado y consistente de la corporación (Pizzolante, 2009).

Para el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro es fundamental la comunicación estratégica, ya que los públicos internos tienen particular relevancia por su gran grado de intermediación con otros públicos. La Porte (2001) explicita la necesaria relación de la comunicación interna en la comunicación corporativa como estrategia funcional, ya que la unidad-totalidad en el cuerpo de las comunicaciones impulsará la confianza con los públicos internos para el desarrollo de la misión de la organización.

Se puede concluir que la comunicación estratégica está al servicio de la dirección para aquellas necesidades frente a la identidad corporativa y los procesos de comunicación interna buscando el cumplimiento de la misión como organización a partir de la estrategia organizacional.

Esto va en concordancia con las afirmaciones de Preciado & Guzmán (2011) sobre la comunicación estratégica como una forma de gestión a través de estrategias que van alineadas con la estrategia organizacional u objetivos organizacionales.

2.2.2.3 Relacionamiento con los públicos

Al comprender a las organizaciones como un ente social (Aljure Saab, 2015), se redescubre la riqueza de la interacción que hay entre personas y grupos. Esa interacción es, en su núcleo más profundo, un proceso comunicativo. Por ello, la comunicación organizacional busca estudiar esas interacciones y aportar a su comprensión, para que en la gestión de la comunicación pueda aprovecharse para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por ello, es importante ahondar en las relaciones que se conforman a partir de esas interacciones y los conglomerados de personas y grupos que han sido denominados públicos.

2.2.2.3.1 Una noción de público

La noción de público surge a partir del concepto de *opinión pública* en el siglo XVII desde el liberalismo y el racionalismo de la Ilustración francesa (Noguero, 1995). Con el establecimiento de los estados modernos, especialmente en el Siglo XX, la relación entre la esfera pública y la esfera privada comenzó a ser una preocupación para las ciencias sociales, no sólo desde el punto de vista político, sino desde la mirada social-económica (Vasquez & Maureen, 2001). En adelante, tanto la política como la sociología y la psicología social (Capriotti, 2009) enfrentaron la difícil tarea de comprender esta nueva realidad social que se consolidaba en los estados modernos. A partir del trabajo de Habermas sobre las esferas público y privada la noción de público fue asumido dentro del marco de la democracia (Leitch & David, 2001), entendiéndolo como un colectivo de ciudadanos que de la esfera privada pasan a la esfera pública. A partir de la sociología, y más tarde, de la psicología social, la noción de público se movió entre dos conceptos de manera amorfa: grupos y masas (Munné, 1974) hasta lograr consolidarse en un concepto concreto (Munné & Javaloy, 1986). Inicialmente el público fue concebido como un tipo de masa que se ha congregado a partir de unos intereses formales, pero que actúan pasivamente por las expectativas que tienen (Munné, 1974). Esta evolución supuso, desde la psicología social, el cambio nocional de público como receptor (Audiencia esencialmente) a públicos destinatarios que poseen unas características definidas según su realidad social (Capriotti, 2009). Si bien la definición de público estuvo definida desde el principio como *expectante*, es decir, a la espera, eso determinó un papel pasivo frente al emisor y dejó clarísimo la relación con la comunicación.

2.2.2.3.2 La teoría situacional de los públicos, primera referencia definida.

No obstante, el concepto se consolidó con la aparición de la práctica de las relaciones públicas y su posterior teorización. Así, Grunig y Hunt (1984), fundamentándose en el sociólogo Blumer y el filósofo Dewey, fortalecieron el concepto para las prácticas de las relaciones públicas. Definieron el público como “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad” (Grunig & Hunt, 2003, pág. 236). Difieren de las masas porque no actúan con voluntad propia (consciente) en unidad y permanecen inactivas. En cuanto al concepto de grupos,

difieren en que siendo un conjunto de personas, puede configurarse también por personas jurídicas (Magallón, 2006). Grunig & Hunt establecen que sólo los públicos pueden existir cuando existe un vínculo entre ellos y la organización. Ese vínculo es generado por las *consecuencias* de las acciones de la organización. Es decir, un público no puede existir por sí mismo, sin una relación que los haga existir. Será público de alguien o algo dependiendo de la situación que los vincule.

Ese vínculo se establece dependiendo de las acciones de la organización que afecte al público, independiente de que el público lo sepa o no. Si existe, es un público latente. Si el público reconoce la consecuencia que lo afecta, es un público informado. Cuando se organiza para hacer algo es un público activo.

Grunig y Hunt (2003) desarrolla la teoría situacional buscando comprender la conducta comunicativa de los públicos. Para esto se revisan tres categorías que definen la conducta: el nivel de reconocimiento del problema que, dependiendo del nivel, lleva buscar y procesar información respecto al tema lo que aumenta las probabilidades de actuar comunicativamente; el reconocimiento de las restricciones, tanto en el contexto como por la realidad de la organización, que lleva a determinar si se busca y procesa más información al respecto del tema como si se actúa o no; y el nivel de involucración que determina qué tipo de comunicación desarrollará: activa o pasiva. Con ello, se puede evaluar la tendencia del público a comunicarse activamente, a ser consciente del contexto, a mantenerse informado o a estar inactivo (latente).

En el campo profesional, la reflexión dada por la práctica organizacional, aparecieron otros términos y concepciones que fueron orientados por el cambio de rumbo del accionar de las relaciones públicas desde una perspectiva persuasiva a mirada estratégica (Míguez González, 2007). Así surgen los *stakeholders* en el campo de la administración y los *constituent* en el campo del periodismo y la política.

2.2.2.3.3 La teoría de los *stakeholders*

Esta teoría se configura a partir de la definición de Freeman (1984) que establece que un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por los logros de los objetivos de la organización” (pág. 46). La primera vez que se usa el término es en 1947, pero es en 1965 que empieza a formularse conceptualmente de la mano de Ansoff hasta consolidarse con el trabajo de Freeman (Fernando & Lawrence, 2014). No obstante, las posteriores definiciones ponen énfasis en la definición del término que radica en el interés que alguien tiene en algo, es decir, es un grupo o colectivo en el que existe algún tipo de interés entre él y la organización (Míguez González, 2007). Se desarrolla inicialmente a partir de la premisa que dice: la institución no sólo debe responder a los accionistas (*Stockholders*), específicamente al interés de rentabilidad que ellos tienen, sino a todos aquellos que están implicados en el funcionamiento de la empresa (*Stakeholders*) (Míguez González, 2007). Esta comprensión inicial surge de una nueva lectura del capitalismo y la moralidad necesaria en él (Donaldson, 1999) en el que se centra su desarrollo, ya no sólo administrativamente, sino éticamente entre la organización y su contexto (Fernández & Sanjuán, 2012). Posteriores análisis intentan definir el marco de la teoría a partir de lo que significa e implica el interés de los *stakeholders*. Freeman & Reed (1983) iniciaron el debate con su propuesta de dos

definiciones: la amplia y la estricta de los *stakeholders*, porque dejaron implícito un tipo de clasificación. Esta diferencia es retomada por Freeman, pero sin mayores ajustes. La diferencia entre una y otra radica en que en el sentido amplio el interés debe afectar, sin profundizar en las consecuencias de esa afección, mientras que en el sentido estricto, el interés afecta la supervivencia tanto de la organización como del grupo o individuo afectado. Esta diferencia empieza a marcar dos tendencias claramente marcadas: una perspectiva ética de la teoría y una perspectiva positiva o de gestión (Fernando & Lawrence, 2014) a partir de los sentidos amplio y estricto. Michel et al (1997) intentan resolver la problemática para identificar aquellos grupos que tienen un *stake* en la organización y su grado de importancia para luego clasificarlos, mediante tres categorías: Poder de la organización al grupo o viceversa, legitimidad del *stakeholder* tanto en la sociedad como en la organización y la urgencia como el grado que el grupo pide para que se le pida atención (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). A partir de la combinación de estas categorías surgen 7 tipos de *Stakeholders* que, dependiendo de la cantidad de atributos que posean, se clasifican en:

1. *Stakeholders* latentes: Son aquellos grupos que no sobresalen porque sólo son percibidos con un atributo.
2. *Stakeholders* expectantes: son aquellos grupos que sobresalen moderadamente porque son percibidos con dos atributos.
3. *Stakeholders* definitivos: Son aquellos grupos que sobresalen mucho porque son percibidos con los tres atributos.

Esta clasificación depende del grado de percepción de los administradores de la organización frente a estos grupos (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Tabla 3: Clasificación de Stakeholders según Mitchel, Agle & Wood, 1997.

Tipo de <i>Stakeholders</i>	Poder	Legitimación	Urgencia
<i>Stakeholders</i> latentes			
<i>Stakeholders</i> latentes o dormidos	X		
<i>Stakeholders</i> discretos		X	
<i>Stakeholders</i> demandantes			X
<i>Stakeholders</i> expectantes			
<i>Stakeholders</i> dominantes	X	X	
<i>Stakeholders</i> dependientes		X	X
<i>Stakeholders</i> peligrosos	X		X
<i>Stakeholders</i> definitivos	X	X	X

Fuente: Elaboración basada en Mirchel, Agle & Wood (1997).

Yves Fassin (2009), por otro lado, propone una afinación de la teoría de *Stakeholders* basado en el hecho de que esta teoría busca definir con quienes tiene responsabilidad las organizaciones antes que para qué existe esa responsabilidad. Por ello, esa amplitud de la definición lo único que ha hecho es diluir el concepto. El autor propone entonces clasificar en tres categorías los grupos a partir de tres características: legitimidad de la declaración o afirmación, el poder o el dominio de influencia y la responsabilidad. La primera categoría es la de *stakeholder* que se refiere a aquellos grupos que realmente tienen un interés o inversión en la empresa, por lo que tiene una legítima declaración

frente a la organización que parte de cierta normatividad; el poder e influencia es recíproca entre la organización y el grupo, y la empresa tiene responsabilidad frente a ellos. Las siguientes categorías se refieren a los *stakeholders* indirectos que se clasifican en grupos de presión y reguladores. Ellos tienen poder sobre la organización, pero esta no puede casi influenciarlos. La legitimación en los grupos de presión es derivada de la existencia de la empresa en la sociedad, pero no es normativo, mientras que para el regulador esa legitimación viene de la mezcla entre la normatividad y la derivación de la existencia en el contexto. No hay una responsabilidad frente a estos grupos, socialmente hablando, pero en el caso del regulador puede imponerla externamente. Así los grupos de presión serían los *stakewatchers* y los reguladores serían los *stakekeepers*.

Tabla 4: Clasificación de Stakeholders según Yves Fassin, 1997.

Diferencias entre las tres categorías de <i>stakeholders</i>			
	<i>Stakeholder</i>	Grupo de presión	Regulador
Legitimidad de la declaración	Normativo	Derivado de su existencia y contexto	Mezclado
Poder o dominio de influencia	De la organización	Hacia la organización	Hacia la organización
Responsabilidad	De la organización	Ninguna	Impuesta externamente
	<i>Stakeholder</i>	Stakewatcher	Stakekeeper

Fuente: Fassin, 1997, pág. 121

El término *Stakeholder* ha sido utilizado como sinónimo de públicos en varios contextos organizacionales. Sin embargo, varios autores han intentado marcar la diferencia porque justamente los públicos pueden ser entendidos de dos formas. El sentido más amplio radica en comprenderlo como un colectivo permanente, “porque la organización lo ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición” (Míguez González, 2007, pág. 185). El otro sentido parte de la idea de Grunig que un público es situacional porque surge de una coyuntura que motiva su conformación. La teoría de los *Stakeholders* responde más al sentido amplio del término público.

2.2.2.3.4 Otros términos y teorías

En Estados Unidos, el término *Constituent* que surge del contexto político y podría traducirse como elector, pasa al periodismo como lector y migra al mundo empresarial a usarse como sinónimo de público, así puede entenderse como un individuo al que se dirige la comunicación empresarial (Míguez González, 2007). Por el uso que se le da, sinónimo incluso de *stakeholder*, venido del mundo empresarial, no académico, varios autores rechazan el término porque desdibujan la mirada académica desde la comunicación (Míguez González, 2007).

El concepto de público también ha sido leído desde distintas perspectivas que han generado teorías. Las más comunes son la perspectiva de masas que fue teorizada a partir de la sociología y la psicología social, así como la perspectiva situacional antes mencionada (Grunig & Hunt, 1984). Sin embargo, la perspectiva relacionada con la teoría de la construcción de la agenda pública (*Agenda-building*) concibe a los públicos y su

involucración de acuerdo a los problemas o asuntos políticos (Vasquez & Taylor, 2001). Esta perspectiva surge de la teoría democrática. La participación de los públicos con respecto a los problemas se explica a través de la inclusión de esos problemas en la agenda pública. Por ello, el público está más centrado en la problemática que en los grupos específicos que la sufren. Por tanto, público puede ser definido a partir de las problemáticas que le conciernen, desde una perspectiva sociológica y política.

También está la perspectiva del *homo narrans* que concibe al público desde una mirada retórica en el que el proceso de comunicación refleja el discurso narrativo que el público construye del problema que lo vincula con la organización, pero que a su vez lo describe como público. Así el público puede ser entendido como “una situación *multi-individual* en la que los individuos participan en el proceso comunicativo de crear, elevar y mantener la conciencia pública alrededor de una situación problemática” (Vasquez & Maureen, 2001). Esta perspectiva surge de la fusión entre la teoría situacional de Grunig con la teoría de la convergencia simbólica de Bornman (Vasquez, 1994). Vasquez & Taylor además critican frente a la concepción de público a la perspectiva de masas porque cae en la generalización de los individuos tratándolos como un colectivo; a la perspectiva situacional critica su mirada psicológica y sociológica del comportamiento de los individuos solamente de los elementos que los conforman como público sin contar con las características individuales (Vasquez & Taylor, 2001). Pero desde la perspectiva *homo narrans*, los individuos logran ser un público, no solamente por sus características demográficas, sociológicas y psicológicas, sino por el proceso comunicativo simbólico del discurso con el que se acerca a la situación problemática leyendo el evento simbólico desde su propia historia. Es decir, esta perspectiva toma en cuenta al hombre como narrador de su historia personal, que la configura simbólicamente, a partir de sus emociones y motivaciones que lo unen con la realidad (Vasquez, 1993). De esta perspectiva, se deriva la visión semiótica propuesta por Botan y Soto (1998).

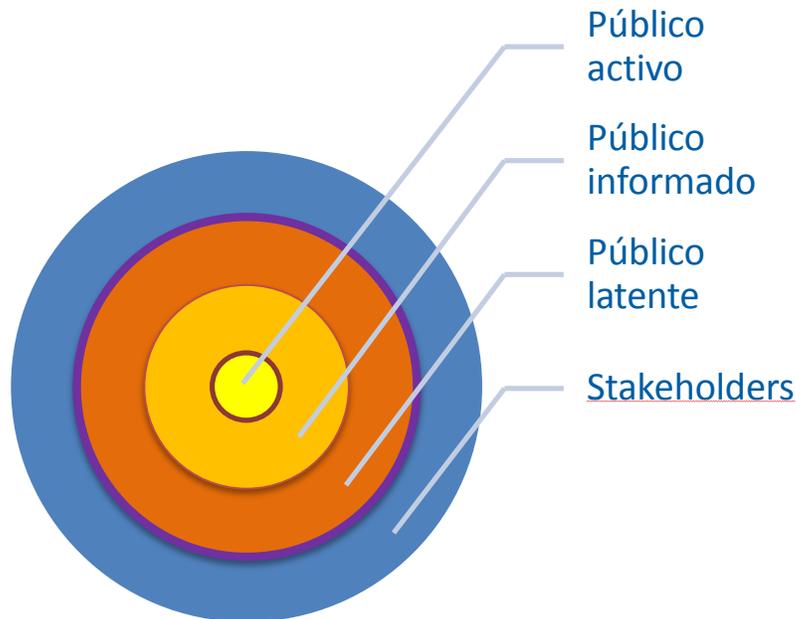
2.2.2.3.5 Una mirada amplia: Stakeholders y públicos

Grunig y Repper (1992), al revisar el contexto profesional en el que se dialoga con los públicos, proponen un modelo de gestión estratégica de públicos que se divide en tres etapas. Estas etapas escapan al control de la empresa y se refieren a la natural conformación de grupos alrededor de la organización por la influencia de las acciones de la organización junto con el ambiente o entorno. Estas etapas diferencian los conceptos de *stakeholders* y públicos. El concepto de *stakeholders* coincide con el de Freeman y se refiere a los grupos que están vinculados a la organización por los comportamientos que realizan y con los que se influyen mutuamente. Este vínculo permite la construcción de una relación: “Comunicación fluida con estos *stakeholders* ayuda a construir una relación estable y a largo plazo que gestiona el conflicto que pueda ocurrir en la relación” (1992, pág. 124). De este grupo se puede conformar un público cuando reconoce que las consecuencias del comportamiento suyo o de la organización es un problema para el otro.

Grunig y Repper olvidan precisar que no necesariamente tiene que reconocer las consecuencias como un problema, sino que basta con que las consecuencias sean un problema para que se conforme el público, ya que dependiendo de esto pueden ser un público latente o uno informado.

En todo caso, según los autores, del *stakeholder* pueden salir varios públicos con distintas situaciones y conductas comunicativas. Esto hace que los *stakeholders* sean grupos vinculados a la organización por algún interés, posiblemente mutuo, pero con el que no necesariamente se interactúa con regularidad. Los públicos serían aquellos grupos que se colectivizan para tratar, situacionalmente, un problema, derivado del vínculo que tiene con la organización. Míguez González (2010) coincide con ello y lo trata ampliamente en su libro *Los públicos en las Relaciones Públicas*.

Figura 8: Relación Stakeholders y públicos.



Fuente: elaboración basada en Grunig y Repper (1992).

2.2.2.3.6 El fundamento que los une: el vínculo

Capriotti (2007) parece coincidir con Grunig y Repper (1992) e insiste que la teoría de los *Stakeholders* no ha sido aprovechada lo suficiente en el ámbito de las Relaciones Públicas, porque la teoría pone de manifiesto que las teorías sobre los públicos no terminan por aclarar la vinculación que se genera y su conformación, dejando incompleto la mirada de por qué el público llegó a estar donde esté situado frente a la organización: “El análisis prioritario de la conducta comunicativa ha ido en detrimento del estudio de cómo se generan, desarrollan y consolidan las relaciones entre una organización y sus públicos” (Capriotti, 2007, pág. 68) . Por ello, para él, la clave de la naturaleza de los públicos radica en la *relación* que se establece a través de la interacción que da cierta estabilidad y continuidad entre el público y la organización (Capriotti, 2007). Esta relación varía de acuerdo al nivel de transacción, intercambio y, en últimas, de vinculación porque como insinúan Post, Preston y Sachs (2002) no sólo hay intereses en común entre los *stakeholders* y la organización, sino también entre los miembros de un mismo *stakeholder*. Por ello, es fundamental identificar el nivel de vinculación entre la organización, sus *stakeholders* y sus públicos para construir, a partir de ahí, una relación.

Grunig & Hunt (2003) utilizaron, desde una perspectiva sistémica, basada enteramente en una mirada sociológica, la teoría de los vínculos sociales para explicar aquella vinculación del sistema que es la organización con otros sistemas como son los grupos sociales o realidades sociales que afectan a la organización. El vínculo se entiende como el lazo o la atadura particular de una realidad personal (estructuras que respondan a personas) con otra que establece una unión consciente o inconsciente que produce patrones de conductas que se influyen mutuamente (Pichon-Rivière, 1986). Al ser una realidad social, los vínculos se extienden infinitamente configurando un tejido de vínculos que influyen y nutren todo tipo de vínculos.

Basándose en Esman (1972), Evan (1976) y Parsons (1976), Grunig & Hunt (2003) explicitó cuatro tipos de vínculos:

1. **Vínculos posibilitadores:** Son aquellos lazos con los grupos sociales u organizaciones que hacen posible la existencia de la compañía:
 - a. Accionistas
 - b. Estado
 - c. Reguladores gubernamentales
 - d. Juntas Directivas
 - e. Líderes de la comunidad
2. **Vínculos funcionales:** Son los vínculos con aquellos grupos que se relacionan directamente como los dos tipos de consecuencias que genera en una organización. El primero son los *inputs*, que son los resultados para ser procesados dentro de la organización y el segundo son los *outputs* que son esos resultados externos a la organización que generan consecuencias en otros vínculos.
 - a. *Inputs:* Empleados, sindicatos, proveedores
 - b. *Outputs:* Consumidores, compradores industriales, usuarios de servicios.
3. **Vínculos normativos:** Son vínculos que se dan al compartir valores o problemáticas similares.
 - a. Asociaciones
 - b. Grupos políticos
 - c. Colegios profesionales
 - d. Organizaciones del mismo sector
4. **Vínculos difusos:** Son aquellos vínculos con personas o grupos sociales que no están propiamente definidos asociativamente, pero que son afectados por la organización o sus vínculos.
 - a. Ecologistas
 - b. Residentes de la comunidad
 - c. Estudiantes
 - d. Votantes
 - e. Minorías
 - f. Medios de comunicación social

Así que reconocer el vínculo como el fundamento que los une, posibilita la construcción de una relación que se establece como un horizonte común para las dos realidades: la organización y sus públicos.

2.2.2.3.7 Un horizonte común: el relacionamiento

Los conceptos de públicos o *stakeholders* son diádicos en la medida que depende de la organización para existir y poder definirse. Con ello, aquello que los une requiere definición con el fin de poder intervenir en ello. Broom, Casey y Ritchey (1997) intentan sugerir una definición de relación entre la organización y sus públicos. En ellos, exploran la realidad de las relaciones públicas en búsqueda de una definición, así como en la psicología, perspectivas sistémicas y las teorías organizacionales. En ellas, encuentran indicios y perspectivas sobre lo que una relación significa. Así aluden a que las relaciones son “transacciones que involucran el intercambio de recursos... que llevan a mutuo beneficio, así como también a una mutua consecución de metas” (pág. 91). Además, caracterizan las relaciones entre organizaciones y públicos a partir de sus conclusiones sobre una posible definición. Entre las más interesantes están que las relaciones “consisten en patrones de enlaces que las partes en relacionamiento buscan y sirven a sus necesidades interdependientes” (pág. 95) y que esas relaciones se forman cuando las partes (organizaciones y los públicos) tienen posiblemente alguna de estas cuatro razones:

1. Percepciones y expectativas entre ellos.
2. Alguno de los dos necesita recursos del otro
3. Una percepción mutua de amenazas del ambiente que afecta las dos partes
4. O cuando hay una necesidad voluntaria o legal de asociarse.

Además concluyen que “las relaciones son el resultado de una dinámica de intercambios y reciprocidad que expresa en ellas como las relaciones se desarrollan y evolucionan... puede llevar a incrementar la dependencia, pérdida de autonomía, consecución de metas y una estructura de interdependencia en forma de rutina y comportamiento institucionalizado” (Broom, Casey, & Ritchey, 1997, pág. 95).

Capriotti (2009), desde una perspectiva interaccionista, profundiza en las dinámicas relacionales de los públicos, partiendo de dos bases: los públicos son un conjunto de personas y organizaciones; y la razón del vínculo o relación marcará las bases de la interacción, esto es el interés común o similar que hay entre las organizaciones y sus públicos. Además, propone que se estudie los públicos desde la interacción que tienen con las organizaciones de tal manera que haya una caracterización adecuada de la relación. Con ello, concluye que el público no es sólo un conjunto de personas heterogéneas que tienen un interés común o similar, sino que “es la posición compartida por un conjunto de personas u organizaciones (*status de público*), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (*rol de público*) con respecto a la organización” (Capriotti, 2009, pág. 75). Es decir, que no pesa tanto las características demográficas, psicológicas y socioculturales y organizativas diferentes entre las personas que conforman el público porque tanto la posición compartida como las expectativas y obligaciones llevan a que se origine una estructura de intereses similares.

Pero estos dos conceptos de Capriotti de *status* y *rol de público*, llevan a que el análisis de un público implique los demás, por la influencia asociada entre ellos y porque una posición sólo puede ser definida en relación a otros *status* y *roles*. Esto implica que la aproximación a una relación exige una mirada global con respecto a las relaciones de la organización. Además, Capriotti señala que una misma persona puede tener varios roles

y *status* a partir de las relaciones que posee, por lo que las organizaciones deben tener eso en cuenta, porque puede haber conflicto entre los roles y generar roles priorizados, es decir, un rol de público que es más importante para la persona y que tiene tendencia a configurar su punto de vista personal a partir de ese rol (Capriotti, 2009).

Todo esto señala que el horizonte común con respecto a los *stakeholders* y los públicos radica en un estudio profundo de ellos a partir de lo que los relaciona, buscando administrar esas relaciones estratégicamente. Ello implica elegir estratégicamente formas de comunicación que mantengan, fortalezcan y desarrollen las relaciones para un mutuo beneficio.

2.2.2.3.8 Modelos de relacionamiento (de Comunicación)

Los modelos de relacionamiento más importantes en los últimos 30 años han sido explicitados por Grunig (1984) en una investigación que realizó buscando revisar las conductas de comunicación de las empresas en términos de relaciones públicas que caracterizó a partir de la evolución histórica.

El modelo inicial fue el de agente de prensa o *publicity*, que busca publicitarse a partir de la de la generación de información en terceros influenciadores (como los medios de comunicación) para generar un flujo unidireccional en el que la verdad no es el centro de la cuestión: En este modelo, “las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información (propaganda, desinformación, manipulación)” (Grunig & Hunt, 2003, pág. 74). Responde al modelo clásico de la comunicación de fuente o emisor a receptor. No espera una respuesta, no le interesa. No hay una investigación sobre el público, y si lo hay es un recuento de lo que genera en los medios de comunicación.

El siguiente en la evolución es el modelo de información pública que es un modelo esencialmente difusionista. Su objetivo radica en difundir información verídica que contrarreste cualquier desinformación en la realidad. Su naturaleza es unidireccional, porque lo que importa es ser escuchado a raíz de la verdad importante que cuenta. Tiene el mismo modelo clásico de comunicación que el anterior, pero el cambio radica en su particular versión de lo que su receptor debe saber. La investigación sobre su público está centrado en que sean lectores (oyentes o televidentes) de los medios de comunicación. Podría describirse como un modelo periodístico.

El tercer modelo es nombrado el asimétrico bidireccional. Grunig (2003) argumenta que está basado en la persuasión, pero desde una mirada científica, en el que escucha a su receptor, buscando convencerlo que los intereses de la organización son los intereses del público. Recibe el adjetivo asimétrico porque el relacionamiento que existe no se realiza entre iguales, sino desde una posición asimétrica, es decir, hay una distorsión en la relación porque los puntos que los unen no están en la misma posición. Hay cierto *feedback* en la medida que ayuda a caracterizar al público en sus actitudes y posteriormente a evaluarlo, para persuadirlo cuando es investigado. Hay efectos desequilibrados en el flujo bidireccional justamente por su carácter persuasivo.

Por último está el modelo por el que Grunig aboga y espera que se desarrolle más. El modelo simétrico bidireccional consiste en una comprensión mutua que busca efectos equilibrados a partir del flujo bidireccional, es decir, entre los dos grupos, por medio de un

entendimiento mutuo. No hay asimetría porque es la relación entre dos partes iguales. Es el modelo ideal (Grunig & Grunig, 1992; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Xifra, 2009), ya que los grupos se influyen mutuamente por la simetría de su relación. La investigación radica en la comprensión para evaluar y formar al mismo tiempo al público, así como a sí mismo.

Tabla 5: Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas.

Características de modelos	Modelo			
	Agente de prensa (Publicity)	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional: toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional: la verdad es importante	Doble flujo bidireccional: efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional: efectos equilibrados.
Modelo de comunicación	Fuente → receptor (Sólo una vía)	Fuente → receptor (Sólo una vía)	Fuente ↔ receptor Retroalimentación (Feedback)	Grupo ↔ Grupo
Naturaleza de la investigación	Escasa: recuento de lo que se dijo.	Escasa: legibilidad y lectura.	Formativa y evaluativa de actitudes.	Formativa y evaluativa de la comprensión.
Principales figuras históricas	P. T. Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practica en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos.	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios.	Empresas competitivas, agencias de RRPP.	Empresas reguladas por la Administración, agencias de RRPP.
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

Fuente: Grunig & Hunt, 2003, pág. 73.

Sin embargo, en una amplia investigación realizada por Grunig que buscaba detallar el impacto de una comunicación excelente de relaciones públicas en la efectividad de las organizaciones (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), se encontró que tanto el modelo asimétrico como simétrico estaban asociados a efectividad en las organizaciones. Por ello, Grunig no dejó de afirmar que el modelo simétrico bidireccional es un modelo normativo superior (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), relacionado con la ética, pero no

tachó de faltos de ética el modelo asimétrico y el de información pública, ya que dependen de la capacidad real de una organización para asumir las consecuencias de los modelos. Con ello quiere decir que, siendo los modelos una escala evolutiva, cada paso responde a la realidad contextual de una organización, buscando siempre el ideal que sería el modelo simétrico bidireccional.

Sin embargo, la aplicabilidad de este modelo ha generado reacciones encontradas. Entre ellas, Xifra comenta que “las relaciones de una organización con sus públicos no puede explicarse a partir de un único modelo. Cada relación tiene el suyo” (2009, pág. 20) de acuerdo a la naturaleza de los públicos. Entre el Estado y la organización no habrá una relación simétrica en la medida que el primero da norma a la otra, aunque habrá realidades como diálogo, negociación y acuerdos que están asociados a la comunicación bidireccional. Xifra argumenta a partir de la teoría de los conflictos que revela los límites de la comunicación simétrica (Xifra, 2009), ya que el modelo simétrico bidireccional está concebido como un modelo de mediación entre las partes. Pearson (1989) relaciona este modelo con la idea de diálogo, basándose en Habermas (1984) y su teoría de acción comunicativa. Precisa que el modelo es ético en la medida que haya realmente diálogo en una comprensión del otro igualitaria. Xifra propone la necesidad que todo modelo de relación con un público se estructure en un marco de actuación de acuerdo a la realidad del público, porque la simetría bidireccional sólo es posible si hay disposición para la cooperación y la colaboración que en un contexto de confrontación no necesariamente se logra.

Grunig, Grunig & Dozier (2002) argumentan, frente a las críticas, que la persuasión sigue siendo importante en el modelo simétrico bidireccional, pero que a diferencia del asimétrico es “ideal que tanto la dirección como los públicos cambien de algún modo después de una acción de relaciones públicas” (Grunig & Hunt, 2003, pág. 75). Ello no quiere decir que realmente ocurra, pero tanto la organización como el público está abierto al diálogo y, por tanto, a dejarse transformar por él.

El modelo simétrico bidireccional ha ido evolucionando desde su propuesta inicial a partir de las revisiones, críticas y adaptaciones (Xifra, 2009). Esta evolución ha permitido profundizar no sólo en el modelo ideal, sino en su capacidad de adaptación a las circunstancias en el que se ha complementado con visiones particulares. Esto va desde los aportes que desde una perspectiva de *issues management* se hace al modelo como negociación (Vasquez, 1996), el modelo bidireccional simétrico con públicos de motivación-mixta (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995), basándose en la teoría de los juegos y públicos conflictivos (Xifra, 2009) y, la profundización en el concepto de relación a partir de la teoría de la gestión de las relaciones (Bruning & Ledingham, 1999).

Alrededor del modelo simétrico bidireccional como modelo normativo se ha profundizado en realidades como el diálogo (Taylor & Kent, 2002) (Theunissen & Wan Noordin, 2012), la persuasión y la cooperación (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), la colaboración (Leichty, 1997) buscando comprender el día a día de este modelo.

Grunig, Grunig y Ehling (1992) establecieron, a partir de otros estudiosos del tema, unos atributos básicos para establecer relaciones efectivas que incluyen “reciprocidad, confianza, credibilidad, mutual legitimidad, apertura, satisfacción mutua y entendimiento mutuo. Igualdad de poder podría ser necesario, pero... una norma de reciprocidad puede producir una relación equitativa incluso si el poder es desigual” (Grunig, Grunig, & Ehling,

1992, pág. 83). Pero son Ledingham y Bruning (1998) quienes establecen una lista de atributos, que son entendidas como dimensiones del tipo de relación que se desea y se necesita establecer, a partir de una investigación aplicada. Esas dimensiones son confianza, apertura, involucración, inversión, compromiso. El atributo confianza aparece fuertemente en las distintas reflexiones de la disciplina, ya que es considerado esencial para el desarrollo de las relaciones porque surge “de una ética del comportamiento del hombre como ser social, que participa y se relaciona con el resto de miembros del grupo” (Castillo, 2010). Además, es importante anotar que un estudio posterior arrojó que las relaciones son multidimensionales en la medida que buscan satisfacer necesidades profesionales, personales y comunitarias (Bruning & Ledingham, 1999). En las primeras se refiere a necesidades alrededor de lo profesional y lo laboral, mientras que en las segundas se busca satisfacer necesidades de persona a persona y en las terceras se buscan satisfacer necesidades de la comunidad con la que se relaciona.

2.2.2.3.9 Aportes de la Comunicación Interna

En el contexto de esta investigación, los públicos no son clasificados entre externos e internos porque esa caracterización tiene límites difusos tanto en el entorno organizacional como en la realidad social, además que se relacionan con entidades sin ánimo de lucro que tienen unas características particulares. Sin embargo, la comunicación interna es entendida como una estrategia funcional cuyo objetivo radica en “mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión” (La Porte, 2001, pág. 43). Para ello, es imprescindible comprender que la comunicación interna permea los contextos organizacionales internos y, con ello, a todos los públicos que interactúan en ellos.

Al ser la comunicación interna una estrategia comunicativa vinculada a la dirección de las entidades, se convierte en un elemento central en la relación con aquellos públicos que interactúan en el contexto interno de la organización, ya que “trata de crear la atmósfera de confianza adecuada para promover la eficacia del trabajo” (La Porte, 2005, pág. 142).

La comunicación interna interviene los flujos comunicacionales que se forman en la organización, producto de su estructura organizativa: ascendente, descendente y horizontal. Además, tiene en cuenta las barreras personales, físicas y semánticas, así como los medios simbólicos para ella como las palabras, las imágenes, los gestos, los sonidos y las representaciones simbólicas (Newstrom, 2011).

La Porte (2005) evidencia que estas entidades sin ánimo de lucro deben tener cuidado con dos elementos: el lenguaje usado, ya que, por un lado, la mayoría de la formación de los empleados y voluntarios vienen de instituciones lucrativas que permean el léxico, posiblemente distorsionando el contexto social de la organización; y, por otro, las acciones voluntarias exigen un lenguaje de socialización mayor por el carácter humanitario. El otro elemento se refiere a la bipolaridad que se genera con el crecimiento de la organización entre lo estructural y lo personal. Entre la realidad de esos dos elementos, la comunicación interna puede ayudar a matizarlos a través de una atmósfera de confianza en la institución a través de la dirección (La Porte, 2005). Esto es posible a través del manejo de la información que genera la organización, así como las relaciones interpersonales (especialmente la atribución de méritos). Esto confluye en las disposiciones para el trabajo en red que exige la priorización de contenidos, niveles en la

red, de relaciones y de canales. Según La Porte (2005), todo esto permite que la comunicación interna pueda contribuir creativamente a partir de la creación de una atmósfera emotiva y de relación, comunicación en los procesos de ejecución que centra los esfuerzos racionales y emotivos hacia la resolución de problemas, la configuración de un marco conceptual para afrontar problemas, una valoración de la información que tienda a la creación de conocimiento y la identificación de talentos dentro de la organización.

Aquí es importante tener en cuenta la comunicación formal e informal como formas de relacionarse que se evidencian en el lenguaje usado. La comunicación formal se refiere a aquella comunicación que se da a través de los cargos y funciones que hay en la organización, valorando las relaciones con respecto a la jerarquía y subordinación, mientras que la comunicación informal se da de acuerdo a las relaciones de confianza, consejo, experticia y credibilidad (La Porte, 2001). Todo esto se relaciona con ambientes comunicativos que representen no sólo a las partes (dirección, mandos medios y públicos), sino que representen a la organización como un todo.

La Porte (2000) también especifica los principios de comunicación interna en el tercer sector que son un aporte para la creación de la atmósfera de confianza: Principios de identidad institucional que son los insumos para la comunicación interna y principios comunicativos que se refieren al manejo de la información.

En el primer tipo de principios, hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Solidaridad como valor institucional de este tipo de instituciones.
2. Fundamentar la gestión en los valores sin limitarlos a los modos de actuación, a los procedimientos y las formas de hacer, ya que podría generar rigidez en la institución.
3. Distinguir entre la misión y la cultura de la organización, entendiendo que la misión configura el horizonte del hacer cotidiano y la cultura las formas en que se lleva a cabo la misión.
4. Interés colectivo por encima del interés personal.
5. Impulso y desarrollo del compromiso interior.
6. Respeto a la persona y oposición a considerarla como medio.
7. Conexión del servicio que se ofrece con la naturaleza humana.
8. Primacía de los bienes intangibles.
9. Prioridad de la comunicación interna como primer paso para el desarrollo de la misión institucional.
10. Satisfacción de necesidades como parámetro de calidad.

En el segundo tipo de principios, hay que pensar en que lo básico para que la comunicación exista es la información. De allí, se desprende dos principios:

1. La organización como generadora de información: Esto se da a través de fenómenos voluntarios e involuntarios. Los voluntarios son aquellos que se refieren a la intención de capturar, almacenar y difundir información a través de base de datos, centros de aprendizaje y formación, etc. Los involuntarios se refieren a aquellos que se dan a través de procesos sociales como el rumor y el humor.
2. La organización como destinataria de información: Se trata de la conexión con redes de información al exterior de la organización para capturar aquella

información que sea relevante para la organización o alguno de sus públicos internos.

Si bien La Porte (2000; 2005) no se centra exclusivamente en algún público interno, aborda al público voluntarios al plantear aportes específicos en los públicos. Menciona que la institución debe invertir en los voluntarios a través de la comunicación en cuatro ámbitos (La Porte, 2001):

1. Promoción: Se entiende a través de dos ámbitos que son la promoción de la identidad como voluntario y de la organización como espacio para ejercerlo.
2. Motivación: Centrar los procesos de comunicación alrededor de las posibles motivaciones que hay que satisfacer. Sin embargo, advierte que es importante satisfacerlas siempre y cuando vayan de acuerdo con los valores de la organización y su misión social.
3. Formación: Por el contexto del voluntariado, la formación es algo muy importante en este tipo de organización, pero se encuentra con fuertes barreras por su vinculación hacia el servicio. Pero la comunicación puede apoyar este proceso alrededor de cuatro ámbitos: formación motivacional que implica profundizar en las motivaciones de fondo y orientarlas a su voluntariado; formación jurídica y de procedimientos para el servicio; formación técnica; y formación sobre modos de liderar y coordinar grupos.
4. Actividad profesional: Esto implica un proceso de profesionalización de las actividades de la organización que son voluntarias, pero generalmente afectan las motivaciones de las personas, por lo que requiere un recto balance en el que la comunicación interviene.

2.2.3 ¿Gestión de conocimiento?

Para el contexto en el que se desarrolla esta investigación, el fortalecimiento del voluntariado pasa por el conocimiento que circula entre el grupo de interés de voluntarios, específicamente el público que está vinculado con la fundación. Por ello, es fundamental comprender la relación entre información, comunicación y conocimiento para ver cómo una gestión del conocimiento puede participar de un modelo de comunicación con el objetivo señalado.

2.2.3.1 Información, comunicación y conocimiento

Esta distinción conceptual no es una mera disquisición filosófica, sino que está en el centro de la búsqueda sobre lo que hace valioso al conocimiento para comprenderlo como activo a proteger en las organizaciones. Implica sí una discusión filosófica sobre el conocimiento que ha durado desde la fundación de occidente hasta nuestros días (Firestone & McElroy, 2003). La aproximación del tema se ha orientado en la distinción entre datos, información y conocimiento, buscando encontrar el lugar preciso del conocimiento en las organizaciones.

Davenport y Prusak (2000) argumentan que la razón para comprender su diferencia radica en que si bien “conocimiento no es datos ni información, pero está relacionado con los dos” (pág. 1). De esa relación depende el valor que se le atribuya en las organizaciones aunque todos surjan de un mismo proceso social (Firestone & McElroy,

2003). Según Pérez-Montoro (2008) el dato es “el soporte físico de la información” (pág. 37) que está asociado en sinonimia, a través de la teoría de la información, al concepto de señal. Otros autores lo precisan como los hechos que no han sido procesados ni organizados (Awad & Ghaziri, 2004), y esos hechos objetivos y específicos se refiere a eventos estructurados que pueden ser de múltiple naturaleza como tipos de transacciones que existan (Davenport & Prusak, 2000). Firestone y McElroy (2003) orientan su definición, cercano a la mirada de Davenport y Prusak, que el dato es el valor que se le da a un atributo que es observable, medible y calculable, por lo que los datos son los valores de varios atributos.

Según esta última definición, los datos son un tipo de información que se han estructurado contextualmente al juntarse y organizarse. Esto coincide con la aproximación de Award y Ghaziri (2004) que comprende la información como darle forma a los datos para llegar a una interpretación contextual al evento o serie de eventos y su realidad asociada. La información cambia percepciones y tiene un impacto en el comportamiento de quien organiza y recibe la información. Implica la conformación de un mensaje. Pérez-Montoro (2008) simplifica la definición a que la información es datos que se han estructurado a partir de una clave de codificación para ser comprendidos por personas que conozcan esa clave. Davenport y Prusak (2000) aclaran que la información ha sido caracterizada por tener relevancia y propósito en su estructura (clave de codificación), porque se le ha dado sentido al contextualizarse, categorizarse, calcularse, corregir y condensarse. Sin embargo, es importante comprender que no necesariamente la información vaya a ser obtenida por las mismas personas y que su obtención no vaya a ser comparada con otro tipo de información. Lo que hace que la información exista, sin que necesariamente sea relevante, o tenga sentido para el que la reciba.

El conocimiento, a partir de la distinción, implica datos e información, pero no es ninguno de los dos. Firestone y McElroy (2003) tienen un conflicto al preguntarse por el conocimiento que se vuelve información, porque según ellos, complica su definición. Sin embargo, esta pregunta permite arrojar claridad frente a él, porque revive la pregunta por la relevancia del sujeto que conoce y que no puede separarse de la definición. Davenport y Prusak proponen la siguiente definición:

Conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual y la comprensión experta que proporciona un marco de actuación para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales (2000, pág. 5).

Centrada en el conocimiento dado en las organizaciones, esta definición presenta el problema planteado sobre el conocimiento que se vuelve información (Firestone & McElroy, 2003), aunque evidencia el papel de los individuos. También evidencia las características del conocimiento: busca aplicarse, es decir, influencia decisiones y acciones o conductas, viene de la experiencia, es decir, de la puesta en práctica, de la operación, viene de un contacto cercano con la realidad que se conoce, implica un nivel de complejidad alto sobre lo conocido y lleva a conformar un juicio hacia lo conocido como un esquema de evaluación frente a lo nuevo por conocer. En últimas, es la base de un esquema paradigmático para ver las situaciones.

Nonaka y Takeuchi (1999) desarrollan su definición a partir del ser humano y de la diferencia frente a la información: el conocimiento surge a partir de los flujos de información que, se filtran a través de las creencias del hombre y su capacidad de compromiso con lo que cree. Está ligado en esencia con la acción humana, porque implica la acción coherente y consecuente con lo que se cree y se piensa. De ahí que afirmen que el conocimiento es creado sólo por los individuos por lo que una organización no puede crear conocimiento por sí misma. Pérez-Montoro apoya esto al afirmar que el conocimiento es “estados mentales de un individuo construidos a partir de la asimilación de información y que rigen las acciones del propio sujeto” (2008, pág. 42).

En síntesis, se podría afirmar que el conocimiento es “información dotada de sentido que, obtenida de la experiencia, a partir de la vida social, ha sido organizada por el ser humano para comprender y comprenderse” (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015b, pág. 15) en el que se evidencia los componentes que Arbonés (2006) señala: datos, la información, las personas y el contexto en el que surge el conocimiento.

La comunicación, ampliamente sobreentendida, juega un papel importante en la relación de información y conocimiento, porque sin ella, no habría conocimiento (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015). Tanto Nonaka y Takeuchi (1999) como Gallego y Ongallo (2004) menciona la realidad relacional entre información y conocimiento. Los primeros se refieren al alto grado relacional que tiene la información y el conocimiento para la construcción de significado en contextos determinados. Los segundos se refieren a la transmisión de información para la producción de conocimiento.

Ante el alto grado de proceso social que hay para que se logre conformar el conocimiento, la dinámica relacional juega un papel fundamental que sirve como puente entre el volumen y significado de la información y el procesamiento humano para la creación de conocimiento.

Es decir, el dato solo sería una pieza de ajedrez, los datos serían varias piezas de ajedrez, sin organizarse, sin haber sido intervenidas por el ser humano y su contexto.

2.2.3.2 Tipos de conocimiento

El sujeto que conoce es importante para la conformación del conocimiento, pero también por el tipo de conocimiento que adquiere según sus capacidades y competencias. Nonaka y Takeuchi (1999), basados en Polanyi (1966), desarrollan los tipos de conocimiento, que algunos autores han entendido a partir del conocimiento teórico y práctico, aunque sea una clasificación reductiva.

Estos tipos de conocimiento se clasifican en: conocimiento tácito y conocimiento explícito. El primero se refiere al conocimiento personal, subjetivo, de contexto específico. Mientras que el segundo se refiere al conocimiento codificado, que ha sido compartido, sistematizado y formulado en un lenguaje formal compartido.

Tabla 6: Tipos de Conocimiento.

Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Contexto específico • Subjetivo • Conocimiento de la experiencia • Conocimiento simultáneo • Conocimiento práctico • Difícil de formalizar y comunicar • Altamente relacional y vinculante 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Conocimiento racional • Conocimiento secuencial • Conocimiento teórico • Metafísico • Conformación de un lenguaje formal para su divulgación y comprensión. • Analítico • Sistemático • Generalizable

Fuente: elaboración basada en Nonaka y Takeuchi (1999).

Esta distinción es importante, porque permite comprender que en las organizaciones hay conocimiento tácito, que muchas veces las personas no son conscientes que poseen (Muñoz Zapata & Valencia Rey, 2015), por lo que la organización no puede aprovechar ese conocimiento. Por tanto, busca la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito permite la sistematización del conocimiento para transmitirlo, pero a la vez permite la capacitación para que cada trabajador pueda aplicarlo. De ahí la importancia de la gestión del conocimiento.

2.2.3.3 Gestión del conocimiento

Toda gestión busca la administración de algo al servicio de la organización (Muñoz G., 2002). Sin embargo, como lo resalta Arbonés “el conocimiento no se podrá entonces gestionar en el sentido clásico de la palabra, sino que lo que se podrá gestionar será el proceso en que se intercambia y crea conocimiento” (2006, pág. 68). No se trata de una gestión de recurso propiamente, sino de los procesos en donde el recurso o activo está involucrado. Desde esta perspectiva Firestone y McElroy afirman que la gestión del conocimiento es “una disciplina de la administración que busca mejorar el proceso del conocimiento organizacional” (2003, pág. 70) y profundizan comprendiendo esto como la gestión del proceso del conocimiento al precisar que es:

una interacción continua, persistente y decida entre los agentes humanos a través del cual los agentes participantes tienen como objetivo la gestión (manejar, dirigir, gobernar, controlar, coordinar, planificar, organizar, facilitar, habilitar y empoderar) otros agentes, componentes y actividades que participan en los procesos básicos de conocimiento (producción de conocimiento e integración del conocimiento) con el propósito de contribuir a la creación y mantenimiento de un sistema orgánico, total y unificado, produciendo, manteniendo, mejorando, adquiriendo y transmitiendo el soporte del conocimiento de la empresa. (Firestone & McElroy, 2003, pág. 71).

Pérez-Montoro (2008) tiene una aproximación crítica y pragmática al proceso de gestión enfocándolo alrededor de dos enfoques: el enfoque global de la mano del concepto del

capital intelectual y el enfoque de procesos que está unido a la gestión de la información, pero va más allá. Lo que busca, en síntesis, es convertir el conocimiento en un activo corporativo y difundirlo en forma adecuada, centrándose, en las “decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, el almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización” (Pérez-Montoro, 2008, pág. 95).

Desde este segundo enfoque, está el ciclo de vida de la gestión del conocimiento como varios autores lo denominan (Davenport & Prusak, 2000; Firestone & McElroy, 2003; Awad & Ghaziri, 2004; Gallego & Ongallo, 2004):

1. **Planeación del conocimiento:** Proceso que busca diagnosticar y evaluar el uso del conocimiento en la organización, para marcar directrices estratégicas hacia dónde dirigir el conocimiento de la organización.
2. **Identificación del conocimiento:** Algunos autores la separan, otros la ponen dentro de la planeación. Busca identificar la riqueza del conocimiento de la organización, los avances, las faltas, las necesidades y las líneas caprichosas. Busca orientar los pasos siguientes frente al conocimiento que se tiene y al conocimiento que se quiere adquirir.
3. **Creación y captura del conocimiento:** Pueden ser una o la otra, o las dos. La creación implica un proceso intencional y sistemático, no necesariamente con la claridad de lo que se quiere obtener, en la generación de conocimiento. Puede implicar varios actores dentro y fuera de la organización. La captura es el proceso en el que se busca obtener el conocimiento que esté contenido en alguna parte y que ya esté sistematizado, a veces en sectores de la organización o de la sociedad.
4. **Transformación y estructura del conocimiento:** Se le podría conocer como almacenamiento del conocimiento. Sin embargo, algunos autores se refiere a ese proceso como parte de la gestión de la información (Pérez-Montoro, 2008). La transformación y estructuración se refiere al proceso de sistematizar y explicitar el conocimiento para que sea fácilmente transferible: esto implica la normalización del lenguaje, la codificación, la clasificación, etc.
5. **Transferencia del conocimiento:** Se refiere a la difusión estratégica del conocimiento para que llegue a las áreas, equipos o procesos que necesitan ese conocimiento. Está centrado en la transferencia según los grupos de interés y públicos.
6. **Aplicación del conocimiento:** Es el proceso que el conocimiento transferido es asumido y puesto en práctica. Es el momento ideal de toda gestión del conocimiento porque derivará en innovaciones.

La transferencia del conocimiento es el proceso que más se le atribuye a la comunicación organizacional dentro de las compañías (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015a). Sin embargo, se evidencia en este ciclo de vida que la comunicación organizacional puede intervenir e influir en más de uno de los procesos desde dos perspectivas. Una es la de ayudar a cumplir el proceso particular, apoyando y gestionando ese proceso como es el caso del de transformación y estructura del conocimiento en el que la comunicación

puede generar un lenguaje compartido frente al conocimiento, codificar el que se estructura y aportar en su clasificación. La segunda se refiere a apoyar el cumplimiento del ciclo de vida completo influenciando transversalmente esos procesos a través de un ambiente cultural de la organización que habilite y potencie una gestión del conocimiento a través de los colaboradores (Muñoz Zapata & Valencia Rey, 2015a).

2.2.3.4 Modelos de Gestión de Conocimiento

Los modelos teóricos de gestión buscan una administración eficaz de los procesos del conocimiento para que los elementos imbuídos en él no se pasen por alto. Por ello, existen varias abstracciones que explican el proceso de gestión del conocimiento. Siguiendo a Pérez-Montoro (2008), desde los dos enfoques que propone, existe el enfoque de capital que centra todo su proceso en el capital intelectual. Este tipo de capital podría definirse como “conjunto de saberes individuales o colectivos que pueden aumentar sustancialmente la producción de bienes materiales y espirituales” (Garcés González, 2011) que en una organización pueden ser comprendido como:

...la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007, pág. 102)

El capital intelectual está compuesto por el capital humano, capital estructural y capital relacional (Garcés González, 2011). Este enfoque pretende una visión holística frente a los activos en la organización, en el que el capital intelectual está centrado en los intangibles, pero visto desde los tangibles, buscando encontrar su valor a partir de calcularlo y medirlo como los tangibles (Pérez-Montoro, 2008). Desde una visión crítica, es necesario repensar estas proposiciones.

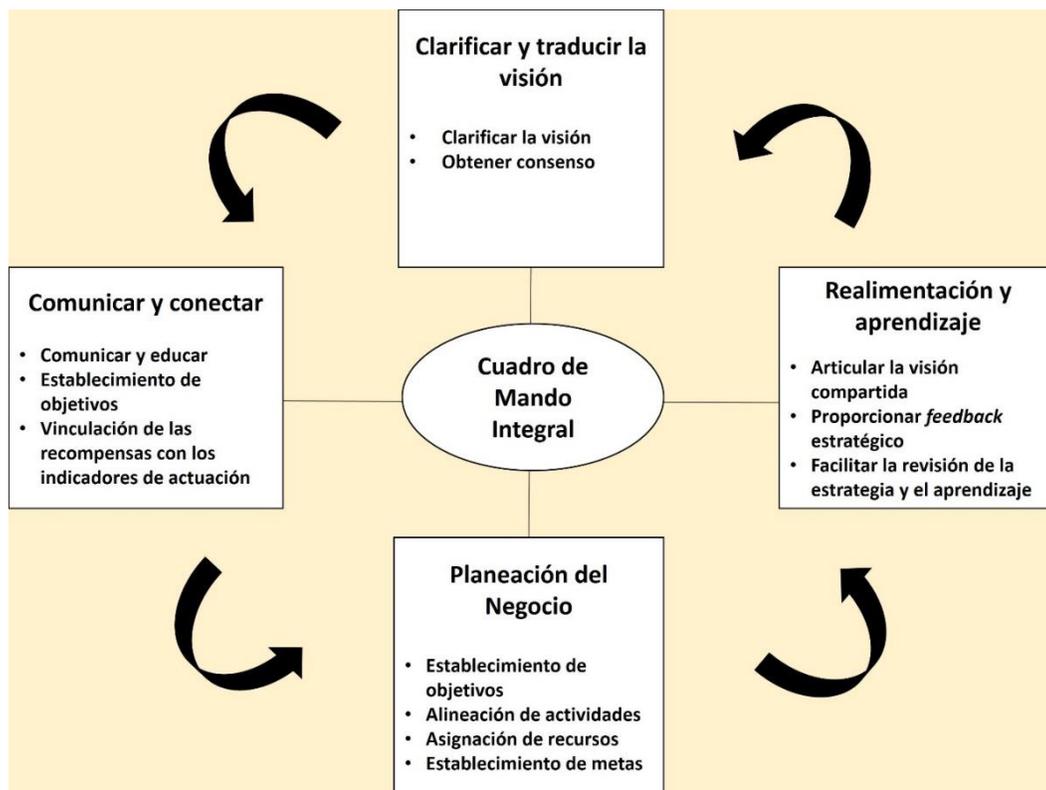
Desde este enfoque hay varios modelos interesantes que buscan medir el capital intelectual en el que también se busca su gestión. Entre ellos están el Navegador de Skandia en 1994 (Edvinsson & Malone, 2003), el modelo intellectus (Euroforum, 1998) y el *Balance Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). De estos tres, resalta el último por sus características particulares con el que fue concebido y la transformación que el contexto mismo ha generado.

A partir de la preocupación del sector empresarial sobre las mediciones y los sistemas de medición, inicialmente los autores pensaron en un sistema que lograra mostrar todos los sistemas de medición, unificados, para darle información precisa, en una sociedad de la información, a las directivas para la toma de decisiones (Kaplan & Norton, 1992), pero con la proyección de los resultados de la investigación que le dio origen, se dieron cuenta que el sistema de medición que llamaron *The Balanced Scorecard*, no sólo unificaba el sistema de medición de la organización, sino evidenciaba la coherencia y consistencia de la medición con respecto a la visión y la estrategia organizacional. Esta perspectiva ensanchó su conexión con la gestión del conocimiento y la innovación, porque permitió ver la coherencia de los medios frente a los fines organizacionales, las fortalezas de las

áreas, equipos y procesos, así como la proyección en el tiempo de la organización como un todo (Kaplan & Norton, 2000). El cuadro de mando integral (CMI) mide desde cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y el crecimiento. Cada perspectiva debe basarse en la visión y la estrategia propuesta e influir en las demás perspectivas (Kaplan & Norton, 1996). Para ello, el Cuadro de Mando Integral se convirtió en la herramienta de un sistema de administración estratégica que consiste en un modelo de gestión de conocimiento, a grandes rasgos, que busca, a través de cuatro procesos lograr alinear la organización para que su estrategia organizacional sea realmente puesta en marcha en la organización. Estos cuatro procesos son: clarificar la visión, comunicar y conectar, planear el negocio y la realimentación y el aprendizaje. Entendiendo este proceso como un ciclo en espiral (Kaplan & Norton, 1996). Es de notar que los autores siguieron desarrollando su modelo con herramientas y estrategias adicionales para perfeccionar su idea (Kaplan & Norton, 2004).

Es interesante este modelo por dos razones: es un proceso de gestión del conocimiento centrado en el proceso estratégico, en el que la comunicación tiene un papel particular importante que va más allá de una perspectiva difusionista, sino busca enlazar y conectar. Sin embargo, es lo suficientemente amplio como para no puntualizar los puntos críticos del ciclo de vida de la gestión del conocimiento, además con un paradigma sumamente administrativo.

Figura 9: Sistema de gestión estratégica

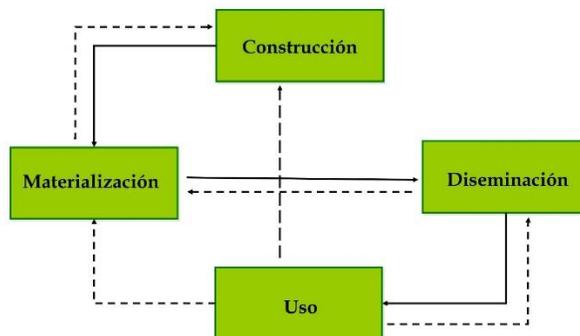


Fuente: Kaplan & Norton, 1996

Desde el segundo enfoque que propone Pérez-Montoro, se puede evidenciar una perspectiva centrada en el proceso de gestión del conocimiento que pasa por una buena gestión de la información. Para este enfoque hay varios modelos sugestivos, entre ellos el de Nonaka y Takeuchi (1999) que nació en 1994, Demarest (1997) con su versión modificada por McAdam y McCreedy (1999) y el modelo del Comité Europeo de Estandarización (2004).

Demarest (1997) realiza una aproximación a la gestión del conocimiento desde una perspectiva organizacional haciendo un esfuerzo por integrar implícitamente una mirada social. Para ello establece cuatro momentos: la construcción del conocimiento, la materialización, la diseminación del conocimiento y su uso. Sin embargo, estos momentos son efectivos en cuanto que se relacionan. La construcción de conocimiento se materializará, pero esa materialización llevará a construir más conocimiento. La diseminación del conocimiento a otros depende de la materialización del conocimiento construido y del uso que se le dé. El uso del conocimiento dependerá de la diseminación y de la materialización.

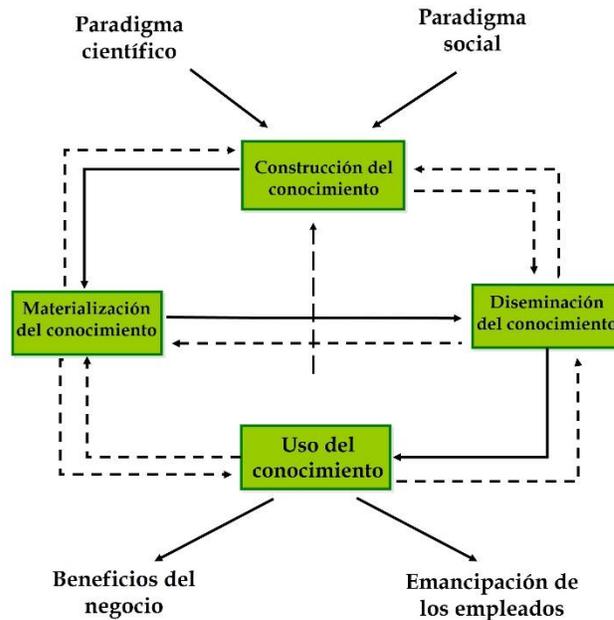
Figura 10: Modelo de Gestión del conocimiento según Demarest (1997)



Fuente: Demarest, 1997.

Posteriormente McAdam y McCreedy modificaron el modelo dejando en evidencia “la influencia de ambos tipos de paradigmas, el social y el científico, en la construcción del conocimiento. El modelo también extiende el elemento ‘uso’ para cubrir los dos tipos de beneficios, el del negocio y el de los empleados. También más flechas son añadidas para mostrar que la gestión del conocimiento no es vista como un proceso secuencial simple” (McAdam & McCreedy, 1999, pág. 102). Esta versión del modelo, en posteriores profundizaciones, revela la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación al comprender dicha gestión como un catalizador (McAdam, 2000), aprovechando las reflexiones de Polanyi (1966) sobre el conocimiento tácito y explícito y el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) que evidencia el papel fundamental de la gestión del conocimiento para la innovación.

Figura 11: Modelo de Gestión del conocimiento de Demarest modificado.



Fuente: McAdam y McCreedy, 1999.

Mientras que esta versión del modelo es más clara y evidencia el proceso del conocimiento en los contextos organizacionales, no deja claro el papel del paradigma social en el ambiente altamente pragmático de las organizaciones y sus consecuencias en el proceso que, no siendo secuencial, quiere atribuírsele.

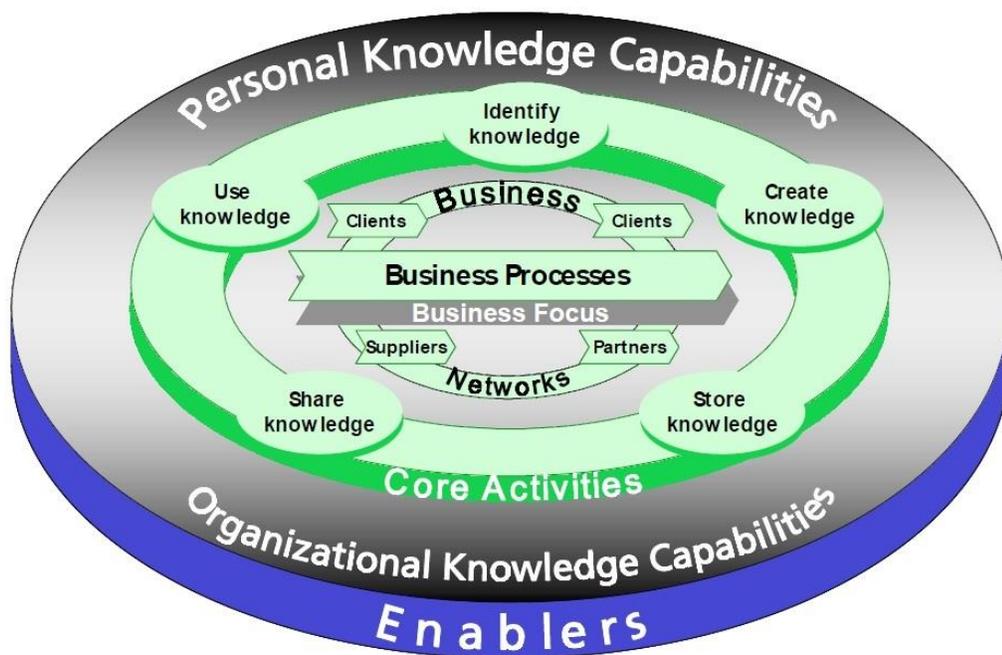
El Comité Europeo para la Estandarización (CEN, en sus siglas en francés) realizó un marco de la gestión del conocimiento. Ese marco busca unificar visiones en Europa alrededor de la temática. Ha sido dividido en tres capas o niveles en las que cada una tiene una función específica:

1. La primera capa es el enfoque del negocio (Business Focus): Se refiere a los procesos de valor que hay en la organización en donde se enfoca el conocimiento para su existencia: productos, servicios, clientes y tecnologías. “estos procesos son cada vez más y más inter-organizacionales, es decir, las organizaciones operan en redes de negocios con proveedores, socios y clientes” (CEN Work Agreement, 2004, pág. 6). Esta capa debe tener en cuenta la estrategia organizacional en el contexto del negocio y las redes en las que está envuelta la organización.
2. La segunda capa son las actividades nucleares del conocimiento (core activities): Es decir, el ciclo de vida de la gestión del conocimiento. Estas actividades son identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. Son actividades que deben integrarse en los procesos del negocio, apoyándose en los métodos y herramientas de la organización.
3. La última capa (la base) son los habilitadores (enablers) que son divididas en dos categorías que se complementan: capacidades de conocimiento personal y

capacidades de conocimiento organizacional. Estas capacidades son los facilitadores o habilitadores de las actividades de conocimiento de la segunda capa que deben funcionar en el contexto del enfoque del negocio. El primer tipo de capacidades se refiere a “la ambición, habilidades, comportamiento, experiencia, herramientas y la gestión del tiempo que tienen que desarrollarse a nivel personal y de grupo con el fin de generar mejoras de gestión del conocimiento” (CEN Work Agreement, 2004, pág. 7), mientras que las capacidades de conocimiento de la organización se refiere a:

...las que los líderes tienen que establecer con el fin de facilitar el manejo eficaz de los conocimientos dentro de los procesos de valor agregado, tanto por los grupos de interés internos (como los gerentes y empleados) y los socios externos (tales como proveedores y clientes). Estas capacidades incluyen la misión, la visión y la estrategia, el diseño de los procesos y las estructuras organizativas, la medición, la comprensión de la cultura, el uso de la tecnología y la infraestructura, así como el desarrollo de los conocimientos colectivos que tienen disponibles en una organización, es decir, los denominados ‘activos de conocimiento’. (CEN Work Agreement, 2004, pág. 7).

Figura 12: Modelo CEN



Fuente: CEN, 2004.

Este modelo tiene una perspectiva unificadora que da la amplitud suficiente para adaptarse según la organización que decida implementarlo. Sin embargo, tiene una perspectiva muy administrativa que evidencia el peso del paradigma administrativo y, si bien, tiene en cuenta una mirada social, no profundiza en ella.

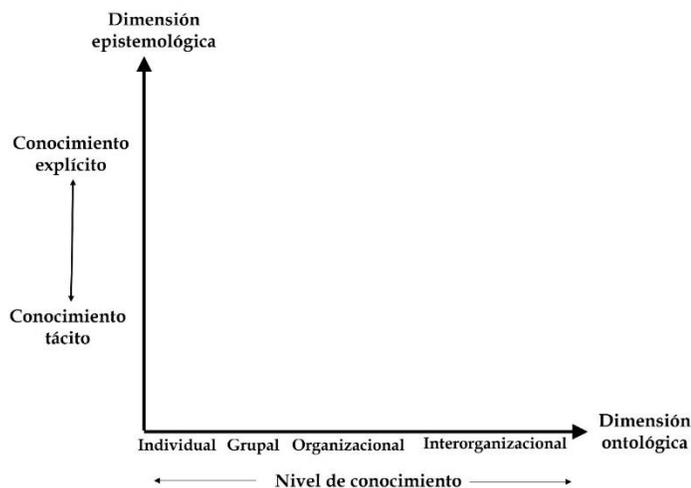
El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) llamado por ellos mismos *teoría de creación de conocimiento organizacional* nació en 1994 y ha influenciado los modelos anteriormente mencionados, pero ha sido poco comprendido su aporte desde la perspectiva social. Esta perspectiva, unida al paradigma organizacional, contribuye a los procesos de gestión del conocimiento en las personas concretas que crean el conocimiento en las organizaciones. Parte de esta posible incompreensión radica en la reducción del modelo de Nonaka a la creación o generación de conocimiento como ocurre con Awad y Ghaziri (2004), apartando el modelo de otros momentos del ciclo de vida de la gestión del conocimiento.

2.2.3.5 Teoría de la Creación del conocimiento organizacional

Esta teoría parte de la comprensión del conocimiento en dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La dimensión epistemológica se refiere a la naturaleza del conocimiento que se basa en la propuesta de Polanyi (1966) del conocimiento tácito y explícito. La dimensión ontológica se refiere a la fuente y ubicación del conocimiento, es decir, donde logra existir y ser (de ahí el uso del concepto de ontología):

En sentido estricto, el conocimiento es creado solo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por tanto, la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra e interorganizacionales (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 65).

Figura 13: Dimensiones de la creación del conocimiento.



Fuente: Nonaka & Takeuchi, 1999.

El modelo de creación organizacional está basado en estas dos dimensiones y la relación entre ellas. El conocimiento tácito generalmente puede estar en varias personas, pero es individual en la medida que ha sido asumido personalmente. Por ello, la posibilidad de crear conocimiento sólo surge de la capacidad de convertir el conocimiento de tácito a explícito, o viceversa, por el proceso que implica: interacción social, que se refiere a la dimensión ontológica porque sólo puede darse entre individuos.

Con ello se realiza un proceso que consta de cuatro momentos o fases alrededor de la conversión del conocimiento:

1. *La socialización*: Es la conversión del conocimiento tácito a tácito. Es una interacción que se da a través de la experiencia y que se comparte en la experiencia (Nonaka, 1994). Con ello, queda explícito que la socialización no es proceso de diálogo propiamente, sino de estar en un espacio y un contexto que permita una interacción entre sujetos en el que se comparta conocimiento a partir de los códigos de ser, sentir y actuar (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015b).
2. *La exteriorización o externalización*: Convierte el conocimiento tácito en explícito. Es una interacción que busca enunciar el conocimiento a través del diálogo y la reflexión colectiva. Busca codificar el conocimiento mediante el lenguaje a fin de que sea comprensible y explicable. Es un proceso empírico, pero más formal que el anterior.
3. *La combinación*: Es la conversión del conocimiento explícito en explícito por la generación de un sistema de conocimiento, a partir de la sistematización dada en la fase anterior. Implica la integración de otras sistematizaciones que puedan estudiarse y enseñarse. Esta fase del conocimiento aparece en la educación, capacitación y en la formación, pero su objetivo es la armonización del conocimiento para buscar la coherencia y la cohesión.
4. *La interiorización*: Convierte el conocimiento explícito en tácito. Esto se da principalmente a través del hacer. El aprendizaje es personal en cuanto que es asumido individualmente porque implica un proceso de experimentación que se vuelva experiencia. Es la puesta en acción del conocimiento a través del que-hacer cotidiano.

Este proceso de conversión se amplifica a través de los niveles ontológicos del conocimiento, es decir, pasando de los individuos a los grupos, de los grupos a toda una organización y de la organización a otros individuos. Con ello, se forma una espiral del conocimiento que crece en la medida que se logra cumplir con el proceso.

Figura 14: Modelo de Creación Organizacional del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999.

Este modelo tiene varias orientaciones interesantes: la interacción social como fuente de la gestión del conocimiento, su finalidad que busca la ventaja competitiva en la innovación (Nonaka & Takeuchi, 1999; Esterhuizen, Schutte, & du Toit, 2012) y, por último, en este modelo se da todo el ciclo de vida de la gestión del conocimiento (Nonaka, Toyama, & Byosière, 2001), así su conformación esté centrada en la creación del conocimiento.

2.2.3.6 Mirada social en la gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi aluden que el conocimiento tiene “significado, depende de contextos específicos y es relacional” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 63). Con ello, explicitan el vínculo que hay entre la capacidad relacional de los individuos y el conocimiento, es decir, que el conocimiento será más y mejor entre mejor sea el tejido social en el que se crea el conocimiento (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015b). Esto es fundamental, no sólo para las organizaciones productivas, sino para otro tipo de organizaciones que tienen un alto contenido social en su estructura y en su que-hacer, ya que la gestión del conocimiento “requiere una dinámica relacional satisfactoria para las personas y la organización de tal manera que el desarrollo sea tanto micro como macro” (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015b, pág. 15). Esto lleva a comprender cada vez más profundo la dinámica relacional como soporte y base de los procesos en los que están involucrados el conocimiento. También lleva a no reducir la gestión del conocimiento a una serie de prácticas administrativas tradicionales que en ciertos contextos en el que el elemento social pesa particularmente son desplazados por otro tipo de prácticas que cumplen la misma función.

Lo dicho anteriormente implica una mirada social, es decir, un paradigma social que comprenda a las organizaciones desde su componente humano y relacional, en orden de comprender los contextos de manera más precisa y de encontrar soluciones orientadas a esos contextos (Valencia Rey & Muñoz Zapata, 2015b) que la comunicación organizacional, como disciplina y ejercicio profesional, posee.

2.2.3.7 ¿Por qué una gestión de conocimiento en un modelo de comunicación para el voluntariado?

El conocimiento es un medio y un fin para el ser humano. Es medio en la medida que el aprendizaje existe para el mejoramiento de procesos y realidades. Pero es un fin en la medida que ayuda al desarrollo personal. Por tanto, en la búsqueda del fortalecimiento de los voluntarios es importante procesos de gestión del conocimiento que mejoren su voluntariado y ayuden a su desarrollo personal como personas. Sin embargo, el conocimiento depende de dos realidades: la información y la comunicación (Nonaka & Takeuchi, 1999; Gallego & Ongallo, 2004; Carballo, 2006). Así que el modelo de comunicación a proponer debe orientar las relaciones al cumplimiento de la estrategia organizacional, por medio de la gestión del conocimiento en voluntarios.

2.2.3.8 Herramientas y recursos para el fortalecimiento del voluntariado

A partir del modelo de Nonaka y Takeuchi, se encontró que para los procesos de conversión del conocimiento se necesitan unos escenarios comunicativos. Estos, a su vez, orientan las herramientas y los recursos para el proceso.

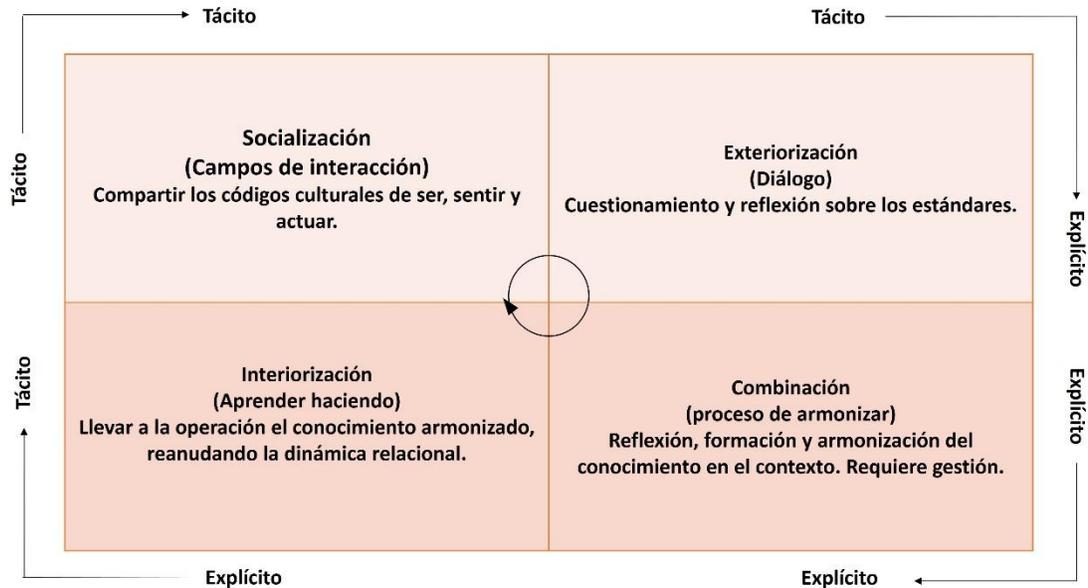
El primero se refiere a los campos de interacción en el que se dan los intercambios de códigos culturales de ser, sentir y actuar. Estos campos de interacción se refieren a contextos y escenarios para la socialización, pero que sirven como base para los siguientes procesos de conversión. Nonaka, Toyama y Konno (2000) lo plantean a través de la idea de Ba como lugar en el que coinciden los individuos para compartir conocimiento, pero que se refieren a cada uno de los procesos de conversión. Estos campos buscan la empatía entre los individuos para compartir experiencias, así que pueden ser lugares de conversación informal como cafeterías, comedores, salas de recibimiento, así como lugares más formales en los que se conformen climas informales como salas de reuniones.

Luego, escenarios para el diálogo que busca el cuestionamiento y la reflexión que deben orientar a los participantes alrededor del conocimiento para que exterioricen sus categorizaciones sobre las experiencias. Esto implica dos realidades: el proceso personal de re-flexionar (es decir, volver sobre sí mismo) y el proceso grupal de articular y orientar.

En el proceso de combinación, viene la necesidad de armonizar el conocimiento exteriorizado con otros tipos de conocimientos que ya han sido sistematizados. Este proceso de armonización comprende el ordenamiento de conceptos, ideas y procesos, la sistematización, la estructuración y la armonización con la realidad. Se dice que requiere gestión porque involucra procesos de diálogo, capacitación, formación y educación, que se logran concretar al plasmarlos en un sistema escrito. De ahí la importancia de los contextos comunicativos: espacios para ello, pero también de tipos de documentos que reflejen mejor el conocimiento sistematizado y lograr expresarlo adecuadamente para mantener la espiral en movimiento. Aquí vienen bien esquemas, diagramas, imágenes, documentos escritos, mapas, bases de datos, etc.

En el proceso de interiorización, el escenario comunicativo se refiere al contexto en el que el conocimiento es usado. Ahí se pone a prueba lo sistematizado. Por ello, el escenario comunicativo radica en los escenarios naturales de puesta en práctica del conocimiento como es la organización y su cultura con sus procesos, sus rutinas y sus costumbres.

Figura 15: Adaptación del Modelo de Nonaka y Takeuchi.



Fuente: Valencia Rey y Muñoz Zapata, 2015b.

Estos escenarios nos llevan a visualizar qué herramientas y recursos se necesitan y serán usados apropiadamente para la gestión del conocimiento en el contexto de cada organización. Por ello, para esta investigación será usado este modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) hacia el que se dirigirá la gestión del conocimiento. Por lo tanto, es indispensable evaluar los escenarios comunicativos que son la base del proceso de gestión.

2.2.4 Caso de Estudio

2.2.4.1 Fundación Solidaridad en Marcha

Solidaridad en Marcha (SEM) es una organización católica sin ánimo de lucro que busca la evangelización y promoción humana integral a “imagen del Señor Jesús que atendía las necesidades del cuerpo y las del espíritu, calmando el hambre de pan y el hambre de Dios” (Fundación Solidaridad en Marcha, 2014).

Esta promoción integral se desarrolla mediante diferentes programas, servicios y campañas en las áreas de educación, formación y proyección comunitaria; buscando empoderar a los beneficiarios y sus familias para que salgan de su pobreza tanto material como espiritual.

2.2.4.2 Filosofía Corporativa

A continuación se presenta el corpus de su filosofía corporativa. Es importante anotar que es el resultado de una reflexión iniciada el 2008, buscando plasmar lo que se realizaba en el conjunto de la Fundación sin una forma explícita y orientando los esfuerzos hacia un objetivo común según “los planes de Dios” (Fundación Solidaridad en Marcha, 2012).

Todo este corpus se resume en la misión, la visión y los valores:

MISIÓN

Solidaridad en Marcha es una organización católica, sin ánimo de lucro, de carácter nacional, que pertenece al Movimiento de Vida Cristiana, que se proyecta socialmente a través de la formación integral, la promoción humana y la evangelización de las personas y las comunidades económica y socialmente más vulnerables, mediante diferentes servicios en áreas de educación y formación, ayuda solidaria y proyección comunitaria. Todo ello en el marco de la Fe y Enseñanza Social de la Iglesia.

Logramos nuestros propósitos por medio de personal voluntario y profesional con vocación de servicio y apostolado, al que se le brinda formación y capacitación permanente, con la cooperación económica de personas e instituciones y la generación de proyectos auto-sostenibles.

VISIÓN

Solidaridad en Marcha en el año 2017 será una institución líder en la generación de cambio social a partir de la evangelización de las personas de y en las comunidades más vulnerables económica y socialmente, formando líderes en desarrollo comunitario basado en la solidaridad y mejorando las condiciones de vida de las comunidades.

Pretende lograrlo con la ampliación de su cobertura nacional, el mejoramiento de sus servicios y programas, el fortalecimiento del voluntariado, la vinculación de profesionales en sus ámbitos de servicios, las áreas sociales, administrativas y la gestión de sus obras, con la generación de servicios auto-sostenibles, las alianzas estratégicas y la cooperación internacional (Fundación Solidaridad en Marcha, 2013, págs. 1-2).

Los valores son tomados de otro documento inédito, ya que hasta el momento no han sido publicados o difundidos en publicaciones.

VALORES

Son principios fundamentales, sin los cuales Solidaridad en Marcha no se entiende a sí misma: la Fe de la Iglesia y su Enseñanza Social, al igual que su pertenencia al Movimiento de Vida Cristiana. Estos dos puntos de referencia y sus implicaciones sociales nutren toda su acción solidaria. La adhesión a éstos es manifestación clara del sentido eclesial que debe mantener en todo momento. Su

acción evangelizadora y de promoción humana busca hacer concreto el rico contenido social de la fe.

Como fundación católica nuestros principios están definidos por la doctrina social de la Iglesia, son cuatro principios básicos:

1. **Reconocer la dignidad de la persona humana**

El ser humano posee gran dignidad por ser imagen divina y criatura especialmente amada por Dios. Esta categoría singular es el fundamento principal para el trato adecuado entre los hombres. Este principio incluye el derecho a la vida y a la libertad religiosa; la defensa del matrimonio y la familia.

2. **Perseguir el bien común**

El bien común es el bien de todos los hombres y de cada uno, incluyendo los aspectos espirituales. El bien común abarca dos grandes principios:

El destino universal de los bienes.- El Creador dispuso el mundo para todos los hombres. Esto no quiere decir que uno pueda tomar lo que desee, sino que al regular las relaciones humanas debe tenerse en cuenta el desarrollo y beneficio de los demás.

La propiedad privada.- Es necesaria para la autonomía y libertad propias. Este principio está subordinado al anterior, de modo que los bienes se empleen también en beneficio de los demás, con cuidado especial hacia los pobres. Esta protección no consiste simplemente en darles dinero, sino sobre todo en facilitarles la formación y los medios necesarios para salir de su pobreza.

3. **Honrar la subsidiaridad**

Según este principio, las sociedades de orden superior deben adoptar una postura de ayuda y promoción respecto a las menores, facilitando sus iniciativas correctas. En casos especiales puede suplirlas durante un tiempo breve.

Una consecuencia de la subsidiaridad es -por parte de los ciudadanos- el deber de participar en la vida social.

4. **Promover una cultura de Solidaridad Cristiana**

La solidaridad o caridad social expresa una idea de unidad, cohesión, colaboración. Es la determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común. Estamos ante un hábito o virtud, ante una decisión estable de colaborar con los demás. Con todos los hombres, pues realmente hay vinculación con todos, aunque uno no se sienta unido a algunos. La solidaridad como parte de la caridad engloba a los demás principios (Fundación Solidaridad en Marcha, 2010, págs. 2-4).

2.2.4.3 Historia de la Fundación

A partir de la Reseña histórica, hecha para la Campaña La Caja del Amor, como un recurso para la recuperación de la memoria histórica de la Fundación, se conforma esta pequeña historia (Álvarez Toro, 2013). Solidaridad en Marcha nació como una asociación del Movimiento de Vida Cristiana en Colombia (MVC), un movimiento eclesial con una espiritualidad y un estilo propio dentro de la Comunión de la Iglesia. Es una Asociación Internacional de Fieles de Derecho Pontificio que está integrada tanto por personas que, a título individual, se vinculan al Movimiento, como por asociaciones cuyos miembros se identifican como emevecistas. A este movimiento están vinculadas todo tipo de personas en condiciones económicas como etapas de la vida.

Algunos emevecistas con sus inquietudes solidarias asumieron un proyecto solidario, inicialmente vinculado a la Parroquia El Divino Maestro en Santa Mónica (Comuna 13) buscando solucionar la necesidad alimentaria de la zona para aportar a la solución de la problemática juvenil del momento: Sicariato. Esta asociación del MVC poco a poco tomó forma para convertirse en Solidaridad en Marcha.

En 1998, SEM comenzó a experimentar una etapa de transición en su modelo de trabajo y en la maduración de su enfoque. Esta etapa también fue experimentada por los beneficiarios, que además de las necesidades de alimentación, fueron adquiriendo la conciencia de otras necesidades de tipo personal como la educación, la recreación, la convivencia familiar y la necesidad de una formación en la fe y el desarrollo de su dimensión espiritual.

Comenzó la extensión geográfica del trabajo solidario, ampliando la cobertura no sólo en el tipo de beneficiarios, sino en programas dirigidos a miembros de las familias según la etapa de la vida que atravesaban como adultos mayores, niños, jóvenes y enfermos. Todo ello fue suscitando naturalmente la necesidad de un punto de encuentro propio para el desarrollo de la solidaridad.

Por eso, en 2001, se crea el primer centro solidario como un medio necesario que fue siendo reclamado por los beneficiarios y los mismos voluntarios. Después de esto, se crearon más centros solidarios buscando responder a las necesidades de los sectores donde SEM está presente. Estos centros permitieron la implantación y la mejora de programas y servicios en 5 ámbitos: familia, alimentación, educación, vestido y salud. Además, los Centros Solidarios han llevado a la Fundación a tener relaciones institucionales con otras entidades para profundizar su ayuda por la promoción humana integral.

Por ser una asociación del MVC, la Fundación ha podido llegar a las ciudades en las que el Movimiento de Vida Cristiana está presente como en Cali y Bogotá. Sin embargo, actualmente solo está en Cali.

2.2.4.4 Portafolio de Solidaridad en Marcha

La fundación busca la promoción humana integral por medio de personal voluntario y profesional¹ que brindan sus conocimientos y habilidades al servicio de la misión. Es un componente esencial, ya que muestra la riqueza de la Identidad de la Fundación como asociación católica que busca la felicidad del ser humano en cualquier situación social. Esta información fue sacada de la última actualización del direccionamiento estratégico de SEM (2013):

Medios

Los servicios que ofrece SEM se ofertan por los siguientes medios:

Centros Solidarios: Lugares de acogida y encuentro entre voluntarios y beneficiarios, ubicados en las zonas marginales de las diferentes ciudades.

Frentes Solidarios: Son zonas donde se prestan los servicios de SEM, pero al no tener un centro solidario se requiere el apoyo de otra institución que nos preste sus instalaciones.

Servicios, Programas y Campañas

(SERVICIO) El Buen Samaritano: Brinda un acompañamiento integral al enfermo, al adulto mayor, al discapacitado y a sus familias, procurando su fortalecimiento espiritual, acompañando y sensibilizando a los integrantes de la familia frente a la condición de su ser querido. Se realiza a través de visitas periódicas directamente en sus casas o en los albergues donde estén hospedados. Es realizado por personal del área de salud y personas que tienen carisma frente al enfermo y al desvalido.

(SERVICIO) Comedores comunitarios: Es el suministro del complemento alimenticio realizado en los centros solidarios, a personas en situación de riesgo de desnutrición. Se desarrolla gracias al aporte de los voluntarios y de algunos beneficiarios que solidariamente preparan y distribuyen los alimentos. Se cuenta con la asesoría de nutricionistas quienes contribuyen al mejoramiento de la salud nutricional.

(SERVICIO) Pan para mi Hermano: Provisión subsidiada de un paquete de alimentos básicos. Se ofrece por un periodo de tiempo determinado a familias en situación de extrema necesidad alimentaria. Estos se distribuyen desde los centros solidarios como aporte inmediato a las necesidades de alimentación.

(PROGRAMA) Formación integral: El proceso formativo busca que los beneficiarios recuperen y asuman su dignidad de personas y que libremente acepten la invitación a vivir la vida cristiana y se proyecten apostólicamente evangelizando sus comunidades y transformando la cultura. Eso implica llevar a la persona a participar en un proceso de crecimiento en la fe –mente, corazón y acción– que se basa en la antropología cristiana. Es dado por voluntarios.

¹ Comprensión desde la Misión de la Fundación.

(PROGRAMA) Talleres San José: Se ofrece una capacitación básica en artes y oficios a los beneficiarios como un medio eficaz para despertar en estas personas nuevas habilidades y destrezas que les permitan mejorar sus condiciones de vida y como alternativa en sus ingresos económicos.

(PROGRAMA) Club de lectura: Busca promover la disciplina y el amor por la lectura en los niños de siete a doce años con metodologías que generen criterios de pensamiento reflexivo y contribuyan a su promoción humana.

(PROGRAMA) Simeón y Ana: Ofrece acompañamiento integral al adulto mayor, en las áreas espiritual y recreativa, por medio de talleres lúdicos, salidas recreativas, oraciones comunitarias y reflexiones bíblicas. Se complementa con una comida según el horario en el que se realice.

(PROGRAMA) Escuela para Padres: Orienta a los padres de familia en la educación de los hijos, el fortalecimiento de la relación de pareja y la administración del hogar a través de talleres grupales y asesorías individuales.

(SERVICIO) Servicios de fe: Es la preparación y formación a niños desde los 9 años para recibir los sacramentos de la Eucaristía y Confirmación.

(SERVICIO) Tienda Solidaria: Se desarrolla una campaña permanente de recolección, adecuación y venta subsidiada de prendas de vestir y artículos de hogar, nuevos y usados en buen estado.

(CAMPAÑA) Seamos Esperanza: Busca llevar ayuda espiritual y material a los damnificados de desastres naturales como terremotos, inundaciones, incendios y otros.

(CAMPAÑA) Caja del Amor: Busca unir en la navidad a familias generosas y familias que no tienen cómo celebrar el nacimiento del Niño Jesús. Es un regalo de familia a familia almacenado en una caja; este regalo contiene alimentos básicos para la familia y regalos para los niños. Cada familia beneficiaria es censada previamente con el fin de conocer sus integrantes y edades.

(CAMPAÑA) Navidad es Jesús: Campaña que busca difundir el verdadero sentido a la navidad - El Nacimiento del Niño Jesús - especialmente en las zonas más vulnerables; esta campaña es realizada por escolares y universitarios que durante las vacaciones se vinculan solidariamente a compartir con los niños más pobres. Durante la campaña se realiza una catequesis especial de manera lúdica, se entregan las donaciones de alimentos (refrigerios) y juguetes para los niños.

(CAMPAÑA) Colecta solidaria: Campaña realizada el 31 de Agosto, día internacional de la solidaridad declarado por la ONU. Tiene dos objetivos: recaudo económico y la divulgación del pensamiento social católico. (Fundación Solidaridad en Marcha, 2013).

Todos los servicios, programas y campañas que se ofrecen son realizados por voluntarios vinculados a SEM quienes reciben una preparación previa y acompañamiento permanente. Los programas, servicios y campañas se diferencian entre sí por el objetivo que tienen y la duración. Mientras que las campañas son puntuales, específicas y con un

objetivo tangible, los servicios buscan proveer a los beneficiarios de servicios basados en la solidaridad que ellos necesitan en su vida cotidiana. Los programas son aquellos de larga duración que implica procesos de las personas en el que se encuentran con voluntarios que testimonian una cultura de la solidaridad en la formación y proyección comunitaria, para generar nuevos hábitos de convivencia y comprensión de la realidad personal, familiar y comunitaria.

La metodología por la que se quiere alcanzar el fin de la Fundación de la promoción humana integral se basa en dos realidades: Crear condiciones de vida digna y construir una cultura de la solidaridad cristiana. La primera se refiere a colaborar con los más necesitados para que su vida se desarrolle “atendiendo sus necesidades de manera integral, en las dimensiones propias de su naturaleza humana: la física, la psíquica y la espiritual” (Fundación Solidaridad en Marcha, 2008). La segunda involucra misionalmente a los voluntarios, así como a los donantes:

Queremos colaborar en la construcción de una “cultura de solidaridad cristiana”, donde se viva el amor, especialmente el amor por los más necesitados. Por ello queremos tender “puentes de solidaridad” entre unos y otros; entre quienes más tienen y los que más necesitan, y de estos entre sí. Así queremos ir edificando una cultura donde la solidaridad social se haga cotidiana, y donde se viva la caridad y la comunión fraterna de modo habitual. De ese modo iremos contribuyendo a la reconciliación social de los seres humanos y avanzaremos en la edificación de una civilización donde se viva el amor (Fundación Solidaridad en Marcha, 2008, pág. 3).

2.2.4.5 Organización y procesos

Solidaridad en Marcha tiene claro que su propuesta de valor radica en la promoción humana integral a partir de la evangelización. Por ello, ha desarrollado la cadena de valor que consta del direccionamiento estratégico que orienta los objetivos a los beneficiarios, desde los voluntarios para una formación integral desde la evangelización mediante tres áreas de apoyo: Bienestar y Apostolado, Comunicaciones y Mercadeo y Administración y finanzas.

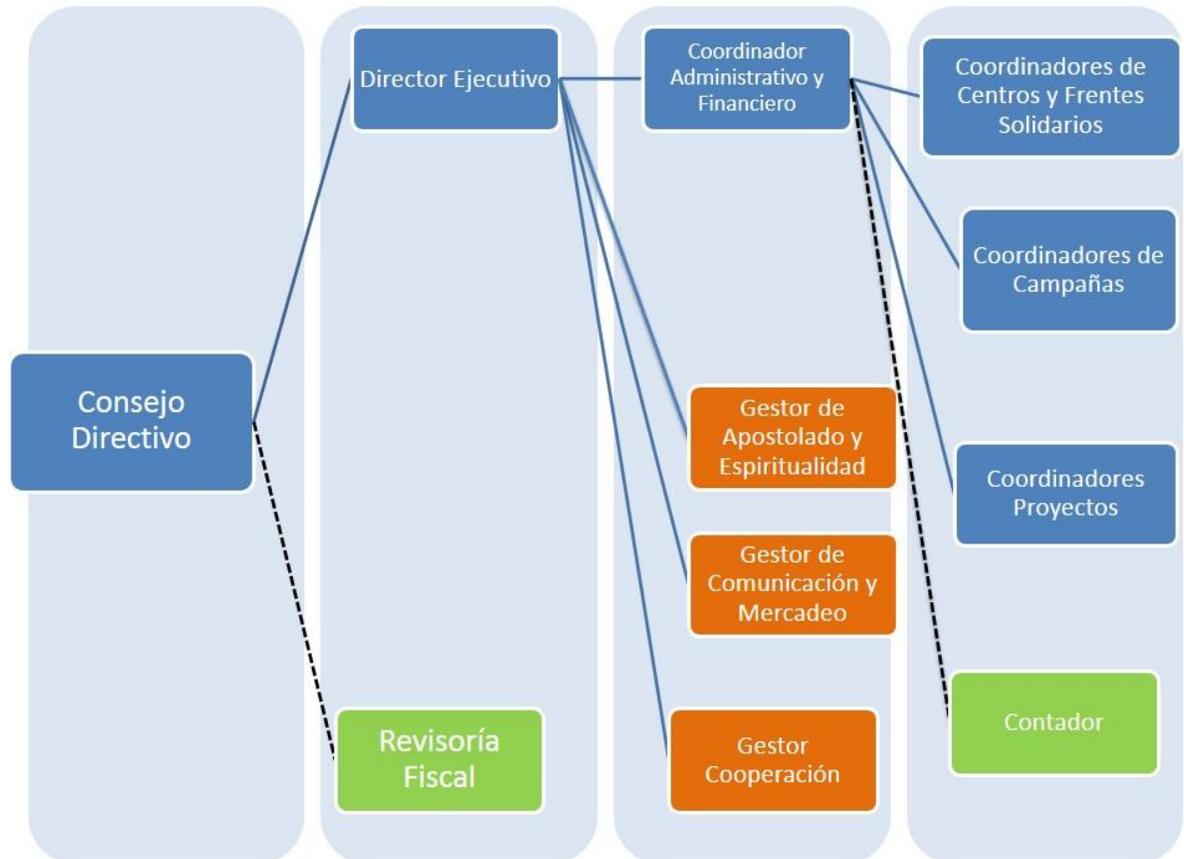
Figura 16. Cadena de Valor de Solidaridad en Marcha



Fuente: Solidaridad en Marcha, 2014.

A partir de ello, se ha embarcado en la tarea de desarrollar la propuesta de valor a través de un comité voluntario, buscando crear el organigrama y el mapa de procesos hacia el horizonte al que hay que tender, para concretar el sueño de lo que la Fundación debe ser.

Figura 17. Organigrama SEM



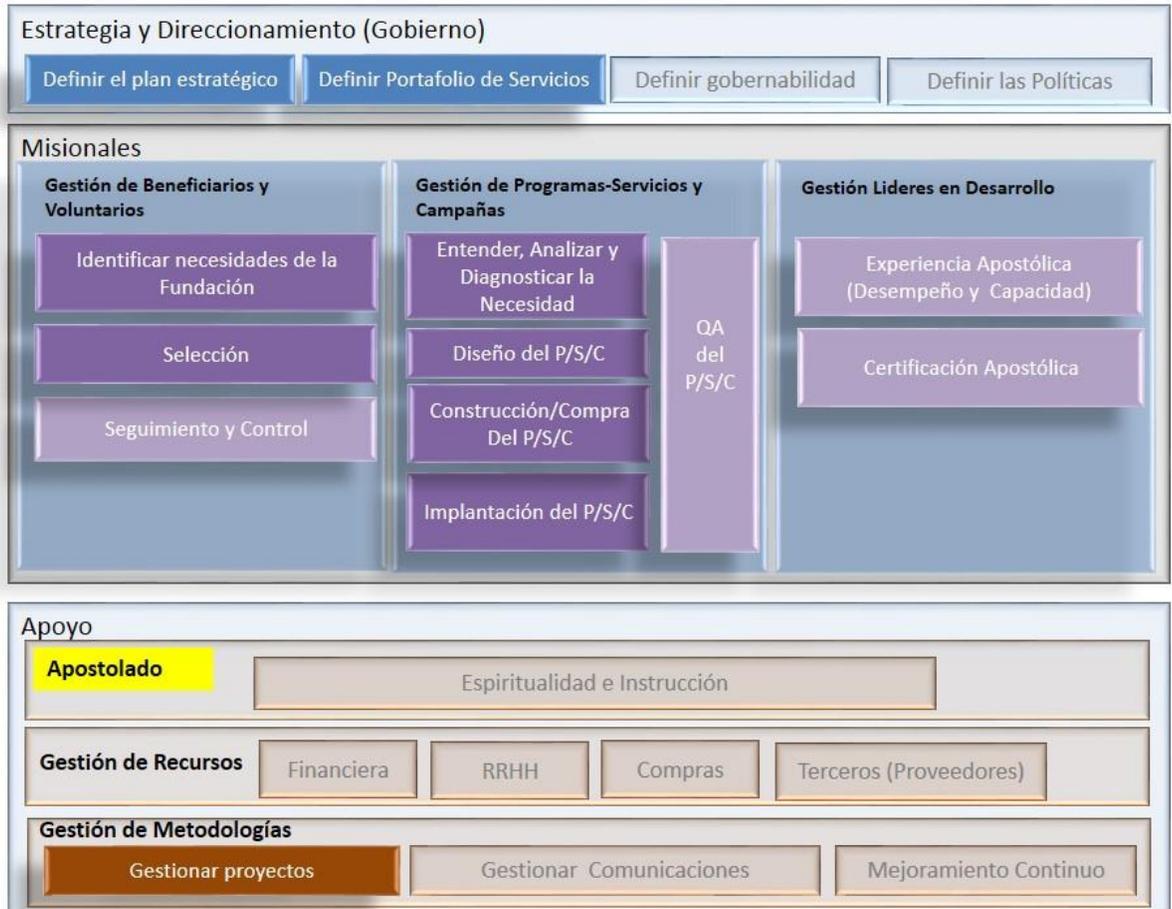
Fuente: Solidaridad en Marcha, 2015.

En la figura 17 se pueden ver tres colores: el azul que representa los cargos que se desempeñan hoy que depende directamente de la Fundación, el verde señala aquellos cargos que trabajan en el interior de la organización, pero que reportan al consejo directivo y a la sociedad. Y el anaranjado señala aquellos cargos necesarios, pero que hoy en día no están activos ni ocupados.

En cuanto al mapa de procesos (Ver figura 18), se evidencia qué tan claro se tiene la propuesta de valor para una promoción humana integral en el que se busca identificar las necesidades de los beneficiarios para establecer las necesidades que se requieren en los voluntarios, para luego construir las propuestas de programas, servicios y campañas que respondan a la situación social. El gobierno organizacional se encargaría de elegir las estrategias y el direccionamiento de la Fundación para lograr la sostenibilidad tanto de la organización como de los servicios a la comunidad. La gestión de la comunicación es concebida como un área de apoyo a las metodologías, lo que la convierte en un área transversal.

Las áreas resaltadas son aquellas que están siendo desarrolladas u funcionan en algún nivel.

Figura 18. Mapa de procesos de la Fundación



Fuente: Solidaridad en Marcha, 2015.

2.2.4.6 Voluntarios

En la Fundación SEM, los voluntarios son misionalmente muy importantes, ya que reflejan la cultura de la solidaridad en la que se fundamenta la filosofía corporativa para existir y funcionar. Por ello, al elegir su figura jurídica como fundación se ha conformado el reglamento del voluntariado en el que queda expresado su definición para la organización, así como sus deberes y derechos. Su definición reza así:

ARTÍCULO 3º. Es voluntario en la FUNDACIÓN SEM, toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración alguna ni conformar ninguna relación de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, buscando vivir el lema de la fundación “En el servicio el amor se hace concreto” (Fundación Solidaridad en Marcha, 2012, pág. 2).

Sin embargo, más de dos décadas trabajando por las comunidades necesitadas, a partir de la solidaridad de las personas voluntarias, la gestión del voluntariado se ha realizado empíricamente que, con el crecimiento sostenido de la fundación, se hace cada vez más complejo. La Directora Ejecutiva de la Fundación asegura que:

sabiendo que el voluntariado es el puente que une dos mundos, se necesita conocerlo, pero con el crecimiento de la fundación y el montón de cosas que mi equipo tiene que hacer, no nos ha dado para conocerlo, ver bien qué necesidades tiene y ayudarlo para que haga su labor mejor. Aquí todo es lo que salga en el momento, pero ya son demasiados voluntarios, en varios proyectos y es difícil comprender lo que ocurre con ellos. Los programas y proyectos saben algo de ellos, pero aquí en la Dirección con las justas nos sabemos sus nombres (Valencia, Comunicación personal, 2014).

2.3 Aportes del marco referencial

Después de esta revisión bibliográfica y documental para enmarcar la investigación, se encontró la relación entre el voluntariado, la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento desde perspectivas sociológicas, psicológicas y administrativas. El voluntariado es un grupo humano que al ser influenciado por varias realidades, tiene unas necesidades y expectativas particulares en el que la comunicación organizacional aporta a los escenarios de satisfacción y al proceso de gestión del conocimiento que fortalece, además, a la organización. Los puntos de encuentro pueden verse a través de los teóricos y las investigaciones realizadas que convergen en las características demográficas, situacionales, actitudinales, motivacionales y comunicacionales del grupo de voluntarios a partir de su contexto social, su red de relaciones y las características estructurales, comunicativa y de organización de las instituciones a las que pertenecen.

3. Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Metodología

Según los objetivos de esta investigación, se considera necesario el estudio de caso como la mejor opción metodológica de acuerdo al asunto-problema que se plantea, ya que se busca la comprensión de un fenómeno particular en unas circunstancias particulares que no pretende ser generalizado, sino que aporta al contexto puntual. Yin lo define como:

...una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Yin, 1994, págs. 13-14).

Esta metodología es altamente flexible a la hora de aproximarse a un fenómeno que es denominado como caso, porque los datos y la información “pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos” (Martínez, 2006, pág. 167).

El estudio de caso no puede ser asociación sólo al tipo de investigación exploratorio, sino también al descriptivo y explicativo (Martínez, 2006), por lo que es pertinente para esta investigación que pretende describir el fenómeno en su contexto particular, sin buscar generalizaciones. Además, el marco referencial es un aporte importante para este tipo de metodología porque realiza un encuadre sobre el tema a partir de las teorías y contextos ya existentes, buscando realizar conexiones en el caso de estudio para un análisis crítico de los datos obtenidos.

Por ser este una aproximación descriptiva a un asunto-problema en un contexto particular, el enfoque mixto es particularmente útil porque permite una visión amplia a partir de observaciones del hecho, la descripción, la reflexión y la inducción que aporta a posibles soluciones al problema en particular o a la explicación de un fenómeno.

Sin embargo, como esta investigación no busca la generalización, sino una propuesta para un asunto en particular, en un contexto particular, predomina la visión cualitativa en la que la cuantitativa está subordinada al proceso. Como explica Arroyo (2009):

Cuando predomina la visión cualitativa en un estudio de metodología mixta y surge la necesidad de complementar las carencias propias del cualitativo con la cuantificación, el uso complementario de lo cuanti suele llevar a que la encuesta se aplique sólo para ilustrar las magnitudes de aquellos aspectos más sobresalientes o importantes. Se trata normalmente de una

encuesta sencilla, al menos en su planteamiento de análisis, que no aspiraría más que a ofrecer la perspectiva distributiva específica de la encuesta. Los análisis causales o multidimensionales no sería necesarios, ya que el análisis cualitativo pone en marcha los mecanismos de clasificación, comparación y explicación comprensiva que motivan los análisis estadísticos sofisticados (Arroyo, 2009, p. 203)

Por ello, teniendo en cuenta los alcances de esta tesis y el título al que se opta como maestría de profundización, no se pretende un análisis estadístico sofisticado, sino una caracterización del grupo de interés voluntarios para cumplir el objetivo según este estudio de caso.

3.2 Diseño metodológico

Considerando lo anterior, se estructuró un diseño multivariado de totalidad (Hurtado de Barrera, 2000) que se refiere a la aproximación al caso, entendido como unidad de estudio, en el que se accede por diversas fuentes. Para llegar a ello, se necesitó la utilización de dos métodos esenciales para el correcto desarrollo de la investigación. El primero fue una revisión referencial para que diera cuenta de la relación lógica de temáticas y la construcción teórica necesaria para la descripción en la situación concreta de la Fundación Solidaridad en Marcha. Éste está presente en el marco de referencia antes revelado. El segundo fue un diagnóstico descriptivo del asunto-problema para pasar al análisis que llevó a la propuesta de un modelo hacia el que orientarse en los próximos años de la organización.

Las etapas de la investigación fueron cuatro (Hurtado de Barrera, 2000). La primera fue la etapa preparatoria donde se diseñó la investigación y se reflexionó alrededor de ella. Implicó la revisión documental y la conformación del marco de referencia, también incluyó la operacionalización de las categorías. Esto requirió la definición previa de la unidad a estudiar.

3.2.1 Unidad de estudio

En este estudio no se habla de universo, ni de población, sino de unidad estudio, porque se la entiende como “contexto, ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución” (Hurtado de Barrera, 2000, pág. 151). La unidad de estudio que hace parte de esta investigación corresponde a la dirección de la Fundación Solidaridad en Marcha junto con los coordinadores intermedios (7 personas – 4 remuneradas) junto al grupo de voluntarios de la Fundación en Medellín con 218. Esta información fue otorgada por la Fundación, luego de una petición formal del investigador, ya que hasta ese día no había una base de datos completa de los voluntarios.

3.2.2 Categorías de análisis

Siendo esta la segunda etapa de la investigación, se basó en el marco de referencia y la revisión bibliográfica inicial de la organización para una contextualización necesaria con la

cual determinar el enfoque de la investigación y, con ello, los instrumentos de recolección de datos.

Con ello se pasó a la siguiente etapa del trabajo de campo que con la contextualización necesaria de la realidad de la organización se elaboraron los instrumentos de recolección de datos para el diagnóstico a realizar, se aplicaron esos instrumentos y posteriormente se pasó a clasificar la información que requirió un mes y medio.

Para la definición de las categorías de análisis, se tomaron los dos conceptos a relacionar: Comunicación organizacional y gestión del conocimiento. Cada uno fue desagregado según la perspectiva relevante para la Fundación desde su realidad y contexto en categorías. La comunicación organizacional se miró desde la comunicación estratégica y el relacionamiento con grupos de interés, mientras que la gestión del conocimiento se asumió desde el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) que se divide en cuatro momentos: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Este modelo se asumió en esta investigación porque concuerda con la mirada social propia de la organización estudiada y permite ser evaluada a partir de sus componentes comunicativos. Como se aclaró en el capítulo 1 de esta investigación, el fortalecimiento del voluntariado se revisó desde un enfoque comunicativo dirigido hacia una gestión del conocimiento. Por lo tanto, los cuatro momentos del modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) son revisados desde la comunicación. Con todo esto se elaboró una matriz que cruzó las categorías en subcategorías de análisis que sirve tanto para la construcción de los instrumentos como para el análisis posterior de la información recogida.

Tabla 7. Matriz de categorías de análisis para la presente investigación.

Conceptos		Comunicación Organizacional	
Gestión del Conocimiento	Categorías	Comunicación estratégica	Relacionamiento con grupos de interés
	Socialización	<ul style="list-style-type: none"> Realidad situacional de la Fundación con respecto al voluntariado Espacios para socialización intrainstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> Realidad demográfica del voluntariado Realidad situacional del voluntariado
	Exteriorización	<ul style="list-style-type: none"> Espacios para el diálogo sobre la institución y el voluntariado Tipo de diálogo generado 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con la Fundación en cuanto a diálogo, manifestación de dudas y sugerencias.
	Combinación	<ul style="list-style-type: none"> Espacios para la formación Aproximación formativa Orientación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con la Fundación en cuanto a formación y educación, así como espacios de participación.
	Interiorización	<ul style="list-style-type: none"> Espacios para la gestión Intención de la organización hacia la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con los voluntarios en cuanto a la gestión de programas y proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Instrumentos

Para lograr el objetivo del presente estudio, y teniendo en cuenta que es un estudio de caso, se escogieron los siguientes instrumentos:

Revisión documental: Se solicitó a la dirección documentación sobre la organización, buscando comprenderla administrativamente. Este método se utilizó buscando comprender el proceso administrativo de la Fundación y la gestión del voluntariado en particular.

Sondeo: Se eligió este instrumento porque permite “recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos...aunque la información se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado” (Cea D'Ancona, 1999). El cuestionario contó con 23 preguntas de las cuales sólo 3 fueron abiertas. De las respuestas cerradas se seleccionaron diferentes formas de respuesta a partir de la selección múltiple: con única respuesta y otras con respuesta múltiple.

El objetivo de este instrumento era recolectar la información de los voluntarios para evaluar la relación de los voluntarios con la organización, aprovechar para caracterizarlos como públicos de la organización, y, por último, revisar los estadios de la gestión del conocimiento en sus integrantes según el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), desde un enfoque comunicativo. Este sondeo sirvió para describir a los voluntarios y contrastar la información recolectada por otras técnicas.

El sondeo se validó con una prueba piloto de 7 voluntarios para la corrección de preguntas y posibles modos de respuesta en el cual se corrigió la redacción de 5 preguntas y se agregó una más.

Entrevistas: Se eligió este instrumento por su enfoque cualitativo en el que se comparte información y datos que para el sujeto entrevistado es relevante sobre un tema (Hurtado de Barrera, 2000). Se escogió que fuera semi-estructurada, pensando en que dependiendo del curso que tuviera la conversación, se podría profundizar en ciertas realidades, añadiendo preguntas o repreguntando. Este instrumento fue validado a partir de la corrección de las preguntas por un Comunicador Social, ejerciendo la profesión en el tercer sector.

Grupo focal: Por último, se eligió realizar un grupo focal, para recoger información de forma cualitativa con mayor profundidad. Se diseñó el instrumento para realizarlo en 2 horas con la participación mínima de 7 voluntarios. Las características de elección de los participantes se escogieron buscando representatividad de la organización. Estas características son: edad, actividad voluntaria que realiza, tipo de vinculación, nivel de compromiso y tiempo de voluntariado. El instrumento constaba de 15 preguntas divididas en tres momentos: las de introducción para conformar un clima de conversación y diálogo, las preguntas claves que se refieren a la información clave necesaria y las preguntas de síntesis que buscan concluir el grupo además de revisar preferencias del grupo de voluntarios.

La validación del instrumento se realizó mediante la corrección de preguntas y métodos por un Comunicador Social que ejerce la profesión en el tercer sector, ajeno a la Fundación Solidaridad en Marcha.

Es importante aclarar que estos instrumentos fueron elegidos para tener diversas fuentes de información sobre la unidad de estudio de tal manera que se pueda analizar la información a partir de la convergencia o divergencia de los datos.

3.2.4 Aplicación de instrumentos

La siguiente etapa se recolectó la información mediante la aplicación de instrumentos que se dio sin contratiempos. Para la revisión documental, se solicitó el material de la Fundación a los siguientes cargos que tienen relación con la dirección estratégica, la gestión del voluntariado y las comunicaciones, así como la gestión de la Fundación.

Con respecto a las entrevistas, inicialmente se realizaron a la directora ejecutiva y las dos coordinadoras de Centros Solidarios (Espacios de la Fundación donde confluyen los voluntarios). Sin embargo, por la falta de saturación en el tema de gestión del conocimiento, se realizó una cuarta entrevista al cargo de Apoyo Administrativo. Con ello, se cumplió el nivel de saturación.

En cuanto al sondeo, se distribuyeron en la institución mediante dos métodos: a los voluntarios a los que se tenían acceso rápido mediante los Centros Solidarios se les dio físicamente (50 encuestas), ya que una parte de los voluntarios es adulto mayor y no se quería excluirlos de la muestra mediante el método. A los otros se les envió virtualmente, utilizando el servicio de google de formularios, mediante correo electrónico, Facebook y whatsapp (168 cuestionarios). Para el llenado de las físicas se entrenó a 2 personas para que apoyaran a los voluntarios en el llenado del sondeo ante dudas o preguntas, ya que también había población con bajos niveles de comprensión lectora. Por lo tanto, se enviaron 218 cuestionarios de los cuales regresaron 142. Todos fueron pasados a formato digital, de tal modo que pudieran ser procesadas en Excel, con la ayuda de google de formularios.

En cuanto al grupo focal, se citaron a 11 personas para la sesión que se realizó a las 9 de la mañana. Sin embargo, a esa hora habían llegado sólo 5 personas que no daba la saturación necesaria para validar el grupo focal. Se esperó 15 minutos mientras se averiguaba por los demás voluntarios, especialmente aquellos que podrían darle la representatividad para ajustar los 7. A las 9:30 a.m. comenzó el grupo focal que duró hora y media, buscando compensar el retraso. El grupo focal no tuvo contratiempos, la actitud de los participantes fue de diálogo abierto y participación.

3.2.5 Método de análisis

Finalmente, en la última etapa de investigación se realizó el análisis interpretativo de los datos y la información obtenida mediante los instrumentos por medio del método de triangulación. Este método de análisis se basa en la convergencia o divergencia de resultados mediante información o datos obtenidos de múltiples fuentes (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005). Esto significa que, a partir de la información recolectada mediante los instrumentos, se revisa la confluencia de los resultados de cada instrumento, buscando ver el asunto-problema desde varios ángulos, “y de esta manera aumentar la validez y consistencia a los hallazgos” (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005, p. 120).

Esta triangulación cualitativa estrictamente comienza desde la primera aproximación a la unidad de estudio (Yin, 2009), pasa por el marco referencial y el diseño de los instrumentos, hasta el análisis de datos. Además, este método de la triangulación le da validez interna al estudio de caso (Yin, 1994, 2009; Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005; Martínez, 2006).

El proceso de triangulación exige un análisis global en el que se vinculan los datos obtenidos por los instrumentos junto con la literatura revisada (Martínez, 2006). Luego, un análisis profundo en el que se busca las conexiones entre los diferentes datos que arrojan los instrumentos, siempre en comparación con la literatura y el contexto de la unidad de estudio (Martínez, 2006). Además de ello, por el método inductivo, el análisis comienza desde que se formulan los instrumentos hasta que se redacta la tesis: análisis en sitio, la transcripción de datos, el foco de análisis, el análisis profundo de la información (Comparación entre los datos arrojados por diferentes instrumentos, la literatura y el contexto organizacional) y presentación de la información.

Al ser un estudio de caso, el análisis de la información se realizó cualitativamente, mediante el método inductivo. Este tipo de análisis exigió que se realizara un análisis en sitio (Martínez, 2006) con respecto del nivel de saturación de las entrevistas semi-estructuradas, concluyendo que aún no se había llegado al punto de saturación. Esto se debió a que la dirección expresó falta de conocimiento acerca de los avances en temas de gestión del conocimiento y gestión del voluntariado que otra persona en la organización podría proveer. Se realizó una más y se llegó al nivel de saturación.

Por último, se realizó un análisis profundo de la información, en el que se enfocó en los temas a trabajar para el objetivo general de esta investigación: proponer un modelo de comunicación organizacional para el fortalecimiento del voluntariado hacia la gestión del conocimiento. Todo esto se realizó a partir de la matriz de categorías de análisis en las que están presentes las subcategorías (Ver tabla 7). A partir de ella se agruparon los datos obtenidos por las subcategorías y se analizó cualitativamente

4. Capítulo IV: Resultados

La Matriz de Categorías de análisis (Ver Tabla 7 en la pág. 77) sirvió para determinar la información clave a obtener por medio de los instrumentos de recolección, asegurando el sostenimiento del foco de análisis. Sin embargo, la información recolectada fue revisada en cuatro perspectivas, buscando aprovechar la información eficientemente hacia el horizonte de la investigación. Estas cuatro perspectivas fueron: características de los voluntarios, relación de los voluntarios con la Fundación, visión y relación de la Fundación con los voluntarios; y Comunicación estratégica hacia la Gestión del Conocimiento. Cada perspectiva arrojó luces sobre la otra, permitiendo cumplir los propósitos trazados en los objetivos específicos a partir del método de la triangulación

4.1 Comunicación estratégica y gestión del conocimiento

4.1.1 Planeación estratégica

Para evaluar lo siguiente, se tuvo en cuenta la planeación estratégica 2012-2017, la segunda planeación que ha realizado la Fundación en su tiempo de existencia. En ella se descubre la importancia del voluntariado al ser el público al que se orienta uno de los objetivos. El objetivo número dos se refiere a la consolidación del voluntariado (Fundación Solidaridad en Marcha, 2012) a través de tres estrategias:

- Capacitación para el servicio
- Acompañamiento y formación espiritual al voluntario
- Crecimiento en el voluntariado en un 10% Anual

De las tres estrategias sólo se ha cumplido la de crecimiento en el voluntariado con un crecimiento de 12%-13% sostenido, según los datos que aportaron a la investigación. La dirección ejecutiva argumenta el incumplimiento de las otras dos estrategias en la cultura del voluntariado de no sacar tiempo para la capacitación, porque siente que con sus dones y capacidades y con el tiempo que da es suficiente. Además, el acompañamiento y la formación espiritual se asumieron desde la coordinación de centros solidarios y proyectos, pero al ser “juez y parte” no se logró esa vinculación necesaria para el desarrollo del voluntariado y sus actividades (Valencia, 2016).

4.1.2 Gestión del voluntariado

Si bien se considera importante la consolidación del voluntariado para la permanencia en el tiempo de la Fundación, hay una limitación de estructura y personal para la consecución de objetivos. En la planeación estratégica 2012-2017, en uno de los objetivos referidos a la administración, se planteó una estrategia del desarrollo de la estructura organizacional en el que la gestión del voluntariado apareció, especialmente en la evaluación del desempeño del voluntariado (Fundación Solidaridad en Marcha, 2012). Sin embargo, esto tampoco se ha cumplido, especialmente porque la gestión del voluntariado en realidad está nominalmente nombrada, pero el proceso como tal no está diseñado.

Según la dirección ejecutiva y el reglamento del voluntariado, el proceso consta de:

1. Inducción del voluntariado con la Dirección Ejecutiva
2. Lectura y firma del contrato del voluntariado de acuerdo al proceso personal de cada voluntario, cuando defina el lugar y el tiempo de dedicación.
3. Acompañamiento, seguimiento y control del voluntario.

Además está incluido en el mapa de procesos (Ver Figura 18). Sin embargo, muchos voluntarios no tienen inducción en la Fundación, especialmente aquellos que están vinculados a proyectos o campañas como lo sugiere el grupo focal. La lectura y firma del contrato del voluntariado sólo se realiza con aquellos que son permanentes y que estén vinculados a los Centros Solidarios. El acompañamiento es empírico y por proximidad. No hay seguimiento ni control del voluntario como proceso administrativo (Espinal, 2016).

La formación se entiende como parte de la gestión del voluntariado (Valencia, 2016), pero no se refleja en el mapa de procesos, así como en la enumeración que realiza la directora. Ante los fracasos de espacios de formación o de capacitación, han generado ideas para la autoformación según los programas y los servicios. Una de las ideas de la dirección para generar una formación misional radica en aprovechar los medios de comunicación y las TIC para realizar formación mediante procesos de comunicación, sin una claridad de cómo hacerlo o realizarlo (Valencia, 2016).

La Directora Ejecutiva explicita la necesidad urgente de la evaluación y seguimiento al desempeño del voluntariado por tres razones: para el mejoramiento continuo, un tema de Responsabilidad Social Empresarial y por una mirada jurídica en gestión de riesgos ante un voluntario disconforme.

No había una base de datos actualizada nacional, pero para la realización de esta investigación se exigió la actualización de la base de datos regional de tal manera que el estudio fuera lo más fiable y válida posible.

4.1.3 Comunicación estratégica y gestión del conocimiento

La comunicación es una realidad en la organización que se ha vuelto importante a partir del crecimiento y, a partir de los múltiples fracasos que se han sufrido alrededor de ello. Se empezó a abordar de manera difusionista en el 2013 y 2014, pero con la vinculación voluntaria de un comunicador social en ciertos procesos de la organización, se descubrió la necesidad de una mirada global y estratégica de la comunicación desde la Fundación como organización. Eso llevó a que se iniciara un proceso de evaluación desde la comunicación organizacional que no se pudo terminar debido a problemas de presupuesto y tiempo. En este contexto, se espera que los datos arrojados por esta investigación contribuyan a la elaboración de la próxima planeación estratégica y con ello realizar una comunicación estratégica.

La comunicación se ha ido estructurando conforme ha crecido la Fundación en cuestiones puntuales. Con ello, ha surgido una Página Web, redes sociales en Facebook e Instagram; carteleras físicas, como medios de difusión de las actividades de la organización. Sin embargo, los procesos mediáticos han surgido sin objetivos ni

estrategias claras. No obstante, se ha definido a los voluntarios como clientes internos (Fundación Solidaridad en Marcha, 2013).

Esto ha sucedido por la falta de claridad sobre lo que es la comunicación estratégica para la dirección que se evidencia en la entrevista. Por un lado se le asocia como una herramienta o medio para la difusión de información en la organización, así como para la interacción con voluntarios, y aunque se considera importante para la relación con el voluntariado, aún falta comprensión sobre la incidencia que tiene. Entiende que debe estar relacionada con la planeación estratégica, pero no en qué medida. Además, la gestión de comunicación está reducida a la difusión de información.

Una reflexión recurrente de parte de la dirección es el pobre manejo de la información, tanto para la gestión del voluntariado como para la comunicación (Espinal, 2016). No hay base de datos actualizada, la dirección no está enterada de todas las actividades de la Fundación, la información que se envía generalmente va incompleta. Los proyectos a veces se quejan porque no se ven visibilizados en la Fundación y la comunicación está fragmentada entre aquellos que se realizan en los espacios de los Centros Solidarios y los proyectos.

En los proyectos de Navidad es Jesús y CompArte, la Fundación es entendida como la figura jurídica que permite el funcionamiento de los proyectos, pero no como realidades pertenecientes a la Fundación.

La dirección tiene claro los nodos de la estructura de la organización como son los coordinadores de centro y de proyectos, que se evidenció tanto en las entrevistas como en el sondeo y en el grupo focal y que lo han tratado de fortalecer a través del llamado conducto regular.

En el grupo focal se manifestó la gran identidad católica por parte de la fundación y el vínculo que se genera a través de ella con los voluntarios, pero no hay una conexión simbólica fuerte con las representaciones de la fundación como la marca y los colores corporativos. Esto podría darse debido a la gran cantidad de marcas a las que está expuesto el voluntario en la fundación (Según los documentos oficiales, casi todos los proyectos tienen representación gráfica definida), pero también al poco desarrollo que ha tenido comunicativamente la marca corporativa (inferencia a partir del grupo focal).

En cuanto al manejo de la información, cada proyecto la gestiona. El personal de apoyo administrativo hace referencia a ello claramente:

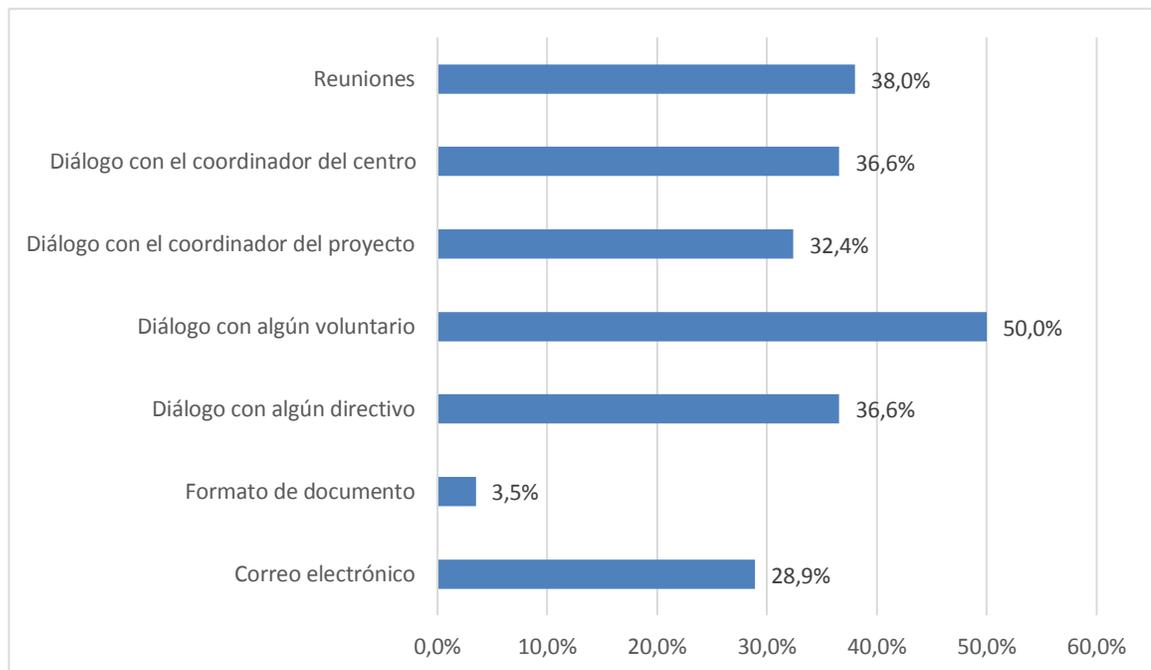
Nosotros tenemos un serio inconveniente en el manejo de la información; o sea, yo necesito un formato y tengo que pedirle a Ana Lucía hasta que me lo pase, necesito un informe financiero hasta que Caro me lo pase y eso incluido allá en la oficina se vuelve difícil en la dimensión de nosotros, ahora con todos los demás. Me pasó: yo necesitaba hacer una lista de los programas que teníamos, pues, como para corroborar qué tan cercano estaba lo que se supone por planeación está a lo que se está ejecutando en los centros solidarios, o sea, pedir esa información, ¡te lo juro! Fue un proceso como de veinte días, pues, que me digan como cuáles programas

estaban, qué voluntarios estaban. La información no está digital y está dispersa (Espinal, 2016).

La directora ejecutiva menciona que, gracias al cargo de apoyo administrativo que se está concentrando en obtención de recursos por cooperación, se ha realizado gestión de información para la presentación de informes de gestión y financiamiento de proyectos (Valencia, 2016).

Sin embargo, los voluntarios comentan que la información se transfiere principalmente a través del diálogo y la comunicación interpersonal, pero no necesariamente queda plasmado o guardado, dependiendo de cómo se asuman dichas reuniones o diálogos (Ver Figura 19).

Figura 19. Medios por donde comunican lo que descubren en el voluntariado

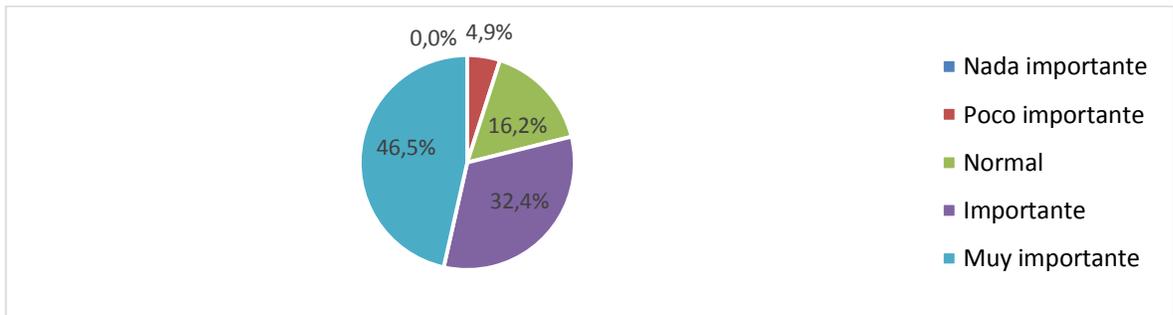


A partir de lo dicho en las entrevistas, la dirección ha categorizado que, al ser una organización social, la cultura organizacional se ha configurado alrededor de reuniones sociales, pero eso depende de cada subcultura de los proyectos o programas. Todas las directivas coinciden que la actitud de socializar está presente en todos los voluntarios, pero lo ven como una dificultad a la hora del trabajo en la fundación: “Son demasiado sociables” “No lo hay, porque se ponen a conversar es de su vida, es paseo y nada del voluntariado”.

Sin embargo, los voluntarios ven la importancia de compartir con otros voluntarios: el 46,5% lo consideran muy importante, el 32,4% lo consideran importante y el 16,2% lo considera normal. Sólo el 4,9% no lo considera importante. Los voluntarios consideran espacios para compartir con otros voluntarios algunos espacios virtuales como el correo

electrónico, las redes sociales y whatsapp. En cuanto a espacios físicos, algunos se refieren a espacios de coordinación del voluntariado como reuniones, formaciones, capacitaciones o momentos antes del proyecto o programa. Otros se refieren a espacios que no son propiamente de la fundación, sino de la asociación religiosa por la que algunos se han vinculado y a la que pertenece la fundación llamada Movimiento de Vida Cristiana (MVC).

Figura 20. Importancia asociada a compartir con otros voluntarios



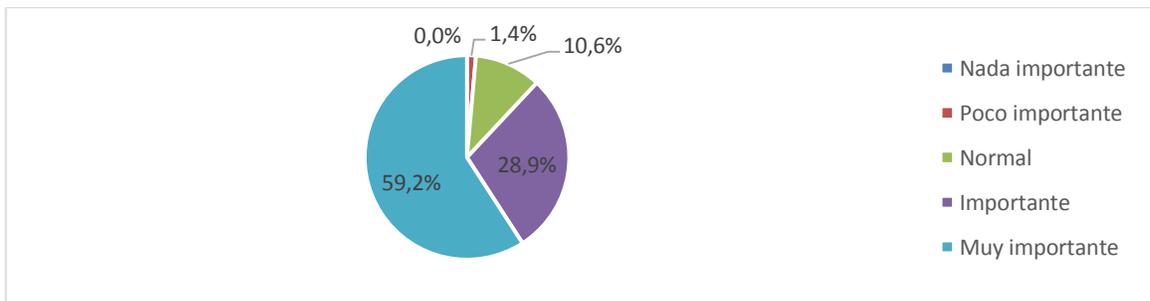
Es de anotar que los entrevistados no consideraron como espacios de socialización los almuerzos, el algo o el desayuno que a veces los voluntarios comparten en el centro solidario. En el análisis cualitativo, se puede ver que esos espacios se mezclan con momentos de reflexión y de diálogo, así como de formación.

La Directora Ejecutiva comenta que el voluntario en general valora poco la reflexión y el diálogo sobre su quehacer voluntario:

Un riesgo grande del ser voluntario es rutinizarse. El perfil del voluntario es activista... Un voluntario, de fondo, es una persona que se mueve, pues que está dispuesto a hacer un montón de cosas. Pero ese es el riesgo porque en ese hacer un montón de cosas no hace pausas, no tiene capacidad de autoevaluarse... (Valencia, 2016).

En cuanto a la formación del voluntariado, el voluntariado dice que lo considera muy importante (59,2%), seguido de importante en un 28,9%.

Figura 21. Nivel de importancia de la formación para el voluntario



Sin embargo, la dirección considera que el voluntario no valora los espacios de formación que la Fundación concede, a su parecer, por dos razones: ya todo el tiempo lo da para el servicio que presta y porque cree que ya lo sabe todo, por su experiencia profesional o por su historia de vida. Incluso, porque muchas veces ya tienen espacios de autoformación (Valencia, 2016). Esto se confirma con el sondeo, que cuando se les preguntó por espacios de formación, muchos de ellos respondieron sobre espacios personales donde se forman en la fe o en capacidades personales. La mayoría se refiere a cursos de la parroquia o al movimiento eclesial antes mencionado (MVC). Sin embargo, la formación ha estado centrada en la formación espiritual que coincide con las formaciones que recibe en otros contextos religiosos.

Por ser una investigación cuyo enfoque es comunicativo, no se realizó propiamente un diagnóstico de gestión del conocimiento, además porque para la organización había claridad sobre la falta de existencia de gestión del conocimiento. Sin embargo, sí se diagnosticó los escenarios de la gestión del conocimiento desde un enfoque comunicativo (Socialización, exteriorización, combinación e interiorización), para que el modelo aportara al futuro desarrollo de la gestión del conocimiento.

4.2 Visión y relación de la Dirección de la Fundación con los voluntarios

Tanto para la Dirección como para los coordinadores el voluntariado está relacionado con el servicio realizado a los demás a partir de la filosofía cristiana. Es la entrega de su tiempo y habilidades a los demás sin esperar nada a cambio. Liliana Alvear, Coordinadora de un Centro Solidario lo expresa a partir de una comparación muy clara:

Tú en una empresa trabajas porque, si no trabajas, no te pagan, punto. En una empresa pones tus cosas porque te toca, por obligación, porque firmaste un contrato; el voluntario es el apóstol de Jesús, al que él le dice *sígueme...* en una empresa tú tienes un tiempo, tú tienes un horario, tú tienes unas metas, tú tienes unas cosas... Aquí trabajas día a día, el presente, aquí das diariamente... en el trabajo si alguien te dice “vámonos a un paseo”, tú dices pues no, tengo que trabajar, no puedo. En el voluntariado no. En el voluntariado tú eres libre totalmente, tú verás si vas o no vas, o sea, tú te muestras con tu responsabilidad (Alvear, 2016).

El lema de Solidaridad en Marcha es “en el servicio el amor se hace concreto” con el cual se quiere expresar la naturaleza del voluntariado. En el reglamento del voluntariado, que fue actualizado en 2012, se explica el papel relevante que tiene en la Fundación: el voluntario busca “así asumir en primera persona el objetivo de la FUNDACIÓN SEM, el cual es salir al encuentro de los más necesitados, creando condiciones de vida conformes a su dignidad y derechos humanos, en el marco de la Enseñanza Social de la Iglesia y de la Fe Católica, bajo la orientación de la Asociación Internacional de Fieles de Derecho Pontificio ‘Movimiento de Vida Cristiana’” (Fundación Solidaridad en Marcha, 2012, pág. 1).

En términos de los directivos, el voluntariado es “servir, no a mostrarse, no a figurar, no a sacar partido, no a ocupar el tiempo, no a entretenerse”, “es un camino que el Señor da

para convertirse” (Acosta, 2016). La directora de la Fundación lo relata de la siguiente manera:

...es una persona que reconoce el don del servicio, o sea todos lo tenemos. Obviamente es un don que el Señor nos da en toda su misericordia, pero unos alcanzamos a descubrirlo más rápido, lo practicamos de una manera más ágil que otros, pero todos estamos llamados a servir. ¡Todos estamos llamados a servir! Es cuando esa persona se reconoce en esa necesidad busca en donde plasmarla. Hay personas, por sus realidades, su formación, su personalidad, que puede tener esa claridad de saber cómo se concreta, entonces de reconocer sus carismas, entonces dicen, mi trabajo va específicamente para niños y son muy organizados en su vida y saben de una qué disponibilidad y qué capacidad tienen. Hay otras personas que efectivamente por alguna realidad se tocaron y saben que tienen que servir, pero no saben ni cómo, ni cuándo, ni dónde... (Valencia, 2016).

Los líderes están traspasados por la misión institucional que parte de la fe católica, lo que permite una sintonía entre los directivos particular, ya que hay una interiorización de la filosofía corporativa.

4.2.1 Necesidades y expectativas de la Fundación frente a sus voluntarios

En cuanto a las necesidades y expectativas de la Fundación frente a los voluntarios, se descubre, tanto en las entrevistas como en la revisión documental, que el voluntario es el medio concreto por el que la Fundación logra sus fines. Es decir, su misión no se entiende sin la voluntad de personas desinteresadas que quieran aportar a la sociedad para crear una cultura de la solidaridad. La directora ejecutiva lo dice claramente:

El 95% de nuestra institución está conformada de voluntarios. Los voluntarios son todo en la Fundación: Son la cara de la fundación. Al final el beneficiario ¿a quién ve de la Fundación? A ese profe, porque así les dicen, todos son profes de algún programa. El referente de la Fundación, la imagen de la Fundación, es ese voluntario que tienen sus diez o quince personas a su cargo, en su responsabilidad. Pero también los voluntarios más allá de ser esos gestores, son la imagen hacia la sociedad, porque son quienes están en un ascensor, en una reunión familiar contando quién es Solidaridad en Marcha. Entonces el voluntario es un medio de difusión, de comunicación, frente a la sociedad, es el testimonio mismo, porque ya en sus parroquias, con sus familias dan fe efectivamente de que es un servicio, de cómo lo plasman acá. Son asesores... Ellos alcanzan a participar en todas las áreas, entonces son gestores, asesores, comunicadores, son un apoyo inmenso (Valencia, 2016).

Según el inventario de voluntarios y empleados 2015 de la Fundación SEM, primer ejercicio de este tipo en la organización, evidencia que el 97,32% del recurso humano que hay en Medellín es voluntario.

Ante todo esto, la necesidad de la Fundación frente al voluntariado es particularmente esencial a su misión, lo que lo hace un recurso vital para el funcionamiento de la organización. Con ello, el voluntariado se vuelve una clave estratégica a ser gestionado. En cuanto a las necesidades que la dirección, así como los coordinadores, evidencian se centran en 4 elementos:

- *Afinidad total o parcial con la misión:* Se refiere a que las personas estén de acuerdo con el trasfondo católico de la Fundación y que estén de acuerdo con la promoción humana a través de la evangelización.
- *Compromiso:* Se refiere a asumir la responsabilidad de sus compromisos de disponibilidad y entrega.
- *Actitud de generar comunidad entre voluntarios:* Se refiere a un servicio que no se realiza aisladamente, sino que busca generar comunidad tanto en los beneficiarios como en los voluntarios para generar sinergia.
- *Actitud generosa que no busque resaltar o sobresalir:* Se refiere a una actitud sana de trabajar en equipo y realizar su labor sin esperar todo el tiempo el reconocimiento o resaltar los logros.

En cuanto a las expectativas se evidencian dos tendencias:

- El compromiso del voluntariado con la misión institucional en el que se dejen moldear por la organización, para que su aporte sea cada vez mejor:

que los voluntarios cada vez estén más abiertos a un mejoramiento... cuando una persona viene a servir, cree que ya está haciendo mucho, cree que ya es el mejor porque viene aquí cuatro horas y ya es lo máximo; pero si uno efectivamente quiere cada vez mejorar y crecer, uno va a ser cada vez un poquito más exigente y ahí cuesta un poco, entonces ahí hay... una resistencia a mejorar o a cambiar... porque el voluntario... se siente de alguna manera dueño y señor de su gestión, entonces es cambiar un poquito esa posición y que entiendan que hacen parte de algo (Valencia, 2016).
- Que la filosofía católica los ayude a desarrollarse como personas y como comunidad, para que ayuden cada vez mejor a los beneficiarios en los servicios, programas y campañas en los que sirven.

Tanto la dirección como las coordinadoras relacionan estas expectativas con un mejor relacionamiento entre las partes, buscando que los voluntarios comprendan mejor a la dirección y a la Fundación.

4.2.2 Riquezas y dificultades en las relaciones con el voluntariado

La dirección considera importante las relaciones interpersonales con los voluntarios como fuentes de comprensión mutua entre las dos realidades. Pero, justamente por ellas, al ser una organización conformada por voluntades, trae los desafíos propios de este tipo de organizaciones. Al haber nacido de la voluntad de varias personas que iniciaron el trabajo

solidario, se instituyó más como una asociación de personas organizadas. Con el crecimiento se conformó en una organización de la cual aún participan dos fundadoras: Annelida Espinoza, voluntaria y Maria Helena Acosta, coordinadora voluntaria del Centro Solidario Madre de la Esperanza. Maria Helena ha involucrado a toda su familia en la Fundación: sus dos hijas y su esposo, a tal punto que sus hijas ocupan los cargos hoy de la dirección ejecutiva y su asistente administrativa. Ello ha generado dificultades en la percepción porque la dirección de la Fundación está concentrada en buena medida en la familia Valencia Acosta. Esto ha aparecido tanto en las entrevistas como en el grupo focal ni en el sondeo.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se puede ver que son cordiales, adjudicadas a la filosofía de la organización y a la conformación cultural histórica de la misma. Hay una promoción directa del reglamento del voluntario y del conducto regular ante la situación de reclamos, quejas, dudas o sugerencias, pero ante la estructura horizontal es natural que haya mucha fluidez en los diálogos y las formas de participación. Puede hablarse de naturalidad en el trato y hasta de familiaridad.

Entre las dificultades que se relatan sobre la relación están:

- Caracterización de los voluntarios (quiénes, cuántos, con qué capacidades y conocimientos)
- Comunicación (hay una actitud de pedir ayuda y manifestar las necesidades de la fundación, pero no de reconocimientos y logros)
- Realizar seguimiento y evaluación del desempeño de los voluntarios
- La falta de comprensión de la cadena de cargos (Incomprensión de normas y reglas, sabiendo que los voluntarios donan gratuitamente su tiempo y su talento).

Que los voluntarios se queden muchísimo en el asistencialismo y no se den cuenta que la promoción humana integral de la fundación va justamente en el proceso que vive el beneficiario en su vínculo con la fundación a partir de la formación y la proyección comunitaria.

4.3 Relación de los voluntarios con la Fundación

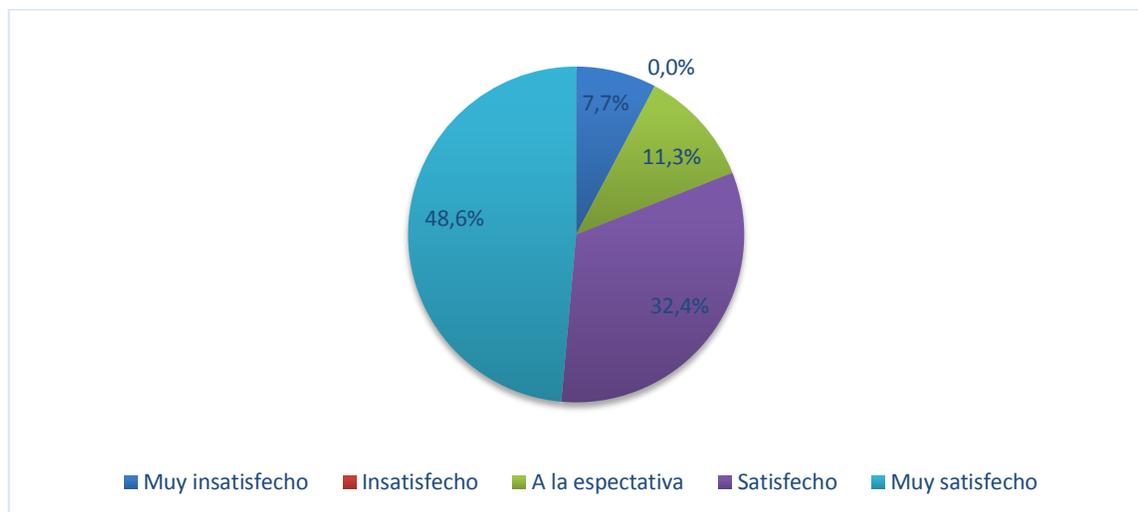
Los voluntarios manifiestan que la Fundación es el espacio que buscaban ejercer su voluntariado en un 89,4% frente a un 10,6% que dicen que no lo era. Cuando se les preguntó por la relación con la Fundación, el 48,6% de los voluntarios contestaron que están muy satisfechos, el 32,4% que están satisfechos. Un 11,3% están a la expectativa y un 7,7% muy insatisfechos. Al preguntárseles la razón de su nivel de satisfacción se reveló tanto la realidad de la satisfacción como las motivaciones para su voluntariado que la organización satisface. Esto va en tres líneas: despliegue de los valores que los motivan, satisfacción de las necesidades de valoración personal y ambiente propicio para el voluntariado. También alta concordancia con la misión de la Fundación en la ayuda integral al ser humano desde la fe católica.

En cuanto a aquellos voluntarios que están a la expectativa que la fundación los satisfaga, la mayoría argumentó bajo conocimiento de la Fundación aun cuando realizaban

voluntariado en sus proyectos. Uno en particular tiene un conflicto con que la Fundación sea creyente, pero argumenta admiración y amor por las personas con los que interactúa, por lo que sigue vinculado. Los demás argumentan su expectativa hacia realidades de la Fundación que deben mejorar: “quisiera tener un contacto más cara a cara con el necesitado en otro tipo de proyectos”, falta de claridad para vincular a amigos o familiares a SEM, expectativa en la solidez y claridad en los procesos para servir mejor, profesionalización de los espacios administrativos que hagan más fáciles los procesos logísticos, falta de proyección hacia el futuro, falta de actividades extra fuera de los proyectos, visión de sostenibilidad y crecimiento en su ayuda a los más necesitados.

En cuanto a las personas que están muy insatisfechas, exigen: comunicación entre la Fundación y los voluntarios, el manejo económico de los fondos recogidos en su distribución de los proyectos, vanidades de parte de algunos voluntarios, críticas a algunos proyectos porque son asistencialistas y que van en contra de la misión institucional.

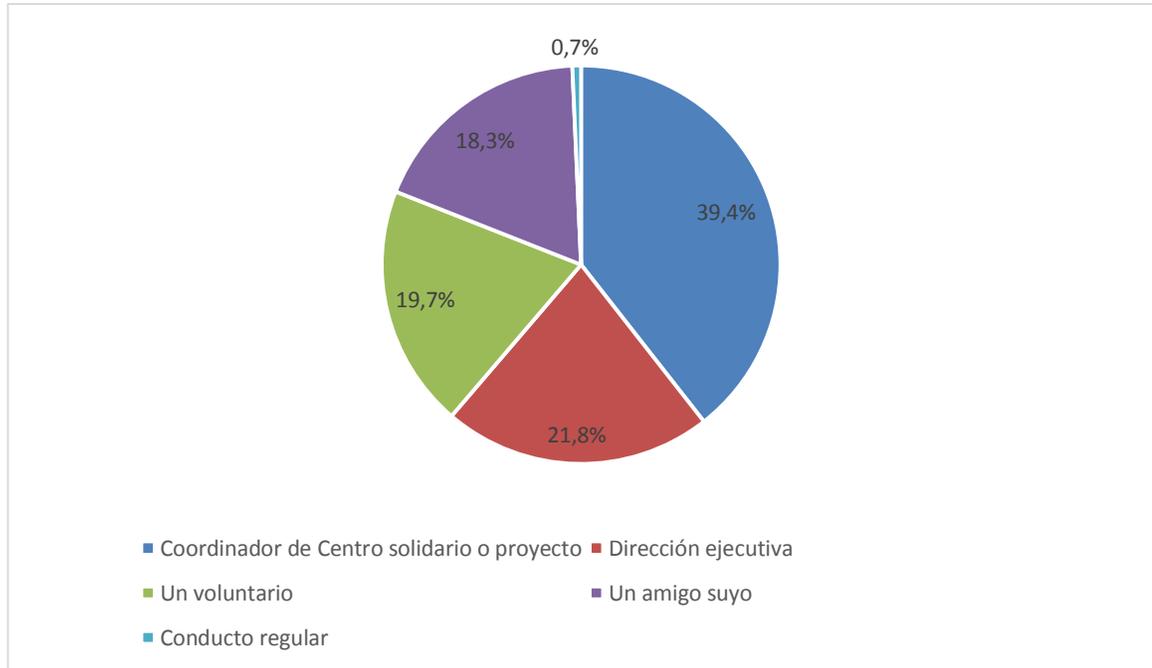
Figura 22. Nivel de satisfacción con la Fundación



Los referentes ante las dudas, consultas y sugerencias están homogéneamente distribuidos como se puede ver en la figura 30, a excepción del liderazgo claro y contundente del coordinador de centro solidario o del proyecto concreto con un 39,4% de los voluntarios que recurren a esa figura para resolver sus preguntas.

Tanto en el grupo focal como en las respuestas abiertas del sondeo, se manifestó el alto grado de participación dentro de la Fundación en sus procesos, pero también dejó en evidencia la clara jerarquía dentro de la organización con expresiones como “la obediencia”, “la normatividad”, “el conducto regular” y “nosotros proponemos, pero ellas (la dirección) son en últimas las que toman las decisiones”. Además, hay un alto grado de confianza y familiaridad en las relaciones construidas en el que los voluntarios se sienten a gusto por la reciprocidad con que se les trata. Es recurrente las expresiones como “somos una familia”, “un grupo de amigos en Dios”, “somos una familia espiritual”.

Figura 23. Referentes ante dudas, sugerencias o consultas



También en el grupo focal se evidenció que la relación que el voluntario establece con la Fundación o el proyecto que la representa está basada en la influencia que el entorno social realice, mediante la recomendación y apoyo de familiares y amigos. Además, fue claro que el vínculo que el voluntario realiza es más fuerte generalmente con las marcas del programa o campaña que con la Fundación en sí misma. Esto se vio a partir de una estrategia de identificación de logos en el grupo focal.

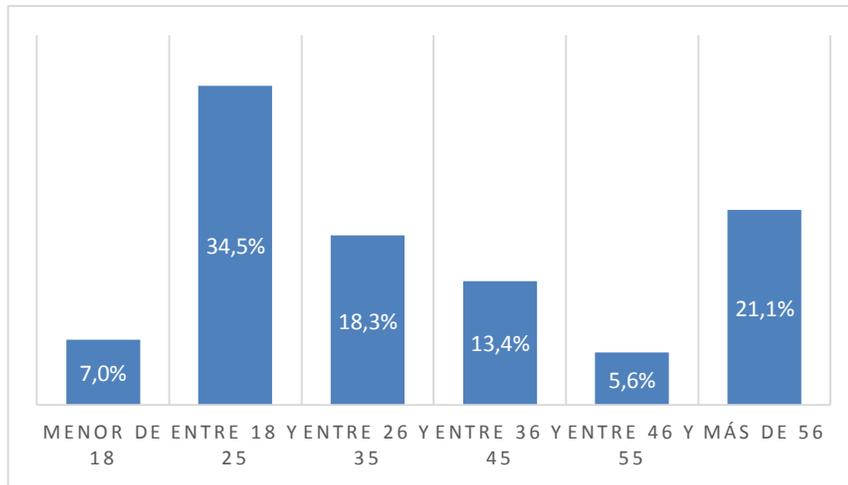
4.4 Características de los voluntarios

4.4.1 Características demográficas

Según la mirada psicosocial (Chacón & Vecina, 2002), las características demográficas permiten caracterizar a los voluntarios. Se encontró que la mayoría son mujeres en un 67% frente a los hombres que son un 33%.

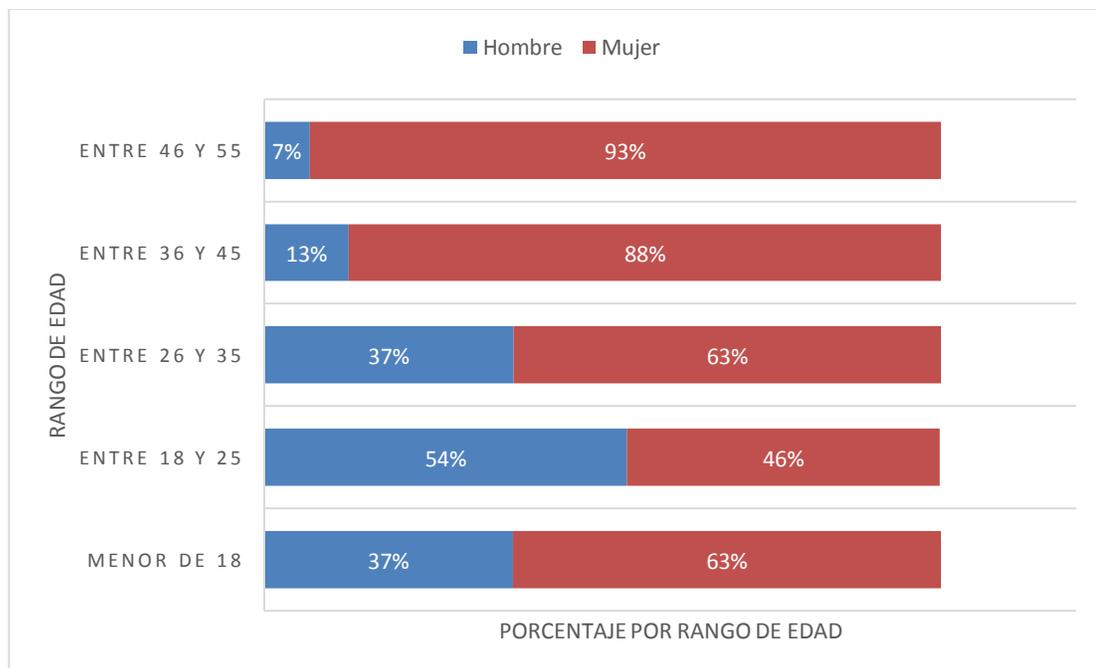
La edad revela que entre los 18 y los 25 años hay más voluntarios con un 34,5%, luego hay un descenso sostenido con 18,3% entre los 26 y 35 años y con 13,4% entre los 36 y los 45 años. Vuelve aumentar en más de 56 años con un 21,1%. Las edades con menos voluntarios son en los menores de 18 con 7% y en los que están entre los 46 y los 55 años con un 5,6%.

Figura 24. Edad de los voluntarios



Revisando el sexo de los voluntarios según el rango de edad, se halló que mientras el hombre tiene mayor presencia en los rangos más jóvenes, las mujeres crecen en presencia con el paso de los años (Ver figura 20).

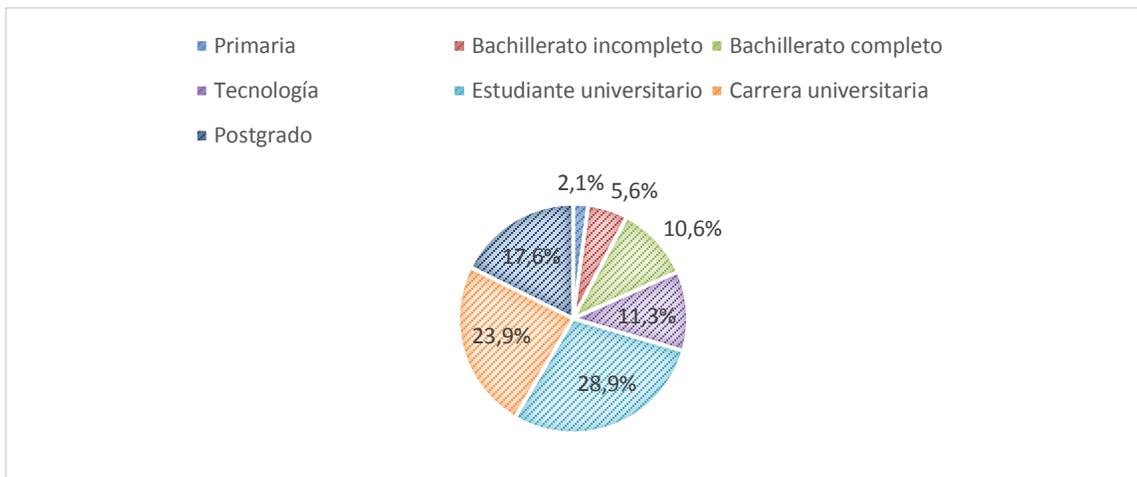
Figura 25. Edad de voluntarios según su sexo



En cuanto a la formación académica, se evidencia que los voluntarios en un 18,3% sólo han llevado los estudios básicos, mientras que los demás han cursado estudios de Educación Superior en un 81,7%. El grupo más grande es actualmente estudiante

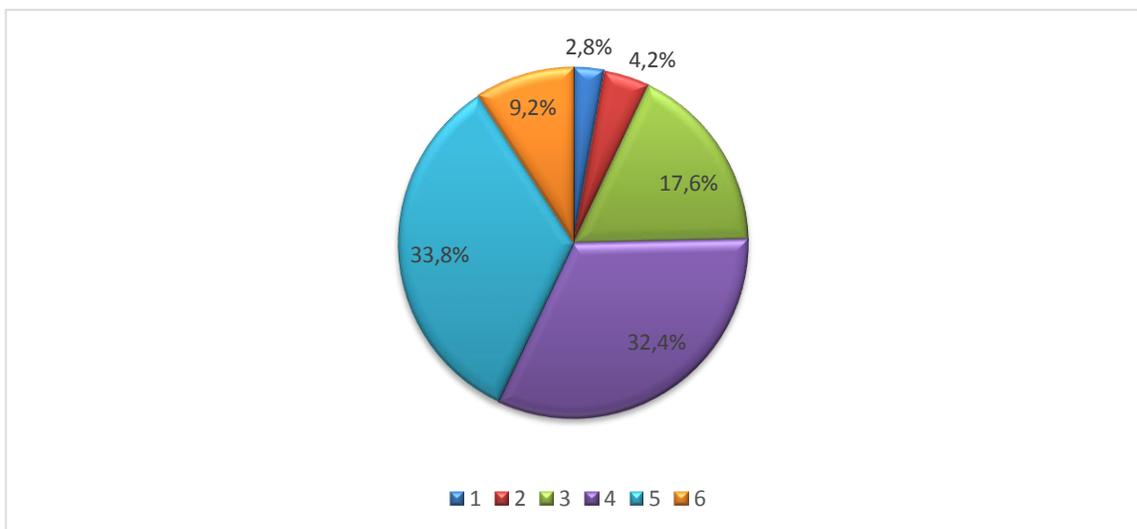
universitario en un 28,9%, seguido de aquellos que ya han terminado el pregrado con un 23,9%. Inmediatamente después le siguen aquellos que tienen estudios de posgrado en un 17,6%.

Figura 26. Formación académica



En cuanto al estrato socioeconómico, se identificó que la mayoría de los voluntarios están en el estrato 3, 4 y 5, aun cuando hay presencia de todos los estratos.

Figura 27. Presencia de voluntarios según estratos económicos



Se indagó por la religión que se profesa debido a la filosofía de la Fundación que tiene un componente religioso. En la pregunta se buscó determinar, además, qué tipo de vínculo se tenía con la religión católica en particular, para que aportara a las características motivacionales. Para ello se puso dos opciones sobre qué tipos de católicos eran (practicantes de su fe o creyentes culturales). Sin embargo, eso no fue claro para los

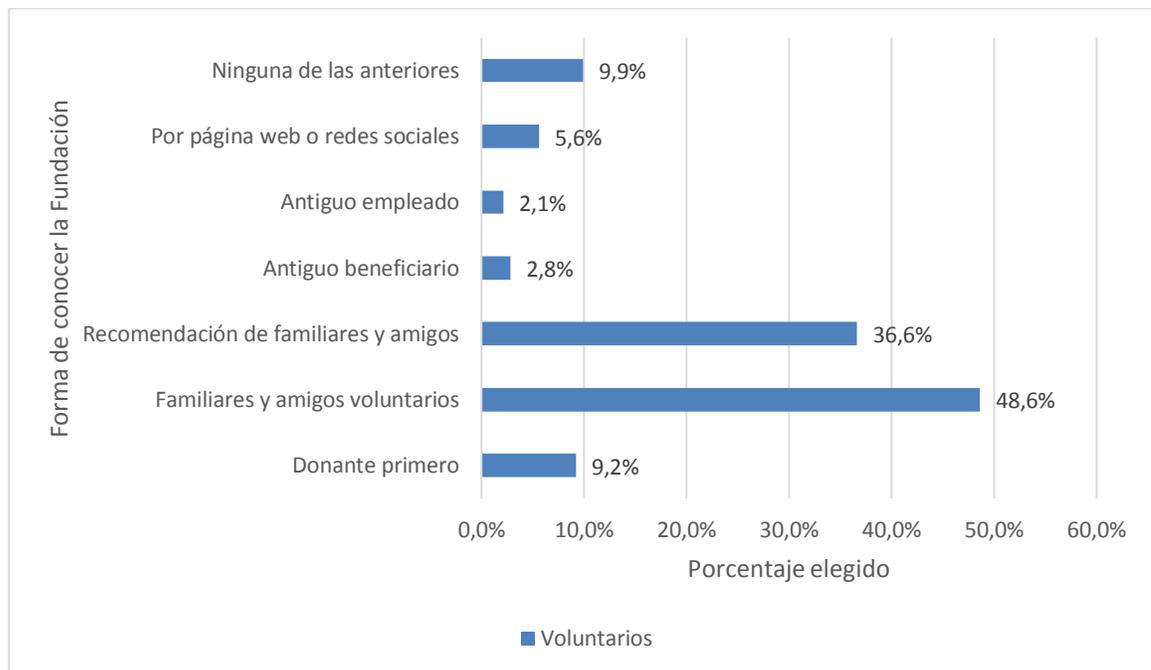
voluntarios, que se reflejó tanto en la opción para poner otro tipo de religión cuando decidieron agregar las dos opciones como signo de protesta por la pregunta. Por ello, se analizó la información que se extrajo de la pregunta, ya que aportó a la visión del catolicismo de los voluntarios. Por tanto, los voluntarios son católicos en un 95,1%, en un 2,8% son los no creyentes. Lo demás son otras denominaciones cristianas.

4.4.2 Características situacionales

A partir de las reflexiones surgidas del marco de referencia, se clasificó los tipos de voluntarios en permanentes y ocasionales, es decir, aquellos que realizan voluntariado estable durante el año en programas constantes y aquellos que realizan voluntariado en un proyecto puntual en una época del año o en una situación especial. Se encontró que el voluntariado permanente es en un 54,2% mientras que el voluntariado ocasional es en un 45,8%.

La forma en que los voluntarios conocieron la Fundación fue principalmente a través de familiares y amigos que fueron voluntarios o se la recomendaron. Es decir, el 48,6% fue influenciado para conocer la Fundación mediante la experiencia de los demás. El 36,6% fue influenciado a través de la recomendación explícita de sus amigos o familiares.

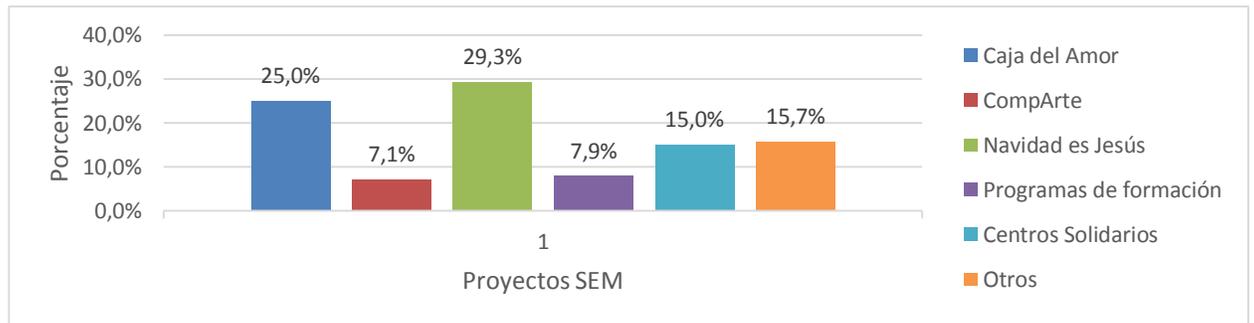
Figura 28. Formas de conocer la Fundación.



Además, los proyectos por los que conocieron la Fundación son principalmente 5 de los 20 que existen. El 29,3% de los voluntarios se vincularon por Navidad es Jesús, el 25% por Caja del Amor, el 15% por los Centros Solidarios, el 7,1% y el 7,9% por CompArte y Programas de Formación respectivamente. De los 5 proyectos sólo hay tres que exigen voluntarios permanentes y son los que menos voluntarios han captado (Centros

Solidarios, CompArte y Programas de Formación), el resto son proyectos puntuales para la época decembrina (Navidad es Jesús y Caja del Amor).

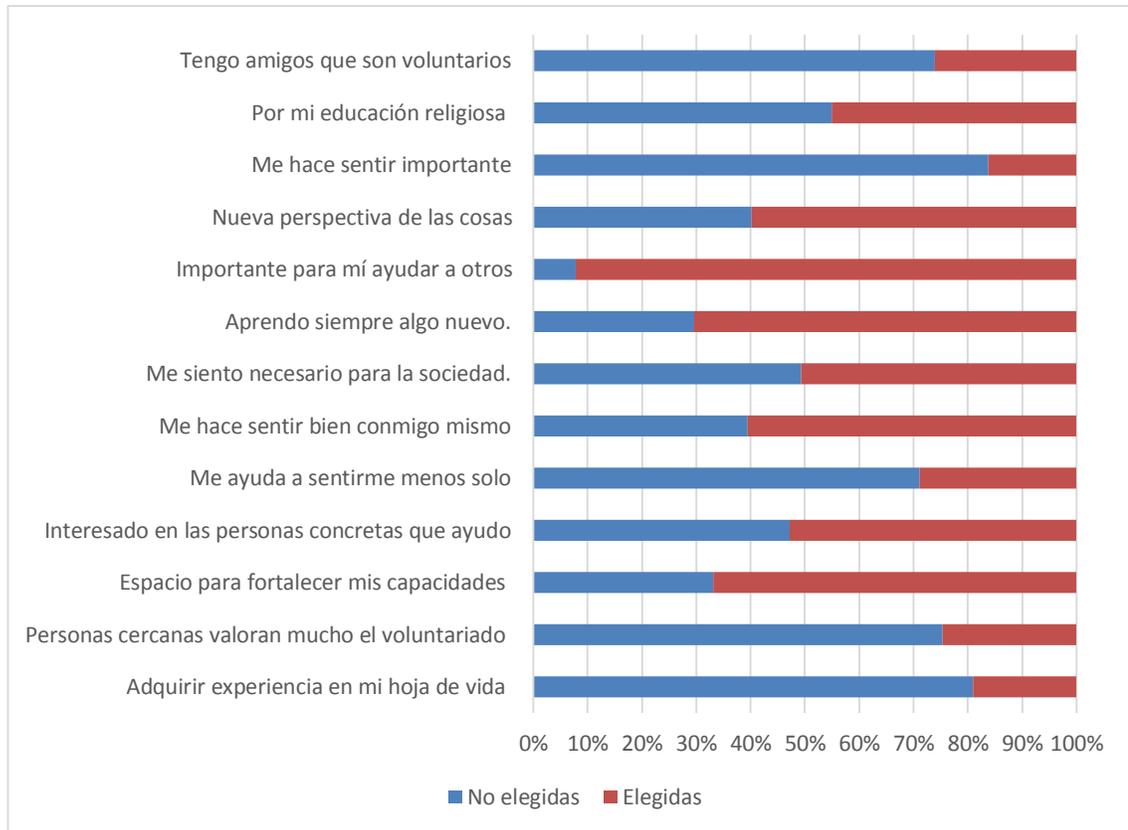
Figura 29. Proyectos por los que los voluntarios se vincularon a SEM



4.4.3 Características motivacionales

En cuanto a las características motivacionales, se encontró que las características más elegidas fueron las motivaciones por valores con un 92,3% de la importancia de ayudar a otros y el 52,8% del interés en las personas concretas a las que ayuda el voluntario. Le siguen las motivaciones de conocimiento con un 70,4% de la categoría aprender siempre algo nuevo y el 59,9% de la nueva perspectiva que le da de las cosas. Luego continúan las motivaciones de experiencia profesional con un 66,9% en la categoría de espacio para fortalecer capacidades personales y sociales. Luego continúan las motivaciones de la mejora del estado del ánimo o valoración personal con un 60,6% en la categoría del voluntariado que hace sentir bien consigo mismo y con un 50,7% que el voluntariado ayuda a sentirse necesario para la sociedad.

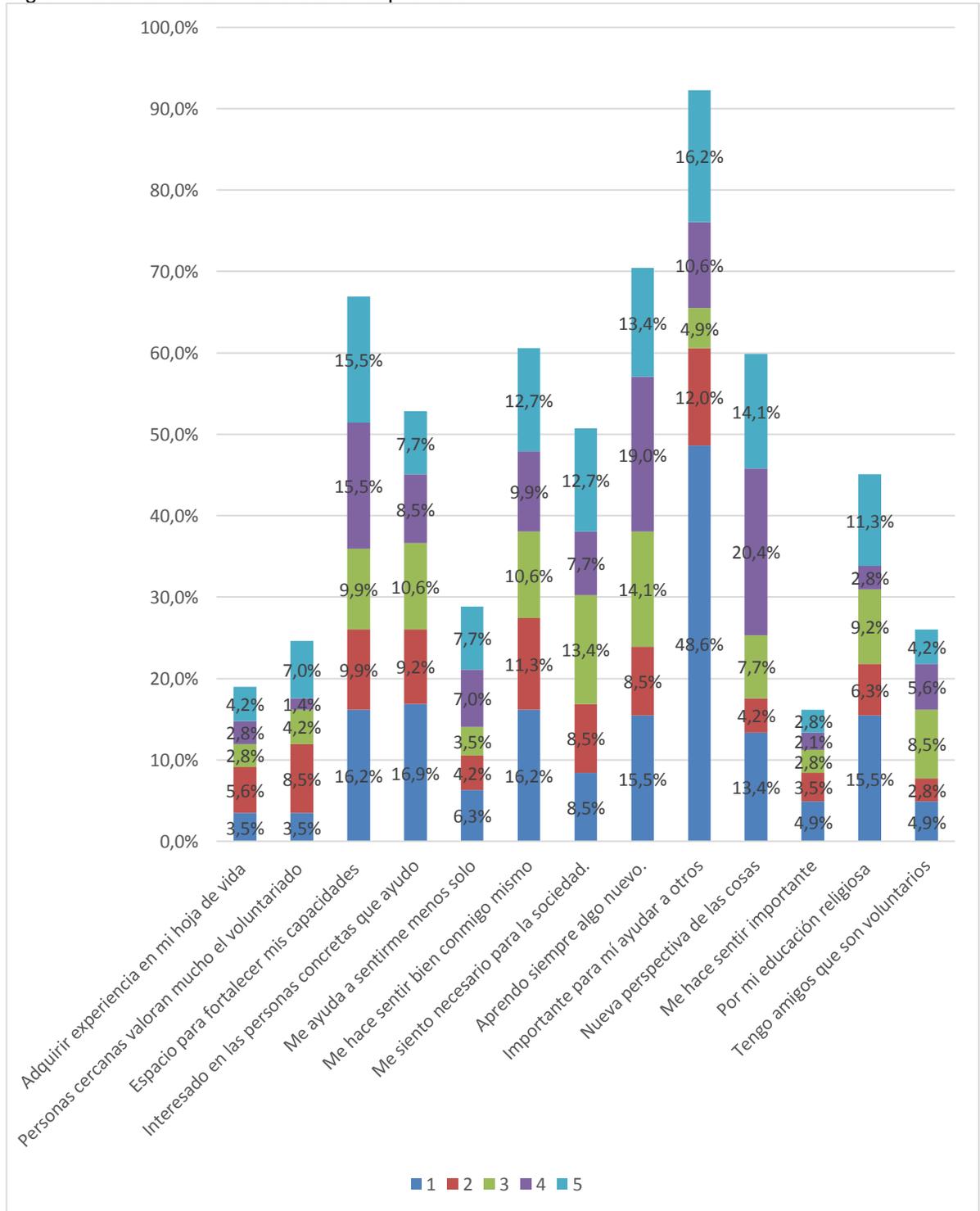
Figura 30. Motivaciones elegidas



Sin embargo, revisando según el orden de importancia se evidencia que las motivaciones siguen siendo de valores, luego de conocimiento, luego de experiencia profesional, para cerrar con la de estados de ánimo.

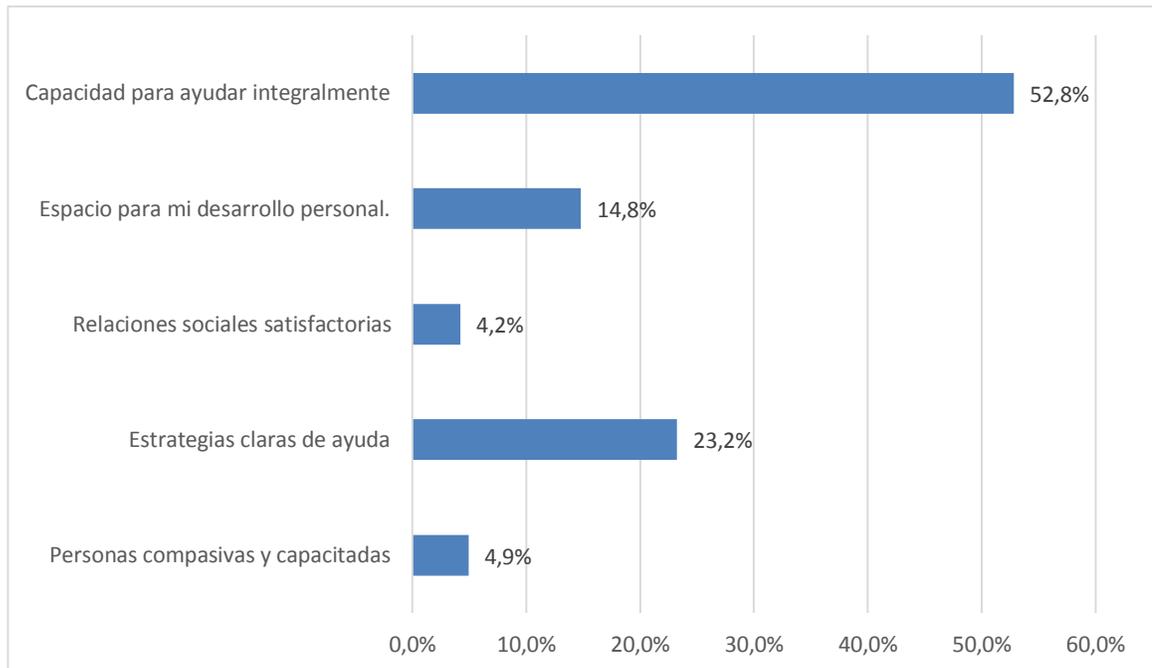
En el grupo focal se evidenció estas mismas motivaciones con expresiones como “dar de lo que se tiene a otros que no”, “un lugar de acogida, un lugar donde se les muestra a los otros el rostro del Señor” “no es dar plata, es formar y que salgan adelante solos”, “contribuir al cambio, aportar un granito de arena y me siento feliz de contribuir a otros”, “Entrega, recibe más de lo que da. Estamos acostumbrados a tenerlo todo y ellos no”, “me siento útil”.

Figura 31. Motivaciones en orden de importancia



Además, cuando se indagó por las razones para permanecer en el voluntariado que realizan, escogieron la capacidad de ayuda integral en un 52%.

Figura 32. Razones para permanecer en el voluntariado

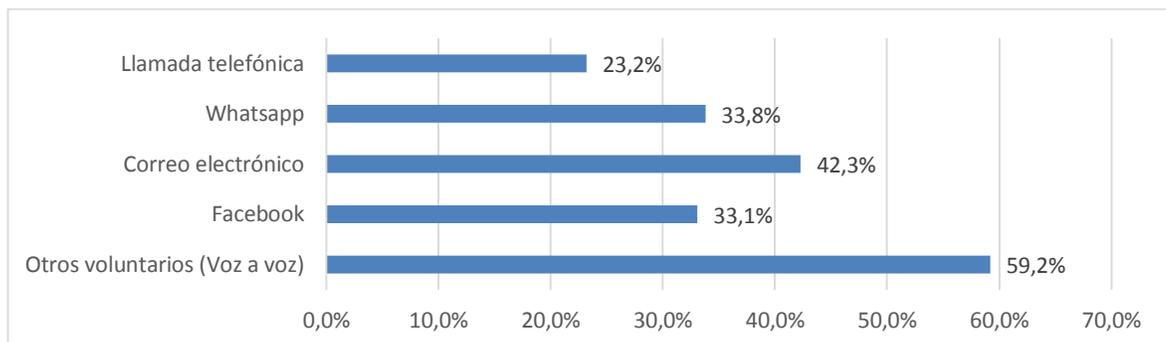


En cuanto a la vinculación que tienen con la filosofía de la organización, es muy alta, ya que un 83,8% respondió que era importante para ellos que la Fundación sea católica. Esta información aporta a la reflexión sobre las motivaciones, necesidades y expectativas.

4.4.4 Características comunicacionales

Las características comunicacionales se refieren a las formas de comunicación mediatizadas. En este caso, el voz a voz lleva la delantera con un 59,2%, seguido del correo electrónico con un 42,3%.

Figura 33. Medios por los que se enteran de las actividades voluntarias.



Cuando se les preguntó por propuestas para comunicarse mejor, se centraron en propuestas para los medios actuales (Ver tabla 8) y algunas ideas. Estas ideas van orientadas hacia un mejor relacionamiento de la Fundación con los voluntarios:

- Visitas guiadas para los voluntarios que no tienen una relación directa con la Fundación para que conozcan los espacios de la Fundación.
- Proyecto dedicado al crecimiento personal de los voluntarios
- Acompañamiento constante al voluntariado
- Comunicar a los voluntarios de todas las actividades a desarrollar

Tabla 8. Propuestas comunicacionales en medios de comunicación

<p>Redes Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • No solo para invitar a proyectos, sino también para mostrar qué se ha logrado, realizado y de qué manera de ha impacto con proyectos • Actualizar más Facebook • Movimientos a la página de Facebook 	<p>Llamada telefónica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constancia • Cadena de llamadas
<p>Página Web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorarla • Publicar información actualizada (Noticias) 	<p>Otros medios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletines con los acontecimientos de la fundación • Usar más institucionalmente whatsapp • Actualización de cartelera físicas • Correo con todas las actividades de SEM

Fuente: Elaboración Propia.

En el grupo focal se evidenció la tendencia generacional de los jóvenes por whatsapp como único medio acertado para comunicarse con ellos, mientras que los adultos tienen más opciones de cómo informarse y comunicarse, siendo los medios más seguros las llamadas telefónicas o whatsapp. Facebook quedó relegado completamente por los más jóvenes (menores de 18 y de 18 a 25). Los adultos expresaron cierta aprensión al correo electrónico porque de pronto la información no la reciben a tiempo.

La comunicación es entendida por los voluntarios como comunicación mediada. Por ello, manifiestan en general que la comunicación en los proyectos es buena, pero cuando tiene que ver con toda la Fundación falla en términos de difusión. Además, hacen hincapié en algunos temas claves:

- La base de datos grande no se actualiza hace mucho tiempo. Hay muchos voluntarios que ya no están activos. Hay que trabajar en esa actualización.
- “Normalmente me comunico con ellos por e-mail o WhatsApp.”
- “Mi comunicación es de saber todo del Centro Solidario, pero cuando hay cosas por fuera es que falla. Tal vez por tener tantas cosas en la cabeza es que me olvido de algunas otras.”

- “En CompArte la comunicación se está trabajando. Facebook fracasó y WhatsApp va más o menos. Mis voluntarios son ignoradores y después de un pequeño regaño, ya al menos aparecen. Por eso para mí es muy importante construir equipo. Lo estamos proponiendo y, aunque soy la encargada, esto es de todos”

5. Capítulo V: Discusión

A partir del marco referencial y de los resultados obtenidos de la recolección de información, se realizó la interpretación de los datos para el caso particular, buscando responder a los objetivos de esta investigación. Para el objetivo específico 1 y 2, se realizó la descripción y caracterización tanto de la dirección y sus representantes como de los públicos de voluntarios, especialmente en las necesidades, motivaciones y expectativas, evaluando la relación que se da. Para el objetivo 3, se tomó lo revisado en el marco referencial, ajustándolo a las necesidades de la fundación, para especificar los aportes de la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento. A partir del cumplimiento de estos objetivos específicos, se dan los insumos necesarios para la elaboración del modelo correspondiente.

5.1 Caracterización del grupo de interés de voluntarios

5.1.1 Grupo de interés de voluntarios

Desde Grunig & Repper (1992), se entiende que el grupo de interés de voluntarios son todos aquellos que podrían ser voluntarios, ya que pueden ser influenciados por la organización o tienen intereses en la misma. Eso significa que el grupo de interés de voluntarios va más allá de los voluntarios actuales de la Fundación, sino de aquellos que podrían serlo en el futuro y que están cerca de la Fundación a partir del contexto, las relaciones sociales o los intereses en común. Ello exige a la Fundación pensar la comunicación con este grupo de interés más allá del contexto organizacional, expandiendo la mirada hacia la sociedad en general, buscando el fortalecimiento de nodos o puntos de encuentro entre el grupo de interés y la organización, que inicialmente son las organizaciones aliadas, la página web, las redes sociales y los mismos voluntarios actuales.

Sin embargo, dentro del grupo de interés de voluntarios están los que actualmente participan de la Fundación, que se conforman como público de la organización por su situación y su conducta comunicativa, fundamentada en la teoría situacional de los públicos (Grunig & Hunt, 2003).

Entendiendo a los voluntarios como público, se pueden reforzar algunos datos de la literatura sobre los voluntarios (Chacón & Vecina, 2002) como que la preferencia por el voluntariado es femenina con una participación actual del 67%, pero que se consolida con la edad, mientras que el voluntariado masculino es menor y disminuye con el tiempo, aunque hay presencia en todos los ciclos de vida del ser humano. Sin embargo, hay mayor presencia en el ciclo de vida de la juventud (18 a 25 años) y la adultez mayor (de 56 años en adelante). La tendencia actual en la formación académica está quien participa de la educación superior en un 81,7% entre estudiante universitario, profesional y estudios de posgrado. Esto es consistente con el estrato socioeconómico en que la tendencia está entre el 3, 4 y 5.

Además, es sugerente la tendencia del componente religioso en lo demográfico y motivacional en este público, ya que las motivaciones por valores son una tendencia sostenida tanto en el sondeo como en el grupo focal. Esto es consistente con la teoría psicosocial que afirma que la permanencia del voluntariado radica en la relación de coherencia entre la filosofía personal y la filosofía corporativa (Chacón & Vecina, 2002).

La literatura sugiere que el apoyo social es un motivador importante para darle una oportunidad al voluntariado o a motivar la permanencia (Omoto & Snyder, 1995; Medina, 2015); por ello es interesante que la mayoría de los voluntarios hayan llegado a la Fundación por referencias. Esto también se relaciona con que el mejor influenciador de un voluntario es aquel que ha vivido la experiencia (Capriotti, 2009).

También es de señalar que actualmente los momentos en que hay contacto directo con la fundación por parte de los voluntarios influyen para la permanencia en el voluntariado. Estos momentos se dan en la Caja del Amor, Navidad es Jesús, los Centros Solidarios, los Programas de Formación y CompArte. Es importante establecer puentes entre los proyectos y la fundación para que la relación vaya más allá del proyecto.

Las motivaciones son principalmente heterocentradas a partir del modelo de Clary y Snyder (1995), ya que las motivaciones por valores son las que priman tanto desde la mirada cuantitativa como la cualitativa, así como las de conocimiento. Sin embargo, hay motivaciones autocentradas como las de experiencia profesional y las de mejora del estado de ánimo, que son especialmente relevantes en el instrumento cuantitativo en los rangos de adultos jóvenes. No obstante, las motivaciones sociales aparecen con fuerza en los diferentes análisis cualitativos, tanto en el grupo focal como en las respuestas abiertas del sondeo.

Con referencia a las tendencias de este público en términos comunicacionales es claro que las relaciones interpersonales son muy vitales, ya que los medios elegidos para informarse son personalizados. Además, el público realizó peticiones de mayor contacto entre la institucionalidad con el voluntario a través de las propuestas sobre nuevas formas de comunicación: las visitas guiadas en los espacios de la Fundación, un proyecto dedicado al crecimiento personal de los voluntarios, el acompañamiento constante al voluntario. No obstante, se nota que el público quiere información pública de la Fundación que pueda difundir: actividades como también logros y las propuestas novedosas de la fundación.

En cuanto a medios, Facebook quedó relegado por jóvenes debajo de los 25 años, mientras que whatsapp llega a casi todos los grupos generacionales. El correo electrónico es una fuente de información que necesita siempre un complemento con otro medio de comunicación.

A partir de todo ello, es posible concluir que el tipo de vínculo que une a este grupo de interés con la organización es funcional, según la clasificación de Grunig y Hunt (2003) que es aquel vínculo que permite el funcionamiento de la organización, ya que produce los *inputs* (materias primas o recursos básicos) para generar los procesos o resultados necesarios para lograr los fines sociales de la Fundación.

Es importante comprender que el grado de ese vínculo con la organización permite orientar la relación. Es por ello que se clasificó los voluntarios según el tipo de voluntariado que realizan para analizar qué tanto afecta su relación con la Fundación, de acuerdo al modelo psicosocial (Chacón & Vecina, 2002) y al modelo de relaciones públicas (Grunig & Hunt, 2003). A partir del hallazgo que los tipos de voluntariado se dan muy parejos en la organización, los voluntarios permanentes y ocasionales, podrían tener conductas comunicativas diferentes dependiendo de ese vínculo con la organización.

Por ello, los voluntarios permanentes serían un público con una conducta comunicativa activa durante el año, por su interacción constante con la organización. Los voluntarios ocasionales serían un público activo mientras está en funcionamiento el proyecto o está atento en esa época del año, volviéndose un público informado o latente en el resto del año, dependiendo de qué tan informado y estimulado lo mantenga la organización.

Esto difiere con la visión de La Porte (2001) que entiende al voluntariado como público interno y la clasificación que hizo la Fundación en su primer direccionamiento estratégico que lo comprendió como cliente interno (Fundación Solidaridad en Marcha, 2013). No obstante, comprenderlo como grupo de interés arroja nuevas perspectivas tanto en la forma de relacionarse con ellos como a la gestión propia de este tipo de voluntarios.

Tabla 9. Tipo de públicos en el grupo de interés voluntarios.

Tipo de Público	Público activo	Público informado	Público latente
Tipo de Voluntarios			
Voluntarios permanentes	Hay una conducta comunicativa constante con respecto a la Fundación, producto de su vínculo. Reacciona rápidamente ante la información y ante el contexto organizacional.		
Voluntarios ocasionales	Tiene una conducta comunicativa constante, mientras está involucrado con su proyecto o en la época puntual del año en el que participa. Reacciona ante la información respecto al proyecto o contexto organizacional mientras está involucrado.	Se reduce su conducta comunicativa, pero tiene capacidad de reacción si se mantiene informado, mientras no esté vinculado al proyecto o no esté en esa época del año.	Su capacidad de conducta comunicativa se reduce considerablemente por la falta de estímulos al vínculo que tiene con la organización y de información ante los intereses del voluntario.

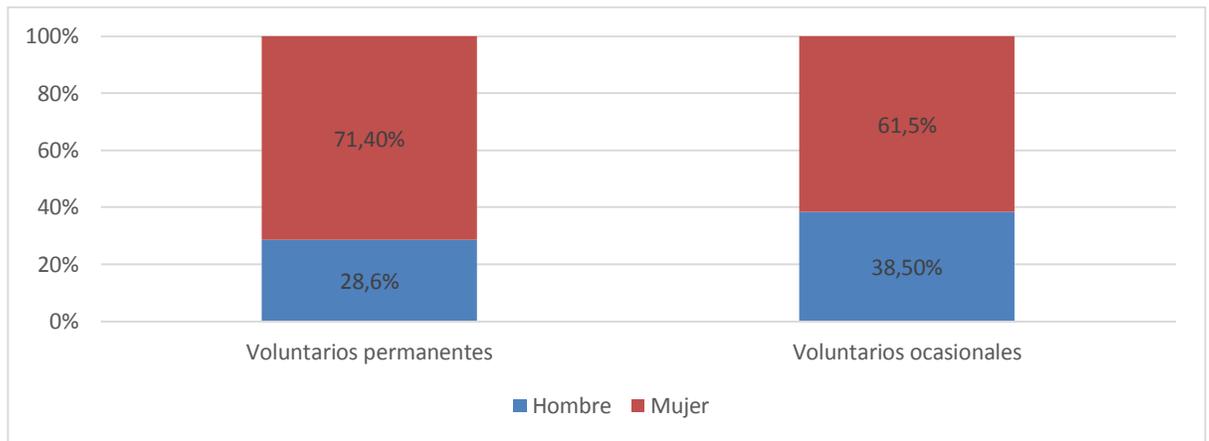
Fuente: Elaboración propia, basada en la teoría situacional de los públicos.

Ante ello, es importante describir qué diferencias tienen entre sí y qué similitudes.

5.1.1 Públicos de voluntarios: permanentes y ocasionales

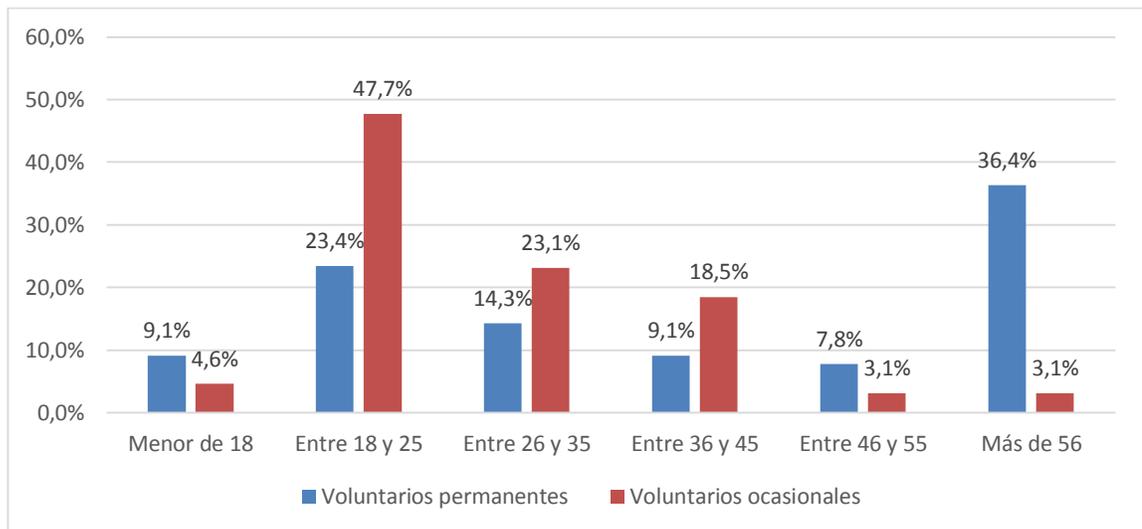
En cuanto a características demográficas, son similares con ciertas variaciones importantes. En los permanentes el sondeo sugiere la tendencia femenina frente a los ocasionales, pero la tendencia es similar en el público sin discriminar.

Figura 34. Sexo por voluntarios permanentes u ocasionales



Pero comparando los rangos de edad, se podría notar que los voluntarios ocasionales se concentran en la juventud, disminuyen a medida que aumentan de edad, mientras que los permanentes están distribuidos en todas las edades con acentos en los adultos mayores y los jóvenes (18 a 25 años).

Figura 35. Rango de edad entre voluntarios permanentes y ocasionales



Cuando se compara el sexo con el rango de edad, los hombres del voluntariado permanente están en la juventud, mientras que los del voluntariado ocasional están en todos los rangos de edad, a excepción del rango de adulto mayor.

Figura 36. Sexo según la edad de voluntarios permanentes

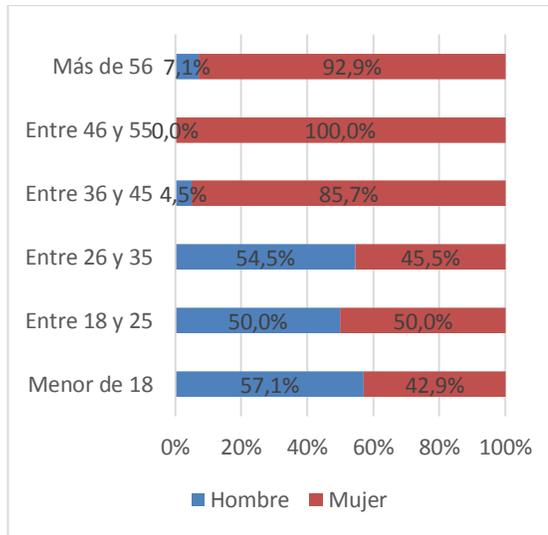
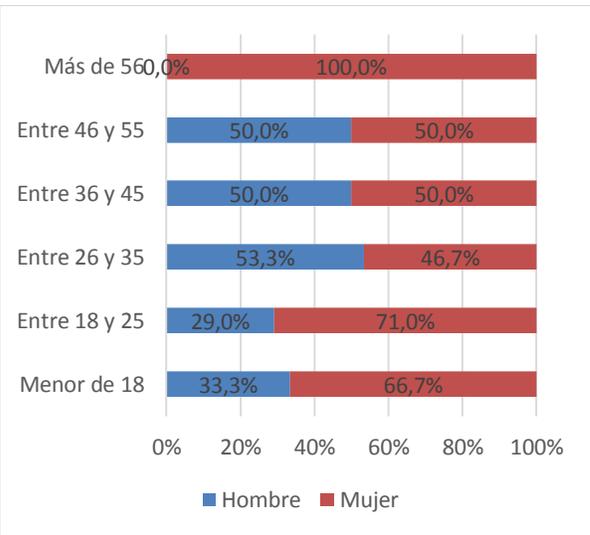
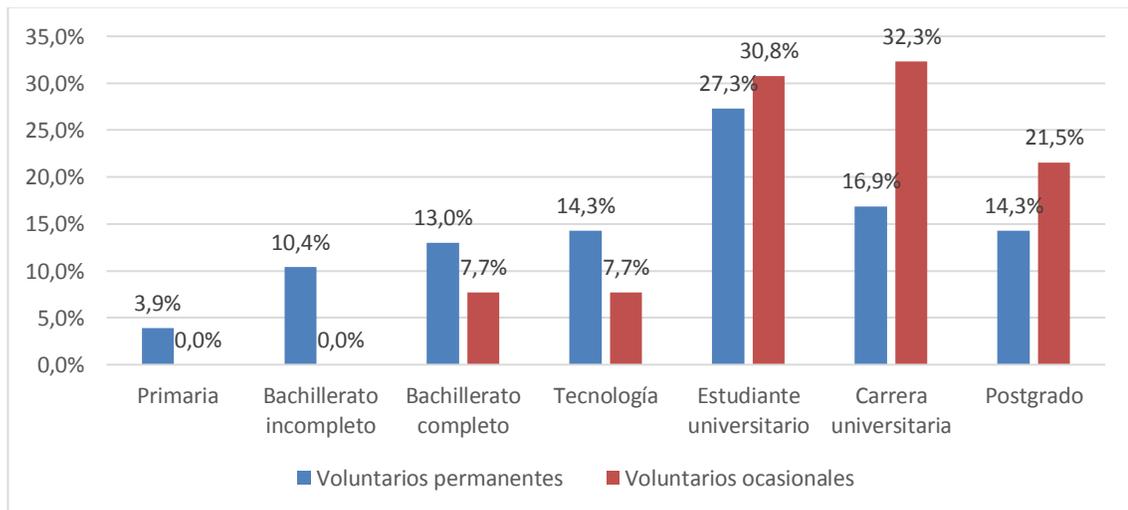


Figura 37. Sexo según la edad de voluntarios ocasionales



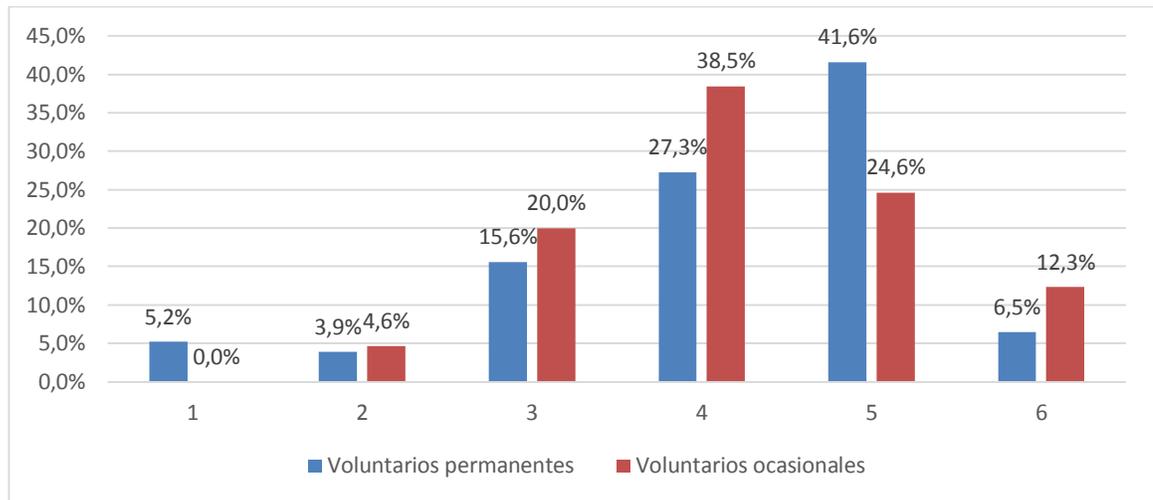
En cuanto a formación académica, hay una concentración alta de gente preparada profesionalmente en los voluntarios ocasionales, mientras que el voluntariado permanente está distribuido. Una de las razones para que esto suceda es que hay voluntarios que fueron beneficiarios primero lo que incrementa la pertenencia de voluntarios en formación académica básica y media.

Figura 38. Formación académica según los voluntarios permanentes y ocasionales



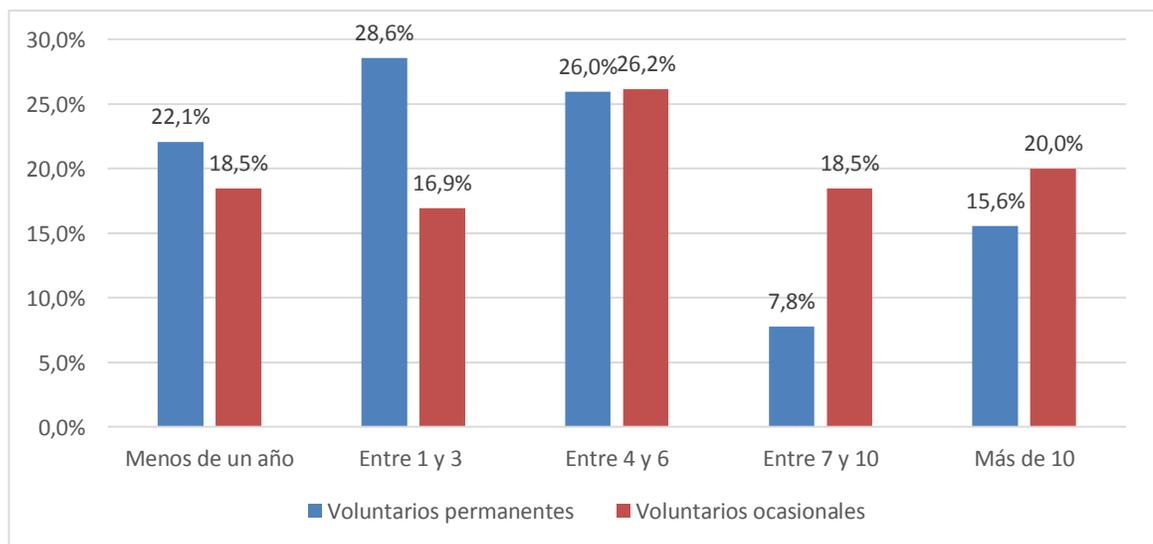
La realidad socioeconómica de los dos grupos de voluntarios es muy pareja, reforzando esta característica demográfica del público sin discriminar en su concentración en el 4 y el 5.

Figura 39. Estrato socioeconómico por tipos de voluntarios



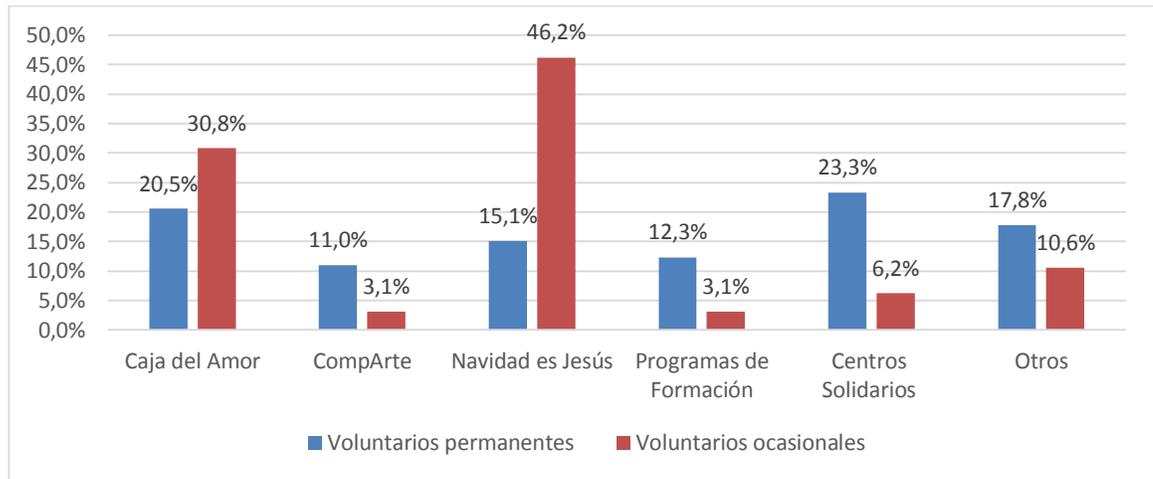
Es interesante observar el tiempo de vinculación por cada tipo de voluntario, porque sugiere que estar vinculado de una u otra manera no necesariamente afecta la permanencia en la fundación. Es más, hay una tendencia a que los voluntarios ocasionales sean más estables durante el tiempo de vinculación que los permanentes. Sin embargo, para ver una relación mayor es necesario una investigación de mayor profundidad.

Figura 40. Tiempo de vinculación según los tipos de voluntarios



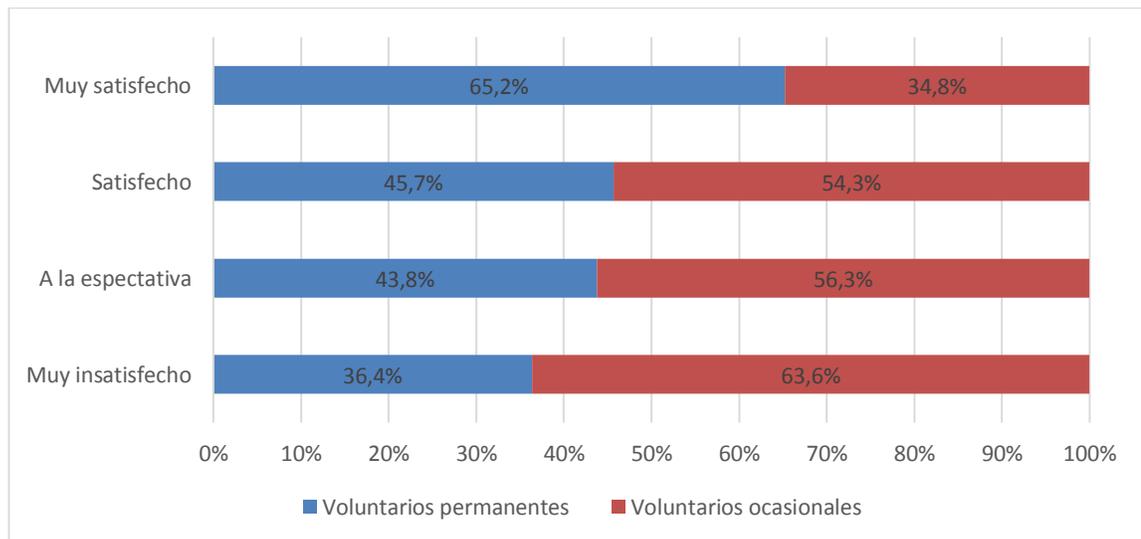
Según el proyecto por el que el voluntario conoció a la Fundación, es claro que la Caja del Amor y Navidad es Jesús son los proyectos que más atraen voluntarios ocasionales, mientras que los permanentes están más distribuidos en otros proyectos. Esto amerita que los voluntarios ocasionales de estos dos proyectos deben ser informados no sólo de los proyectos en cuestión, sino de información de la Fundación para fidelizarlos, ya que, por la periodicidad de estos proyectos (época decembrina), permanecen como públicos informados o latentes mucha parte del año.

Figura 41. Proyectos por los que se conoció a la Fundación según los tipos de voluntarios



Por último, cuando se realiza la comparación entre el nivel de satisfacción tanto se puede ver que la insatisfacción proviene más de voluntarios ocasionales que permanentes. En la evaluación cualitativa se evidenció que más que todo era por falta de información a la que no tienen acceso o a la que no se le dio.

Figura 42. Nivel de satisfacción por tipo de voluntario



Por el alcance del estudio se no pudo indagar sobre la movilidad entre voluntarios permanentes y ocasionales, pero a partir de los perfiles del voluntario que se desarrollen en la gestión del voluntariado de la Fundación, podría evaluarse.

Esta comparación entre voluntarios permanentes y ocasionales, revela tanto similitudes como diferencias entre un público y el otro. Sin embargo, es relevante a partir de la teoría situacional de los públicos (Grunig & Hunt, 2003) qué tan informado está el público más situacional como lo es el de voluntarios ocasionales para mantener la vinculación a la fundación, ya que el porcentaje más alto de los insatisfechos pertenece a ese público.

5.2 Necesidades, motivaciones y expectativas de la Fundación y los voluntarios

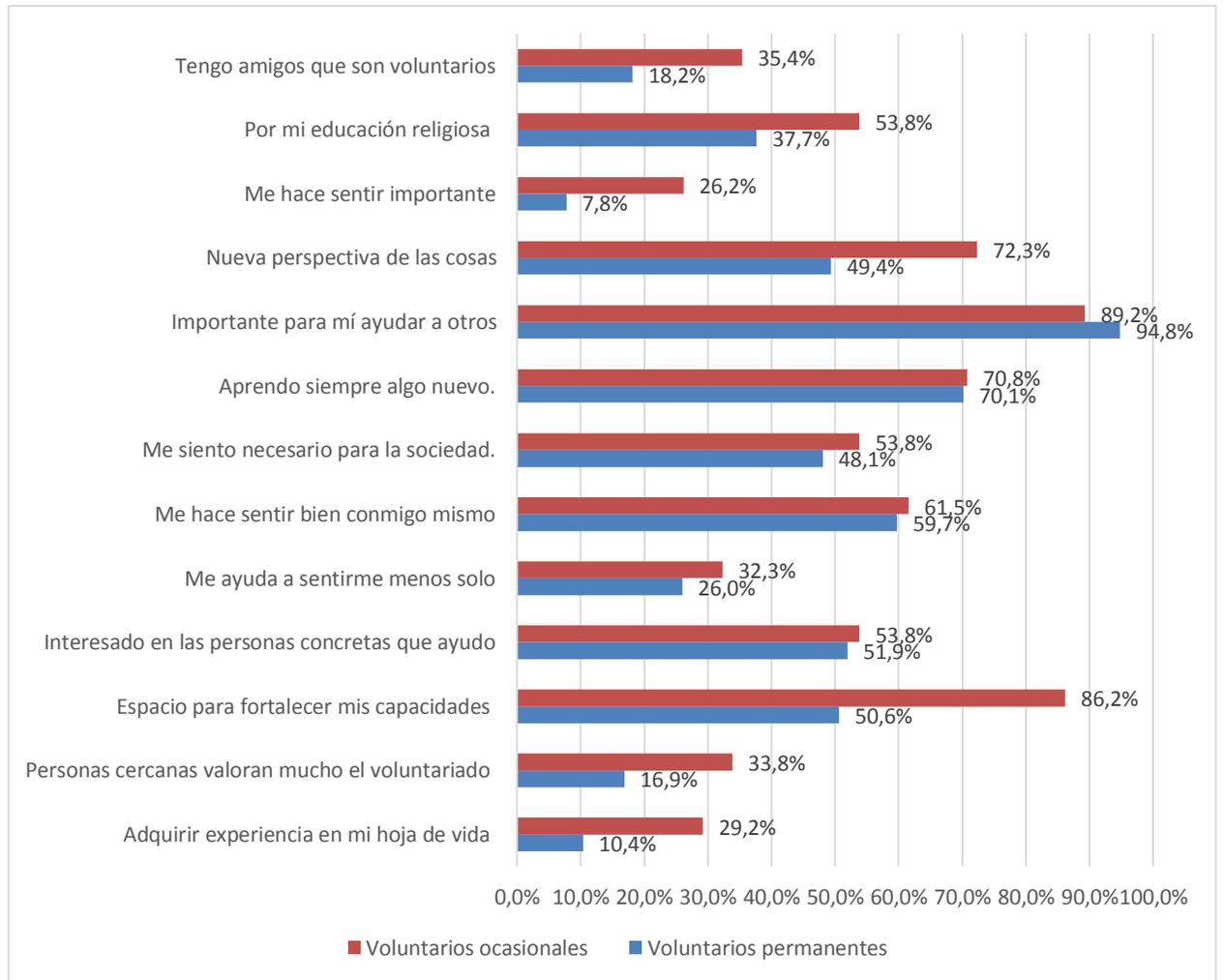
Para el análisis de las necesidades y expectativas, era necesario comprenderlas desde las motivaciones como manifestación natural y consciente de ellas. Por ello, se aprovechó la teoría funcional de las motivaciones de Clary y Snyder (1995) para clasificar las motivaciones como manifestación consciente de los voluntarios, pero a la vez se contrastó con las afirmaciones inconscientes en el proceso cualitativo. A partir del análisis profundo de estas dos formas de contraste, se puede evidenciar que hay una correspondencia entre las motivaciones manifestadas y las necesidades encontradas.

Cuando se realiza un análisis comparativo entre los tipos de voluntarios, se evidencia que siguen primando las motivaciones por valores, de conocimiento, por mejoras del estado de ánimo y por experiencia profesional. Sin embargo, hay un alza particular en las motivaciones por experiencia profesional en los voluntarios ocasionales. Esto es consistente con el ciclo de vida de los voluntarios, ya que los ocasionales tienden a estar más en un rango de edad de la juventud.

Realizando un contraste con la teoría referenciada, se evidencia que las motivaciones por valores de Clary y Snyder (1995) son consistentes con las necesidades de auto trascendencia de Maslow (1991), así como las motivaciones de experiencia profesional y la mejora del estado de ánimo se relacionan con las necesidades de seguridad; y las motivaciones de conocimiento con las necesidades de estima.

Si bien en este trabajo se asume las necesidades desde Maslow (1991), los planteamientos de Max-Neef (1993) en referencia a la no jerarquía de las necesidades y a la comprensión de las mismas como carencias, pero también como potencialidades, son vinculados teóricamente por la relación específica con el contexto social de la organización que, además, se relaciona con las temáticas de desarrollo humano.

Figura 43. Motivaciones por tipo de voluntariado



Desde los diferentes modelos psicosociales (Callero, Howard, & Piliavin, 1987; Omoto & Snyder, 1995; Vecina, 2001; Vecina & Chacón, 2009; Medina, 2015), las motivaciones de ajuste social o de relaciones sociales están vinculadas a la mínima estructura social que el voluntario necesita para el despliegue de su acción voluntaria. Por tanto, estas motivaciones, que han estado presentes en el estudio de manera cualitativa, no serán consideradas como motivaciones que movilizan a los voluntarios, ya que se refieren a las condiciones necesarias, pero no suficientes para que se satisfagan las necesidades puntuales.

Las expectativas, que surgen a partir de las motivaciones, se evidenciaron en las exigencias que le hacen a la organización, en todos los niveles de satisfacción y que son coherentes con las motivaciones.

Con respecto a las motivaciones de la dirección de la Fundación, están marcadas por la filosofía católica, ya que todo su discurso está cimentado desde la fe y por la fe para la misión de la fundación. Esta motivación por valores ha permitido que la dirección se consolide a partir de la misión institucional y lea la realidad de su contexto organizacional a partir de ella. Por ello, sus motivaciones son por los valores y la experiencia profesional que se deriva de sus cargos.

Cuando se les preguntó a la dirección por las necesidades y expectativas, estas fueron contestadas a partir del contexto de la fundación. Pero el análisis reveló que todas ellas se constituyen en expectativas, ya que están estructuradas como creencias de los comportamientos que traerán satisfacción a las necesidades que se manifiestan racionalmente (Dávila de León, 2002; Chacón, Pérez, Flores, & Vecina, 2010). A partir de ellas y del análisis cualitativo de las entrevistas, se dio con las necesidades que se expresaron en las motivaciones de la dirección.

Tabla 10. Necesidades, motivaciones y expectativas de la dirección y los voluntarios

Grupos	Necesidades	Motivaciones	Expectativas
La dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de autorrealización • Necesidad de estima • Necesidad de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Por valores • Por experiencia profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Afinidad total o parcial con la misión • Compromiso • Actitud de generar comunidad entre voluntarios • Actitud generosa que no busque resaltar o sobresalir • Dejarse formar por la fundación
Voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de autotranscendencia o autorrealización • Necesidad de estima • Necesidad de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Por valores • Por conocimiento • Por experiencia profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar sus habilidades en el servicio que prestan • Avidéz por aprender de lo vivido (Generar conocimiento contextualizado) • Reconocimiento de los logros personales, así como los comunitarios (la fundación de la que hacen parte).

Fuente: Elaboración propia.

Con ello se comprende que, con necesidades a satisfacer similares, las expectativas se concretan a partir del contexto en el que está cada una de las partes, de su rol y de su relación con el accionar y el contexto en el que se da ese accionar. Siendo precisos, hay

una sintonía entre las expectativas que la dirección no ha sido capaz de asociar, por leerlas descontextualizadamente. Es decir, la dirección las lee desde su perspectiva, perdiendo a su paso la razón por la que el público las ha estructurado de esa manera. Con ello, se sugiere una mayor comprensión de las partes, dentro del contexto organizacional, que podría darse a partir de la gestión del conocimiento.

5.3 Análisis de los públicos de voluntarios y su relación con la fundación

A partir de la caracterización realizada de las partes, puede sugerirse que la organización como tal no se puede constituir como un público debido a la comunicación fragmentada que se da en la organización entre proyectos. Con ello, la dirección y su estructura cobran un papel relevante para establecer las relaciones.

El vínculo funcional que une a la Fundación con los voluntarios configura inicialmente la interacción entre ellos que da pie para la construcción de una relación estable. A partir de las propuestas de Capriotti (2009), se establece que la posición compartida por el público de voluntarios en la fundación (*status de público*) radica en ser agente voluntario en la organización de la acción solidaria. Esto se entiende como aquel agente que por voluntad libre y personal decide realizar acciones solidarias en nombre de la fundación, vinculándose funcionalmente con ella. Ese estatus le exige un rol específico de público con respecto a la relación con la fundación en el que él cumple cargos y funciones dentro de la organización para el funcionamiento de las acciones solidarias, participa en la toma de decisiones de la fundación, pide cuentas de las consecuencias de las acciones solidarias que realiza en nombre de la fundación y representa ante la sociedad a la fundación como agente.

Esta vinculación que se realiza de mutuo acuerdo, aunque tácitamente, genera un conjunto de relaciones que entra a formar parte de la red de relaciones en las que los públicos están inmersos.

A partir de esta investigación, se conoce que la fundación y sus representantes se relacionan, en un tejido relacional, con el grupo de interés de voluntarios en el que existen diferentes grupos:

- Los representantes de la fundación que son la dirección y sus coordinadores.
- Los voluntarios permanentes que son un público activo (Disposición comunicativa constante a la fundación)
- Los voluntarios ocasionales que se mueven entre un público activo, o un público informado o un público latente (dependiendo del nivel de información que manejen y el nivel de involucración).
- Los influenciadores que en este caso se refiere a todo el sistema psicosocial que apoya el voluntariado en las personas en la red de cada voluntario que puede ser entendido como el apoyo social o el apoyo a lo prosocial (Omoto & Snyder, 1995).

De esta red, los voluntarios permanentes y ocasionales son los públicos de la fundación en el que las consecuencias directas de las acciones comunicativas recaen sobre la red de tejido relacional.

Justamente en este tejido, se da el relacionamiento de la fundación con sus públicos de voluntarios una relación fragmentada a través de los proyectos y centros solidarios en el que la organización carece de voz institucional, ya que todo recae en los coordinadores como líderes y personas naturales, sin unificación de la información y la normatividad institucional. Si bien hay un principio claro por parte de la dirección como ente representante de la fundación de llevar las relaciones según el modelo bidireccional simétrico (Grunig & Hunt, 2003), se ve que esa realidad se da en cada proyecto, pero no de manera unificada, quebrando los procesos de diálogo, participación y comprensión mutua entre voluntarios y la organización.

La relación entre organización y voluntarios no sale afectada en la evaluación cuantitativa porque el grado de satisfacción que obtienen de su acción solidaria en los proyectos ha protegido a la fundación. Sin embargo, el voluntariado ya ha comenzado a estructurar expectativas que le exigen a la fundación tener voz. Esta voz se exige que sea una que hable por la fundación en el que se establezcan diálogos, participación y comprensión mutua para el crecimiento dual de la fundación y sus voluntarios, en el que se relacionen con más naturalidad los proyectos internos que existen. Ello sitúa a la fundación en el uso de un modelo bidireccional asimétrico en el sentido que la fragmentación perturba la simetría de la relación, así como una comprensión y entendimiento mutuo a través de un flujo continuo y estable.

Es interesante observar que las exigencias que se le hacen a la fundación que generan insatisfacción son principalmente informativas: falta de comunicación de la fundación con sus voluntarios, falta de información sobre el manejo económico de los fondos recogidos y su distribución en los proyectos. Pero no hay que desconocer que aquellos voluntarios que están a la expectativa tienen opiniones de peso sobre la fundación que requieren respuesta. Algunas opiniones cuestionan la forma de cumplir la misión institucional, otras evidencian dificultades en los procesos de la entidad y otras los resultados que se están obteniendo.

Ante los referentes que hay en la fundación, es importante aprovecharlos para darle voz a la fundación. Los coordinadores de los centros solidarios y proyectos son referentes claros en la estructura, pero sería interesante evaluar quienes ejercen liderazgo, para que también sean voceros de la organización, un alcance que no ha tenido esta investigación.

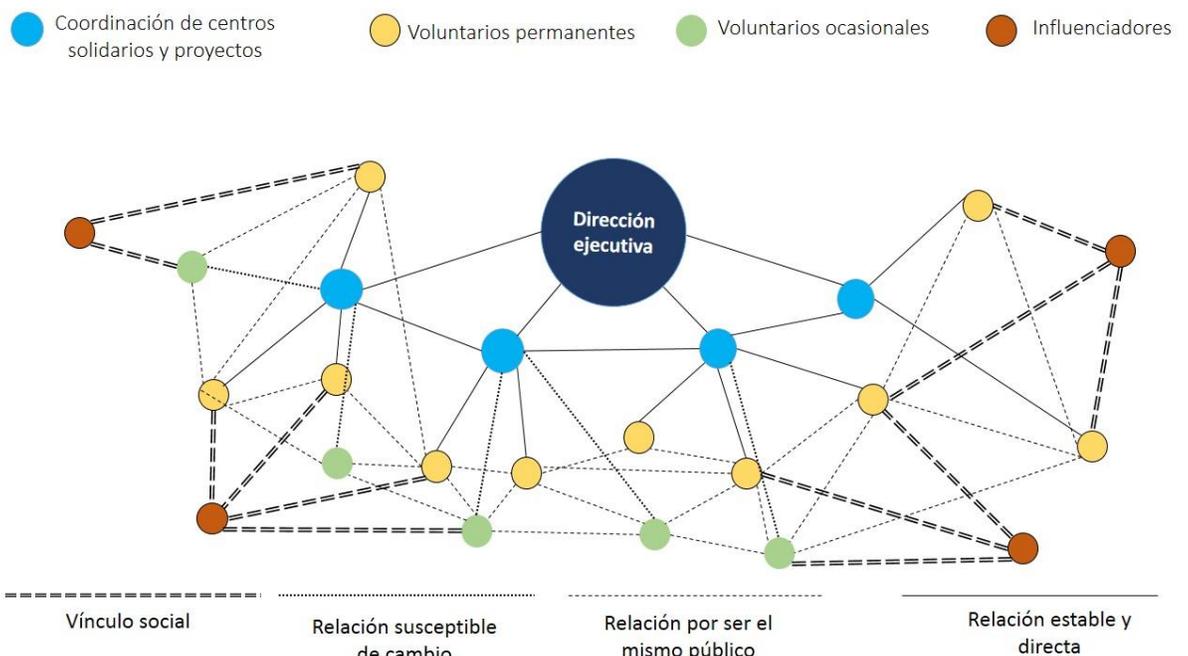
Es importante mencionar que dado el hecho que la familia Valencia Acosta está vinculada en la entidad y está involucrada en la dirección de la misma, es importante generar mayores instancias de diálogo y participación para evadir aquellas percepciones que ello puede generar de monopolio y control por parte de un núcleo familiar.

En cuanto a las dificultades que relata la dirección con respecto a los voluntarios, de acuerdo al modelo bidireccional simétrico que propone Grunig & Hunt (2003) y que es principio en la dirección, el camino a seguir es la búsqueda de la comprensión mutua a través de una investigación de participación-acción en la que haya un flujo de comunicación sostenido.

Con todo ello, se ha graficado un mapa de relaciones de la organización y los voluntarios. En él, se pone de manifiesto las relaciones que existen:

- El vínculo social se refiere a aquella relación que existe del entramado de relaciones que se dan en el tejido social del que proviene el voluntario.
- La relación susceptible de cambio es aquella que es cambiante o variable debido a la movilidad del público de voluntarios ocasionales.
- La relación por ser del mismo público que aglomera diferentes grupos de voluntarios en el concepto público por su estatus de público y su rol de público.
- La relación estable y directa se refiere a aquella que hay con un determinado público porque la situación que los vincula permanece estable.

Figura 44. Mapa de relaciones de la organización con sus públicos



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Horizonte de la comunicación estratégica en Solidaridad en Marcha

A partir de la descripción y caracterización de las relaciones con el grupo de interés de voluntarios que se realizó, es importante plantearse qué hacer desde la comunicación estratégica. Son significativos los aportes que la comunicación organizacional realiza a la armonización de los elementos simbólicos de la organización con la realidad de la misma (Van Riel, 1997). Esta armonización parte tanto de los elementos simbólicos fragmentados como de los flujos existentes en la organización. Eso implica valorar también las distintas riquezas en comunicación que posee la entidad.

A partir de unas buenas relaciones construidas en el que el factor credibilidad no ha sido afectado con un público tan crítico como lo es el voluntariado, es una buena base que hay que mantener para el crecimiento de la fundación. Ello sugiere que las dificultades

encontradas en la fragmentación de la comunicación y la falta de información en algunos proyectos pueden resolverse con una voz institucional que dialogue.

Para ello, la comunicación estratégica debe ser comprendida desde una mirada corporativa (Van Riel, 1997) en el que los esfuerzos comunicativos estén direccionados para expresar a la entidad como un cuerpo. Van Riel lo expresa con claridad:

En la práctica, la amplia variedad de “fuentes” de comunicación internas pueden conducir a manifestaciones externas fragmentadas, incluso contradictorias, de la empresa (entendida como un todo). Las organizaciones son muy conscientes del peligro de la comunicación fragmentada. Temen la transcendencia de estos “incidentes”, que podrían dañar su reputación (Van Riel, 1997, págs. 2-3)

En efecto, la organización es consciente de ello como lo expresa Catalina Espinal en la entrevista:

Supongamos donar en un evento. A todo el mundo lo toca con el mero hecho de asistir, entonces se preguntan cómo se maneja el asunto, pues es una parte importante. Inclusive, yo me acuerdo que un día en mi grupo de verdad estaban súper inquietas y yo les dije: ya, yo voy a ir y voy hablar con alguien, pues para que me expliquen para qué se utilizó la plata de las boletas de la fiesta. Pues en mi grupo recogimos bastantitas... Entonces, la inquietud de para dónde se iba la plata surgió en algún momento y no quedaba claro, entonces, diría que, yo como voluntaria tuve que hacer el esfuerzo de ir a buscar a alguien y preguntarle, porque para mí no quedaba claro, pero no había esa claridad desde Solidaridad en Marcha, o sea, nosotros no podemos esperar a que nos vengán a preguntar cómo estamos haciendo las cosas, nosotros, o sea, así, así sean muy transparentes, de entrada tiene que haber esa libertad de que todo el mundo sepa, porque, yo voy y pregunto, porque es mi forma de ser, pero, puede haber personas que no se atrevan a preguntar y se quede eso ahí.

(Los donantes de la fiesta) eran sesenta personas, poquitos, un solo rumor ahí se desplaza de una y en los grupos de todo, todo. Eso genera mucha inconformidad en la gente (Espinal, 2016).

El poder de los rumores y la comunicación fragmentada atentan contra la credibilidad que se sustenta en la confianza como valor reputacional de toda organización (Pizzolante, 2009). Es por ello que la confianza que los voluntarios han depositado en la fundación tiene una respuesta relacional satisfactoria desde los proyectos o servicios en los que sirven. Pero está el peligro que esa confianza se vea afectada por la fragmentación. No es posible afirmar que la confianza pueda ser sostenida en el tiempo sólo a través de la comunicación, porque depende en gran medida de los valores éticos que sean la bandera de la organización. Pero es posible afirmar que la comunicación estratégica es el medio para que se vea la congruencia y la coherencia entre los valores que se profesan y las acciones que están sustentadas en esos valores.

Teniendo en cuenta esto, el objetivo de la comunicación estratégica radica en orientar las relaciones con sus públicos de voluntarios para cumplir los objetivos organizacionales (Tironi & Cavallo, 2006), respetando la confianza y el entendimiento mutuo, de tal manera que el público se desarrolle a partir de la relación que se ha constituido. Eso implica un mensaje común y coherente, en el que los representantes de la fundación estén alineados con los objetivos organizacionales (Pizzolante, 2009), así como en el mensaje, de tal manera que soporte la confianza a nivel corporativo.

Ello implica alinear a los líderes tanto en los valores de la organización como en su realidad actual, en el que el mensaje que se transmita sea fiel a lo que se quiere decir. Para ello, debe alinearse el *corpus* organizacional, que no sólo consta de personas, sino de estructuras como los medios de comunicación, los ambientes organizacionales, los símbolos y las formas de interacción de tal manera que expresen lo mismo.

Ello implica un mejor manejo de la información en la fundación que exige protocolos claros y niveles de confidencialidad, para la seguridad tanto de la fundación como del voluntario. Además, exige estructurar medios formales en el que haya información disponible que refleje la vida cotidiana de la fundación, por medio de un flujo constante tanto para los públicos específicos de voluntarios como todo el grupo de interés.

Si bien no se hizo un estudio sobre la cultura organizacional, en el estilo de comunicar y de relacionarse se refleja una cultura de mucha interacción que es un escenario propicio para lograr mejores relaciones y sostenerlas en el tiempo. Ello implica un fuerte acento en la intervención de los ambientes organizacionales y formas de interacción con la ayuda de los símbolos institucionales a través de un ordenamiento estratégico de las marcas y sus sentidos.

En la revisión de modelos, tanto de gestión del voluntariado (Chacón & Vecina, 2002; Safrit & Schmiesing, 2012) como de modelos psicosociales para la permanencia y satisfacción del voluntariado (Callero, Howard, & Piliavin, 1987; Omoto & Snyder, 1995; Vecina, 2001; Dávila de León, 2002; Vecina & Chacón, 2009; Medina, 2015), se observa la incidencia de factores relacionales y de comunicación para la consolidación del voluntariado en una entidad en el que se extienda en el tiempo su permanencia. Estos factores están asociados al apoyo social de su contexto, a la relación con otros voluntarios que conformen un contexto apropiado para su despliegue solidario, el apoyo que se reciba de la organización, así como su configuración de la identidad del rol de voluntario y a la satisfacción de las motivaciones personales de cada voluntario mediante la gestión.

Por ello, la comunicación estratégica está asociada a cumplir los objetivos de la organización mediante relaciones de las que se obtiene información relevante para la organización, de tal manera que provee a la dirección de insumos suficientes para la planeación estratégica, la gestión del voluntariado y la gestión del conocimiento, a la vez que busca el beneficio para sus públicos en el proceso. Por ello, la información obtenida de esta investigación ya es insumo importante desde la comunicación para la planeación estratégica que se renovará próximamente, para el fortalecimiento del voluntariado.

5.5 Gestión del conocimiento desde una mirada social para los voluntarios en Solidaridad en Marcha

Buscando el objetivo del fortalecimiento del voluntariado en la Fundación, se hace necesaria una gestión social del conocimiento que, a través de la comunicación estratégica y el relacionamiento, permita tanto el desarrollo de la organización como los voluntarios inmersos en ella. Por ello, dentro de los múltiples modelos revisados (Kaplan & Norton, 1992; Demarest, 1997; Nonaka I. , 1994; Euroforum, 1998; McAdam & McCreedy, 1999; McAdam, 2000; Edvinsson & Malone, 2003; CEN Work Agreement, 2004), se eligió el modelo de Nonaka (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Toyama, & Byosière, 2001) por su mirada social, ya que Solidaridad en Marcha al ser una organización sin ánimo de lucro que nació a partir de la asociación de personas comprometidas con el accionar voluntario, tiene una dinámica relacional alta a la que este modelo responde.

En la evaluación de los cuatro escenarios para la gestión del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) se evidenció que la dinámica relacional ha permitido la existencia estable y dinámica de dos de ellos: la socialización que es comprendida por los voluntarios como espacios para compartir en la fundación y la exteriorización que se refiere a los espacios de diálogo y participación. Sin embargo, los escenarios de combinación que pueden traducirse en espacios de formación hay discrepancia entre la dirección y los voluntarios, ya que los voluntarios, en su tejido de relaciones, ya tiene otros escenarios donde combinar el conocimiento que no es en un contexto organizacional, mientras que la dirección insistió tanto en constituir esos espacios que viendo que no sucedía, ha renunciado a ello. En cuanto a los escenarios de interiorización, está cada uno de los voluntarios en su acción solidaria.

Sabiendo que la gestión del conocimiento se enriquece en la relación que tiene la dirección con sus públicos de voluntarios, se sugiere el desarrollo del modelo en la organización a través de los mismos principios actuales de compartir, diálogo y participación, en el que se fomente el flujo de información y de conocimiento para el desarrollo social.

Es importante anotar que la fragmentación de la comunicación que se vive en la organización, afecta los procesos de información y conocimiento. Pero esta fragmentación depende del crecimiento de la entidad y las formas que la organización ha configurado para comunicarse sin ser conscientes de las consecuencias de ello.

Siendo un modelo que funciona en espiral, es decir, que cada escenario aporta al siguiente para la gestión del conocimiento y que se fortalece al comenzar de nuevo mediante la incorporación de nuevos agentes y nuevo conocimiento; se entiende que los dos primeros escenarios sugieren la conformación de los siguientes dependiendo de las necesidades que se vayan visibilizando en los procesos anteriores.

Tanto en las necesidades como en las expectativas, se evidencia que hay una actitud positiva por el conocimiento y el aprendizaje por parte de los voluntarios. Eso indica que

es necesario ahondar en el tipo de conocimiento que ellos consideran útil y necesario a través de este proceso que se propone.

6. Capítulo VI: Propuesta de Comunicación Organizacional

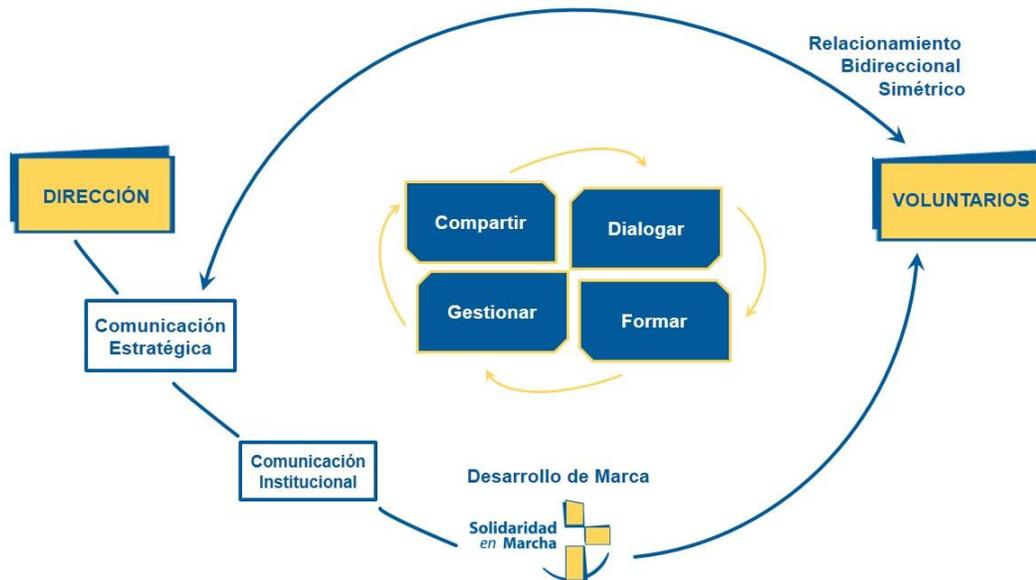
A partir de los hallazgos encontrados y las referencias pertinentes a las situaciones que se asocian a una organización con estas características particulares, se propone un modelo que, desde la comunicación organizacional, responda a las necesidades actuales de la Fundación Solidaridad en Marcha para el fortalecimiento del voluntariado hacia la gestión del conocimiento.

El modelo toma en cuenta todas las características histórico-jurídicas de la organización como su figura jurídica, su finalidad social y su historia de conformación, así como la situación actual, buscando presentar el horizonte de la comunicación en la institución junto con el método para lograrlo.

El modelo está basado en dos escenarios que confluyen a partir de la relación entre la dirección y sus representantes y los públicos de voluntarios. El primer escenario rodea a los públicos a comunicarse. Es un escenario contextual-configurativo para que el siguiente escenario sea posible. Este primer escenario está basado en la comunicación organizacional, buscando potencializar la relación.

El segundo escenario radica en el método para gestionar conocimiento en la fundación desde una mirada social, a partir de los elementos contextuales hallados en la investigación. Está basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), pero encarnado en la realidad de la fundación, desde un lenguaje y una terminología cercana a ellos.

Figura 45. Modelo de comunicación organizacional para Solidaridad en Marcha.



Fuente: Elaboración propia.

6.1 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica depende de la planeación estratégica, porque direcciona sus esfuerzos. Por ello, este modelo está sujeto a las directrices de la estrategia organizacional para su aplicación táctica y operativa y cuyos alcances no hacen parte de este trabajo. Sin embargo, se establece la comunicación estratégica como un marco de actuación en el que los recursos de comunicación son orientados con carácter normativo y unificador, con una visión a largo plazo en el que se define responsabilidades y se proponen procesos de interacción hacia el cumplimiento de objetivos definidos en la planeación estratégica (Garrido, 2001).

Por ello, con el fin de responder a las necesidades de la relación, se recomienda que, en el contexto de la estrategia organizacional, la comunicación estratégica se enmarque en dos directrices o políticas de actuación, las cuales impacten a los públicos involucrados. Estas dos políticas de actuación son la comunicación institucional y el relacionamiento con los grupos de interés de voluntarios desde el modelo de comunicación bidireccional simétrica.

6.1.1 Comunicación institucional

Ante los hallazgos de fragmentación profunda de la comunicación, el pobre manejo de la información en la institución y el pobre desarrollo de la comunicación estratégica, se recomienda la comunicación institucional como estrategia de darle voz a la organización, mediante la unificación de la comunicación tanto la formal como la informal y el flujo de información procesada de las múltiples realidades que hay en la fundación.

Para ello, la comunicación institucional busca comunicar lo que está pasando en la organización, respondiendo a las exigencias relacionales:

- Alinear a todos los representantes de la fundación en directrices, políticas y normatividad, de tal manera que sean voceros de la misma frente a los públicos de la organización.
- Comunicar y socializar la planeación estratégica, así como las directrices, normas y marcos de actuación con el voluntariado. Esto actúa en dos sentidos: le da voz a la organización, así como informa y participa a los públicos de esos procesos.
- Darle presencia a la fundación mediante los símbolos que la representan ante sus públicos como son la marca y sus elementos constitutivos. Esto implica la gestión de las marcas vinculadas a la fundación, así como de sus organizaciones aliadas, mediante la estructuración y arquitectura de las marcas.
- Comunicar lo relacionado con los voluntarios y sus acciones solidarias (identificación en medios de comunicación de sus esfuerzos y formas de motivación y promoción).
- Comunicar lo que está sucediendo en la organización y sus demás públicos, de manera que circule la actualidad de la organización contextualizadamente (exige protocolos de manejo de información, pero aporta a contextualizar a los voluntarios de manera que direccionen sus aportes según la realidad de la organización)

- Comunicar los logros y reconocimientos que la fundación, con la generosidad del voluntariado, alcanza.
- Comunicar los resultados obtenidos a partir de los recursos de la organización, desde lo financiero hasta lo humano. Esto sensibiliza a los voluntarios ante las necesidades de la fundación y las características situacionales que no siempre tienen en cuenta.

Esto implica la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos comunicativos y simbólicos de la organización:

Espacios internos o mixtos

- Oficina de la Dirección
- Centros Solidarios Madre de la Esperanza y San Juan Pablo II
- El Centro Pastoral Nuestra Señora de la Reconciliación (MVC)
- Los múltiples escenarios en que los proyectos se desarrollan: CompArte, Titanes de la Candelaria, Navidad es Jesús, la Caja del Amor, etc.

Medios de comunicación físicos y virtuales

- Carteleras físicas
- Página web
- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Correo electrónico

Escenarios de comunicación con los públicos:

- Reuniones
- Talleres
- Encuentros
- Actividades pro fondos
- Formaciones
- Espacios litúrgicos

Símbolos comunicativos de la organización:

- Marca Corporativa
- Colores institucionales
- Distintivos y dotaciones
- Formatos y estilos de comunicación gráfica.

Se debe tener en cuenta el cruce entre medios de comunicación y formas de comunicar, de tal manera que se llegue a la extensión del grupo de interés de voluntarios. Por ello, se sugiere actualizar continuamente la página web, de la que se nutran otros medios, para orientarse a un alcance social en el que pueda sensibilizarse a esos potenciales

voluntarios. Además, permite que los voluntarios puedan acceder a la página web a informarse cuando quieran y puedan, sin depender de las tendencias en las redes sociales.

6.1.2 Relacionamiento con el grupo de interés de voluntarios

Tomando en cuenta la caracterización del grupo de interés y sus públicos, el mapa de relaciones formulado, y el actual modelo de relacionamiento, se recomienda el mantenimiento de un relacionamiento bidireccional simétrico a través de los tres momentos claves que evidencian los mismos voluntarios para la relación con la fundación: las actividades solidarias, los espacios de compartir y de diálogo y los espacios de participación y toma de decisiones.

Con ello, también se recomienda el fortalecimiento de la relación a través de aquellos factores que están asociados a la satisfacción del voluntariado y pueden ser influenciados por la entidad:

- Relación con otros voluntarios (Clima y cultura organizacional)
- Flujo de información hacia los públicos, especialmente a los informados o latentes.
- Generar relaciones cordiales con el apoyo social de los voluntarios, especialmente con las familias.
- Aporte desde la comunicación para ayudar a la identificación del voluntario en el rol de mismo.
- Satisfacción del voluntariado a través de las motivaciones
- Satisfacción del voluntariado a través de un soporte estructurado de gestión para la realización de la acción voluntaria.
- Satisfacción del voluntariado a través del día a día del voluntario.

Además de ello, se sugiere:

- Definir y entrenar a un vocero de la organización frente a los públicos, además de la directora ejecutiva, para generar relaciones institucionales y evitar rumores relacionados con la familia Valencia Acosta.
- Generar nuevos nodos de relación en la fundación que superen los que ya existen en los proyectos para superar la fragmentación de las relaciones.
- Darle voz a la fundación a través del desarrollo de la marca en los espacios de los proyectos, especialmente aquellos que están periféricos a los escenarios naturales de la fundación.

6.2 Gestión del conocimiento en la Fundación con los voluntarios

Este escenario requiere la estabilidad del primer escenario, para que el fortalecimiento del voluntariado se dé de manera relacional. Este escenario funciona a partir de cuatro momentos que deben darse en espiral de tal manera que alcance toda la organización. Se empieza por el compartir, luego el dialogar, después el formarse, y por último el gestionarse, para luego reiniciarse; es decir, volver a empezar en un avance en espiral en el interior de la organización. La característica particular del modelo radica en que no

debe intentarse inmediatamente en toda la organización, sino empezarlo por equipos de trabajos que, a partir de la rotación, alcance la totalidad del voluntariado.

La finalidad de este escenario está orientada tanto al desarrollo organizacional como al desarrollo personal de los voluntarios, a través del conocimiento mutuo y de las realidades organizacionales como los programas, servicios y campañas.

Es importante tener en cuenta que los momentos de este escenario permiten la creación y la circulación del conocimiento, pero, alrededor de ello, hay que estar pendiente que el proceso de gestión del conocimiento como tal se esté dando:

1. Planeación del conocimiento
2. Identificación del conocimiento
3. Creación y captura del conocimiento
4. Transformación y estructura del conocimiento
5. Transferencia del conocimiento
6. Aplicación del conocimiento

Ningún momento está asociado directamente a algún paso del proceso, sino que se dan en simultáneo. Por ello, se sugiere una mirada de matriz a la hora de aplicar el modelo.

Tabla 11. Matriz entre el proceso y los momentos de la gestión del conocimiento.

	Compartir	Dialogar	Formar	Gestionar
Planeación del conocimiento				
Identificación del conocimiento				
Creación y captura del conocimiento				
Transformación y estructura del conocimiento				
Transferencia del conocimiento				
Aplicación del conocimiento				

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Compartir

Es nombrado así, en aras de la comprensión en la organización. Se refiere a los momentos de socialización en el que se comparten los códigos culturales de ser, de sentir y de actuar. Este momento busca la integración del tejido relacional (la red) mediante la creación de nuevos vínculos a través de la socialización.

El voluntariado en la fundación es rico en espacios de socialización. Por ello, se sugiere en aprovecharlos para cohesionar el tejido relacional a través de la integración de voluntarios de diferentes programas, servicios y campañas, públicos diferentes y con características demográficas distintas. Se recomienda la ampliación del encuentro de voluntarios que se realiza cada año desde hace 3 años a todos los voluntarios, permanentes y ocasionales, en el que se socialicen sus experiencias y voluntariados.

Además, se recomienda para los espacios existentes de compartir:

- Documentación de la experiencia social.
- Evaluación del espacio hacia la satisfacción de motivaciones de los voluntarios
- Evaluación de elementos culturales socializados.

Esto aplica también para reuniones, eventos sociales, almuerzos y diálogos informales.

6.2.2 Dialogar

Este momento se refiere al diálogo participativo que lleva a la reflexión, al cuestionamiento, a la revisión y a la documentación. Implica la categorización de experiencias y a la articulación de realidades que pueden expresarse en necesidades, expectativas o en equivocaciones. Es nombrado así, porque en medio de la interacción orientada se puede evaluar, así como diagnosticar a la organización y sus proyectos, entendiendo a través de las lecturas subjetivas de los participantes qué información hay, qué conocimiento se ha generado y qué conocimiento hace falta. Esto es interesante tanto para la dirección como para los voluntarios.

Por ello, se recomienda para los escenarios de diálogo:

- Realizar documentación de las reflexiones, evaluaciones, cuestionamientos y diagnósticos en el encuentro.
- Permitir la participación libre de los asistentes.
- Realizar permanente monitoreo del manejo de la información que se genera en las reuniones, cuidándose tanto de rumores como de filtraciones, ante reflexiones tomadas fuera de contexto.
- Contextualizar los diálogos para que sean comprendidos como espacios de participación y reflexión, sin estar sometidos a una toma de decisiones acelerada.
- Determinar qué conocimiento corre a través de los diálogos y qué conocimiento hace falta, pero puede obtenerse.
- Determinar qué conocimiento no está en los diálogos y no puede obtenerse en el contexto organizacional.
- Evaluar a los asistentes en cuanto a capacidades y competencias para gestionar el voluntariado.

6.2.3 Formar

Este momento es uno de los más complejos, ya que requiere la combinación de lo obtenido en el momento de compartir y de dialogar, buscando armonizar las ideas y, propuestas de tal manera que se pueda tomar decisiones frente al conocimiento obtenido y requerido. Con ello, la participación se eleva a otro nivel en el que se empiezan a tomar decisiones que afecten a la organización a partir de la apertura que los mismos participantes (dirección y voluntarios) posean. Esto lleva a que se estudie y se capacite, de tal manera que se sistematice una estructura de conocimientos que se traduzca en capacitaciones, cursos, seminarios, talleres y vivencias.

Ante esto se recomienda que el proceso de formar se tome con calma y contextualizadamente teniendo en cuenta lo siguiente:

- La realidad de los voluntarios, su contexto, pero también sus necesidades, sus motivaciones y sus expectativas, no sólo como público, sino como personas individuales.
- La cultura organizacional que permea los públicos.
- Las características de los roles que permean la identidad de los voluntarios.

A partir de ello, se sugiere para los espacios que se destinen para la formación:

- Sean espacios de participación y encuentro en torno a conocimientos.
- Busquen la combinación de los saberes de los participantes con los nuevos recursos.
- Sean adaptados a los contextos de los voluntarios.
- Respondan a las necesidades, motivaciones y expectativas del público, de tal manera que estén dispuestos a comprenderlos.
- No provengan de decisiones unilaterales, sino consensuadas; en las que las partes comprendan su importancia, para una correcta disposición ante ellos.
- Generen nuevos conocimientos aplicados a la organización a través de esquemas, diagramas, imágenes, documentos escritos, mapas, bases de datos, etc.

Toma ese nombre en referencia a dejarse moldear, formar por las necesidades descubiertas tanto para la dirección como los voluntarios.

6.2.4 Gestionar

Todo momento es crítico para que se cumpla el objetivo de la gestión del conocimiento, pero este es particularmente importante para la fundación, ya que recae en ella, la disposición de los recursos organizacionales para que se apliquen todos los conocimientos formados en el anterior momento, ya que puede generar frustración e insatisfacción del proceso en los públicos relacionados. Este proceso de gestión se refiere a poner en práctica lo aprendido y lo estudiado. Sin embargo, gestión no se refiere sólo a los representantes de la fundación, sino a todos los involucrados como son los públicos.

Por ello, se sugiere que en el espacio de gestión:

- Se cultive una cultura de flexibilidad e iniciativa.
- Se comuniquen las exigencias claramente de la gestión.
- Se tomen decisiones de implementación que provengan de una reflexión consensuada de los riesgos y suposiciones básicas alrededor de las propuestas.
- Se asuma la responsabilidad compartida entre los dos públicos.
- Se esté especialmente vigilante de los excesos y defectos de lo implementado.
- Se evalúe constantemente para reiniciar el proceso.

7. Capítulo VII: Conclusiones

Las organizaciones sin ánimo de lucro, que trabajan en el tercer sector, a partir de la acción voluntaria y solidaria, poseen unas características sociales que requieren un profundo estudio desde una mirada interdisciplinar para ayudar a su desarrollo holístico de tal manera que sean sostenibles. Esto exige comprender su valor en la sociedad como conjunto de voluntades organizadas y orientadas al desarrollo de la comunidad a partir de valores sociales como la solidaridad y la generosidad. Por ello, se llega a las siguientes conclusiones a partir de esta investigación:

Desde el primer objetivo específico: Describir las necesidades y expectativas de la Fundación con respecto a los voluntarios según la misión institucional, se concluye que:

La Fundación Solidaridad en Marcha es una organización que en su corta existencia está aprendiendo a valorar su misión institucional y que ella debe definir sus necesidades y expectativas frente a los voluntarios desde ese núcleo identitario, para que las exigencias diarias de la relación organizacional se de en términos misionales.

El voluntariado es una realidad compleja que surge del contexto social, lo cual requiere un estudio exhaustivo como fenómeno histórico-cultural de parte de la organización, en el que se definan sus características que lo sostienen en el tiempo como sus características particulares, ancladas en las realidades demográficas, situacionales, actitudinales, motivacionales y comunicativas. Cada grupo de interés tiene una riqueza relacional que depende de los vínculos que se estructuran en los intereses y motivaciones. Se conforman en públicos claves de esta organización cuando esos vínculos se tornan en relaciones en las que se intercambian actitudes y acciones en situaciones determinadas. Estos públicos pueden mantener las relaciones, dependiendo de la satisfacción de sus motivaciones en un contexto determinado.

Desde el segundo objetivo específico: Caracterizar las necesidades y expectativas de los voluntarios para el ejercicio del voluntariado en la Fundación, se concluye que:

Los públicos de voluntariado de la Fundación Solidaridad en Marcha se caracteriza esencialmente por sus motivaciones por valores que lo mueve a contribuir a la sociedad a través de la entidad, proveniente de diferentes contextos demográficos y situacionales que, sin embargo, podrían incentivarlos o desanimarlos para su permanencia en el voluntariado.

Además, se pudo comprender los puntos que permiten que una relación perdure en el tiempo depende de los intereses y necesidades de las partes, a partir de características forjadas en los contextos puntuales que configuran las identidades y que se alimentan sistémicamente a través del tejido relacional. En el caso de la fundación Solidaridad en Marcha, la relación con los voluntarios está fundamentada en ideales similares desde la religión católica en el que los intereses mutuos se alinean alrededor de una causa en común, a través de los valores que se han asumido en la vida contextualizadamente. Además, esta

convergencia también se encuentra en las motivaciones por conocimiento de ambos públicos de la relación, ya que es un insumo importante para alinear las expectativas según las características de cada grupo.

En cuanto a las divergencias en la relación, las expectativas con respecto al otro se han estructurado ajenas al contexto de ese otro, impidiendo una compatibilidad. Se recomienda aprovechar la gestión del conocimiento para conocer a profundidad las necesidades del otro en el que confluyan los satisfactores.

En el escenario de la fundación Solidaridad en Marcha, los voluntarios como grupo de interés se derivan en públicos que tienen bastante movilidad en su conducta comunicativa, gracias a la forma del vínculo que la une con la organización. Por ello, es importante ahondar en futuras investigaciones en las características diferenciadoras de los públicos altamente móviles como son los voluntarios ocasionales.

Desde el tercer objetivo de esta investigación: Analizar los aportes de la comunicación estratégica y la gestión del conocimiento para el modelo de comunicación en la organización mencionada, se concluye que:

El grado de rigurosidad en los estudios de comunicación es especialmente importante, ya que, por ser estudios contextuales y particulares, hay demasiados elementos que entran a confluir en una misma realidad. En este caso, los aportes de la psicología social y las ciencias administrativas fueron esenciales para comprender una realidad y proponer orientaciones contextualizadas.

El aporte de la comunicación estratégica en organizaciones en las que el tejido social es su mayor riqueza es particular importante, ya que los recursos comunicativos han sido parte del éxito de estas organizaciones, en el que su mala o buena gestión puede determinar su tiempo de existencia.

La gestión del conocimiento es un proceso que depende característicamente de la comunicación como fenómeno social y como fenómeno organizacional que es susceptible de ser gestionado. Por ello, entre más se inserte en la vida social de una organización, más fácil será que sea exitoso.

También la comunicación estratégica aporta a la relación con los públicos de voluntarios permanentes y ocasionales en el direccionamiento de la relación al cumplimiento de los intereses mutuos; aportando, a su vez, a la gestión del conocimiento en la fundación, al crear un escenario en el que el conocimiento fluya con cierta naturalidad en los distintos espacios en que se pueda convertir el conocimiento.

A partir de ello, el voluntariado es fortalecido, ya que se fortalecen los lazos que los unen con la organización, a partir de la satisfacción de intereses que los benefician mutuamente.

Por ello, se concluye a partir del objetivo general de esta investigación que la importancia del modelo propuesto radica en la apropiación de las necesidades y motivaciones de los públicos relacionados para el fortalecimiento del voluntariado, a través de la comunicación estratégica y el relacionamiento, desde el contexto de la fundación, buscando proveer un horizonte hacia el cual dirigirse en los próximos años para gestionar el conocimiento.

Quedan pendientes investigaciones sobre la movilidad de los públicos de voluntarios entre permanentes y ocasionales, la membresía de voluntarios en otros públicos como donantes o beneficiarios y su incidencia en el voluntariado, así como el impacto de la comunicación en otros públicos relacionados con el voluntariado en la Fundación.

Lista de referencias

- ACNUR. (2014). *Tendencias globales - desplazamiento forzado en 2014*. ACNUR.
- Acosta, M. H. (16 de abril de 2016). Entrevista a la Coordinadora del Centro Solidario Madre de la Esperanza en Medellín. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador) (Ver anexos)
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Chía: Universidad de La Sabana - Universitat Oberta de Catalunya.
- Álvarez Toro, D. (2013). *Documentación de la Caja del Amor*. Fundación Solidaridad en Marcha. Medellín: Inédita.
- Alvear, L. (23 de abril de 2016). Entrevista a Coordinadora del Centro Solidario San Juan Pablo II en Medellín. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador)
- Arbonés, Á. L. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arroyo, M. (2009). Cualitativo-cuantitativo: la integración de las dos perspectivas. En: Merlino, A. (Coord.). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales: temas, problemas y aplicaciones*. (pág. 195-208). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing Stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit management & leadership*, 15(3), 295-315.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bauman, Z. (2007). *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra.
- Bjerneld, M., Lindmark, G., McSpadden, L. A., & Garrett, M. J. (April-june de 2006). Motivations, concerns and Expectations of Scandinavian Health Professionals Volunteering for Humanitarian Assignments. *Disaster Manage Response*, 4(2), 49-58.
- Bortree, D. (2010). Exploring Adolescent–Organization Relationships: A Study of Effective Relationship Strategies with Adolescent Volunteers. *Journal of Public Relations of Research* 22(1). 1-25.

- Botan, C. H., & Soto, F. (1998). A Semiotic Approach to the Internal Functioning of Publics: Implications for Strategic Communication and Public Relations. *Public Relations Review*, 24(1), 21-44.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of organization-public Relationships. *Journal of public relations research*, 9(2), 83-98.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a Multi-dimensional Organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.
- Burgos, J. M. (2009). *Antropología: una guía para la existencia*. Madrid: Ediciones Palabra.
- Callero, P. L., Howard, J. A., & Piliavin, J. A. (1987). Helping Behavior as Role Behavior: Disclosing Social Structure and History in the Analysis of Prosocial Action. *Social Psychology Quarterly*, 50(3), 247-256.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en las Relaciones Públicas. *Sphera Pública*(7), 65-80.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión de conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas.
- Cea D'Ancona, M. Á. (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- CEN Work Agreement. (2004). *European guide to good practice in Knowledge management - Part 1: knowledge management framework*. Brussels: European Committee for Standardization.
- CEPAL. (2015). *Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chacón, F., & Vecina, M. L. (2002). *Gestión del Voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M. L. (2010). Motivos del voluntariado: Categorización de las motivaciones de los voluntarios mediante pregunta abierta. *Intervención Psicosocial*, 19(3), 213-222.

- Clary, E. G., & Snyder, M. (1995). Motivations for volunteering and giving: a functional approach. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 1995(8), 111-123. doi:10.1002/pf.41219950809
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (September de 1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
- Congreso de Colombia. (24 de diciembre de 2001). *Ley 720*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4446>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá: Legis.
- CSD. (2008). *Volunteerismo and NGOs in Latin America: Elements that enhanced long-term volunteer retention*. St. Louis: Washington University in St. Louis.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. New York: Harvard Business.
- Dávila de León, M. C. (2002). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado (Tesis doctoral inédita)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/4389/>
- Dávila, Á. (2003). América Latina en la economía global: entre las posibilidades y los riesgos. En A. C. (ed.), *Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (págs. 109-127). Madrid: Trotta.
- Dávila, M. C., & Chacón, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4), 639-645.
- Dávila, M. C., & Díaz, J. F. (2005). Voluntariado y satisfacción vital. *Intervención psicosocial*, 14(1), 81-94.
- Dávila, M. C., & Díaz, J. F. (2009). Voluntariado y tercera edad. *Anales de Psicología*, 25(2), 375-389.
- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237-241.

- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Earbaum Associates.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2003). *El capital intelectual : cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. New York: Gestión.
- Edwards, H. C., Safrit, R. D., & Allen, K. (2011). Volunteer Demographics. En T. D. Connors, *The volunteer management handbook* (págs. 31-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Esman, M. J. (1972). The elements of institution building. En J. W. Eaton, *Institution Building development* (págs. 19-40). Beverly Hills: Sage.
- Espinal, C. (23 de abril de 2016). Entrevista al Apoyo Administrativo de SEM. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador)
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S., & du Toit, A. S. (2012). Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. *Internacional Journal of Information Management*(32), 354-364.
- Euroforum. (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intellect*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum. San Lorenzo del Escorial.
- Evan, W. H. (1976). An Organizational-Set Model of Interorganizational relations. En W. H. (ed), *Interorganizational relations* (págs. 78-90). New York: Penguin.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Bussiness Ethics*, 84(1), 113-135. doi:10.1007/s10551-008-9677-4
- Fernández, J. L., & Sanjuán, A. B. (Segundo semestre, julio-diciembre de 2012). La Teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.
- Fernando, S., & Lawrence, S. (Fall de 2014). A theoretical framework for csr practices: integratign legitimacy theory, stakeholder theory and instituional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.
- Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5-6), 653-658. doi:10.1016/j.paid.2009.01.010
- Firestone, J. M., & McElroy, M. W. (2003). *Key Issues in the new knowlegde management*. Burtington: KMCI.
- Frankl, V. E. (1987). *Psicoanálisis y existencialismo*. México: Fondo de cultura económica.
- Frankl, V. E. (1990). *El hombre doliente*. Barcelona: Herder.

- Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Frankl, V. E. (2003). *La idea psicológica del hombre*. Madrid: Rialp.
- Freeman, F. E., & Reed, D. L. (Spring de 1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, XXV(3), 88-106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (2008). *Informe de Gestión administrativa 2008*. Medellín: Solidaridad en Marcha Colombia.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (2010). *Fortalecimiento institucional. Direccionamiento estratégico de la Fundación Solidaridad en Marcha, Colombia*. Medellín: Inédito.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (2012). *Planeación estratégica 2012-2017*. Medellín: Inédito.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (2012). *Reglamento del voluntariado*. Medellín: Solidaridad en Marcha Colombia.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (2013). *Direccionamiento estratégico*. Medellín: Fundación Solidaridad en Marcha.
- Fundación Solidaridad en Marcha. (12 de Mayo de 2014). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Fundación Solidaridad en Marcha: <http://www.solidaridadenmarcha.org.co/fundacion-solidaridad-en-marcha-colombia/>
- Fundación Solidaridad en Marcha Colombia. (2013). *Fundación Solidaridad en Marcha Colombia*. Recuperado el 1 de junio de 2014, de Fundación Solidaridad en Marcha Colombia: <http://www.solidaridadenmarcha.org.co>
- Gallego, D. J., & Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y Gestión*. Madrid: Pearson Education.
- Garcés González, R. (septiembre-diciembre de 2011). La composición del capital intelectual. Una valoración sociológica. *Acta Universitaria*, 21(3), 53-60.
- García Roca, J. (1994). *Solidaridad y Voluntariado*. Cantabria: Sal Terrae.
- García, X. (Enero-Marzo de 2001). Voluntariado en la sociedad de Bienestar. *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*(122), 15-40.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Golhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers.

- González, L., Leiva, Y., Sepúlveda, A., & Vega, C. (2004). Factores psicológicos asociados a la permanencia y compromiso del voluntariado. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XIII(2), 21-41.
- Grunig, J. E. (1992). Communication, Public Relations and Effective organizations: An Overview of the book. En J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (págs. 1-28). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communication. En J. E. Grunig, *Excellence in Public relations and Communication management* (págs. 285-325). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic Management, Publics and Issues. En J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (págs. 117-157). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an Effective Organization? En J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (págs. 65-90). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habermas, J. (1984). *The theory of the communicative action*. (Vol. Vol. I). Boston: Beacon Press.
- Hernández, D., & Díaz, S. (2011). Evaluación de la calidad del Sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de Auditoría del Sistema Humano (ASH). *Folios*, Universidad de Antioquia, 25; 13-34.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Kalmanovitz, S., & López, E. (Junio de 2005). Tierra, conflicto y debilidad del Estado en Colombia. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(44). Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/sk-paz.htm>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (January-February de 1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (January-February de 1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Karl, B. (December de 1984). The Poor Volunteer: An essay on relation between history and myth. *Social Science Review*, 58(4), 493-522.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Boston: Arizona state University.
- La Porte, J. M. (2000). Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Comunicación y Sociedad*, XIV(1), 7-27.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: EIUNSA.
- La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Realidades comunicativas*(12), 131-163.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 55-65.
- Leichty, G. (1997). The limits of Collaboration. *Public Relations Review*, 23(1), 47-55.
- Leitch, S., & David, N. (2001). Bringing Publics into public relations: New Theoretical frameworks for practice. En R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (págs. 127-138). California: Sage.
- Macduff, N. (2012). Volunteer and Staff relations. En T. D. Connors, *The volunteer management handbook* (págs. 255-271). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Magallón, S. (2006). Conceptos y elementos de las Relaciones Públicas. *Analís*, 34, 103-109.
- Martínez, P. C. (Enero-julio de 2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad.
- McAdam, R. (2000). Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A qualitative Study. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 233-241.

- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). The process of Knowledge Management within organizations: a Critical assesment of both theory and Practice. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 101-113.
- Medina, E. (2015). *Satisfacción e intención de permanencia en personas mayores voluntarias. Un modelo explicativo (Tesis doctoral inédita)*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mendoza, M. (2009). Aspectos conceptuales y contextualización del voluntariado como acción social. En M. Mendoza, M. C. Quiroz Arango, A. M. González Valencia, N. A. Fager Sáenz, K. V. Enríquez Wilches, G. Paredes Álvarez, & J. Deaza Chaves, *Impacto del voluntariado en Colombia* (págs. 16-36). Bogotá: UN Voluntarios - DanSocial - Universidad del Rosario.
- Mesa, C. E. (1989). *La Iglesia y Antioquia*. Medellín: Ediciones Autores Antioqueños.
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER*, 183-197.
- Míguez González, M. I. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approches and processes* (5th ed.). Boston: Wadsworth.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (Octubre de 1997). Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defening the principle of Who and What really counts. *The Academy of Management*, 22(4), 853-886.
- Munné, F. (1974). *Grupos, masas y sociedades*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Munné, F., & Javaloy, F. (1986). *Psicología Social*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Muñoz G., R. (julio - agosto - septiembre de 2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. *Revista Universidad EAFIT*(127), 9-17.
- Muñoz Zapata, D. E., & Valencia Rey, J. E. (Julio-diciembre de 2015). Gestión de conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Noguero, A. (1995). Las relaciones públicas en el postmodernismo. *Questiones publicitarias*, 1(4), 39-54.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: University Press.
- Nonaka, i., Toyama, R., & Byosière, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (págs. 491-517). New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*(33), 5-34.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). sustained helping without obligation: motivation, longevity of service and perceived attitude change among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686.
- Padilla, R. Á., & Montero, M. J. (mayo-agosto de 2005). Una propuesta de sistematización del marco de relaciones de las entidades no lucrativas: un enfoque basado en los stakeholders. *Icade - Revista cuatrimestral de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Estratégicas*(65), 111-134.
- Parsons, T. (1949). *Structure of Social Action*. Toronto: The Free Press.
- Parsons, T. (1976). Three levels in the Hierarchical structure of Organization. En W. H. (ed), *Interorganizational relations* (págs. 69-90). New York: Penguin.
- Pearson, R. (1989). Beyond Ethical Relativism in Public Relations: Coorientation, Rules, and the Idea of Communication Symmetry. *Public Relations Research Annual*, 1, 67-86.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. España: Trea.
- Pichon-Rivière, E. (1986). *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión SAIC.
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & company, inc.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (Fall de 2002). Managing the extended Enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

- Preciado, Á. (2007). *Comunicación Directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2011) Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas. *Folios*, Universidad de Antioquia, 25; 49-73.
- Quiroz Arango, M. C. (2009). El voluntariado en Colombia: un análisis histórico. En M. Mendoza, M. C. Quiroz Arango, A. M. González Valencia, N. A. Fager Sáenz, K. V. Enríquez Wilches, G. Paredes Álvarez, & J. Deaza Chaves, *Impacto del voluntariado en Colombia* (págs. 37-52). Bogotá: UN voluntarios - DanSocial - Universidad del Rosario.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española. Tomo 10*. España: Real Academia Española.
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). México: Editorial Trillas.
- Safrit, R. D., & Schmiesing, R. (2012). Volunteer Models and Management. En T. D. Connors, *The Volunteer Management Handbook* (págs. 3-30). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de dirección y economía d ela Empresa*, 13(2), 97-111.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Theunissen, P., & Wan Noordin, W. N. (2012). Revisiting the concept dialogue in public relations. *Public Relations Review*, 38, 5-13.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2006). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Valencia Rey, J. E., & Muñoz Zapata, D. E. (2015). Vínculos sociales en la empresa, desde la comunicación y la gestión del conocimiento, para una cultura auténticamente responsable. *III Congreso Internacional y XXXII Simposio de Ciencias Sociales* (pág. 9-18). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Valencia, A. L. (11 de julio de 2014). Comunicación personal. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador)
- Valencia, A. L. (5 de mayo de 2016). Comunicación personal con la Directora Ejecutiva de SEM. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador)

- Valencia, A. L. (15 de abril de 2016). Entrevista a la Directora Ejecutiva de la Fundación SEM. (J. E. Valencia Rey, Entrevistador)
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vasquez, G. M. (1993). A homo Narrans Paradigm for Public Relations: Combining Bormann's Symbolic Convergence Theory and Grunig's Situational Theory of Publics. *Journal of Public Relations Research*, 5(3), 201-216.
- Vasquez, G. M. (1994). Testing a Communication Theory-method-message-behavior complex for the investigation of publics. *Journal of Public Relations research*, 6(4), 217-291.
- Vasquez, G. M. (1996). Public relations as Negotiation: An Issue development perspective. *Journal of Public Relations Research*, 8(1), 57-77.
- Vasquez, G. M., & Taylor, M. (2001). Research perspectives on "the public". En R. L. Heath, *Handbook of Public Relations* (págs. 139-154). California: Sage.
- Vecina, M. L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado (Tesis doctoral inédita)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- Verdeyen, V., Put, J., & van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *Int J Soc Welfare*, 13, 325-331.
- Waters, R., & Bortree, D. (2008). Admiring the Organization: a study of the Relational Quality Outcomes of the Nonprofit Organization-Volunteer Relationship. *Public Relations Journal*, 2(3), 1-18.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad. Esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura económica.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32, 223-243.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1: Formato de sondeo

Sondeo Voluntariado en Solidaridad en Marcha (SEM) y sus proyectos solidarios

Apreciados voluntarios:

La Fundación está apoyando una investigación que busca construir una propuesta para el fortalecimiento del voluntariado a partir de conocer su experiencia como voluntarios. En el siguiente cuestionario no hay respuestas incorrectas o correctas; por lo tanto, les solicitamos contestar todas las preguntas con sinceridad. Sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas, que, sumadas en total, serán utilizadas con fines académicos y profesionales para el fortalecimiento de los esfuerzos que como voluntarios ustedes realizan. ¡Muchas gracias por su colaboración!

<p>1. Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre</p>	<p>2. Edad</p> <p><input type="checkbox"/> Menor de 18 años <input type="checkbox"/> Entre 18 y 25 años <input type="checkbox"/> Entre 26 y 35 años <input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 años <input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 años <input type="checkbox"/> Más de 56 años</p>	<p>3. Formación académica</p> <p><input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato incompleto <input type="checkbox"/> Bachillerato completo <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Estudiante universitario <input type="checkbox"/> Carrera universitaria <input type="checkbox"/> Postgrado</p>
<p>4. Estrato socioeconómico</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6</p>	<p>5. Religión que profesa</p> <p><input type="checkbox"/> No creyente <input type="checkbox"/> Católico practicante <input type="checkbox"/> Católico creyente <input type="checkbox"/> Otra religión</p> <p>¿Cuál? _____</p>	<p>6. ¿Qué tipo de vínculo tiene usted con la Fundación y su voluntariado?</p> <p><input type="checkbox"/> Voluntariado ocasional (Aquel que participa de un proyecto puntual, en una cierta época del año)</p> <p><input type="checkbox"/> Voluntariado permanente (Aquel que participa de proyectos estables y permanentes durante el año)</p>
<p>7. Tiempo de vinculación en el voluntariado</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de un año</p>	<p>8. ¿Cómo conoció usted a la Fundación? (Puede señalar varias opciones)</p> <p><input type="checkbox"/> Realizó donaciones y luego se vinculó como voluntario</p>	

<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>	Tuvo familiares o amigos vinculados anteriormente
<input type="checkbox"/>	Entre 4 y 6 años	<input type="checkbox"/>	Tuvo amigos o familiares que se la recomendaron
<input type="checkbox"/>	Entre 7 y 10 años	<input type="checkbox"/>	Antiguo empleado
<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>	Anteriormente beneficiario
		<input type="checkbox"/>	Por la página web y/o redes sociales
		<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores

<p>9. En su caso, ¿cuáles han sido las motivaciones que lo han llevado a ser voluntario? <i>(Por favor, seleccione 5 ítems de los 13 y enumérelos del 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Me ayuda a adquirir experiencia en mi hoja de vida <input type="checkbox"/> Personas cercanas a mí valoran mucho el voluntariado <input type="checkbox"/> Espacio para fortalecer mis capacidades personales y sociales <input type="checkbox"/> Interesado en las personas concretas a las que ayudo <input type="checkbox"/> Me ayuda a sentirme menos solo y entender mejor mi situación personal. <input type="checkbox"/> El ser voluntario me hace sentir bien conmigo mismo <input type="checkbox"/> Me ayuda a sentirme necesario para la sociedad. <input type="checkbox"/> Aprendo siempre algo nuevo. <input type="checkbox"/> Es importante para mí ayudar a otros <input type="checkbox"/> Me da una nueva perspectiva de las cosas <input type="checkbox"/> El ser voluntario me hace sentir importante <input type="checkbox"/> Por mi educación religiosa <input type="checkbox"/> Tengo amigos que son voluntarios 	<p>10. ¿A través de qué proyecto conoció la Fundación? <i>(Sólo una opción de respuesta)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Caja del Amor <input type="checkbox"/> CompArte <input type="checkbox"/> Navidad es Jesús <input type="checkbox"/> Seamos Esperanza <input type="checkbox"/> Tienda Solidaria <input type="checkbox"/> Pan para mi hermano <input type="checkbox"/> Talleres San José <input type="checkbox"/> Programas de formación <input type="checkbox"/> Simeón y Ana <input type="checkbox"/> El Buen Samaritano <input type="checkbox"/> Educando para el Amor <input type="checkbox"/> Titanes de la Candelaria <input type="checkbox"/> En Compañía de María <input type="checkbox"/> Colecta <input type="checkbox"/> Bazares <input type="checkbox"/> Servicios de Fe <input type="checkbox"/> Centros Solidarios <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
<p>11. Para usted, ¿cuál de las siguientes razones ha influido más en su permanencia en el voluntariado? <i>(Sólo una opción de respuesta)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personas compasivas y capacitadas. <input type="checkbox"/> Estrategias claras de ayuda a los necesitados. <input type="checkbox"/> Relaciones sociales satisfactorias. <input type="checkbox"/> Espacio para mi desarrollo personal. <input type="checkbox"/> Capacidad para ayudar integralmente a los necesitados. 	

<p>12. ¿Es para usted importante que la Fundación sea Católica?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	<p>13. ¿Es Solidaridad en Marcha el espacio que usted buscaba para ejercer el voluntariado?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>14. ¿Cómo considera usted está su satisfacción en la relación con la Fundación?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> A la expectativa</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Muy satisfecho</p>		
<p>15. ¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<p>16. ¿Cómo se informa usted de las actividades de la Fundación? <i>(Puedes señalar varias opciones)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Otros voluntarios (Voz a voz)</p> <p><input type="checkbox"/> Facebook</p> <p><input type="checkbox"/> Correo Electrónico</p> <p><input type="checkbox"/> Whatsapp</p> <p><input type="checkbox"/> Llamada telefónica</p>	<p>17. Cuando tiene dudas, consultas o sugerencias, ¿a quién recurre usted? <i>(Solo una opción de respuesta)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Coordinador de Centro solidario</p> <p><input type="checkbox"/> Dirección ejecutiva</p> <p><input type="checkbox"/> Un voluntario</p> <p><input type="checkbox"/> Un amigo suyo</p> <p><input type="checkbox"/> Otro ¿cuál?</p> <hr/>	<p>18. ¿Tiene usted alguna propuesta para estar mejor comunicad o con la Fundación?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál?</p> <hr/> <hr/> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>19. ¿Qué espacios tiene para compartir experiencias con otros voluntarios?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

Anexo 2: Formato de entrevista semi-estructurada

Guía de Entrevista

1. ¿Cuál es su cargo?
2. ¿Cuál es el vínculo que usted tiene con los voluntarios?
3. ¿Qué necesita usted de los voluntarios? ¿Qué quiere que le ayuden a resolver?
4. ¿Qué espera usted de los voluntarios? ¿Qué actitud espera de ellos?
5. ¿Por qué cree que los voluntarios se quedan en la fundación?
6. ¿Cómo son las relaciones con los voluntarios? ¿Cómo las caracterizarías?
7. ¿Cuáles son las mayores dificultades que usted encuentra en el voluntariado?
8. ¿Cuáles de esas dificultades que se encuentran se relacionan con la comunicación?
9. ¿Qué medios se tienen para comunicarse con ellos? ¿Qué tan efectivos son?
10. ¿Cuándo los voluntarios socializan entre sí y con ustedes? ¿Tienen espacios de compartir experiencias?
11. ¿Cómo son los espacios de formación? ¿Qué actitud ven en los voluntarios?
12. ¿Qué propuestas de gestión de conocimiento hay en la Fundación?

Anexo 3: Transcripción de entrevista a la directora ejecutiva de SEM

Ana Lucía Valencia Acosta
Dirección ejecutiva

1. ¿Cuál es tu cargo, cuáles son tus funciones? ¿Qué haces?

Ehh... bueno, el cargo es Dirección Ejecutiva, inclusive en estos ocho años; ya voy para ocho años, el cargo ha ido cambiando obviamente pues como según las realidades pues, de la fundación. Al principio obviamente el cargo directivo, pero también muy administrativo y de mí dependían pues, como muchas cosas, no solamente decisiones ..., sino también cosas pues, temas muy puntuales administrativos. Luego pues fue migrando un poco más y me metí más por el tema del relacionamiento entre voluntarios, o sea, a la final y todavía, quien se encuentra con un voluntario por primera vez soy yo y de ahí hago un acompañamiento que puede durar poco o puede ser un poco más largo si el voluntario no tiene claro cuál va a ser su servicio y su disponibilidad y lo vamos canalizando, y lo vamos enfocando ya desde un centro solidario, desde una campaña y ahí pues, como entregando digamos esa relación, no la pierdo digamos que ya no depende de mí pues, o sea, la gestión del voluntario.

Entonces ahí, aumen... como que crecí un poquito más en el tema de recursos humanos en el acompañamiento, en el seguimiento, desde la gestión del voluntariado. A nivel laboral, ya como en el tema de recursos humanos si está metida Carola netamente, yo pues ahí sino, no me meto en nada, eehh pues en nómina y en todas esas cosas, aparte pues es acompañar y todo sí. Y ahora nos hemos metido, me he ido metiendo más desde dirección ejecutiva desde un tema de relacionamiento institucional, que siempre lo he tenido, pero como voy teniendo más disponibilidad de tiempo, puedo ir asumiendo más de frente otras cosas, entonces con el tema de cooperación este año, eehh hemos ido como apuntándole más a este tema de relacionamiento institucional o con empresas, donantes, no solamente en un lado como de mercadeo sino como por un lado de sentir partícipes en la gestión a todas esas personas que de alguna u otra manera apoyan pues diferentes obras de la fundación. De ahí obviamente hacia arriba, quien está conmigo, el consejo directivo y este consejo lleva creciendo en su dinámica de trabajo, hemos pasado por diferentes realidades, al principio era un consejo muy estático que solamente recibía información anualmente, sus mismos miembros se han ido renovando, entonces eso ha permitido que de una u otra manera vayan apoyando algunas otras áreas; ahora tenemos un consejo, muy, digamos muy homogéneo porque hay administradores, hay gente que tiene experiencia en otras fundaciones, entonces hemos ido creciendo mucho más y el acompañamiento desde los miembros se va volviendo puntual, entonces cada uno desde su fortaleza pues apoya la gestión de SEM. Y ha tratado de ser más dinámico y más práctico, reuniones formales si son dos al año, pero en la medida que haya un tema o algo, pues hacemos una consejería o pues un comité específico.

Mmm... mi cargo también tiene mucho que ver con el tema de mi relacionamiento con el Movimiento y la comunidad eehh... entonces obviamente es como si tuviera pues dos jefes, el Consejo Directivo pues obviamente que encabeza pues el superior del Sodalicio, pero también en la coordinación del Movimiento hablando de Antioquia, ya a nivel nacional el Movimiento se relaciona naturalmente en Cali con su coordinadora, pero

velando porque el Movimiento sí siempre esté pues, fortaleciendo la relación pues con la institución.

2. Bueno, ¿para ti qué es un voluntario?

Bueno, un voluntario es una persona que reconoce el don del servicio, o sea todos lo tenemos, obviamente es un don que el Señor nos da en toda su misericordia, pero unos alcanzamos a descubrirlo más rápido, lo practicamos de una manera más mm digamos ágil que otros, pero todos estamos llamados a servir, ¡Toodos! Estamos llamados a servir. Es cuando esa persona se reconoce en esa necesidad busca en donde plasmarla, eh... hay personas, por sus realidades, su formación, su personalidad, que puede tener esa claridad de saber cómo se concreta, entonces especí...y.. de reconocer sus carismas, entonces dicen, mi trabajo va específicamente para niños y son muy organizados en su vida y saben de una qué disponibilidad y qué capacidad tienen, hay otras personas que efectivamente por alguna realidad se tocaron y saben que tienen que servir, pero no saben ni cómo, ni cuándo, ni dónde, ni ni... y son muy, hay personas que se lanzan a servir, pero con un miedo muy grande, entonces eem... bueno, entonces eso hace parte del proceso.

Pero un voluntario es aquella persona que encuentra ese don de servicio que lo identifica, tomando la decisión de ponerlo en práctica de manera voluntaria, de manera pues, con su voluntad; eeh es un, como un medio eemm de contribuir a algo inclusive pues, ahí hay una, hay un paralelo entre lo laboral y lo voluntario, pero hay un emm desde lo específico ya es lo mismo, o sea se está haciendo una contribución, lo que pasa es que uno parte de la voluntad el otro tiene que tener un estímulo diferente en cuanto a su remuneración, está buscando un lucro, pero a la final, los dos apuntan a lo mismo, cumplir unos objetivos para fortalecer una misión, un objetivo, institucional.

Bueno, eeh... ¿Qué vínculo tienes tú con los voluntarios, en general?

3. ¿Cuál es el vínculo que usted tiene con los voluntarios?

Bueno, el vínculo mío si es de muy comunicación, o sea no solamente es de... o sea de comunicación no de acompañamiento, no es solamente ir a apagar un incendio cuando hay una situación difícil y que se le salió al coordinador del centro de una campaña de las manos y entrar, si me toca hay veces mediar, hay un conducto regular que nosotros tratamos de promover, si hay algún voluntario tiene alguna dificultad con un beneficiario, otro voluntario, el coordinador, pues se debe hacer ese canal, primero voy donde la persona que tuvo problema, luego donde el coordinador y bueno, si de verdad al problema no se le está dando la objetividad del caso, y no se entiende, obviamente ya nos sentamos todos; pero la idea es hacerlo...las relaciones en la fundación han sido muy naturales y nosotros procuramos de que se haga así, o sea no solamente por el tema de nuestra espiritualidad y nuestro don reconciliador pues que se vive tan natural, pero si vemos que en una institución con tanta gente la manera más práctica es ver lo problemas de frente, y tratarlos o las dificultades de solucionar. Pero mi cargo si tiene que ver mucho con acompañar ese voluntario, desde asumir esas dificultades y también estimularlo pues, desde los logros, desde sus iniciativas, desde escuchar ideas nuevas, acompañar el proceso de discernimiento, bueno esta actividad es viable, no es viable, por qué no; eehh ¿qué tanto tiempo le tenemos que dar? Eeh... bueno, es más o menos eso.

Y tú, ¿cómo identificas las motivaciones que tiene un voluntario?

Bueno, yo tengo un don, yo creo que sí pues, no me lo puedo..., sí el Señor me dio un capacidad como de observar y de tener un feeling muy grande con la gente...

Eehh...porque inclusive nunca estudié eso pues, osea no es mérito mío (risas) pero yo me he sentido como de una manera, como que yo me siento con alguien y yo sé cómo llegarle, o sea sé cómo hablarle, entonces pues, por ejemplo pues yo para hablarle a; ¿se pueden hablar nombres?

Sí tranquila.

Liliana yo sé que yo no le puedo hablar duro, porque pongo una barrera, entonces yo sé cómo me le meto a Liliana, a mi mamá yo sé cómo le tengo que hablar también, o sea y con cómo se estimula mi mamá, con más actividad, y Liliana no estimula con más actividad, se frustra, pues no soy capaz de más; mi mamá entre más se le dé más se estimula, Carola también es así, entonces un día intenso para Carola y de estímulo es que le pida todo al mismo tiempo y a Liliana la bloqueo donde le haga eso, ¿por qué? no sé, yo creo que va en la observación, en ese ejercicio de uno ser muy objetivo y no decir, yo necesito esto y sí o sí lo voy a sacar, no, es pensar, necesito esto esta otra persona cómo me puede ayudar a hacerlo, cómo creo yo que ella es capaz de hacerlo, cómo veo yo que puede ser atractivo para ella, cómo se lo debo pedir, entonces creo que es, ahí lo podría definir, en estos días un padre que el tema nuestro pues de caridad y de la Fundación tiene que ver como en la relación con los voluntarios, (aclara la garganta), la caridad se debe manejar de dos maneras, con reverencia pero con astucia, entonces yo creo que también tiene mucho que ver eso, reverencia frente a que tengo que respetar a otra persona, hacer ese esfuerzo de decir, bueno ¿cómo es que tengo que hablar con ella?, ¿cómo es que le gusta que hablemos?, le gusta en un lugar encerrado, si le...porque pues se tiene que sentir cómoda la otra persona, más allá de cómo me sienta cómoda yo; y astuta es porque si yo tengo un objetivo que cumplir con la relación de esa persona, pues por algún lado a tengo que sacar, ¿cierto?...

4. Claro, definitivamente, sí... Bueno, ¿por qué crees que hay voluntarios en la fundación?

Bueno eso sí es de verdad, ayer me preguntaban algo similar, la Fundación es de Dios y Dios nos pone aquí como medios, esto no es un tema de una sola persona, o sea de verdad aquí hay gente que se engancha porque ve a Nenita tan viejita sentada ahí y eso edifica, le da testimonio y le da ejemplo y es la manera de vincular, otro porque...mmm...porque, no es necesario inclusive el tema de fe, muchos por el tema de fe, listo, muchos reconocen que ehhh... la evangelización es un pilar fundamental para la promoción humana, muchos de nuestros voluntarios están en esa línea; otros no, peor esos otros digamos que se vinculan de una manera clara, digamos que es porque en la Fundación se ha tenido mucho respeto de cómo atender al beneficiario, pero también a ese voluntario, o sea nosotros nunca hemos dejado que todos nuestro objetivos solamente se vayan a beneficiarios, sino también a los voluntarios. Ehhh sí hay una parte, un porcentaje de nuestros voluntarios que creo que también, pues no está mal, que tienen tiempo y no tienen en qué gastárselo, entonces hay un tema también individual y personal de sentirse valorados, de no caer en una, aquí llega mucha gente con problemas psiquiátricos de..., ¿cómo se llama esta enfermedad?, depresivos, que saben que si se quedan es sus casas caen depresivos, entonces aquí nos ha llegado mucha gente recomendada, con sus familiares con problemas psiquiátricos, donde el servicio se ha

vuelto como un medio terapéutico para ellos, obviamente más allá de sus crisis y de sus situación, encuentra el servicio que tan importante es en su vida y a lo priorizan, más allá de lo terapéutico, entonces quedan vinculados eh pero, si hay parte de la población también como buscando algún beneficio para ellos, ¿cierto?...

5. ¿Qué necesita usted de los voluntarios? ¿Qué quiere que le ayuden a resolver?

Venga, en esa última pregunta, que pena Juanes, en esa última pregunta, también por vocación, porque hay otro porcentaje que ha venido creciendo, tipo Cata que lo puedo pues como ya plasmar muy fácil con Cata y es que ahora la educación en varias universidades está más volcada a lo social independientemente de la carrera, pero ya hay como una necesidad inclusive desde el colegio y desde la universidad, cada vez a plasmar esa responsabilidad social, que se ve desde las empresas todo, pero digamos que hay como un boom desde los jóvenes ahora de sentirse eh... como obligados, no sé, sí, llamados a servir de manera concreta, inclusive sacrificando su inicio laboral, entonces ellos dicen, ¡no!, mi primer semestre va a ser regalado a una fundación, eso inclusive se ve mucho en Europa o en países pues más desarrollados, y... pero ya lo estamos viendo acá donde hay gente que dice, ¡no! quiero, hablan con sus papás, ¡no voy a trabajar!, voy a dar un paso a esto y luego arranco, entonces yo creo que también hay ahí pues como una parte que estamos recibiendo desde la academia que es importante y es muy bacano porque ya la institución como tal tiene esas ganas del joven y todo ese conocimiento donde edifica la madurez del adulto, entonces ellos dos se complementan, al joven le gusta ver esa madurez del adulto y al adulto toda esa motivación y todo ese ardor pues de los jóvenes entonces ahí hemos ido como teniendo un cambio generacional muy natural y, y que ha ganado pues la Fundación en esa relación.

Bueno entonces sabiendo pro qué terminan acá los voluntarios, pues de alguna manera, porque hay... ¿Tú qué necesitas de los voluntarios? O sea, tú como directora que de alguna manera sabemos, que Solidaridad en Marcha funciona porque hay voluntarios.

Vea, nosotros a los voluntarios no les pedimos, creo que sólo les pedimos una cosa que de ahí se derivan otras, porque si tenemos un manual, un contrato a nivel práctico, pues uno ya va viendo otras, otras cosas; pero nosotros pedimos, bueno dos, una final, una, ¿cómo se llama? una afi., unas afi... no es afín ¿cómo se dice? cuando uno es afín a algo...

¡Ah sí!

¡Afinidad!, afinidad con la misión, puede ser total o parcial, pero si tiene que tener claro que somos católico y que buscamos la promoción humana desde la evangelización, porque si nosotros vemos que un voluntario no es afín con eso, no va a ser fácil, ni para él ni para nosotros, digo parcial, porque aquí hay gente que es católica pero, católico practicante, pues no muy cercano pues digamos como a ese ardor apostólico, y no necesariamente...

Más creyente que practicante.

Perdón más creyente que practicante, pero eso es vital que tenga claro cuál es nuestra misión y que sepa para dónde vamos y que esté de acuerdo con ella. Y otra, la segunda es compromiso, lo otro todo es por acompañar, porque aquí nadie llega perfecto, ni nadie

va a ser perfecto, ni nadie llega sabido, no, todo es un proceso, de que se ubique, de que hoy sirvió acá, de que no le terminó gustando este programa entonces se quiere pasar, o de centro solidario, eso a la final se soluciona en la práctica, en lo cotidiano, pero que si tenga un compromiso, que cuando nos diga, quiero ser voluntario y mi posibilidad y capacidad es para dar, esto, debe ser eso; reconociendo que el voluntario tendrá otras prioridades y uno tiene que ser muy flexible, y en la manera de la flexibilidad, yo creo que ese voluntario también termina enganchándose de tal manera que ya se vuelve pues parte de su vida, porque hay que respetarlo pues como persona.

Listo, hablando de que tú dices que la segunda característica es el compromiso, ¿para qué están los voluntarios en la fundación, pues qué ayudan a resolver, qué brazo son en la estructura?

Todo, o sea, yo digo todo es porque hay diferentes tipos de voluntarios, hay unos que son los que gestionan completamente todos nuestros servicios, pa' dejarlo así, ahí están campañas, programas, pues todos nuestros servicios, todas nuestras actividades, y...son la cara de la fundación, al final el beneficiario, ¿quién ve de la Fundación? A ese profe, porque así les dicen, todos son profes de algún programa, el referente de la Fundación, la imagen de la Fundación es ese voluntario que tienen sus diez quince personas a su cargo, ¿cierto? en su responsabilidad. Pero también los voluntarios más allá de ser esos gestores, son los eh, digamos que son la imagen hacia la sociedad, porque son quienes están en un ascensor, en un algo, en una reunión familiar contando quién es Solidaridad en Marcha, entonces es un medio de difusión de comunicación frente a la sociedad, es el testimonio mismo, porque ya en sus parroquias, con sus familias dan fe efectivamente de que es un servicio de cómo lo plasman acá, son asesores, nosotros a la final como no tenemos, ni nos interesa, pues obviamente una estructura vertical, nosotros compartimos muchas, sino todas las decisiones con voluntarios, inclusive directivas, inclusive antes de llegar al concejo directivo, nosotros ya hemos depurado mucha información con los voluntarios, entonces ellos alcanzan a participar en todas las áreas, eh, entonces mirá, gestores, asesores, comunicadores, eh, un apoyo inmenso, o sea nosotros en porcentaje, Cata de pronto puede tenerlo más claro porque ella hizo un ejercicio la semana pasada, y creo que es como un 98% algo así, un 95% de un voluntariado.

O sea...

Desde la institu... pues nuestra institución, está conformada por el 95% de voluntarios.

El 95% son voluntarios...está muy interesante ese ejercicio.

Son voluntarios, pero el dato exacto lo tiene Cata pues, pero sí...

- 6. Exacto... ¡ya! Emm dentro de esta estructura, que, de que hablas que son gestores, todo eso... ¿Tú qué esperas de los voluntarios? O sea ¿qué hay?, ¿qué esperarías?, cuando una persona viene, además de compromiso de ellos, que es lo básico para que esa relación se construya, ¿qué esperas, que, que soñarías con que el voluntario viniera a decir, a hacer contigo, o sea qué te encantaría descubrir?**

Yo creo que nosotros estamos como buscando que los voluntarios cada vez estén más abiertos a un mejoramiento, porque eso si es una tentación, o sea cuando una persona viene a servir, cree que ya está haciendo mucho, cree que ya, el mejor porque vengo aquí

cuatro horas y ya lo máximo; pero si uno efectivamente quiere cada vez mejorar y crecer, uno va a ser cada vez un poquito más exigente y ahí cuesta un poco, entonces ahí hay un poquito como una resistencia a dar un poquito más, es que ya estoy dando mucho, es que ya no puedo dar más. Entonces hay una resistencia a mejorar o a cambiar, eh... porque el voluntario no, mmm se siente de alguna manera dueño y señor de su gestión, entonces es cambiar un poquito esa posición y decires que hacés parte de algo, que algo quiere mejorar, que algo..., entonces ahí hay que acompañar y yo quisiera que cada vez el espíritu de los voluntarios nuestro y creo que obviamente en todas las instituciones pues pasa lo mismo, pero como nuestros tuvieran esa apertura a sentirse parte de un todo, no dueños y señor de un proyectico ¡no!, parte de un todo que tiene que mejorar y que a la final es un tema de relacionamiento, pues como medio laboral, no es laboral porque no hay remuneración, pues no tiene esas condiciones, pero que se busca un resultado muy óptimo, entonces no porque soy voluntario puedo entregar algo a medias, no, lo tengo que hacer cada vez mejor; pero la condición de muchos voluntarios si son mayores, si son jubilados, si ya están cansados, limita esa capacidad.

Claro...

Entonces nosotros tenemos que ser muy estratégicos de cómo hacerlo para poderlo lograr. ¿Qué tiene que hacer la institución? Tener una capacidad de entender que las cosas no se logran inmediatamente, pues si nosotros tuviéramos remunerado como una empresa, lograríamos esos objetivos más rápido y eso que el tema de relacionamiento es muy difícil en toda parte, pero digamos que tiene unas herramientas para forja...reforzar, que los objetivos se cumplan más rápido, mientras que con un voluntario la gestión es más lenta, pero al final puede ser mucho más segura, porque parte de una motivación interna, esa persona lo identifica, lo tiene claro, lo va a hacer, sí o sí lo va a hacer, por encima de lo que sea.

Mjmm...

Entonces es la institución tiene que tener claro que no va a lograr esos objetivos tan rápido como una empresa, digamos y que el voluntario cada vez sienta que esa institución le está ayudando a que cada vez se abra a mejorar. Por ejemplo, un tema, co...ehhh digamos exigente, el "know how" lo tiene los voluntarios es su cabeza, en la mayoría de los programas, estamos en la tarea de recuperarlo y ponerlo en la institución, hemos ganado en mucho, hay voluntarios que todavía resisten a entregarlo.

¿Cómo, cómo lo estás haciendo? Ese proceso.

Bueno entonces, hay varias estrategias, una es porque como nos hemos sentido con cooperación, eso es un estímulo pa' todo el mundo, pa' tener, para poder ir a llegar a hacer alianzas o a hacer, a buscar cooperantes la información tiene que quedar en la institución, que, no puedo llegar a decirle a Amanda construya este proyecto ¡no!, le entrego la información pa' poder construir ella el proyecto, y parte de todo desde la definición, los objetivos, las estrategias, cómo se hace, costos, cuánto vale, quién lo hace, todo; entonces toda esa información la estamos recuperando, lento pero ahí vamos, porque la idea es que si quede ya claro en la institución qué es lo que hacemos.

Y ¿cómo la recuperas?

¡Ah, no! En el diálogo directamente con el voluntario, o sea no se le pide ni llene este formato, nada, conversando, porque a la final es hacerlos partícipes, se tienen que hacer partícipe desde proceso también, uno tiene que saber que, ¡ay! me están sacando la información, ¿será que me van a sacar? ¡pues como!, no al miedo impositivo, ¡no! venga

es que nosotros vamos a hacer, nos llegó una convocatoria y puede a aplicar para este proceso que vos hacés parte, entonces para poderla llenar necesitamos que nos ayudés a definir qué es lo que vos hacés, porque ¿cómo le vamos a contar a ese cooperante qué hacemos, si no sabemos?

Claro...

Entonces nos sentamos y eso ya lo está haciendo Cata, Cata ya cogió por ejemplo una Juliana, Juli mira ahí me están llegando ehhh... postulaciones, ¿cómo se llama eso? ¿Cómo acabé de decir? Oportunidades pues, y yo busco a Comparte, y tenga, objetivo general, estrategias, después ¿esta línea para qué sirve? y la población pa', ¿de dónde la saca? Y hay cosas inclusive que no tenemos claro, desde los directores, ¡ve! Desde los coordinadores de cada programa no está claro, entonces Cata ya está prendiendo alarmas y dice, por si algo, pues si vamos a buscar cooperación pues tiene que, ¡definámoslo!, puede que esté claro como en el ambiente, en la cabeza de Juli y en la gente, pero, hay que plasmarlo.

¡Sí eso siempre es un problema!... ¡Ya! ¿qué...

Y, no sé si ¿sí resolví la pregunta?

No, sí, sí, me falta más bien ehhh ¿qué resistentes has encontrado?

Esa, por ejemplo, una es el cambio, total, sobre todo en la gente mayor...

El cambio ¿de qué?...

El cambio ahh...por ejemplo, a ver, difícil no hablar de nombres (risas), alguien en la tienda solidaria...

Diga nombres que acá no hay problemas con eso...

Una Lucía Arteaga, **sí...** disciplinada como ella, disponible, organizada, cumplida, todo; por su realidad, por su condición de vida, por mucho, trata duro a la gente, la gente es a los beneficiarios, y nos tocó sentarnos con ella y ¡vea!, usted se puede equivocar con nosotros las veces que quiera, o sea a María Helena y a mí nos puede contestar feo, pero a un voluntario no, a un voluntario no, ¡ve! A un beneficiario no. Con un beneficiario no, o sea esforzate Lucía por no, porque tu temperamento natural no se te salga ahí, tenés que esforzarte, ¡no! ¿por qué?, ¿es que yo y soy buena porque vengo pues acá? No, es que, en lo único ¡ve!, la experiencia que puede tener ese beneficiario con Dios puede ser, la atención en la tienda, Dios se vale de que vos estés acá para hablare a esa señora, pero si vos te pones toda tu coraza, ¡no va a salir! Pues fue una cosa por ahí de seis meses Juanes, todavía le cuesta pero se le ha visto.

¡Sí tu mamá está muy contenta, de hecho, me puso el ejemplo ayer!

¿De ella misma?

De ella misma, me dijo que tú estuviste hablando como una hora, que estaba roja de la ira, pues que... que tu mamá sufrió porque pues se va a salir de sus casillas, pero me dijo que...

Porque así, creo que apunto...

Ella estaba muy contenta con el cargo...

Creo que nos tocó decirle mirá, si no cambiás, no podés volver, pues como que a ese punto; uno tiene que ir midiéndole el aceite a la gente...

Claro...

A la gente tampoco le puede hablar muy de pañitos, yo tiendo a ser muy de pañitos, pero y llega el momento en el que se tiene que decir, ¡venga! es que aquí hay un límite, si seguís haciéndolo así no podés volver.

Claro...

Entonces la gente, eso es un estímulo, ¡yaaa!, al otro día no tenía que venir y volvió, y no sé qué está haciendo acá, con pasteles, pues como también está haciendo un esfuerzo, y yo le decía, vé no hablé conmigo, habla con tu consejero, habla con un padre en Santa Rita...en Santa Teresita que los quieres tanto, busca y te vas a dar cuenta que eso es así y no es porque yo lo diga Lucía, es que un servicio se hace bien, es que se atiende a las personas bien, estas personas son susceptibles, son aporreadas, están talladas, lo menos que podemos darle nosotros es un trato malo, ellas vienen aquí a que las contemplemos, no alcagüetiarlas, porque obviamente hay ladronas entonces, ojo pues, no se nos puede ir la mano, pero un buen trato, entonces es eso, a veces se resiste, un joven ¿cómo se puede resistir?, ¡no es que yo me las sé todas, acabé de salir de la universidad, entonces falta reverencia, falta venga es que escuche, es que nosotros ya intentamos lo que usted está diciendo y eso no funcionó, nos pusieron una vez, una, eso aquí no ha pasado pero yo sé que hacia allá vamos, un ejemplo de un proyecto, donde un montón de plata para construir un acueducto en una zona, típico pues proyecto de acueducto y cuando llegaron lo hicieron y supuestamente participaron a la gente y todo, cuando llegaron a construir el acueducto, salieron todas la señoras del barrio, pues de esa zona, a decir ¡no! No vamos a dejar construir el acueducto y todo el mundo, no qué encartada... Y todo el mundo como "No, qué encartada y nosotros con esa plata" ... Ellas "no venga, nos lo tienen que entregar... Ehh, vamos a hacerlo. No sé ustedes qué le van a decir al que les dio esa plata pero lo que hay que hacer acá es una cancha" ... ¿Una cancha? Una cancha como de tejo... Y todo el mundo decía que no, cómo así, qué. Resulta que las señoras querían construir eso era para tener la administración de ese lugar, cogerle la plata a los esposos, que se la estaban gastando por otro lado y... que ellas pudieran administrar eso, quedarse con la plata y que a la final, después de tres años, construyeron ellas mismas el acueducto. Ellas decían que si construían el acueducto igual nuestros esposos van a terminar sacando la plata por otro lado... Algo así. Entonces son de esos esfuerzos que uno dice "yo tengo claro adonde tengo que llegar pero, ¿cómo llego?". El joven es, obviamente, como está tan fresco y tiene toda la parte académica lista dice: "eso es lo que necesitan" Pero no saben en qué momento y el voluntario que lleva tiempo sí porque ya lleva tiempo, porque ya pasó por ahí, lo intentó y no funcionó. Entonces hay veces hay que acomodar porque, no es frustrar la idea, pero venga que tenemos que tener paciencia y la tenemos que ir haciendo así. Entonces, trabajar con esa frustración o del adulto del joven... haciéndole entender qué es lo que nosotros pensamos.

7. ¿Cómo consideras que son las relaciones entre los voluntarios con la fundación o con los puntos que representa la fundación?

¿Los puntos?

Sí, si lo habláramos como de una cierta estructura, una red. Tú serías un punto, tu mamá sería otro punto.

Ah, ok, perfecto. Bueno vea, entre voluntarios hay de todo, o sea, cogiendo por ejemplo un centro solidario. Que es, digamos, el que más alberga, hablamos de unos 35 voluntarios. Entonces, entre voluntarios, eh, es un grupo amplio entonces hay de todo: hay unos que son más afines, hay otros que son como "ay, esta no me gusta, esta es como pinchadita, muy creida" bueno, como en todo relacionamiento, unos más cercanos que otros pero digamos que ahí hay una línea como muy horizontal. Eh, con el coordinador... depende también del perfil del coordinador... Por ejemplo, mmm, a mi

mamá le ha costado un poquito más porque ella es más autoritaria entonces gana es ese relacionamiento de verdad más humanizado, de que no se hagan las cosas porque ella dice sino porque de verdad funcionan así, le cuesta un poquito. Pero su vocación apostólica le ha ayudado a ser dócil y a tratar de amellar digamos esa naturalidad con la que ella trabaja. Una Liliana que es distinta, tiende a ser pues más así más de diálogo, pero puede pasarle un efecto que también es difícil y es que el voluntario se le monte y ya después por autoridad ella no tiene cómo manejarlo.

Yo no sé ella cómo hace con Rosie, por ejemplo.

La involucra, la involucra. Temperamentos así lo que hay que hacer es involucrarlos porque es que si no los frustras. Ellos se tienen que sentir dueños.

Claro.

Hay, hay... hay que ir entendiendo eh, nosotros por más estructura horizontal que queramos mostrar de todas maneras si se ve algo vertical. A mí hay gente que me llega con toda la confianza del mundo y me dice con toda naturalidad, yo trato de ser muy abierta y mostrarme muy cercana, pero por el cargo obviamente hay gente que se resiste. Hay también digamos, eh, que se ha ido suavizando y aclarando pero por el tema de que la familia está metida, hay personas que ven eso como una barrera y creen entonces que si la información llega va a ser manipulada... Pendejadas pues pero que pueden pasar en el relacionamiento y en la comunicación. Entonces por eso nuestro interés de a veces ir metiendo gente extra digamos a... digamos que a la oficina para que haya mmm más canales de diálogo. Si bien no se sienten cómodos conmigo por alguna razón, que la información pueda llegar por otro lado... No necesariamente tiene que llegar por mí, uno no es dulce pa' todo el mundo. Pero sí es buscar que hayan más canales de comunicación, los mismo sodálites ya hay unos referentes: Hernán que ha sido más visible, ahoraaaa Santiago está siendo visible... Entonces pueden haber otros canales que... eh, sabemos que la comunidad no se va a quedar con un tema. Álvaro Posada, está siendo un canal del centro solidario impresionante; Juan Pablo... Entonces es... es como buscar estrategias. Si no me está llegando la información ¿qué tengo que hacer? O participar más, ser más visible, o efectivamente por mi temperamento no les llego a estas y estas personas, busco quién sí les llegue.

Mjm, claro.

Es eso.

8. Claro, perfecto. Sí, sí, sí. Si tuviéramos que hablar, hacer una lista de las mayores dificultades en el relacionamiento con los voluntarios, ¿tú qué dirías?

¡Agh!

Realismo.

Bueno vea, hay una que me, pues, me llamó mucho la atención porque es como la más reciente y es que nosotros no tenemos eh... caracterizados a los voluntarios, pues como su perfil; y como son tantos, no tenemos conocimiento pleno eh, y consciente de su vinculación. Entoncees, ahí cometemos errores, eh, porque eh... tipo que queremos hacerlos parte, separamos la convocatoria entonces ya no terminaron siendo parte eh... o, podemos caer en utilizarlos porque solamente los llamamos o los buscamos para una ayuda, eh, entonces ahí van dos pues, nos falta tener claro como realmente quiénes, cuántos son, su capacidad eh... el tema de comunicarle no solo las necesidad sino también expresarles qué hemos construido, gracias a ellos qué se ha

logrado, como participarlos de los frutos y no solo de las necesidades, sino de los frutos... Yo creo que eso porque más allá vendría es como una tercera que puede ser que el voluntario pueda hacer como una carrera. Pues, un voluntario puede estar en un servicio, pero no necesariamente se va a quedar ahí para toda la vida. Entonces mirar el servicio de los voluntarios desde su realidad y como van cambiando las cosas también es un reto para la institución, no es solamente para el voluntario como tal asumirlo, ya eso es personal, sino la fundación misma cómo gratificarlo. "Es que esta persona que está ayudando aquí yo veo que puede ayudar más allá" Es ir teniendo claridad de cómo podríamos ir moviendo esos perfiles.

Mm, ya. Entonces, si las volviéramos a enumerar está primero la falta de perfil, segundo...

¿Cómo en un orden?

Sí pues, no enumerarlas en un orden sino...

Ah sí, para tenerlo claro, sí. La... la de... tener claro el perfil, pues esa caracterización de los voluntarios; la comunicación, que no solamente se vaya a ver fortalecida en estar solicitando su ayuda o comunicando las necesidades sino también logros, cierto. Y la de identificar con esa primera bien su perfil para saber cómo pueden cambiar de funciones, cambiar de...

Ok, cómo pueden ser más móviles.

Sí y a beneficio de la institución. Pues, o sea, si una persona, claro, un pedagogo llegó y se ubicó en la tienda solidaria porque era como lo que más le llamó la atención y quería conocer desde ahí lleva un año pero, pues, puede pasar a programa de formación, tiene todo: tiene todas sus herramientas pedagógicas, se acompañó ya, se metió en la fundación... Entonces es estar muy atentos de cuáles son las capacidades de cada voluntario para poder ir beneficiando a la institución.

¿En qué se benefician los voluntarios de estar en la fundación? ¿Has pensado en eso?

Sí, pues si fui voluntaria... Y todavía lo siento pues, aún en mi cargo yo creo queeee...ehhh, tener un espacio... donde uno pueda compartir con personas que necesitan... No solamente es dar sino recibir un montón porque ehh, eso transforma la vida, transforma la manera en que uno ya como persona asume su realidad, asume sus dificultades ehhh, siente toda nuestra realidad social, ehh una capacidad también de entender al otro digamos muy fuerte, pues ya muy concreta. Saliéndome de todo lo espiritual porque con lo espiritual ya pues está todo, es encontrarnos con el Señor de una manera muy concreta, con los más necesitados que son su tesoro más grande. Entonces es de verdad un regalo, es es es un don.

Que por eso yo creo que los voluntarios cuando alcanzan a entender eso, se quedan. Más allá de los errores, torpezas, dificultades... Todo lo que podamos cometer como grupo, como equipo, se quedan y trascienden ese vínculo. Saben que no le están sirviendo a una institución sino al Señor.

Ah, eso es cierto. Bueno y una pregunta con respecto a la gestión del voluntariado, tú qué ves, digamos, en el proceso cosas que tú dices "necesito remediarlo ya", falta o esto está muy bien. Cómo, cómo, cómo, me perdí. En la gestión del voluntariado, ¿tú qué ves que hay que fortalecer? O sea, ahí en esa estructura que tienes.

Bueno, como vamos, yo creo que hemos mejorado mucho, pues en los últimos dos tres años hemos mejorado mucho ehh... Inclusive con estrategias sencillas como es encuentro de voluntarios, como manejar una página de Facebook de una manera más dinámica... como el primer día, el primer viernes del Sagrado Corazón de Jesús, el primer viernes de mes... O sea, hemos ido poniendo unos medios muy concretos, sencillos que ayudan. Obviamente falta esa caracterización que te contaba antes porque no todo el mundo se mete a Facebook, porque no todo el mundo va el viernes... Entonces hay que empezar a pensar qué medios son para qué público ¿cierto?... Yo sí siento un reto que de verdad cada vez lo estoy sintiendo más latente es que la comunicación sea un medio de formación porque nuestro voluntarios... A ver, hay una necesidad grande... donde nuestros voluntarios se tienen que formar. Nadie da de lo que no tiene, es clave. Pero también es clave que nuestros voluntarios ya están dando lo que pueden. Citarlos a una charla, citarlos a una capacitación, entregarles más información para que se formen... NO es. Ya no han dicho, no es, no les da, no tienen cómo. Ehhh, no todos, obviamente, recuerda que el público es demasiado grande. Pero nosotros sí tenemos que ser muy estratégicos y pensar en unos medios de comunicación frescos, dinámicos, sencillos, cortos y que formen. Ehhh, no solamente como un medio que comunique y que informe, sino que de verdad se nutra ese voluntario con esa información que podamos nosotros pues dar, con la comunicación que podamos dar.

¿Y cómo piensan hacer eso? ¿Ya tienen ideas?

No, no (risas) no, no, todavía no. Por eso lo pongo todavía como reto.

OK...

Ehhh, obviamente como todo el medio... El tema de comunicaciones ha avanzado tanto y hay tantas herramientas, unos si se empezaron a pegar de algo, pero pues, no soy comunicadora ni nada y no sé qué tan bien nos vaya a ir, pero... Pero sí es ir midiendo.

Bueno. ¿Qué tan estructurado está el tema de la gestión del recurso humano? O sea, ya me dijiste que el perfil del voluntario no lo tienen. Eso significa que falta una estructura, por ejemplo, la evaluación de los deberes de cada voluntario, la estructura de pensar de lo que hacen... Supongamos: tú el día de mañana, por X o Y razón tú o tu mamá se tienen que ir, la persona que los reemplace cómo va a aproximarse a esa realidad.

No, está en proceso. O sea, sí tenemos ya cómo hacerlo porque tenemos ya desde formatos hasta diseñado el proceso pero no, no lo hemos, no lo hemos terminado.

¿Te puedo pedir un favor? Espera yo lo anoto acá antes de que se me olvide, que eso me parece muy importante.

Hay un tema de voluntariadooooo Juanes que no quiero que se me vaya de la cabeza, porque hay un reto grande que tenemos en planeación estratégica.

Hágale, de una vez dígalo.

Vea, resulta que desde la planeación... O sea, está pero no está plasmado todavía en una planeación. Hace parte de la gestión del voluntariado porque nosotros no hemos renovado nuestra planeación estratégica. Se nos cumple entre este y el otro año y estamos construyendo esta evaluación y renovación, esta que se nos cumple para hacer una a tres años. No queremos hacer una a cinco sino una un poco más cortica, una a tres años. Y ahí hay un tema de voluntariado que queremos trabajar sobre... Mmm, la evaluación de la gestión del voluntariado. Nosotros hemos hecho eso muy desde laaaa... Mmm, desde el acompañamiento entre el grupo, personal. Entonces el coordinador con

su voluntario, o que me toque a mí meterme como en este caso Lucía, pues como como... Muy apaga incendios, nosotros no queremos que sea solo cuando haya una situación por resolver, cuando haya un unnn desánimo del voluntario, cuando nos hayamos equivocado, sino que sea una unaaa evaluación de desempeño desde su gestión voluntaria. Inclusive para que el voluntario sienta que bueno, tiene un objetivo para cumplir. Mira, soñamos es que entre así. Va a entrar una persona a ayudarnos y está proyectada que va a prestar un servicio a un año y en un año nos vamos a ver dos o tres meses de cómo estás cumpliendo ese objetivo y si lo cumpliste o no lo cumpliste, por qué no lo cumpliste y si entonces la institución toma la decisión de que renueves ese servicio o pares. Porque también hay una dificultad grande cuando tenés tanta gestión de voluntarios y es que vos podés retirar un empleado pero uno no puede retirar a un voluntario tan fácil porque la condición de vínculo es, desde lo legal y desde lo personal, es distinto. Pero entonces nosotros sí tenemos que tener medios y herramientas para que esa, cuando toque de verdad suspender un servicio, esté claro, o sea, esté evidente cuáles fueron las razones y no simplemente porque la embarraste y metiste la pata, hiciste algo ya en ese momento... No, de lo evaluado ¿cierto?

Claro, una constancia, un reporte.

Un reporte, unas evidencias y que la institución esté armada para saber con quién puede y con quién no trabajar. Porque nosotros de alguna manera sí tenemos que ir mirando cómo seleccionamos al voluntario, obviamente no para cerrar o para ser ya exclusivos... No, obviamente para buscar que nuestros objetivos sí se cumplan y de una manera más ágil. Entonces hay un tema deeee, sí, de evaluación de desempeño que estamos trabajando.

Mjm, bueno, eh. Ya pasando al tema de comunicación me...Mmm, ¿cómo ven ustedes la comunicación con ellos? O sea, además de, digamos, de la comunicación interpersonal que hemos mencionado varias veces, ¿cómo hemos visto el flujo de información?

Lento, todavía sigue siendo lento. O sea, sí hemos hecho mucho esfuerzo de ir informando cada vez mejor. Por ejemplo, ahora hemos sacado un infograma de la Caja del Amor y fue un esfuerzo buenísimo. Qué Carito pues en Facebook se meta y cada vez esté poniendo cosas, inclusive no nuestras sino copiaditas pero para mantener la gente ahí activa. Ehhh, sí, ha ido apuntando pero de todas maneras nos falta más más más agilidad.

9. Listo, y ¿qué medios tienen concretamente? De comunicación.

Pues está la página de Facebook...

Mjm...

Está correo electrónico...Ehhh, afiches o como pues, cómo se llama eso, piezas publicitarias pues. Afiches, volantes...

¿Esas solo son digitales o las ponen físicas?

Las dos. Porque por ejemplo físicas se las llevamos como a... a los que queremos que no se nos pierda pues como por un correo y que amerita cierta formalidad y, a nivel ya de carteleras pues, también se sacan físicas. Lo digital también se imprime un poquito en físico para el que tenga que tener una formalidad o para ponerlo en carteleras. Mmm, bueno la cartelera entonces jajaja. La cartelera, el Facebook... ¿Facebook ya está cierto?

Mjm...

Ehhh, no sé si las llamadas telefónicas o por celular. Mmm, WhatsApp porque ya los diferentes grupos o programas tienen su... su medio pues ahí difusor...Mmm, hay otras pero que son como la copia. Por ejemplo, Twitter es copia de Facebook, Instagram también pero nosotros ahí no hemos ganado pues mucho público.

OK. Una pregunta con respecto a esto...

Ay y correo electrónico... Ah ya.

Sí. ¿Qué tan eficaz son? ¿Qué cosa? Los medios. ¿Cuáles son los que tú dices “huy, esto es súper eficaz”? De todos los que me mencionaste. O sea, qué tú tengas pruebas evidentes de que tú dices: es un buen medio.

Vea, correo electrónico es bueno porque es personalizado pues de alguna manera vos podés... Pero no tenés eeeeeel... Nadie te responde. Entonces el correo casi que tiene que ir acompañado del diálogo, de la llamada: “¿si recibiste el mensaje, si recibiste el correo?” Ya hay tanta información que la gente lo deja pasar muy fácil. Por ejemplo con las encuestas tenemos que hacerles un poquito de seguimiento... Y eso que Caro pidió que se contestara si sí le llegaba pero ya hemos hecho la prueba: ¿ya recibiste la encuesta? ¿Encuesta? No. Y la gente: a ver yo miro... Ah, sí la tengo. Entonces... Facebook es más evidente porque Facebook sí te saca pues hasta las estadísticas de cómo lo vio, cuándo lo vio, y pues ahí es un poquito más evidente... Ehhh, yo creo que si nosotros queremos tener un tema que no se pueda perder, tiene que ser personal. Tiene que ser con llamada telefónica. Entonces también es ir definiendo: voy a comunicar esto, ¿qué tanta necesidad tengo de que se pierda o no se pierda? Si se pierde... Si estoy como dispuesta a que se me pierda en un porcentaje, la mando por correo. Pero si efectivamente no quiero que se me pierda, tiene que ser: mensajito de WhatsApp o llamada telefónica.

Ok, perfecto.

Porque ya ni siquiera WhatsApp te garantiza, un doble chulo y azul no te garantiza. Puedo haberlo visto y no le paró bolas. Entonces hace falta, pues, llamar.

Claro, está bien.

Por ejemplo, para la cena solidaria, tiene que ser llamada.

10. Bueno, ahora te quiero preguntar una cosa: ¿qué tan sociables son tus voluntarios? ¿Qué tanto quieren socializar con sus pares de voluntarios?

Ciento veinte...Trescientos porcientos... Quinientos porcientos... No, todo...

Listo, y ¿en qué espacios lo hacen?

Agh, uno al año. Bueno no, mentiras. Uno general que es estaaa, este encuentro de voluntarios.

Hay buena asistencia, el año pasado yo... Fue muy buena asistencia.

Setenta y dos este año...

Ah, súper bien.

No y nos pidiéramos que la repitiéramos. Ha sido demasiado... Son demasiado sociables. Entonces obviamente nosotros no tenemos el recurso para hacerlo pues, pero sí buscamos que entre grupos más pequeños se haga. Por ejemplo los del Centro Solidario se reúnen una o dos veces al año. Ehhh, como centro...pero siempre en cada actividad hay que procurar tener un espacio social... Por ejemplo, con la Caja del Amor, ellos piden y van a hacerse su paella, qué el asadito... Siempre... Todo el mundo todo cansado...

(Risas) Sí pero eso es importante. Bueno, vamos a la siguiente pregunta: ¿qué tantos diálogos, reflexión hay alrededor de los voluntarios frente a su qué hacer, no solo con ustedes sino entre ellos?... Ya no diálogo de “ay comamos carnita y rico” sino...

Muy poco. O sea, unaaa... Una, cómo se llamaría eso, un riesgo grande del ser voluntario es... Rutinizarse. O sea, el perfil del voluntario es... Activista, porque es que de verdad si una persona no es activa, pues, cómo va a tomar la decisión de pararse y decir que quiere ser voluntario, pues no. Entonces, el voluntario, unos más que otros obviamente... Un voluntario, de fondo, es una persona que se mueve, pues que está dispuesto a hacer un montón de cosas. Pero ese es el riesgo porque en ese hacer un montón de cosas no hace pausas, no tiene capacidad de autoevaluarse... Cierto. Porque son “hay que hacer, hay que hacer” y en ese hay que hacer hay veces nos mata ¿cierto? Hay un equilibrio.

Y, poco pero ¿han logrado, han intentado?

Porque... En qué proceso viene la fundación en este momento, recibiendo información pero esa información para algo y no para ponerla en un papel. La vamos a medir, la vamos a evaluar, entonces cuando vos ya tenés datos, esa información, hechos y resultados, vos ya podés evidenciar a ese voluntario que hay que hacer algo ¿cierto? Entonces, en unos más que otros, porque hemos avanzado en unos servicios más que otros pero por ejemplo en una Caja del Amor que ya hay datos y hechos, obviamente los voluntarios sí están ya sometidos a pensar efectivamente qué es lo que están haciendo ¿cierto?

Mjm...

Entonces, no de todos los procesos pero sí de algunos es mucho más...

¿De dónde han sacado esa información? ...

¿De qué? Deel...

Esos datos y esos hechos ¿de dónde los han sacado?

De ellos mismos, de los voluntarios...

Ok, ¿y cómo han logrado eso?...

Pues, cómo te decía al principio, al principio hablamos algo así, participándolos. No es solamente llene esto... No, necesitamos sacar esto porque esto nos va a ayudar a mejorar pero entonces...

Ok, ¿tienen un feedback para eso?...

No de todos, hay gente que sí se cierra. Hay voluntarios que sí se quieren quedar con su información. No sé si es por no entender cuál es el objetivo o en qué nos vamos a beneficiar o eh, porque suuu experiencia laboral fue así, trabajar con los jóvenes ahora... Pues, tienen una independencia laboral, ahora los jóvenes no se quedan más de cinco años en una empresa... Pero anteriormente la gente buscaba era jubilarse donde llegara, entonces todo su conocimiento lo tenía que atesorar porque si no... Entonces son condiciones diferentes. La naturalidad o porque efectivamente no encuentran el objetivo o simplemente porque son mala leche, pues que no quieren entregar las cosas (risas).

Está bien (risas). Y, por último, que creo que es un tema álgido que alguna vez conversamos pero... con la formación, con la estructuración de algo, la gestión, con todo eso que involucra al voluntario y que no va de mano tuya o que no va de mano de... O sea, el paso siguiente a lo que me estás diciendo, ya hay hechos y resultados. Cierto, viene el paso siguiente de esos hechos y resultados que son la

formación, que es el cambio, que es la gestión para que eso no se quede así, que implica no solo “ve, no lo hagas así” sino que implica una reflexión comunitaria alrededor de eso. ¿Qué has hecho, qué has logrado, cómo lo ves, cómo ves la reacción de los voluntarios?

11. ¿Cómo son los espacios de formación? ¿Qué actitud ven en los voluntarios?

Ve, no está tan claro pero creo que ahora lo vamos a evidenciar con los dos retos que tenemos: uno, comunicación se va a volver un medio de formación ¿cierto? Y donde vamos a crecer en esa gestión, en esa evaluación de gestión del voluntariado. Seguimiento y evaluación.

Mjm...

Por qué, porque no es solamente decirle al voluntario cambie para mejorar, es que la institución también tiene que cambiar. Nosotros como Solidaridad en Marcha cada vez tenemos que reconocer que el voluntario se autoforma, a qué me refiero, todos tiene su vínculo a nivel eh... espiritual, todos tienen su consejero y no son de nuestra familia todos pero es el padre de la parroquia, casi todos nuestros voluntarios que están por ejemplo en formación con nuestros catedráticos más importantes, son de parroquia: van al curso de la parroquia, van al retiro espiritual, no hacen uno... Hacen uno cada tres meses. Entonces es gente que en su proceso individual se están nutriendo, lo que pasa es que nosotros no lo vemos... Suponemos que no lo hacen pero efectivamente sí lo hacen entonces por eso digo que esa gestión y acompañamiento de dee, del voluntario nos va a ayudar a nosotros como institución cómo se forma ese voluntario, porque no todo depende de nosotros. Es valorar lo que ellos hacen por su lado, que lo están haciendo para ellos pero también pensando en su gestión acá.

Está bien. Tú acabas de decir algo, y me parece muy importante, para ti comunicación se va a convertir en un medio de formación, es una idea clara que tienes. Mi pregunta es ¿cómo lo vas a lograr? ¿Qué tienes en mente?

No... Todavía no sé.

(Risas) ¿Segura? ¿No hay nada estructurado, ideas?

O sea... No, no sé. Yo creo que...

Porque es que lo tienes como con tanta convicción que me da la sensación de que ya tienes ideas de algunas cosas que ya están aterrizadas.

No, porque mirá: el reto ahí sería... Que es importante formar, que inclusive parte de una cultura organizacional. Por ejemplo, digamos, este semestre queremos, lo hemos pensado, qué todos entendamos lo qué es reverencia... Y vamos a vivir en un espíritu reverente donde eso lo vamos interiorizar y lo vamos a acoger entre todos... Qué se vuelva como un tema de cultura organizacional, qué le estemos dando al tema y al tema entonces es valernos de todos esos medios de comunicación y que la reverencia esté plasmada, mostrada en un video, una frase o una reflexión, un ejemplo, un testimonio... No sé, pero que haya como un... Qué vayamos poniendo como temas importantes donde nosotros vayamos ganando.

Mjm... Perfecto. Listo. No, ahí me parece importante eso que tú estás diciendo porque eso es aterrizar la idea que tienes de fondo...

Y coger temas grandes, no sé, por ejemplo la misma Doctrina Social de la Iglesia. Listo, pero entonces vámonos por parte... Un principio, entonces cogemos un principio y ese

principio cómo lo depuramos, y cómo podemos valernos de cosas más corticas... La gente no se va a sentar a leer la Doctrina Social de la Iglesia, pues son muy poquitos. Si hay gente que se puede motivar... La entrego y me trae pues su experienciaaa, no pues qué, salen y se van. Pero si vos le vas dando una frasecita...

Mjm...

Una cosita...

Entonces tú estás medio en contra de los espacios de formación, ¿no?

No, yo me apasionaba, y busqué mucho. En estos ocho años traté de hacerlos con muchas estrategias pero el voluntario no responde a eso. No responde.

¿Ni con un compromiso previo de, de espacios de formación?

No, la gente quiere venir a hacer. La gente se cree que ya sabe. La gente cree que ya sabe y que ya tiene todo para darlo. Entonces si vos le decís "es que vea, para usted hacer parte de la manualidad tiene que estudiar un mes" va y se busca otra institución, él no se viene pa' acá. Mientras si yo le digo "es que yo ya le tengo el material y la gente, la gente te está esperando" Ya, ahí está y ahí se queda. Ya después tengo que ver qué reto me quedó: cómo lo voy a formar, quién es esa persona...

Mjm, perfecto.

Y de hecho nos han llegado muchos voluntarios así. Qué ya han pasado por muchas instituciones donde han visto un montón de requisitos y no no no, y es gente muy buena pero ¿por qué? Porque no es su anhelo. Ya estudiaron, ya se formaron, ya no quieren hacer eso.

Está bien. ¿tienes algún proceso de gestión al conocimiento que tú tengas claro?

12. ¿Qué propuestas de gestión de conocimiento hay en la Fundación?

Mm-um, mm... No sé...

Está bien.

Porque sí puede haber algo pero no... Como no lo hemos plasmado del todo.

Cuente, cuente. ¿Qué ideas tienen?

Mmmm, está en pañales.

Cuente... Es que así me sirve porque como yo voy a...

Es que tengo que revisar bien, como no lo hemos hecho...

No importa, así las ideas que se te vengan a la cabeza. Ya. Es que eso me sirve para justamente lo que yo estoy tratando.

Es que estoy pensando a ver como con quién lo he hecho para saber más o menos cómo lo, lo puedo plasmar...

Acuérdate que parte de mi tesis está ese tema, ¿me entiendes? De hecho, yo he venido preguntando...

Como en una Alicia, es que Alicia... todo el trabajo casi hecho entonces de pronto pues ahí...

Sí, lo que pasa es que mira, ojo: a ver, acá voy a serte realista, con Alicia... Alicia me va a presentar las ideas estructuradas que tiene pero no... Me va a presentar más bien la teoría pero no lo que tú has entendido a interpretar ¿me entiendes? Ella es la fuente objetiva, tú eres la fuente subjetiva y a mí me interesa tu fuente subjetiva porque tú estás interpretando esa información. ¿Me entiendes? Si tú no me hablas de cómo...

O sea, hablas de gestión de información al momento en que entra un voluntario o cómo.

No, en todo momento. Desde que ingresa hasta que se va, en la mitad. En la experiencia que tú tienes de lo que para ti es gestión del conocimiento. ¿Entiendes?

Es que hasta ahora no se ha hecho sino a... Pues, desde el dialogo, pero no más. Nosotros no tenemos más herramientas ahora.

Listo, ¿y qué han pensado estructuralmente? O sea, ¿han cogido el modelo que yo les presenté y lo han utilizado para algo, han ido ahondando, o se quedaron más en pensar “ah juepucha, qué rico un formato para aterrizarlo o lo han dejado...”

Es que va de la mano de las otras dos cosas. Pero si nosotros no tenemos efectivamente cómo meterlo y priorizarlo, no lo vamos a hacer. Lo que estamos buscando inclusive desde nuestra planeación es darle un grado de importancia para poderlo realizar porque, o sino, como la estructura sigue siendo pequeña vamos a seguir limitados... Entonces hay que ponerle el grado de importancia porque ehh, el desempeño desde nosotros apoye como esa gestión... Porqueeee, o sino, no sale.

Más allá de la entrevista, te sugiero que cuando vayan a manejar ese tema me inviten... Perfecto... Por qué, porque toda la investigación que he hecho estos últimos dos años gira alrededor de este tema. He publicado cosas, o sea, tengo el tema en la cabeza y fresco. De hecho esa es la razón por la que estoy vinculándome... Porque he visto, digamos, las conexiones con la comunicación y he visto...Eh, creo que me parece importante verlo desde dos puntos de vista, o sea, desde lo que congenia con la fundación y sus características estructurales y misionales y ehhh... Verlo también cómo funciona en la realidad. Por ejemplo un dato que te adelanto, si tú no tienes un buen sistema de información y de concentración del conocimiento, no hay gestión del conocimiento. Porque tú estás... Tienes, dices que tienes una represa y por un ladito se te está regando el agua... ¿Me entiendes? Lo que pasa es que si la gente lo mira desde los procesos, desde la Ingeniería Administrativa o lo ira de otras cosas, a veces no entiende que la comunicación es ese... Esa... Ese, ingrediente que le falta para que sea conocimiento de verdad porque el conocimiento se forma en el diálogo y la comunicación es diálogo. Entonces por ejemplo eso que tú dices del diálogo me parece que ya es un principio rector que le da sustento a lo que están haciendo pero...

Sino que no documenta, no te da un resultado entonces se queda ahí...

Pero eso es por qué, porque la información no está siendo gestionada correctamente.

Sí porque no está el proceso...

Exacto, hay que sopesar una cosa con la otra. O sea, esos tres momentos: la información, la comunicación y la gestión... Y el conocimiento propiamente. Pero en todo caso sí me parece importante... Si ya hay unos inicios de reflexión yo entonces tengo que hablar con Alicia, no hay de otra. Necesito hablar con ella y contigo al mismo tiempo, no sé. ¿Cómo lo piensas?

No es que Alicia... Alicia no es que ha trabajado, hay que mirar. Alicia está metida en otra cosa. Lo que pasa es que Alicia iba a tratar de hacer el ejercicio de ver cómo hacemos, cómo hemos hecho gestión del conocimiento con ella.

Ahh ya, ok. ¿pero si hay alguien que...

Porque es que ella es muy estructurada pues, entonces es de donde más me podía pegar pues porque...

Impresionante. Y muy tímida, ayer que la saludé estaba así toda ah aha aha a, la intimidé. Qué pesar, pues, me dio mucha risa porque es que yo no la veía hace rato.

No es que nos ha dolido arrancar horrible. Ha estado viviendo en el oriente, entonces ya nuestras reuniones son más difíciles. Pero bueno, con todo el tema de Cata que ha ido organizando todo el tema de procesos pues ya está más concreto. Vamos a ver para que vaya gestionando más solita, que mientras sean tan dependientes no va a avanzar.

Pero es que a veces tienen que estar empapados de lo que suceded acá.

Ay no, Juanes, ya demasiado, ya.

Pero es que si tienes ese tema fresco...

Voy a pensarlo, lo voy a pensar cómo es que está y miramos a ver cómo hacemos.

Anexo 4: Transcripción de entrevista a la Coordinadora del Centro Solidario

Madre de la Esperanza

Maria Helena Acosta
Coordinadora del Centro Solidario Madre de la Esperanza

Bueno Mari, entonces ahora vamos a...a...a que me expliques un poco, esto parece muy simple, parece una bobada, aunque no pienses que soy tan cercano en ese sentido para que me expliques coquito, cierto, entonces, primero cuéntame, ¿cuál es tu cargo?, o sea, ¿qué es lo que haces? ¿cuáles son sus funciones? En general.

Entonces, coordinadora de un centro solidario, en concreto pues de este. ¿Cuál es la función de un coordinador? Acoger primero que todo al que llegue: voluntario, beneficiario, eehh... bueno, todo, el que tenga una necesidad. Segundo, tener toda la parte logística de donaciones, del centro, como organizada, o como con claridad. Tercero, hay que tener informes...mmm...económicos claros.

Hay que tener tiro, para saber confiar en un voluntario, pero tampoco largarla toda. Un ejemplo: la tienda solidaria; yo sé que se venden cien mil pesos en un día, normal, y vendieron treinta, yo tengo que analizar, ¿por qué treinta? No había surtido, mirar si fue que el surtido bajó y la plata no se vio.

(Risas)

Mirar que por ejemplo no le puedo dar tentaciones a otra persona, como no las puedo tener yo, entonces, por ejemplo la plata es muy sucia, entonces yo ahorita a las once le hago como decir un arqueito de caja a la que está en la tienda: a ver, ¿cuánto tienes?, más o menos habían cuarenta prendas aquí, más o menos, más o menos, así rápido; que ella se sienta acompañada pero no que: “ay, María Elena, pero es que cosas de mil las di a quinientos”. No importa, tranquila, ya me justificaste porque está bajito, pero, hay que observar porque en todo se...por ejemplo responder contablemente ante la asistente, diariamente, no llevarme plata para la casa del centro solidario...Y, y velar porque...pues yo tengo también que acompañar la formación, es muy importante, porque ya se abrieron distintos grupos, abrimos este año, no nos quedamos tan cerrados como el MVC estaba, entonces por las circunstancias y por todo nos abrimos. ¿En qué sentido? Hay un taller de Biblia, de una señora que pertenece a la pequeña comunidad. Ellos son católicos pero, tienen una inclinación rarita al Papa, pues, como que no se adhieren del todo al Papa.

Pero...hablan de la verdad y hablan de la Biblia y están entre...pero ¿qué hace un coordinador? De alguna manera desde su escritorio, desde su rondita, coger frasesitas o coger una señora del grupo y ¿qué aprendiste hoy? ¿qué te dieron? Esa es la manera en que como yo evaluó el programa de cada centro; el programa que están dando abajo en este momento no es un programa espiritual, inclusive es un taller de autoestima. Nosotros los MVCistas nos decían autoestima y ya decíamos nueva era, de hecho, ella tiene algo por ahí y ella está basada en El Secreto, en el libro; pero yo aprendí, Juanes, que no todo es bueno ni todo es malo... y El Secreto puede tener cosas válidas. Aquí llegó Mario Correa cuando no era yerno mío y vio en la biblioteca El Secreto y lo botó, y yo lo llamé y le dije: me lo compra y me lo trae, usted no es el coordinador de acá, usted me debía haber preguntado: ¿por qué tenés El Secreto? Pero en últimas yo sé porqué lo tengo, porqué lo tengo a la mano y porqué lo tengo a la vista, porque yo les he enseñado a las

señoras: cojan literatura, pero, si quieren, asesórense de alguien que sabe. ¿Qué tal este libro? Yo por ejemplo les enseñó: no todas las películas de La Pasión de Cristo son válidas, porque ustedes no saben qué quiere el director de esa película llevarles a la cabecita, tenemos que apoyarnos en cosas que ya nos han orientado. Bueno, entonces velar por...por cada uno de ellos, ser minuciosa, entonces aparece que en este momento, yo no tengo un...unos, una tarea ya encarrada, no, ¿qué estaría yo haciendo? Escuchando un poquito la de abajo, escuchando la de arriba...novelereando que hacen en la Fundación como un todo porque ya conozco a mis hijas que se les olvida que la mamá tiene que saber; el quehacer ha perdido un poquito el espacio de, teníamos un espacio de reuniones de coordinadoras para enriquecernos, se ha perdido un poco y...entonces es, es eso.

Listo, perfecto. Emmm...Maria, y ¿qué es un voluntario para ti?

Para mí, para mí, un voluntario es la persona que tiene claro el sentido del servicio. Simplemente, es que un voluntario viene a servir, no a mostrarse, no a figurar, no a sacar partido, no a ocupar el tiempo, no a entretenerme. Entonces alguien me decía: “es que hoy tenía mucha pereza” o me llaman: “yo hoy tengo mucha pereza y no voy”. Con pereza hay que ir, es que el servicio tiene que valer, entonces, si no te duele, no estás sirviendo, la verdad. Entonces para mí el voluntariado es servicio pero desde la vocación de entrega.

Mjm...aahh bueno. Bueno y...en tu rol y en tu...eeh...puesto de servicio, ¿cómo te vinculas con los voluntarios?

Mira, ha sido muy difícil por mi temperamento. Volvemos a caer en el proceso de conversión. Entonces también puedo decir que un voluntariado es un camino que el Señor te da para convertirte. Para mí ha sido eso, porque, tengo el don de, de entregarme al otro, pero ¿de qué manera? Porque también me puedo entregar mal, entonces, por mi temperamento, me cuesta. ¿Cómo me acerco? Me ten...a ver, me debo acercar como una mamá. Yo siempre he dicho, la coordinadora de un centro solidario es la mamá de todos, pero como una mamá bondadosa, caritativa, comprensiva, no autoritaria, que hay veces no sale así, que hay veces no sale así, o que hay veces la mamá tiene que regañar y, y el hijo no...

Y, y entonces, ¿a veces cómo sale?

Eehh, ¿Cuándo no sale bien?

Mjm.

Eemm correcto, cuando no sale bien. Eeemm: Lucía, tu actitud me parece tan fea, no le respondes a esa señora con caridad. Si yo tengo como la verdad, pero como es el método en que se lo digo: “¡aahh no listo! Si no les gusta yo me voy” dice la otra. Entonces yo vengo donde Ana Lucía le dije: vea se va ir Lucía, pero es que no tiene caridad Ana Lucía, yo le dije. Entonces Ana Lucía baja y le dice: “vení Lucía, ¿qué te dijo mi mamá?”, Lucía: “Que no tengo caridad”, Ana Lucía: “¿Qué entendés por caridad? Entonces mirá, hay que empezar es desde, mirá ¿vos conoces vos?...” con la misma pregunta que vos me hiciste: “...¿qué es para ti el servicio Lucía?”. Entonces muchas te dicen: “¡Ay! Es que vivo tan aburrida en la casa”. Ana Lucía: “Aahh, eso no es servicio Lucía”. Pero eso te demanda una hora, y el regaño te demanda dos minutos (risas) entonces hay veces vos optás por los dos minutos (risas). Ahí es donde sale mal, ahí es donde sale mal. La falta de tiempo, de caridad, para dedicarle a esa persona porque no es caritativa. Porque también tiene su

historia personal, porque también tiene su dolor, porque tiene un montón de cosas, ¿cierto? Entonces, muchísimas veces me sale mal.

Ya...listo, ¿Cuál crees que es la razón por la que hay voluntarios en la Fundación? ¿Por qué la Fundación necesita voluntarios?

A ver, son dos preguntas ahí, vea, ¿por qué hay voluntarios en la Fundación? Es una.

Mjm.

O ¿por qué la Fundación necesita de voluntarios? Es otra.

Sí, pues...eemm...sí, vamos por la ¿Por qué hay?

¿Por qué hay voluntarios? Esa, o ¿Por qué necesitan?

No, ¿Por qué hay?

¿Por qué hay? Yo pienso que...la persona, en general, porque estoy hablando de los mayores más que todo, que es el porcentaje más alto, el otro. Inclusive te voy a poner los dos ejemplos, porque nos hace...llegamos a una edad en que nos necesitamos ser valorados y buscamos el reconocimiento a nuestra, o sea, qué rico ir a...a tener un...a tener un grupo pero que la gente...mmm...sepa que yo sé tanto de esto y que sepa del tema, buscando mi valoración personal muchas veces, buscando un entretenimiento, acallando conciencia; por eso viene la gente, el mayor, el joven viene por el ímpetus que tiene, por las ganas, por eeehh... eehh porque eehh...por la novelería misma, por el sentimiento, el joven se deja llevar mucho de lo que siento hoy, por...por eso el joven casi no perdura, porque mañana me dio pereza entonces mañana no voy, entonces ahí. Pero es, el voluntariado vienen por una necesidad personal, definitivamente, que está muy oculta, sí; No “yo voy porque es que qué pesar la Fundación como necesita de gente” ¡No!, yo necesito algo, yo quiero tener amigas, yo quiero entretenerme, yo quiero aprender, yo quiero eeehh...sentir que todavía valgo, hay por eso viene el voluntariado. Hay un número muy...ma...muy bajito, muy mínimo, gracias a Dios, que es por intereses propios, si hay unos que son con... ¡y esos! Los hemos ido frenando, o sea, aquí tuvimos una señora que le gustaba ser voluntaria en la tienda, pero robaba en la tienda, tenía un interés propio ya, quería manejar el banco de alimentos, pero es que el banco de alimentos, inclusive, como coordinadora hay cosas que hay que manejarlas entre dos o tres voluntarios que no sean de la familia, para cuidarnos cada uno. Entonces es eso, pero la mayoría, yo sí pienso que vienen supliendo como una necesidad, aquí hay una voluntaria muy joven y dijo: “yo quiero trabajo con niños”, y se empelucó con los niños y está muy consagrada y ella trabaja en ar...en...en ARGOS, trabajó primero con el grupo NUTRESA y...yo decía: tan raro vé. Y hablando y hablando, que eso le toca a uno como irse metiendo más en la persona, ella quiere hijos y el señor no quiere hijos, y ella tiene la necesidad de botar ese instinto materno y el señor como que le dijo, ¡el novio!, porque no es ni el esposo, pero como ahora los novios pues viven juntos, el novio le dijo: “vea vaya”; ella le dijo: “¡ay!, yo quiero ir a la Fundación, pero es todos los sábados, se nos van a dañar los programas de finca”. Y el, con el interés de que ella bote ese instinto materno y no lo moleste más: “vaya pa’ allá”. Y ella de alguna manera esta sintiéndose ya como más liviana...mirá...a todos nos trae la necesidad.

Ya...entonces, vamos a la siguiente pregunta, ¿Por qué la Fundación necesita voluntarios?

Muy bien, esa es un poquito más compleja, pero, a ver mmm...yo diría porque, el Señor nos hizo para trabajar en comunidad, el Señor no nos hizo individualistas, sino que el Señor siempre buscaba la comunidad, entonces, la Fundación necesita de la comunidad

por...por ese sentir y por florecer. En un jardín hay muchas flores, y la...y una Fundación no se puede centrar solo en niños, entonces tiene que haber un montón de...de características en un voluntario, no los va a tener la directora, ni más le va a dar para hacer todo, la volunta...la directora se enriquece y nosotros nos enriquecemos, pero del servicio comunitario, nosotros somos seres para el encuentro y tenemos vivir...vivir el encuentro.

Ok. Eeemm...bueno, y... a ver cómo pregunto esto, es sencilla, simplemente que yo a veces me enredo eemm... ¿Qué ayuda a resolver el voluntariado en la Fundación?

¿A resolver como...la concepción de o...o como su mirada como voluntario o qué?

Sí, o sea, ¿Qué le aporta a la Fundación que hayan voluntarios?

Huy, pues le aporta todo, toda la fuerza, todo...todo el trabajo, la variedad de servicios que se pueden prestar eehh, el convivir y vivir como...tener esa convivencia, es que convivir no es fácil. Hacer oración unidos, o sea, le aporta espiritualmente, materialmente, psicológicamente, porque vos podés estar todo resentido porque te llamaron la atención y el otro le dice: "eso es resentimiento, viniste ofuscada de tu casa y ya la vas a descargar". Entonces yo pienso que la Fundación y cualquier obra y más una obra de Dios necesita de los hermanos, no podemos vivir como islas, tenemos que vivir...y que florezca todo lo que el Señor quiera que florezca.

Mjm.

¡Vea! Parta no más del arca de Noé. ¿El Señor no se llevó sino cuatro especies o cinco? Vámonos con todo, porque el mundo necesitaba a todos ¿sí o no?

Sí, es cierto.

Hasta la hormiguita.

Bueno...ahora, usted personalmente, o sea, tú personalmente ¿Qué esperas de los voluntarios?

(Suspiro)

De tus voluntarios.

Lo que yo más espero de mis voluntarios es su conversión y su salvación, que tengan una claridad en que el servicio es un camino para encontrarme con mis dificultades y con mis riquezas y que ese es un medio para yo buscar mi salvación. Aquí alegan mucho los voluntarios: "El Señor ya nos salvó". Yo le digo una frase que no sé ni de quién es, pero me raya mucho, que dice: "Sin mí me creó, pero sin mí no me salva". O sea, yo necesito hacer algo para salvarme.

Es de San Agustín.

¡Imaginate! Yo necesito hacer algo para salvarme, yo quiero que algún día, los que puedan, entiendan esa partecita, no es el hacer, ¡es el ser! Es en realidad la grandeza de ese ser que...que es que somos una vasija.

Mjm.

Entonces como se va a quebrar y por donde se va a quebrar y cuidado ¿sí?

Mjm. Y frente a...aamm...y frente al servicio ¿Qué esperas?

Eehh frente ya digamos al servicio eehhh...espero mucha...a ver, ¿qué te digo?, generosidad, mucha generosidad y mucha purificación de obras, porque es...yo tengo los niños, yo tengo treinta niños a mi cargo, pero entonces sí...pero, ¿qué espero?, que cada vez el voluntario entienda cada vez tiene que dar más, cada vez tiene que dar más, es que si hoy salí contenta, dentro de ocho días tengo que salir más contenta, pero no me

puedo conformar. Una frase para mí también muy...muy bandera es: “Lo bueno es enemigo de lo mejor” y yo se la repito todo el día a mis voluntarios. Cuando te crees bueno, no vas a ser mejor, ya. “Yo soy bueno”, ¡no!: “Lo bueno es enemigo de lo mejor” vos tenés que ser ¿bueno?, no solo bueno, mejor cada vez. Es como cuando te dicen en el Movimiento: “vos...vos sos bueno pero tenés que ser santo”. El Señor te llamo a ser santo, otro paso más. Entonces es eso, como que...como que haya esa claridad, como que...que se enamore de lo que hace, que desde su tareíta específica... A ver un ejemplo concreto: la mayoría de las señoras que están en el servicio de la tienda solidaria, las motiva mucho la cantidad de plata que vendieron. Esa no es la motivación. “¿Es que cuanto vendió Lucia?”: ochenta, “yo vendí cien” y yo... ¡ah ah!, porque como firman un papelito, yo no, guerra económica no hay aquí, ¿quién presto mejor el servicio?, ¿usted con cuántas personas habló de esas que recibió? ¿Supo que alguna tenía un dolor o no? Entonces es la calidad del servicio. Necesitamos la plata, obviamente, pero no es lo primero, el Señor proveerá, el Señor que nos puso acá, Él nos mi...y el día que no nos muestre, que no nos muestre, será que no es aquí tan, que ya nos llamó pa’ otra parte.

Claro.

¿Cierto?

Bueno...eehh...desde su experiencia, ¿por qué crees que los voluntarios terminan quedándose en la Fundación?

A ver, ¿porque la Fundación les muestra y concretamente acá en Solidaridad en Marcha?

Sí.

Ve eehh...sí, con toda humildad y gratitud frente al Señor tengo que reconocer, pocas obras eehh...sociales hay, que le te muestren al Señor Jesús. Te muestran mucho actividad, te muestran mucho el hacer, pero no te muestran que en ese hacer te tenés que reflejar, vos estas reflejando lo que sos. Ve, yo pienso que finalmente se quedan porque hay una necesidad espiritual muy grande, y se sienten eehh...acompañadas y se sienten como alimentadas de esa, de esa espiritualidad. Yo, para mí, creo que fundamental la parte espiritual de la, de la obra, de la Fundación, es ¡fundamental!, porque cualquier comentario que se haga acá, en el almuerzo, en un...te lleva a algo más profundo, o sea, en la Fundación no se deja caer una frase por...por caer; se dijo una frase muy mundana, entonces hágale un comentario que la haga entender que eso no es así o llámela aparte. A mí me paso ayer con una niña, es una señora, pero se ve muy joven, pero ya tiene cincuenta años y es viuda, pero la señora tiene su ojito contento para los muchachos y para...pues, ¡admira a los hombres! Eso no está mal, pero a mí no me puede llevar eso a que eso sea el alimento pues, que si no veo un hombre entonces este...hoy quede inconclusa, entonces se enfermó mucho y decía: “ay, a mí lo que me dio tristeza...”, porque yo le dije: ¿qué sentiste en una clínica? Yo le tengo tanto miedo a las clínicas, contame”, porque siempre estuvo ocho días. Y me dijo: “...sentía un dolor de ver esos bizcochos médicos que se me arrimaban y yo como un trapo ahí en esa cama sin poder ni coquetear, entonces, ¿qué hace uno?, acompañar. Y yo: hija, pero por hermosa que seas, se acaba, hay que mirar más allá. Entonces yo pienso que eso si es lo que más valioso que tenemos en Solidaridad en Marcha y la parte humana, aquí pues todo el mundo tiene que ver con todo el mundo, a vos te duele una uña y ...todos saben que, y te encuentran al mes y ¡vé!, quiubo la uñita, ¿cómo te siguió? Eso es muy importante, entonces hace...nos hacen sentir la Fundación a los voluntarios ¿cómo...? Sí, como una familia, verdaderamente.

Está bien, mmm...bueno... ¿Cómo son las relaciones con los voluntarios? O sea, ¿cómo las caracterizarías?, ¿cómo las ves? O sea, tu relación con ellos.

Mira, tengo también esa bendición de Dios que...puedo decir que es bueno, pero también tengo mis dudas, porque por mi carácter, que es tan fuerte, puede no ser tan sincera al voluntario de decir la verdad, pues, estoy muy a disgusto con vos María Elena, pero les da susto eemm...muchos voluntarios no se atreven a hablar mmm...o a hacer una corrección fraterna. Es buena porque no hay ninguno que...que no nos sa...que..."que pereza, llego María Elena; no quiero estar el día que vaya María Elena" No, el ambiente se ve bueno, se ve bueno, pero sí exige demasiado digo yo, porque, los seres humanos todos los días nos tenemos que corregir, todos to...y yo sé que en el fondo muchos dicen: "y a ella ¿Quién la corrige?" y en verdad, el...el que tiene una jerarquía, uno dice: ¿quién?, pero no saben que detrás de uno, mínimo, esta mi confesor pues... (Risas).

Claro.

¿Cierto? Pero...pero es buena, es difícil, pero buena, pero es que yo digo que es difícil cuando vos tenés...tu mamá dos hijos, es difícil la relación porque cada hijo es distinto. Como sigo poniéndome como mamá, es difícil, pero si es de...de, yo creo que reina la...el amor, la amistad, sí...sí prima.

Ok... ¿Y hay alguno...hay...hay alguna experiencia como si te ha dejado sinsabor?

Sí. Yo tengo una herida muy profunda Juanes. No es con un voluntario que sea de este centro, pero finalmente es un voluntario...

Mjm.

...de la Fundación, que a la hora de la verdad somos la familia grande...

Claro.

...no podemos decir que somos familia solo los de Madre de la Esperanza, mejor dicho con dos, pero más difícil con una, con la otra digamos que he hecho ejercicios de reconciliación. O sea, yo con Rosi, Juan Esteban, no puedo, ¡no puedo! Yo le dije a Ana Lucía: vea, por caridad y para que yo no cometa pecado, no me involucre con ella. Porque es que caigo en pecado, yo hago el esfuerzo, pero el demonio se me mete y, simplemente, son dos sentimientos humanos; el primero, se metieron en mi vida íntima, yo...yo no permito que nadie se meta en mi vida de pareja, porque yo pienso que eso es sagrado... (desde 30:57) y yo estaba en la, desafortunadamente en el consejo. Y la tiradera pues, a la directora y la directora era mi hija ...

Claro

... tan es así, que Miguel me dijo: María Elena, ¿quiere retirar al consejo?, eso sí... no quiero ser parte del consejo ya. Además no es sano, la mamá y la hija ahí metidas. Y él dijo, sí, no es sano, pero son...eh, con ella no puedo, no puedo, me cuesta mucho, me cuesta mucho, entonces, mmm, quiero mucho la comunidad de Carambolas pero entre Victor e ir allá... sí, hay limitaciones para el servicio, eh, Ana Lucía me dice: "¿cuándo vas a hacer eso?" Y yo: "no sé, ahí voy hija, pero no he podido, pa qué". Yo la veo y la saludo: "Hola Rosi, ¿cómo estás?, ¿cómo te va?", ay veces le digo: "ve, tan lindo lo que pusiste en Facebook", "¿por qué no contesta?", "no me gusta contestar", le dije. Simplemente, ay veces cuando veo un comentario que vale la pena, lo hago; pero como ya a mí no me interesa una relación con ella, siempre le digo me gusta y ya. Eh, como bregando a hacer ese ejercicio, pero no, todavía no he podido, todavía, así duro, duro con ellas dos, duro duro con ellas dos. Y, y sí, no, mi temperamento Juanes, sale del todo, sale con Humberto del Castillo porque tenemos que ver con él por el, por Areté, sale, pero

bueno, es cosas que después lo veo y... mm y, y, no me afecta tanto, ¿cierto? Pero sí, sí, hay personas, no con todas, qué rico estoy en esta reunión que está Fulanita, no. (risas)

Ya, está bien. Ehh, bueno. Si tú te pones a mirar a los voluntarios, ¿qué riquezas les encuentras? En general, a tus voluntarios.

Jmm, todas. Le encuentro docilidad. Y con la docilidad pues va la obediencia, respeto, amor, jmm hay muchos, muchísimos, responsabilidad...

Ok, y ¿qué dificultades encuentras con ellos? Así concretas, como que las puedas aterrizar muy concretas.

Como que las pueda aterrizar... eh digamos, porque digo amor y después viene la falta de comprensión, pero eso es humano pues, yo puedo amar y, y al momento no comprender. Yo pienso que a ellos, mmm muchas veces, me respetan mas no me comprenden; de pronto hay una fallita ahí y, que me respetan por ser, la coordinadora y la hija de la, y la mamá de la directora; entonces ahí hay una cosa que, que no te deja ser totalmente lo que sos. Ese, esa barrera es muy grande, entonces siempre en charlas y en las reuniones conjuntas dicen: "¡jmm, como es de brava!", "¡jmm, yo le tengo pánico!", "¡no, es que qué miedo!" O me van a pedir algo: "ay, María Elena, ¿cómo te dijera?" "Nooo, dígallo sin ruedo" "no, es que me da susto". Es que siempre hay como un temor, como...

Bueno, pero entonces, listo, eso está con respecto a ti, pero preguntemos las dificultades con respecto al servicio que tienen que prestar, frente a su voluntariado, que no va necesariamente contigo, sino en general.

Ah bueno, ve, un poquito, aunque les puse la docilidad porque en general, digamos que el porcentaje es muy alto a ser dócil, pero no falta pues la falla, a la indisciplina frente al hilo conductor de la formación, entonces por ejemplo como hay tanta variedad y hay tanta variedad de espiritualidad, y ahora se mete tanto este cuento de, de nueva era y de todo eso, son desobedientes porque, es lo que más me cuesta, porque a esta altura de, por ejemplo un voluntario como el que hay en este momento, allí esta señora, mmm, es rebelde. Entonces mirá, yo las tengo en una disciplina que yo lle.. mando quince refrigerios y yo sé que vinieron doce señoras, yo de antemano les he mostrado pues el reglamento: tenemos que respetar tres refrigerios que sobraron y devolver a la cocina tres refrigerios, como un ejercicio de honradez y de respeto; entonces esta dice: "no y ¿por qué van a devolver? No, ya gastaron eso, venga yo lo rifo". Es una desobediencia a la cosa que uno pone, entonces les digo: "vea, ehh la reunión es a las 9, el que no evi... llegue 9:10, no va a entrar a la reunión, a no ser que tenga una causa muy justificada y yo estoy abajo para que me dé la causa, pero a... he devuelto gente. Entonces yo la he visto a ella, por ejemplo entrar a la cocina: "entre antes de que la vea María Elena", pues, o sea, la brava del paseo? (risas) como eh, lo desautorizan a uno. Las señoras de adulto mayor tienen una viejita muy enferma y me dijeron: vamos a reco..., aquí no les damos nada, todo es subsidiado y si se les damos algo a un caso especial, es muy discreto, que nadie más se dé cuenta: vea, le queremos dar un mercado a la señora, o a la hija de la señora que está enferma y no sé qué y una plata, ah listo, "¿la Fundación nos puede ayudar con algo?" "no, con plata no, vemos a ver si le ayudo con unos artículos, hagámole el paquete". Ese día llegué tarde, cuando llegué, Juanes, una bolsa así de mercado y yo digo: "¡bruta! ¿Quién trajo todo eso?, entonces ella me dijo: "las mismas señoras". Puso las viejitas a traer comida para esta, yo le dije: "mirá, eso no es permitido acá", entonces ella me dijo: "pero eso es solidaridad", y yo: "sí, y ya lo hiciste y no te voy a decir nada, pero no lo vas a volver a hacer, porque si vos decís cada vez hacemos esto, el día que te

toque traer eso, no viene, porque no tiene la, la librita de panela pa' regalar entonces ya no viene al programa. Eso en el mejor de los casos; en otro caso, es que te van a aparecer tres o cuatro que están aguantando hambre y como a esta le diste, porque le diste mostrándole a todo el mundo, preciso, llega el martes y dice: "¿qué hago con tres viejitas que están aguantando hambre?", y yo: "vaya a su cuenta bancara, saque plata y deles, porque usted desobedeció" "yo no acepto que ustedes estén cubriendo las necesidades, nosotros aquí no estamos para solucionar problema, estamos para acompañar procesos, esa es la diferencia; que hay casos particulares, sí, pero hágalos discretos, o sea, todos los abuelitos no tenían porqué saber que usted le iba a dar un mercado a la otra abuelita, ni involucrar a los otros. "Ay, y ¿dónde está la solidaridad?", "recemos el rosario por la abuelita que está enferma" "¿cuántos sacrificios hizo usted hoy por María Solina?". Cosas así, eso es lo que les toca a ellas, a nosotros nos toca el resto, discretamente. Entonces mirá, hay cierta, sí, cierta desobediencia en, se sale muy fácil de las manos, por ejemplo: ellas les gustaba poner videos de los paseos que hacían, a Roma, las ha, las que atendían a los... y los abuelitos miraban. "No me ent..., vea, no se dé en pantalla hijita, no muestre que ustedes tienen plata y van a Roma, eso es falta de caridad, conmigo, usted me ofende, porque yo me muero de las ganas de ir a Roma y no puedo, entonces yo tengo que luchar con la envidia que siento, ¿cómo será un abuelito? Bueno, no, no había poder humano, entonces muy fácil: no hay ayudas audiovisuales, se acabaron. "¿cómo así, no vamos a pon, a pasar videos?", "no", "¿por qué María Elena?" y yo: "porque aquí hay mucha bulla, porque ustedes no me dejan hacer el filtro de qué video van a pasar, porque..." "¿qué es la vida de un santo?" y yo: "ellos no entienden cuando es una película esp..., de española, ella, esos abuelitos no, como no vocaliza bien, ellos cabecean ahí toda la película, hijita, ellos no están de película, te lo digo por Gustavo y yo que nos sentábamos a ver una película de hora y media y la tenemos que suspender después porque nos quedamos dormidos" Encarnar, es lo más difícil que tiene el voluntario: lograr que el voluntario se encarnen en la realidad de cada beneficiario, esa sí es una dificultad, entonces, hay que tomar ay veces medidas: no va a haber más videos. "Yo quería enseñarles a rezar el rosario por medio de un video", y yo: "vea el video y usted se lo explica, el video es de una hora y usted se lo explica en un cuarto de hora, el abuelo no le va a atender sino un cuarto de hora, a los veinte minutos está dormido, ¿sí o no?" Entonces, eso es un poco las, las dificultades frente a ellos porque, porque además hay otra, mis hijas dicen que eso es un complejo, ¡sí!, es un complejo que tengo, pero también es una realidad; lo que vos decías al inicio: hay que saber qué me está moviendo la susceptibilidad y qué tengo razón. Yo, Juanes, le digo como Moisés al Señor: ¿por qué me trajiste acá, si yo no estudié? Señor, yo terminé un bachillerato porque me tra..., yo toqué puertas en los voluntariados, pero como no tenía el volun..., el bachillerato, no me recibían. ¿vos por qué me llamaste acá y me llamaste a este puesto? Donde hay pedagogas, médicas, odontólogas, ah, ehh, abogadas y que supuestamente yo las estoy acompañando a ellas, y dirigiendo, eso es muy duro, porque entonces lo otro te hace, te pone el peso de su, de su título y para uno decirle no, es que aquí título no vale. Eso es muy duro, eso es muy difícil, pero hay que hacerlo. Esa es de las cositas porque es, el, lo, yo digo que el 70% de los voluntarios, o bajémolo al 50, son jubilados, profesionales, entonces, ahí, es, esa, pero bueno, hay unos que, Amanda por ejemplo, Amanda le cuesta mucho que yo la dirija, me dice: "no María Elena" y yo: "no, arguménteme qué criterio mío no le sirve y yo se lo acepto" porque yo por ejemplo le digo: "no prediqués, el

Papa nos está diciendo que dialoguemos, no prediquemos, es que la predicación se hace muy pesada Amanda, partic... hacelos partícipes de la reflexión” todo eso hay que estar mirando, cuando uno oye, pues el orador, entonces hay aquí por ejemplo un tipo, Amanda, si sabe que aquí está un sodálite haciendo visita, entonces prende micrófono de oradora. Eso no es sano, a eso es que tengo que estar yo.

Mmm, ok, está bien, bueno. ¿Tú qué, qué medios además de la comunicación directa y del diálogo, qué medios hay para comunicarse con los voluntarios?

Pues, el medio más eficaz es el, el manual de, de servicio, o sea, sacar como la Constitución de Colombia, aquí está escrito. Se, se hace un diálogo antes y antes, pero cuando es, ya hay mucha cosa, ya rebeldía, sí hay dos medios: ehh, el primero es ir a la directora: no pude con este... ¿qué hago? Entonces, ya viene la otra, que no está tan enfra, tan metida ahí ni tan salpicada de, de sentimientos ni de nada y viene con una luz muy especial y, armaos con el manual de, del voluntario, eso sí es un arma buenísima. Aquí lo dice que no les ayudamos particularmente, ni las sacamos de la situación a ninguna, mire es que se les olvidó, “ah, no leí”, “lléveselo, yo se lo regalo pa que lo lea en la casa”. Ese es como el medio más concreto. Ana Lucía, que es una bendición, los sodálites se la quieren llevar pues para el CP, de, o, de, la oficina, pero así, y yo dije: “vea, aquí hay incomodidades para ustedes y riquezas y para nosotros igualmente, hay incomodidades y riquezas; pero una riqueza para ellas es estar empapadas como de lo otro, como la realidad, encarnadas y para mí una riqueza es que mm, tengo un problema gordote y yo no tengo que esperar al viernes como Liliana, que Liliana espera a los viernes, a botale todo a Ana Lucía y el martes se va Ana Lucía pa’ Carambolas. No, ahí, eso ya me toca a mí muy inmediato, muy bueno.

Bueno, pero no, yo me refiero más bien a, digamos, en un sentido, estos medios, a lo, a los que, también te preguntaba no solo por esta cadena, digamos, ¿cómo se dice?, como cadena de solución de problemas, ¿cierto?, que tú primero hablas con el voluntario, luego hablas con Ana Lucía, conducto regular, eeh, conducto regular, esa es la palabra; pero, me refiero también a medios de comunicación, o sea, ¿tú cómo, eh, empapas a los voluntarios de las cosas que vive la Fundación, que no necesariamente, están ligadas directamente con tu servicio?

Ay, es muy difícil, porque mirá, se hace a través de una cartelera, pero la cartelera es obviada por mucha gente, o sea, uno les dice tal cosa, “yo no sabía”, “pero está puesta en cartelera hace un mes”, “¿y dónde está la cartelera?”... bueno, no, eso, yo creo que es muy dif... eso es de, una debilidad muy grande, Juanes, no la hay, no la hay porque mirá, nos vimos limitando o más bien aprovechando, no limitando, nos fuimos aprovechando de las redes sociales y suponemos que todos están metidos en las redes sociales y resulta que no todos estamos metidos, yo de alguna manera, salpicada de redes sociales, pero no que viva empapelada ahí ni que nada, entonces hay cosas que yo no me doy cuenta, y las señoras tenemos el, el, digámoslo, las redes sociales, pero pa contestar pues cosas, porque es que me mandan el, la charla los lunes, pero lo puntual, pero lo otro ni lo abro, no, eso yo creo que hay un... sí, se me escapa. Hay una exigencia al nivel de la directora ... que, pone una tarea específica, hay que dar a conocer, ehh, que va a hacer cena, pero eso es voz a voz, no hay otro medio, en el voz a voz es, ese es el, el, como la herramienta más eficaz, y ahí se carga mucho y es una tarea más del coordinador, porque igual a vos te llama la directora y te dice, “de 36 voluntarios, ¿cuántos saben que hay cena?” O cuant... y entonces digo: “20” “¿y los otros 16?” “es que a este se me olvidó, es que a este

no sé qué, es que a este... nunca los cubrimos todos; uno ay veces llega a la casa, ay qué pereza hacer todas esas llamadas, mucha cosa, pero es el voz a voz.

Ehh, bueno, bueno, ¿qué espacios tienen los voluntarios para socializar entre ellos?

No hay, no hay. Yo lo digo por este centro.

Mjm claro, sí, sí, entiendo

No hay. No hay porque... y te voy a justificar un poquito. No hay por el tiempo, por la falta de tiempo y no hay porque ellos no socializan, o sea, socializar para ellos es hablar de sus intimidades, es paseo. Pero "mirá, y ¿cómo te ha ido con tu grupo?" y "yo tengo estas dificultades con este grupo" y, y "¿cómo saliste de este lío?", y "¿ustedes no están viviendo esta situación?". Por ejemplo, algo que yo les ponía, pero yo las cojo de a una, porque no hay ese espacio. Yo les dije: "¿señora, usted no se ha visto en su grupo que le estén pidiendo permiso para acompañar a un joven al médico?", "sí", "¿y sabe que tiene ese joven?" Porque eso me pasó. "Ah no, que lo iba a llevar al médico y que tiene 20 años." Entonces yo le dije, yo sí le dije "¿Es que de 20 años vos lo tenés que acompañar al médico?" Y dijo, "Sí, es que está enfermo del corazón." Y me paso que en una semana tres señoras con los hijos enfermos del corazón. Y ¿sabés qué? Es que tomaban, o toman esos energizantes; y les dispara el corazón. Primero se empepan, o marihuana, o lo que sean y ya tiene que metersen al trabajo, entonces se toman eso. Entonces yo les decía, "miren el problema común que tenemos." Entonces, ¿cómo vamos a dar una charla para abriles los ojos a esas señoras? Porque a una sí la enfrenté, y le dije, "mira, ¿él toma energizante?" Y me dijo, "no, fuma mucha marihuana", pero así. Y yo, "¿y vos ahí tan tranquila?" "Ah y ¿qué más voy a hacer?" Entonces ya amerita una charla, pero no tenemos ese espacio. Que sería muy enriquecedor.

Ok, tienes toda la razón. Bueno, y este es un tema álgido porque lo hemos conversado varias veces, pero que es muy importante, y es, ¿qué actitud tienen los voluntarios frente a los espacios de formación? Y, ¿qué espacios de formación hay para ellos? No para los beneficiarios, sino...

Muy bien, muy bien... Tenemos un espacio muy hermoso, primer viernes de cada mes, día del Sagrado Corazón de Jesús: Eucaristía, formación. Hemos empezado, la Doctrina Social de la Iglesia, las Cartas Apostólicas del Papa, ehh tema que ellos pidan, ehh... El voluntario no quiere. No quiere ser dirigido, se cree... o sea, se conforma, vamos a hablar de las obras de misericordia. Caro, ya, yo investigo, yo investigo. Entonces nula, no. Ellos no responden a una formación. Con decirte que el último viernes fueron... la parte administrativa. Yo no puede ir porque tenía una necesidad acá, y fue Gustavo con las que están en la oficina. No, se niegan, se resisten. Eso sí, dígales vamos pa' un paseo. A ver, yo pienso que un poquito, bueno desde el inicio no se adhirieron a la espiritualidad. No, no, no, cada uno quería seguir como con su espiritualidad, o si no tenía, pues con su iglesia, pero no más. Eso fue uno de los motivos grandes y toda la vida lo tuvimos. Tanto que ahora con el problema que tenemos en el Sodalicio, Ana Lucía dice, "¿reúno los voluntarios para explicar la situación de Luis Fernando?"; y le dije, "ellos no saben quién es Luis Fernando, ¿pa' qué? ellos no se han dado cuenta. Ellos, el Sodacilio... todavía nos saben decir Sodalicio. No Ana Lucía, el que pregunte le respondemos todo lo que podamos, pero no tiene sentido que los reunamos." Ahora, vos los reunís pero es en torno a un algo, entonces están callados mientras se están comiendo el pastel, y después no te ponen cuidado. La víspera de la formación, el encuentro de voluntarios fue jueves, que

vos fuiste a uno pues, y ya sabés como la magnitud de..., y al viernes era la formación. Fueron 72 al encuentro y no fue nadie a la formación. Se resisten. Por eso, ahí es donde uno tiene que hacer tanto acompañamiento. Si ellos no se resistieran uno ya casi que, que los acompañaba en sus dudas, en sus preocupaciones, en sus cosas; pero no tendría que estar así como ese centinela pues, a ver qué está pasando aquí. Porque cuando vos te descuidás, la mesa llana de velas de colores: “y, ¿aquí que está pasando?” Yo entro, yo soy muy franca. “Estamos invocando los Santos”, “¿los Santos? No, recojan la velita, cada uno apáguela, ¿qué tema están viendo?” Y yo me les meto. “No está mal señoras, pero busquen al Señor, el Señor les mostrará el Santo, el ángel.” Yo les decía, El nieto mío me dijo un día... porque yo a lo que le rezo es al Ángel de la Guarda, que es lo que más aprenden los niños, y apenas lo rezó me dijo “Tita y ¿a dónde está el ángel que no lo veo?” Entonces yo quisiera, “a ver, ustedes quieren una cosa mágica pa’ que les sane algo, y les parece que ese ángel les va a hacer esto. Eso es el error, devolvámonos pues, apaguen velitas.” Entonces si fueran a la formación, no había necesidad de estas cosas. Pero no, se resisten a... Juanes. **Mjm.** La gente se resiste a formarse, la gente somos muy, somos muy soberbios, y nos parecen que es que yo voy a dar lo que yo ya sé, es que no me tienen que enseñar nada, es que yo sé. Y puede que digamos, en teoría sepa, pero ¿cuál es el método que usted va a usar?, es que hay muchas cosas que aprender. Y, ¿qué método va a usar con esta señora? No es lo mismo darle una charla a unos MVCistas jóvenes, que a unos viejitos, o que a una señora de edad media. **Claro, sí sí, de todas maneras.**

Y una última pregunta. Los voluntarios vienen con unas competencias particulares en unas cosas, y con unos vacíos en otras cosas, como todo ser humano que tenemos nuestras fragilidades y nuestras cosas, nuestras riquezas. ¿Cómo ustedes logran hacer el balance necesario para que esa persona logre balancear eso? Por ejemplo, hay una señora muy buena para dar talleres de manualidades, pero en términos de relaciones personales es difícil, pues un ejemplo, una teoría que no sé. ¿Ustedes como solucionan ese tema?

Haciéndole acompañamiento al voluntario, pero no se logra del todo. El tema sabe cómo se resuelve, que como el Señor las trajo, el Señor se las lleva. No hay otra solución. Porque vea, nosotros no podemos sacar a nadie. Acompañamos hasta donde se puede, pero el voluntario... Aquí hubo exactamente el caso que estás poniendo. Tesis para las manualidades, muy buenas, pero, ni siquiera la oración inicial, ni siquiera mientras hacemos unas manualidades “hijitas, ¿ustedes si le encomiendan al Señor?” Pues, una cosita espiritual, una pinceladita. Para que no se vayan sin nada, sino con una cosa que hicieron, pero mínimo “esta costurita le van a ofrecer al Señor por las necesidades de su familia”, algo. Entonces insiste, insiste María Elena, “mira Nubia, veo muy bonita la manualidad, pero por qué no sacamos 10 minuticos para una oracioncita, para una reflexión” “¡Ay, yo no soy capaz!” “Nubia, yo la hago. Si querés me llamas, te hago los 10 minutos, estás con nosotros, y vos vas cogiendo el ritmo y lo haces después.” A no, entonces cuando yo entraba, ella se iba, pues casi que yo así, “¡cuidado!”. Se iba por allá, que a alistar materiales, que no sé qué. Entonces yo le dije un día “ve, si la misma animadora no da... no se sienta a escuchar, ellas no van a tener ánimos, ellas te siguen con los ojos a ver qué material estás sacando, que estás haciendo, entonces no tiene sentido.” “Ah no, ¡yo soy así! ¡Yo soy así!” Ellas son muy groseritas. Yo le rezo al señor “¡Ay Señor, llévate! Como la trajiste, ¡llévate!, ¿qué hago?” Porque le insistí dos años.

Y se la llevó. Pero que haya una cosa acá que se pueda, paciencia, paciencia, paciencia. Hay unos como te digo muy dóciles, hay unos bellos. La que hay en este momento en la tienda fue corregida por mí muchas veces, y hasta que Ana Lucía ya le hizo la corrección. Como sería de difícil que Ana Lucía se sentó una hora y se le estaba acabando la paciencia. Yo veía que Ana Lucía respiraba. Le llevé agua. Yo dije “¡ay juemadre!” Y el cambio de esa señora es impresionante: Necesitaba que la escucharan. Y entonces uno tampoco la que se fue dice “es mala”, no, no logró encontrar lo que buscaba o se vendó sus ojitos y no vio lo que buscaba estaba, y no lo vio. Pobresita. Sin embargo, la seguimos llamando pa’ colecta, p’a alguna cosa, como pa’ no dejarla del todo. Pero sí, muy difícil.

Ah bueno, listo María Elena. Te agradezco muchísimo por sacarme el tiempo. Echo mucha chachara yo. **No, no está muy bien.** Qué tal que no me diera pena.

Anexo 5: Entrevista a la Coordinadora del Centro Solidario San Juan Pablo II

Liliana Alvear
Coordinadora del Centro Solidario San Juan Pablo II

1. Quisiera que me ayudaras contándome sobre tu cargo, ¿cuál es tu cargo y qué haces? Pues, ¿cuáles son sus funciones?

Mira voy a empezar desde algo muy, no sé... De pronto no les encaje pero yo siempre pienso así, eh... Yo tengo una manera de ver las cosas y es que en el momento en que yo le dije a Dios o le di un sí, Él hace lo que le da la gana. Siempre he dicho: "estoy en un cargo que yo no pedí ni que me gusta", porque no es como mi estilo, no es como mi personalidad, pero lo veo como voluntad de Dios, como voluntad de Él y por eso lo acepto porque sé que no soy yo sino que es Él. Entonces eso para mí es muy claro, mi cargo sí, coordinadora del centro solidario Juan Pablo II... Pues al principio no fue fácil, por lo mismo, porque me rehusaba a que no quería ese cargo, que yo no era la indicada, que pues no, simplemente no quería, pero... Dios se vale de muchas cosas y yo dije "bueno", a lo estilo Moisés o Abraham: "aquí estoy Señor para hacer tu voluntad". No sé qué vas a hacer y de hecho muchas veces me siento y yo... eso no es problema mío sino suyo, y me quedo sentada hasta que Él hace algo, porque la verdad no... Entonces ¿qué se hace? ¿Qué trato yo de hacer en el centro solidario o cuál es mi cargo? ¿Cuáles son mis funciones? Yo pienso que esa palabra coordinar es porque todo barco necesita un capitán.

Ajam.

No más, o sino el barco no sería capaz de voltear. No es que seamos más que nadie, ni que sepamos más, ni que nos las sepamos todas, no. Es un coordinar: volteamos a la derecha, volteamos a la izquierda; como cuando uno hace una fila y el primero, pues, lo orienta hacia donde volteas, cuando brincas, cuando haces esto. Yo pienso que esa es mi misión allá, muy encabezada a buscar el reino de Dios a través de todas las cosas que hacemos... ehh muy centrada en que el fin único de nosotros, o el mío por lo menos, es el Señor Jesús. Qué debo de colocar cada uno de los talentos y las cosas que Dios me dio al servicio, pero que sé que el timón es Él, o sea, yo me encomiendo siempre a Él en la mañana y le digo: "escóndeme en tu corazón, eres Tú, no yo", y así, así pasa mi día y normal, si esto se puede hacer así, si esto no se puede hacer así, si estoy de acuerdo con esto o no. Es difícil porque no es fácil manejar un centro solidario donde todos son profesionales y todos tienen liderazgo y todos son muy líderes, todos... pero a mí me da risa porque yo digo: "definitivamente es Dios". Una vez fue algo muy bonito, hace muchos años, yo llevo como 8 años allá voy a cumplir, pero al principio yo me acuerdo que Rosi, Diego, todos empezaron a pelear, a alegar, a alegar ahí en una reunión, y yo vi eso y me fui parando ahí en una silla "¡Hey! Es que aquí mando soy yo", esperen yo... y soltaron la carcajada y ahí empezamos a conversar como tranquilos y yo... eh qué enredo esto tan horrible (risas) y ellas "jam, justo yo", entonces me da risa porque digo: "la que nada de nada y con cualquier bobada pues se calman o se aterrizan", entonces uno de la mano de Dios como es y... pero es un equipo bonito.

¿En serio te paraste en la silla? (pregunta con risa)

Y qué más puedo hacer (risas de ambos), nadie me oye, pues a mí. Bien bajita, bien chiquita, bien de nada y estos bien alborotados, porque es que es un equipo muy

alborotado, o sea, siendo otros voluntarios alborotados, yo ya los tengo a todos, es que no hay uno pues que no, no hay uno.

Pero, pero... una técnica muy buena.

No y es de Dios, o sea yo... ellas me dicen "Liliana tenemos este problema, no sé qué" y yo "pues recemos porque la verdad así me tiene el problema de ustedes también y eso hay que hacerlo". Y ese es mi estilo, o sea: ellos saben que yo no muevo un dedo si no es voluntad de Dios, y todo lo pongo en Él y ellos lo saben muy bien, y yo cuando me equivoque, cuando haga una cosa que no es o tome una decisión que no es, díganme porque es mía, no permití que fuera Dios, entonces eso me da seguridad.

Ah que bueno, me alegra. Bueno, ¿para ti que es un voluntario?

Como yo he tenido la oportunidad también de trabajar también en empresas, para mí es más, más... ¿cómo digo? Más que, más exigente ser voluntario que empleado, para mí.

¿Tú que estudiaste?

No, yo terminé mi bachillerato, empecé Administración de Empresas, me aterró entonces la saqué. Yo dije "esto no lo necesito para entrar al cielo", he hecho muchos cursitos pero pues la verdad...

Okey, está bien.

Entonces a ver, eh... para mí el voluntario es esa persona que Dios toca en el corazón y le dice "sígueme". Eso es concretamente, según el Evangelio.

¿Por qué crees que es más exigente ser voluntario que...?

Porque, a ver... porque tú en una empresa trabajas porque, si no trabajas, no te pagan, uno. En una empresa pones tus cosas porque te toca, por obligación, porque firmaste un contrato; el voluntariado es el apóstol de Jesús, sígueme y si te quisiste voltear pues es problema tuyo, pero yo te estoy pidiendo que me sigas y que hagas, lo que yo te he dado que lo pongas al servicio del otro, eh... en una empresa tú tienes un tiempo, tú tienes un horario, tú tienes unas metas, tú tienes unas cosas... Aquí trabajas día a día, el presente, aquí das y ... en el trabajo tú no dices: "estoy como maluca" o te dice alguien "vámonos a un paseo" y tú dices pues no, tengo que trabajar, no puedo. En el voluntariado no. En el voluntariado tú eres libre totalmente, tú verás si vas o no vas, o sea, tú te muestras con tu responsabilidad. y ellos ... hay algo bonito porque una vez había una voluntaria que siempre me decía "es que sino yo me voy a salir" y yo: "tranquila no pasa nada, es que sino no sé qué". Hasta que un día dije yo: "ay Señor, estoy tan cansada de escuchar eso", y un día llegó y me dijo: "ay sabe qué Lili, yo como que me quiero salir..."

(tocan la puerta -interrupción)

Entonces yo por ejemplo... ya se me fue la paloma

Mmm, íbamos en una parte tan importante.

¿Cómo fue la pregunta?

Estábamos hablando sobre... sobre los voluntarios que porque era para ti era más exigente que ser empresaria, estabas contando sobre la voluntaria...

Ahh ok. Entonces me decía "no, no quiero. No, yo no sé. Es que yo voy a terminar, es que yo no sé qué". Y un día mi respuesta... así porque yo me quedé hasta blanca... ehh... fue decirle: "qué pena, pero si quiere váyase. Es que usted no me trabaja a mí, usted le trabaja a Dios, o sea, no me tenés que decir nada; si no querés venir, no vengas", yo después dije: "¡Juepucha!" pues yo decía, Dios mío yo... jamás me volvió a decir nada

ella, ya no me volvió... yo “¡eh! Por fin me lo quité”, sí, porque es que a veces ese... creen que es uno. Noo, yo estoy directamente contratada por Dios, Él me mandó. “Sígueme” Yo aquí tengo una Ana Lucía, tengo esto, aquél per... Mi, mi, mi trabajo es muy claro: le trabajo a Dios, yo no le trabajo a nadie más.

2. Sí, es cierto. Bueno, ¿qué vínculo tienes tú con los voluntarios?

Ehh, ¿en Juan Pablo II?

Sí...

¿Pero vínculo? ¿Cómo así?

Como lo entiendas...

La verdad, yo creo que es un equipo demasiado bonito, es un equipo que hemos encajado muchísimo, mucho como amigas o como amigos... el vínculo es muy allegado, muy de Dios. Entonces yo lo veo como muy eh... como muy Jesús y sus discípulos o como muy “vamos juntos”, y estamos explorando juntos, trabajemos juntos, busquemos juntos y solucionemos juntos. Ha sido para mí...los quiero mucho a todos, son muy especiales, cada uno tiene talentos y cosas muy especiales y es ir descubriendo a cada uno, ir conociéndonos con nuestras debilidades y nuestras fortalezas.

3. Yaa... ¿Tú por qué crees que hay voluntarios en la fundación?

¿Por qué creo que hay voluntarios en la fundación? Porque yo pienso que...

En la fundación.

Acá en Solidaridad en Marcha...

Sí.

Porque yo pienso que de alguna manera ese llamado que Dios hace... encontraron la forma de desplegarse acá, pues, trabajar con los pobres ya abre una cosa inmensa, o sea (¿pues es que Dios no le bajo a los pobres? -**No entendí bien acá min 11:40**), entonces yo creo que es la oportunidad... ehh, que Dios da como para que tú te despliegues, como también hay voluntarios en otras fundaciones... o sea, aquí encajaron. En el trabajo de familia se trabaja no solo con personitas, sino que trabajan la familia, esa parte integral que no es solo de solidaridad sino del señor Jesús que es ehh... toda la parte integral del ser humano. Yo pienso que es por eso que hay, porque escucharon la llamada de Dios y encajaron en el sitio en que llegaron.

4. Ajam, ya... ¿Por qué crees que la fundación necesita voluntarios?

Porque si no dejaría de ser lo que es, o sea, yo nunca he obviado a Solidaridad en Marcha como empresa, nunca, ni la veo como (no se escucha min 12:37) ... No, yo trabajo en Solidaridad en Marcha porque veo que es el espacio que Dios me da para yo salir adelante, que es el espacio que Dios me da para yo poner mis talentos a la orden del otro y porque es una... Ahora, por ejemplo, con lo que pasa con el Sodalicio, que nosotros somos la parte social digamos del Sodalicio... ehh, me reafirma más que Solidaridad en Marcha es de Dios, porque no la veo derrumbarse a pesar de que hubo un montón de derrumbes, un montón de cosas yo veo esto firme inclusive con los voluntarios mismos.

Qué bueno, me alegra escuchar eso y me alienta también. Bueno ¿Qué necesitas tú de tus voluntarios allá en carambolas?

¿Qué necesito? ¿Cómo así?

Sí. ¿Qué necesitas de ellos para que el centro Juan Pablo II funcione? ¿Qué necesitas?

Yo necesito personas. Personas que, primero, hayan escuchado un llamado; segundo, que quieran; tercero, que tengan la disponibilidad que se necesita y cuarto que sean muy conscientes que son solamente instrumentos de Dios. No más.

¿No más?

No más (risas).

Bueno, ¿y qué necesitas que te ayuden a resolver en el centro?

¿A resolver?

Sí, o sea, ¿cuál es su... digamos, sus funciones prácticas? Como que tú quisieras que te ayudarán a resolver. Digamos, el centro Juan Pablo II es bonito pero igual tiene sus dificultades...

Pero mira, hemos sido un equipo, lo que yo te digo, he encontrado tan bonito el equipo de nosotros que todos con todos, o sea, allá yo tengo una dificultad y yo la comento, sale esto, sale esto, sale esto... Yo quiero hacer esto y todos salen al apoyo, yo me siento como las hormiguitas, todas junticas, todas junticas, todas junticas... entonces no, pues, no. ¿Qué necesitamos? No salirnos como de la dirección que vamos, pero la verdad he encontrado en ellos... o sea, esto sin el equipo que tengo hubiera sido imposible que esté donde está.

Ya, ¿y qué funciones tienen los voluntarios? O sea, ¿cuáles son sus papeles, sus roles?

No entiendo la pregunta.

O sea ¿qué hacen los voluntarios?

¿Qué hacen? Yo creo que el voluntario...

No en general sino ya qué cosas particulares pueden hacer ¿me entiendes?

No mucho.

Por ejemplo... ehh... Analu es voluntaria pero una voluntaria particular. Tú eres voluntaria, pero con unas características particulares, ¿por qué? Porque tú eres coordinadora. ¿Qué hacen tus voluntarios?

Yo pienso que cada uno trabaja según la misión que Dios le haya encomendado y cada voluntario que está allá, primero, es porque siente esa necesidad de desplegarse, segundo porque encontró el lugar donde hacerlo y tercero porque tiene amor y en el otro encuentra a Jesús porque, si no, sería imposible trabajar allí.

Está bien. pero ¿qué hacen?

¿Qué hacen concretamente o qué?

Sí.

Pues primero yo pienso que tienen su misión muy clara, ehh... segundo tienen su estilo de trabajar muy definido, pero con un mismo horizonte todos, y tercero tienen como la materia pa' poderse desplegar... ehh, cuarto tienen muchas ganas de dar lo que saben.

Ajam y ¿qué misiones concretas tienen? Pues, así diferenciando tu equipo.

Para mí es muy claro que en Juan Pablo II a pesar de que no empezó así, porque empezó siendo muy asistencialista, demasiado, yo creo que en este momento tenemos muy claro que el asistencialismo es añadidura, ehh... tenemos la misión muy clara de que

es formarlas, mostrarles ese rostro de Jesús, mostrarles que son hijas de un Dios que las ama y que delante de Él no hay ningún estrato, no hay ninguna nada y mostrarles que se puede salir de donde se cayó o donde el mundo las hizo caer. Esa es la misión de nosotros.

Okey. ¿Entonces todos los voluntarios son formadores?

Ehh... Mira: allá hay unos que están en formación directamente con las señoras de formación que llegan, pues, pero desde hace dos años yo venía muy inquieta con las manualidades y esto porque... pues, era manualidad y si a veces rezaban, hacían el Evangelio y todo pero ahí paraba y yo veía que el grupo de formación era diferente al grupo de manualidades o de otras cosas y a mí eso me inquietaba, yo decía: “¿por qué aquellas cambian y por qué estas no cambian?”. Este año yo le di como una reforma a todas, a que todas las señoras que están en manualidades o en cosas que no reciben formación y las pasé a los grupos de formación y a las de manualidades les implementé media hora de formación antes de la manualidad. Eso ha sido un éxito total, pues, ha sido un éxito total y ellas están felices, entonces mira es...

¿Entonces las mismas que te dan... o sea las voluntarias...

Ahh... Bueno, mira, yo tengo voluntarias que me... realmente me dicen “no nos sentimos capacitadas pues como para hablar de esto o esto porque de pronto allá resulta mucha pregunta y mucha inquietud” ... Entonces yo tengo una persona que sé que es preparada, que, pues, que sabe darle y yo estoy con ella de la mano viendo que les va a dar y ella les da la media hora a todas las alumnas incluyendo a las voluntarias.

Al principio no fue fácil, no es que yo dije: “y si una alumna te hace una pregunta de eso, ¿qué le vas a contestar si no estás ahí? No, ustedes tienen que estar con el grupo, ya se sientan con el grupo, y ya después ya se van a trabajar y comentan de lo mismo o hacen preguntas”. Y tengo todas las manualidades en el mismo salón, todas, porque como con una hablan, hablan y hablan... entonces media hora es en silencio, preguntando. Ya llevan cuaderno y todo porque les di cuaderno y lápiz, y les ponen tarea, más sencilla pero les ponen y se están... por ejemplo el ágape pascual. Yo lo hice con todo el grupo completo, entonces fue una dinámica linda porque llegamos a la conclusión que yo les decía...eh, “este grupo de 15, listo. Van a coger una persona del grupo de ustedes, no de todos los grupos sino del grupo de ustedes con la que nunca hayan hablado nada. Es más, que no se sepan el nombre casi o que solo el nombre”, y efectivamente se juntaron, eso fue una bomba de tiempo... o sea, empezamos ya todos juntos y yo empecé diciendo “¿cómo se llama tu compañera?”, y ellas “ay, ¿cómo es?”. Y todas empezaron a hablar, y yo: “esperen no hablen, ya no se preguntaron el nombre. ¿Cómo se conocen si ni siquiera saben el nombre?” Y de ahí arranqué... y eso a ellas las marcó. Quedaron súper amigas las que nunca se hablaban y quedaron con la tarea de que se tienen que conocer, y yo: “si no se conocen entre las 15, ¿cómo nos vamos a conocer entre las 50 que hay?”. Entonces esa es la tarea que tenemos todas juntas y ha sido bonito.

Me parece... me alegra mucho lo que estoy escuchando. ¿Entonces tus voluntarios son... algunos dan formación y algunos dan manualidades?

Ajam.

Y ¿hay algunos que son concretamente de asistencia? Pues, de asistencialismo, ¿o todos están involucrados...

Mira: eso es lo que yo te decía ahorita, mis voluntarios trabajan. O sea, el asistencialismo para nosotros es una arandela, pero todos han reconocido lo importante que es la formación.

5. ¿Qué esperas de los voluntarios? ¿Qué actitudes?

No pues, es como que sean fieles a lo que Dios les está pidiendo. Es eso, que cumplan su misión. De resto, ya...

Y, bueno, si lo ponemos en esos términos, ¿qué significa ser fieles a lo que Dios les pide?

Ehhh, volverse instrumentos... O sea, yo soy un instrumento de Dios, de barro...me puedo quebrar, me pueden pasar mil cosas pero la semillita que yo ponga en el corazón del beneficiario o del mismo voluntario no se puede quebrar, es la semillita de Dios que yo estoy poniendo ahí.

6. Perfecto, bueno. ¿Tú por qué crees que los voluntarios se quedan en la fundación, o sea, permanecen, continúan siendo voluntarios?

Porque encuentran el lugar donde desplegar esa misión que Dios les ha permitido, porque se sienten libres. Por ejemplo, algo que yo he escuchado mucho en Carambolas "yo me siento libre trabajando acá" Y sí la verdad yo... No soy como que "vean..." Pues, ustedes verán... Yo siempre les digo "acuérdense que el que nos mira es Dios, no esperen que yo esté detrás de ustedes. El que los mira es Dios". Y uno los ve que van caminando porque yo a veces cojo beneficiarias, ellas se me acercan entonces yo escucho de cosas de ellas entonces... dice uno... son cosas que... Y porque también hay días que cogemos y nos sentamos los voluntarios a almorzar y compartimos. Hay días que compartimos todo: yo no sé manejar esto, cómo trabajamos esto... entonces yo creo que eso es riqueza también a favor.

¿Tú crees que el hecho de que sea tan difícil llegar allá es algo conveniente?

Sí pues, o sea... No todo el mundo... no todo el mundo es llamado a ser voluntario en Carambolas. De hecho, ha pasado muchísima gente y va una vez y son felices y no vuelven, porque no es fácil. Pero también me da la certeza de que estamos al lado de Dios, porque no es fácil. Levantarse uno todos los días de la semana, pa'riba. Por ejemplo, yo lo digo por mí: lunes, martes, miércoles, jueves... Otra vez. Y digo "ahí voy Señor, ahí voy" No es fácil. Peroo... Llego allá y se olvida lo difícil que fue o el problema que hay... No, tú te olvidas de todo, tú te metes y te comprometes con ellos.

7. Ah bueno, eso me alegra... Bueno, ¿cómo son tus relaciones con los voluntarios?

Yo pienso que muy buenas, muy buenas a pesar de que a veces hay roces o hay cosas pero... hemos aprendido que lo que no estamos de acuerdo las dos, nos sentamos y hablamos. Pues, digo dos con la que sea... no dejamos pasar las cosas así y sabemos

que, a pesar de que somos voluntarios, terminamos siendo beneficiarios que recibimos también todos los días.

Bueno, ¿algún voluntario tiene problemas con que tú tengas ese cargo, eh, coordinativo?

La verdad no sé. Yo pienso que... debe de haber, no sé, no porque te diga fulanito o peranito, no. Pero debe de haber... porque nosotros también tenemos esa parte que se va trabajando, esa miseria que... Y no todos estamos de acuerdo con que esa siempre sea la obediencia, la obediencia que puede ser piedrita en el zapato. Entonces... pero yo creo que eso es bueno. A mí me ha llegado "que esta no, que esta no, que esta se desvía" pero igual se ha arreglado. Y yo pienso que eso es bueno. Porque qué tal que todo saliera... no estaríamos equivocados. A eso sí le tengo más miedo, ¿pero a que haya problemas? No.

Bueno, ¿qué problemas has tenido con los voluntarios?

Pues de pronto... Ya, a mí no me gusta ser una persona autoritaria ni mandona. No me gusta como ser... Sí, ser líder. Soy líder y me gusta ser. Y pienso que todos siguen, como qué "hágale". Pero sí, ha habido mucho problema sobre todo porque yo soy una persona... Que ellos mismo me dicen como "¡aterrizá! Vos no sos del cielo" Pues... no.... noooo, aquí estoy pero yo no soy de acá... Y, como mi formación ha sido fuerte en comunidades y esto, uno da de lo que tiene. Yo doy a Dios. Yo no puedo dar nada más. "Ay, pero es que bajate. Sí, pero es que Dios..." Sí, pero es que ese pero no va conmigo. De pronto en mi misma formación a veces chocan cosas o algunos no están de acuerdo con algo pues, igual, les digo respetémonos. Eso no debe de influir en nuestro trabajo y Dios nos dirá en algún momento quién tiene la razón. No más, de resto, yo creo que es un equipo bonito, que quiero mucho, un equipo que entiende y un equipo que me ha respetado mucho mi forma de ser porque mi forma de ser no es muy fácil para el otro. Yo soy una persona muy sola, en el sentido que sigo, comparto pero soy encerrada sola, trabajando, escuchando, haciendo cosas. Pues, al principio me costó mucho como abrimme a ellas entonces yo les hacía eso, yo les hacía el libro completo... y si queda bonito pero es que es un equipo... Eso al principio me costó pero ya no. Ya me siento con ellas y lo hacemos, lo respetan mucho a uno, mi modo de ser. En ese sentido sí creo yo que es algo bonito y pues que Dios me conoce y sabe que esa de pronto es mi debilidad. Ah o no sé cómo o tendrá, pero ahí voy.

Quisiera ahondar, sé que es difícil pero, quisiera ahondar de eso que tú hablas de que ellos a veces se chocan con tu formación... Ehh, con respecto a Dios.

¿Cómo así?

Pues, según lo que te entendí de lo que me acabaste de decir, de pronto me equivoco, es que una de las dificultades es que ellos esperan que tú seas más aterrizada o seas más práctica...

Mira...

¿Cómo es eso? ¿A qué se refieren propiamente?

A ver, yo creo que al principio se dio mucho eso porque yo era mucho "Dios, Dios, Dios, Dios, Dios" y de hecho lo soy. Pero, poor... yo tuve que aprender a entender que son seres humanos como yo solo que mi formación... Lo que yo he hice, es muy celestial, es

muy de arriba. A mí me llamaban y me decían “Liliana, su mamá tiene un cáncer” Y yo “bendito alabado sea este señor. Hay un problemita en la 38 con la 37, lo puedo arreglar porque yo tengo que ir a hacer almuerzo”. O sea, la gente no va a entender eso. A mí me decían por ejemplo...En mi misma casa... Entonces decían “Liliana que eso no era muy grave, que yo no sé qué, qué eso no eran sino 15 o 20 minutos” Sííí... y es qué acaso quién dijo que duraba 15 o 20 minutos, o 15 o 20 días. Y si se muere pues qué rico, ya va a estar con Dios... Decir eso en mi casa... Ehh, en mi... nadie lo va a entender. A mí me da risa porque así me formaron. Yo al principio sí, yo le tenía miedo y le tenía pavor a la muerte. De hecho fueron unos diez años súper duros pero tuve una sanación hermosa. A raíz de esa sanación, yo dije “no nos morimos, nos dormimos” Y nos encontraremos. O sea, también de... Entonces yo siempre tengo un panorama de que es así... Un... Como un pendón grande: pasado, presente y futuro. Pero es un eterno presente y yo qué tengo en frente. Esta persona está aquí, pero está en el pasado y puede que no esté en el futuro pero sigue en el mismo pendón. No se me va del mismo cartel que tengo. Entonces eso me ayuda a entender ese presente...

Esa expresión que utilizaste, ¿dijiste fue un pendón?

Pues como...

Como un péndulo...

Como una tira larga donde está escrita, donde está escrito todo desde la creación...Pues, que está todo. Dios es un eterno presente. El pasado y el futuro no... Entonces... Pero lo entiendo. Al ver yo eso, de ahí es que es muy fácil para mí... Qué me dicen loca, pues, pero me dejan. Entonces yo digo... Ay, fulanito hubo una violación y para mí en este cartel grande que tengo yo puedo perfectamente ver este momento de la violación y reparar ahí, hacer una reparación... No todo el mundo entiende eso. De pronto ahí es donde yo... Qué, es que recen... Yo... Pero sí, pero ha sido bonito. Aprenden, aprendo. Ya.

8. ¿Con qué medios te comunicas con ellos? ¿Qué medios usas para comunicarte con ellos?

Bueno, la verdad... Ehhh... Una de las ventajas grandes que hay en Carambolas es que casi todos son de tecnología. Yo era la que no... Para que yo tuviera un celular, qué voleo. Qué WhatsApp y esas cosas, qué voleo. Yo era... Yo llamaba y me parecía súper jarto tener que llamar uno por uno. Entonces en el almuerzo, en la subid nos comunicamos súper bien pero ya con el celular, no sé qué, ya aprendimos y ya lo manejo, ya... Ya hay un grupo por WhatsApp en el que estamos todos metidos y nos comunicamos... Al que no tenga le llamamos pero, en general, nuestro modo de conversar es muy fácil porque los lunes vamos todos juntos, los martes vamos todos juntos, los miércoles... Y así sucesivamente y, fuera de eso, en el almuerzo compartimos todos juntos también entonces...

Hay espacios...

Hay espacios fáciles para uno...

Entonces utilizas WhatsApp y ¿Facebook también?

Yo Facebook no, no me gusta. Y les digo a ellos. Ellos saben que no... "Lili pusimos por Facebook" ...Y yo: "Ah qué tan bueno" ... "Te lo podemos mandar por correo" Ellos saben que yo no uso eso...

¿Y correo qué tal?

¿Correo? Pues mira; teníamos el internet en Carambolas y yo a veces miraba, ahora no es tan fácil porque no lo hay pero... Yo los viernes vengo y lo primero que hago es mirar mi correo o en el celular ya también tengo forma de mirarlo entonces ya es más fácil... Pero ellos sí son... Ellos mandan algo y son: "Liliiiiii" como ya me conocen, "Lili te mandé un WhatsApp, ¿ya lo viste?" "Ya lo voy a ver" O sea, ellos son... A mí me ha tocado mijito meterme con cosas que ni flu ni fla pero bueno. Yo decía que todo eso me llegaba por ciencia infuso (risas).

Bueno, eh, ¿tienes cartelera en el centro solidario?

Mira allá es difícil. Sí tengo, sí tengo cartelera pero... no es como qué, no sé... O sea, por ejemplo ahora lo de la misericordia, todo eso está. Pero somos más de voz a voz, todo lo que decimos... Lo de la cartelera, no todo el mundo mira la cartelera. **Listo, perfecto.** Entonces, por ejemplo, un voluntario... Yo les pongo una invitación en la cartelera y seguro que no va ninguno. No, esa es la cartelera en Carambolas... El beneficiario de pronto ve una cosa rara y se asoma pero el voluntario... No, está loca, pa'qué puso eso ahí. Entonces sí.

Mmm... tus espacios de compartir experiencias, de socializar, de todo eso, están en las horas de almuerzo ¿cierto? Por lo que has comentado.

Sí, en las que compartimos más... Sí, claro que yo, yo tengo a veces voluntarias que a veces me llaman y me dicen: "Lili, ¿podemos hablar? Te invito a tomar el algo, te invito a almorzar" y salgo ahí con alguna de ellas o voy a la casa... Pero sí. El espacio... en el mismo espacio del centro solidario... Si me dicen "dame cinco minutos" pues los sacamos.

¿Y les encanta mucho socializar? A los voluntarios.

Ah no, pues allá es de... de salidas, de... Pelean por eso. Allá por ejemplo pa'que entren a trabajar en enero si yo no hago la salida afuera, donde paseo pues... No empezamos, no empezamos. Eso es una pelea diaria. Eso pelean porque no... "Pero hagámosla cada dos meses, hagámosla cada tres meses, vámonos..." ... Yo me los llevo ahí pero me parece que les gusta mucho salir en... Así.

Bueno, listo, perfecto. Y ahí es donde se conversan muchas de las cosas de... de compartir experiencias, de aprender del otro, de lo que el otro vive.

Yo pienso que es relativo. Hay cosas que se conversan en el almuerzo, hay otras que es más... Eh, más particular. Eso es muy relativo dependiendo de lo que se quiera hablar... Ya, por ejemplo, cosas personales, al menos lo que me ha tocado, me llaman y nos tomamos un cafecito o salimos tal cosa...

9. Bueno y ¿cómo son los espacios de formación? ¿Ellos tienen espacios de formación, tus voluntarios?

Mira, cada uno... Me parece muy lindo porque, varias de las que yo conozco, están alimentándose de los programas y capacitaciones que hay en las parroquias. Pienso que eso es muy importante...Ehh... ellos son muy inquietos. No sé si será por estudiados o por qué pero son súper inquietos, les gusta buscar en el internet y buscar esto y esto y... O sea, todo así, entonces... Pero sí son personas que todo el tiempo andan buscando, buscando, buscando. Yo les entiendo porque, por ejemplo, a mí me queda muy fácil un viernes irme de aquí para la oficina y la formación, pues yo trabajo el viernes y ah pues eso es lo que me tocó... Me pongo en el caso de ellos cuando me dicen "ay no Lili, otro día" y me pongo como afuera y yo digo, pues, es que si yo no fuera ese día a la fundación quién sabe si iría a los espacios, la verdad. La verdad, es soy yo. A mí porque me toca estar aquí...

Sí, no, tienes razón. Lo que yo... En parte mi pregunta es: ¿hay algún espacio de formación que tú líderes o que busques que se haga en el centro solidario?

Mira con las... Ehhh... De formación, específicamente las voluntarias, yo... Nosotros siempre sacamos un programa, yo les hago un programa, alguna cosa y le sacamos copia y se los muestro "sí, vamos a seguir esto, no sé qué". Y nos sentamos un miércoles... Por ejemplo, este miércoles que viene... Nosotros finalizando mes invitamos al padre M, que es el párroco de allá, para que baje y nos cierre el ciclo de lo que dimos en el mes. Entonces este... Ahorita va a venir el miércoles en la mañana, van a estar todos, y la tarde la vamos a utilizar para ver cómo vamos a trabajar qué vamos a hacer con todos. Es un taller largo pero queee hay que prepararlo... Queremos prepararlo bien y ver cómo lo vamos a trabajar. Entonces sí... Manualidades es más fresco porque... Coser y eso ya sí... Pero en formación ya sí estoy muy atenta a lo de ellas y ellas están también muy atentas... Se me acercan, "Lili mirá, encontré esto, creo que encaja con lo que estamos haciendo", yo lo miro, lo veo y... Sí, me gustó mucho o no, a mí no me parece porque no sé qué, no sé qué y no sé qué... Como me hiciste una pregunta te la estoy contestando, por esto, por esto, por esto y por esto. Aunque, a veces se da, otras veces no. O sea, pero... pero no hay una cosa que desencaje. No.

Ok, listo. Ehhh... ¿qué cosas hay que mejorar en el centro Juan Pablo II?

Yo creo que siempre, siempre va a haber qué mejorar. Ehh....

Pero concretamente en tus voluntarios, ¿qué hay que mejorar? O sea, como que ves con urgencia que hay que mejorar.

Pero ¿es solo con los voluntarios de Juan Pablo o en general?

Con los voluntarios, referido a los voluntarios.

Nosotros tratamos de mejorar mucho, y siempre vamos a tener como una falencia, en la comunicación porque siempre somos diferentes. Yo sí estoy en los días que es pero no siempre alcanzo... O pasó alguna cosa y me preguntan: "Lili ¿por qué no nos habías avisado que había pasado eso?", "Pues, porque pasó ese día y lo solucioné" ... No, pero es que todos quieren saber. Todos hacen parte de la familia... Entonces yo pienso que el tema de comunicación siempre es enredadito para eso. Mejorar, de pronto un poquito esa parte... Mirá, a mí me inquieta mucho... No sé cómo hacer lo que cada uno hace particular pero... Yo pienso que hay muchas personas voluntarias que tienen hambre de Dios y que no saben, o sea, dicen "no, yo sé" pero no, mentiras, sabrán hacer una

oración, sabrán ir a una misa... Perooo... no se han encontrado cara a cara con Él. A mí eso me inquieta porque yo digo "pucha, nosotros somos los primeros". Entonces trato al menos de que haya... Hemos tratado por ejemplo de que vayan a misa del Sodalicio, que hay misa de no sé qué... No, ellos no son de eso. Yo los invito pero ya no me diga más. "Si yo quiero, voy. No me digas más, no me insistás". Entonces yo digo: "qué rico un espacio donde nos formemos, pero no tiene que ser específicamente encarrilados..." Por ejemplo, el Sodalicio. Yo de ellos aprendí muchas cosas, pero hay personas que necesitan desde cero: de su Catecismo, de sus esto, antes de brincar a esto. Entonces, qué se ganan con saber un montón de cosas del Sodalicio si todo esto que es de la Iglesia está vacío. Y hay gente lo necesita porque uno sabe. Entonces esos espacios yo pienso que hacen mucha falta, y que ellas se enamoren de ese espacio porque, no es lo mismo que se diga: "va a haber misa y nos vamos a formar y va a ser-por ejemplo- padres de la Iglesia" a que me digan "vamos a trabajar el Catecismo desde el principio. Nos vamos a meter qué es ser cristiano..." y cosas, pues, muy del ahorita... Yo por ejemplo como preguntarme si Abraham... Lo sé porque me lo metieron a la cabeza pero él ya se murió, venga vivamos el Evangelio que es lo de ahorita... Aunque es importante.

Por ejemplo, una vez en la comunidad, dijeron que íbamos a estudiar desde el principio ehh... Padres de la Iglesia, fulanito... Pues, yo no hice eso. Me harté... ¿Me entiendes? Cosas muy, muy del momento. Cosas muy... Por ejemplo, yo les hablo a ellas... por ejemplo que les coja un grupo. Yo muy rara vez lo cojo, tiene que ser pues que el ágape pascual que es muy particular porque yo siempre les preparo todo y ellas lo hacen. Ah no, lunes, martes, miércoles, jueves... Ellas se sentaron y, no, hacele. Es que es de nosotros también. Entonces yo digo: "ellas tienen hambre de este espacio". Entonces yo les empiezo a desmenuzar... Vos por ejemplo me decís "prepara una clase de yo no sé qué" Ah, pues, yo voy y la preparo. Busco en el internet para niños. Siempre busco para niños y desde ahí me pego. Porque somos niños, a veces no sabemos nada, tenemos que empezar por lo que no nos dieron de niños.

Entonces yo por ejemplo... Me llamaron a un grupo X particular, una voluntaria, y me dijo que quedaron con una inquietud que yo no les supe responder... Y es muy buena la voluntaria pero es que... Pero es que, como que sé cuál es la respuesta pero no sé cómo llegarles. Por más que les digo cosas, siguen inquietos. Me fui pa'llá y estuve casi 15 minutos... Para yo contestarle esta pregunta me tuve que venir desde acá, cuando nacieron... La segunda pregunta desde antes de nacer, antes de ser concebido entonces... Pues, pero yo empecé, empecé, empecé y al final dije: "¿entienden o no entienden?", "Sí, te entendemos perfectamente". Y di una clase de Catecismo y de ahí de Bautizo y eso en dos segundos. Pues, y el Espíritu Santo porque... Ellas se rieron mucho porque, fuimos a empezar, y yo les dije a las muchachas que invocáramos al Espíritu Santo porque, o si no, no íbamos a jalar el pelo todas. Al final, terminé diciéndoles... Ah porque, una de las preguntas más o menos que me hacían era... Las cosas de Dios no se razonan. Yo les dije: "no, espérate, ¿cómo que no se razonan? O sea, tú razones y preguntas esto por qué, esto para qué. Eso es razonar. Pero, cuando hay una cosa que no tiene explicación humanamente para nosotros, ahí sí ora y déjaselo a Dios Ya ahí no nos podemos meter, mi mente es limitada y la de Dios es ilimitada". Entonces también lo

entendieron. Entonces mirá, Espíritu Santo, ponele... Y yo veía que la voluntaria era así... Y yo me decía como... Yo no sé de dónde salió esto porque qué chicharrón cuando ella me hizo la pregunta y yo como qué le voy a contestar... Ay Espíritu Santo...

Pero ¿esa fue la pregunta?

No, esa fue una de las terceras... La primera pregunta, eh, ¿nosotros estamos destinados a vivir lo que ya vivimos?

Anexo 6: Transcripción de entrevista al Apoyo Administrativo de la Dirección

Ejecutiva

Catalina Espinal
Apoyo administrativo

Te cuento pues, esta, a ver... yo lo que estoy haciendo, configurando un poco es entender... pues, más o menos lo que les mostré en la presentación del trabajo era entender un poco la... los voluntarios cómo son, cómo se entienden y a la vez cómo los directivos entienden a los voluntarios, ¿cierto? En el sentido en que... si bien ellos también son voluntarios, tienen unas expectativas con respecto a los voluntarios. Entonces Ana Lucía, en la entrevista me contó un poco que tú habías hecho unos ejercicios muy interesantes, ¿cierto? Uno de esos fue por ejemplo, hacer la contabilidad de cuántos voluntarios... digamos de cuál es la... el porcentaje de voluntarios empleados, me dijeron que tú tienes una estadística que habían sido como noventa y ocho punto... ¡algo! Este... y que tú habías estado, pues digamos, a raíz de los informes, de las cosas que se pedían, que tú habías hecho unos ejercicios interesantes, entonces yo quería que me contaras un poco alrededor del voluntariado: ¿qué ves?, ¿qué notas?, ¿qué te llama la atención de SEM?, ¿de los voluntarios de SEM?, ¿de la experiencia que has tenido al realizar el informe...al ver globalmente Solidaridad en Marcha?

Ya, pero, vas irme dando preguntitas y yo te voy contando ¿O...?

Ándame contando y ahí vamos viendo qué sale

Eehh...bueno pues, mirá, yo entré a Solidaridad en Marcha pues directamente a trabajar en las campañas navideñas: en Navidad es Jesús y Caja del Amor, ¿cierto? Navidad es Jesús más desde la parte, pues, antes de las visitas, porque no pude ir a las visitas, pues, simplemente pude ir a una y en Caja del Amor sí pude inicialmente como donando la caja de mi familia, después vinculé a mi grupo Scout también para que hiciéramos cajas con los del grupo Scout, después a mis amigos, bueno en fin; y luego, empecé a ser voluntaria de aquí haciendo pues labores administrativas de la Caja del Amor, llamando, yendo a stands, y todo. Entonces, obviamente (mucho ruido, no se entiende claramente lo que dice) mi experiencia en Solidaridad en Marcha se puede ver de dos aspectos muy diferentes: yo vi unas cosas cuando era voluntaria que ahora veo, pues, con otra mirada, tipo...cuando...cuando yo llegué a ser, a querer ser voluntaria, pues yo empecé con el proyecto de Navidad es Jesús directo, y pues, fue algo que yo busqué, yo dije, yo quiero, cuando hicieron la convocatoria, yo fui. Pero con la Caja del Amor fue diferente, porque yo vine por una caja, y me dijeron: “quédate trabajando aquí de voluntaria también” y que inclusive me gustó más y trabajé más en Caja del Amor que en Navidad es Jesús.

Tu personalidad entra ahí.

(Risas)

No, en serio, y eso es positivo, muy positivo.

Y... pues cuando yo, como con esa experiencia de ahoritica pues, cuando como que entré, mira, yo...este año cuando entré, yo entré como voluntaria, yo estuve como voluntaria un mes y mi idea era quedarme hasta junio como voluntaria medio tiempo, después, pues yo no sé qué tanto te ha contado Ana de ese proceso pero para mí es

importante en el tema pues, después, Analu me dijo que estaban necesitando pues como mayor disponibilidad, yo no lo sentía así, yo sentía que (ruido) yo le sentía como que me estaba (ruido) mucho, en las cosas, pidiendo más de lo que yo estaba, pues, pues, de lo que yo había dicho que podía dar porque yo me había comprometido medio tiempo, yo no lo sentía así, ella me dijo eso; y por eso me propuso pues que entrara ya a trabajar acá. Entonces, o sea, Solidaridad en Marcha es un espacio donde el voluntariado puede ser algo muy bacano, pero, hay que fortalecer esa gestión del voluntario, o sea, por ejemplo, yo sé que existe un contrato de voluntariado, yo lo vine a ver cuando empecé a trabajar y me empecé a meter a todo, a mirar archivos, uno aquí, pues hay información, pues yo la busco, pero yo ni siquiera lo sabía, ni siquiera cuando empecé a estar trabajando aquí medio tiempo, pues de voluntaria. Ese tipo de preguntas es como que yo veo que hay mucho que se hace pero cuando en la aplicación, mucho se pierde y súper importante. Por ejemplo, para el voluntarios de Navidad es Jesús y Caja del Amor es muy, o sea, no sé, es mi perspectiva, o sea, no queda claro que Navidad es Jesús, o sea, si lo dicen, digamos, yo me acuerdo que Simón una vez lo dijo en una de las reuniones y todo, pero, la gente no queda claro qué es voluntario de Solidaridad en Marcha. Ese tipo de puntos son detallitos que son importantes, tipo, hay unos deberes del voluntario y derechos del voluntario, ¿eso qué tanto es público?, o sea, sí se han hecho socializaciones, pero qué tanto se viven en el día a día, pues eso es lo que yo digo, pues, me cuestiono. Igual también siento que Solidaridad en Marcha es un espacio demasiado amplio para que una persona haga sus actividades de voluntariado, o sea, el que quiere ser voluntario aquí encuentra cómo, porque hay muchos proyectos, porque hay muchos, o sea, prácticamente desde cualquier profesión puedes encontrar algo que hacer acá, desde cualquiera, es algo súper bueno, obviamente no se trata de que esto es un espacio de que pueda recibir a cualquier persona, pero hay tantos programas, y tantos frentes desde los que se puede ayudar, entonces es una oportunidad muy bonita y, o sea, yo contabilicé más de 350 voluntarios y eso es mucho, y el potencial que hay para que crezca es muy importante pero si no se van a fortalecer procesos como la comunicación pues sí, también como... que, o sea, ni siquiera es como inventarse cosas nuevas, sino que lo que ya está todo el mundo lo conozcan o de verdad se haga, sino que hay una debilidad muy grande y es que, en la parte administrativa habemos poquitas personas, o sea, Caro hace un montón de cosas, o sea, es de verdad, o sea, la mera parte contable ya es un solo cargo, la parte contable se encarga por ejemplo, pues, de los voluntarios ese es el cargo de ella también, entonces es como que, eso es un...un obstáculo un poquito grande, pero ya. Mi experiencia como voluntaria fue súper chévere, o sea, en diciembre las campañas fue muy buena, después de que las cosas funcionan bien, pues, en general, hay detalles que sí son difíciles, tipo: cuando hicimos la fiesta, o sea, por ejemplo, yo sentía en mi agrupación, en la gente pues así con la que yo me hablaba, como muchas inquietudes e incertidumbre respecto de para qué se utiliza la plata y eso es un tema muy sensible, pues, de: “que tan caro el lugar, de ¿de porque allá? ¿Que porque la comida no sé cómo? ¿Que las ganancias de esto para donde se van?” entonces hay el comentario en el aire de: “no, esa plata no entra para los beneficiarios sino que eso va para la oficina” y se escucha, inclusive, yo no estaba acá, y se escuchaba por ahí, entonces a mí me parece que es súper delicado y es un tema de verdad que es demasiado importante, o sea, el tema de la plata es un tema muy sensible, porque a todos nos toca, o sea, todos, sí, sí, supongamos un evento, todo el mundo lo toca con el mero hecho de asistir, entonces

como se maneja, pues es una parte importante, inclusive, yo me acuerdo que un día en mi agrupación de verdad estaban súper inquietas y yo les dije: ya, yo voy a ir y voy hablar con, pues que me expliquen para qué se utilizó la plata de las boletas de la fiesta. Pues en mi agrupación recogimos bastanticas, pues, yo vendí como dos, otra chica vendió como once pues, así varias vendieron...tres, cuatro, cinco. Entonces, la inquietud de para dónde se iba la plata surgió en algún momento y no quedaba claro, entonces, diría que, yo como voluntaria tuve que hacer el esfuerzo de ir a buscar a alguien y preguntarle, porque para mí no quedaba claro, pero no había esa... como esa claridad desde Solidaridad en Marcha, o sea, nosotros no podemos esperar a que nos vengan a preguntar cómo estamos haciendo las cosas, nosotros, o sea, así, así sean muy transparentes, de entrada tiene que haber esa libertad de que todo el mundo sepa, porque, yo voy y pregunto, porque es mi forma de ser, pero, puede haber personas que no se atrevan a preguntar y se quede eso ahí.

Lo que pasa es que la falta de comunicación genera el rumor, genera que la gente asuma cosas de la realidad, por ejemplo: el informe que se dio de Caja del Amor desde hace dos años, yo oí un comentario al respecto, o sea que, eso es un informe de gestión, o sea, el informe de gestión no es un librito como el que se da en las empresas, es darle la información a la gente de qué se hizo, para qué se utilizó la plata, en qué se repartió, en qué funcionó; y a mí me alegro mucho verlo este año porque yo dije: ¡ay, qué bueno!

Y de hecho con Navidad es Jesús ha pasado.

Exacto.

Navidad es Jesús generó más, o sea, por lo menos bueno, pues yo no estaba cercana a todos los donantes de Caja del Amor no puedo jugar con la percepción y apuesto a que son muchos más, pero el grupo de Navidad es Jesús eran menos, eran sesenta personas, o un solo rumor ahí se desplaza de una y en las agrupaciones todo, todo. Eso genera mucha inconformidad en la gente por eso, pues, a mí me parece difícil porque eso merece tiempo.

Bueno (respiro) tu hablaste de gestión del voluntariado, ¿en qué cosas ves que hay cosas interesantes y que cosas ves que falta ponerle más fuerza?

Mmmm...

Vamos por lo primero mejor, que quede claro, ¿en qué cosas ves interesantes de lo que se hace o del proceso en general? Independientemente que no se aplique perfectamente pero que tú dices: “hay esto, hay esto”.

Me parece muy chévere la flexibilidad que se puede tener desde acá, la flexibilidad de que, si tú tienes disponibilidad, tres horas a la semana, puedes apoyar, si tienes disponibilidad seis, puedes apoyar, si tienes disponibilidad dos días, puedes apoyar, si tienes disponibilidad por la mañana, alguien quiere hacer por la mañana, cualquier día de la semana, o sea, un voluntario aquí no puede venir a decir que es que los horarios se le ajustan ¿si me entendés? Porque es que en serio a toda hora hay cosas por hacer para voluntarios, uno. Dos, hay oportunidad de que el voluntario llegue y encuentre diversas poblaciones a las cuales acercarse: los niños, los jóvenes, los adultos, las señoras, mujeres, todo, y... también tienen la actividad de decir si la parte del arte, la parte del fútbol, los programas de formación, los programas de manualidades, los programas de alfabetización, o sea, tiene un abanico muy grande de posibilidades en las cuales puede desplegarse y también, que me parece incluso mejor, que no solamente se limita al

contacto directo con los beneficiarios, sino que sí, por ejemplo... por ejemplo: yo quería hacer mi voluntariado, pero yo tenía claro que yo quería ejercer mi voluntariado desde mi profesión, o sea, yo no quería venir aquí a estar con un grupo de niñas, o un grupo de jóvenes, no... o sea, no quería, no porque no me guste estar con la gente, sino porque ese apostolado yo ya lo hago, mi grupo Scout, tengo contacto directo con ellos cada ocho días, entonces como que eso ya está listo; pero yo quería ejercer mi voluntariado desde mi profesión, aquí lo empecé a encontrar y con cualquier persona, o sea, por ejemplo, una amiguita ingeniera civil en estos días yo la contacté para que nos ayudara con un tema de infraestructura de Juan Pablo II, apoyó; o sea, desde cualquier profesión pueden venir aquí y aportar bastante, eso me parece que eso es una fortaleza que no la tienen todas las instituciones, pues, que no es tan amplio todo eso me parece súper chévere. Emmm... ¿qué me parece chévere? Hay espacios de formación tipo los viernes, pues todo, otra cosa es que, por la naturaleza de la fundación, obviamente está muy ligado al tema espiritual, entonces ya por eso mucha gente como: ¡No! ¿Cierto? Pues eso, o, o... siente que ya está haciendo lo suficiente en ese aspecto, entonces, es un aspecto positivo, pero es un aspecto por mejorar, o sea, para mí, ¡es genial!, o sea, para mí es genial que un primer viernes vayamos a misa así sea dos de los voluntarios y luego hagamos una jornada de reflexión, es genial, pero... de pronto, si alguien no está buscando ese espacio tan espiritual, pues no va ser tan divertido, entonces es algo bueno que yo veo por mí, como persona, pero no sé... y sé que también muchas personas lo valoran, pero no es algo pues como tan genérico, inclusive, la misma asistencia a esos eventos lo muestra, o sea, allá no van más de quince personas (respiro). Bueno, ¿qué más me parece bueno del voluntariado en SEM? La cercanía, pues como... por lo menos yo lo sentí, desde que yo llegué, no sé, yo fui a una entrega de Caja del Amor a Carambolas, yo ¡nunca! había ido a Carambolas, y yo llegué sola, o sea, yo no me fui con nadie, yo no sabía llegar allá, pues...yo cogí un bus, yo estaba muy cerquita, pues, pero estaba en otra actividad con los Scout y de ahí yo me llegué, pues llegué acá a Carambolas y desde que llegué la cercanía de Lili fue súper chévere, o sea, yo no la conocía, pero de una como que te acogen y te muestran cómo puedes ayudar, no es uno como perdido en el aire, o si sintiera que no, pues...como no, antes uno llega y de una puede integrarse, esa experiencia fue súper bonita. Otro que, otro...pues, y se vive allá y acá, o sea, cuando yo llegué aquí a reclamar una caja de... a reclamar una caja de... sí una caja, la misma cercanía con la que María Elena, pues como que te recibe, que entres, te cuenta del centro solidario, inclusive, o sea... yo cuando llegue a Caja del Amor yo no estaba... yo no estaba buscando el voluntariado de Caja del Amor, inclusive, cuando me dijeron que... inclusive yo dije: ya, me voy a llevar estas cajitas, lo voy a pensar, y si algo yo vuelvo y les digo, pero pues, tampoco es como tomar decisiones a la loca, pero digamos, hay personas que sí les falta que les digan como... como... “¡Venga pues!... sea voluntaria” O sea, y eso no se hace fácil ¿si me entiendes? O sea... eso es muy chévere, porque digamos por ejemplo yo necesitaba que alguien me dijera eso para yo también dar el paso y poder venir acá a servir en algo. Entonces me pareció como súper chévere esa acogida, eso es un... pues un tema muy... pues, más de... o sea, como... como que no te ven simplemente la persona que viene y hace la donación o la niña que vino a ayudarnos un día en una campaña, sino como ¡Ey! Aquí podés ayudar y, o sea, eso es muy bonito y... tenía otra cosa que decirte y se me olvidó, pues, cuando estaba hablando me acordé y ya, si ahorita me acuerdo te digo... ya, eso me parece lo bueno, ¿qué me parecen cosas para

mejorar...? La comunicación hay que mejorarla... con los voluntarios, o sea, ya cuando el voluntario está en qué hacer de su labor, ¿cierto? Como: "Venga, usted ¿Qué es lo que quiere hacer? ¿Usted cómo lo va hacer?". Yo he visto que lo hacen con algunos voluntarios, lo he visto, pero es importante como hacerlo algo más permanente, pues como: "Vení, ¿cómo te estas sintiendo con tu voluntariado?". Pues, como... que sea algo más permanente, o sea, yo sé que se hace, yo lo he visto y también me lo han hecho, pero sí es bueno como... como... o sea, es que es una cuestión de tiempo también, entonces no se puede hacer, no se puede esperar que hagamos todo al mismo tiempo, pero sí es bueno.

Y manos.

¿Cómo?

Y manos.

¿Manos? ¡Ah sí! Tiene que haber manos, total. Sí es importante que se haga con más seguimiento y eso por un lado, ya, ¿qué más creo que haya que mejorar?

Los procesos administrativo ¿Qué tan reales son en gestión del voluntariado?

Más o menos, pues, porque por ejemplo: aquí hay una voluntaria que viene los jueves y en estos momentos está haciendo la base de datos de los voluntarios, pero por ejemplo, a la hora... la está haciendo ahora, pero a la hora de contabilizar los voluntarios de Caja del Amor, pues hubo mucha dificultad, entonces como que es necesario tener un poquito más de orden desde: "Venga, ¿quiénes están de voluntarios?, ¿cuánto tiempo dedicaron?" O sea "¿cómo se llama?, ¿cuál es su teléfono?" o sea, como tener esa información más clara y de una vez a la mano; mira que para el conteo del informe de gestión de la Caja del Amor hubo dificultad, pues como primero daba este conteo, luego el otro.

Eso me contaron.

Sí, pero eso es un tema también de manejo de información, porque digamos: tenemos un voluntario, y me pasa a mí directamente; nosotros tenemos un serio inconveniente en el manejo de la información, pues, con el sistema de información, o sea, yo necesito un formato y tengo que pedirle a Ana Lucía hasta que me lo pase, necesito un informe financiero hasta que Caro me lo pase y eso incluido allá en la oficina se vuelve como también es como difícil en la dimensión de nosotros, ahora con todos los demás, tipo: para yo... para... yo necesitaba hacer una lista de los programas que teníamos, pues, como para corroborar qué tan cercano estaba lo que se supone por planeación está a lo que se está ejecutando en los centros solidarios, o sea, pedir esa información, ¡te lo juro! Es un proceso como de veinte días, pues, que me digan como cuáles programas estaban, qué voluntarios estaban, porque no, la información no está ni... o sea, a veces no está digital, o está un poquito dispersa, entonces ese tema es como sumamente importante, porque eso es un insumo para poder hacer bien la gestión del voluntario, ¿no? Entonces en ese tema aparece pues como una falencia fuerte. Eee... ya ¿Qué más pregunta?

(Respiro) por ejemplo en temas de... perfiles de voluntario.

¿Cómo así?

O sea, nosotros conocemos a nuestros voluntarios realmente en el sentido en que podemos eehh... digamos, si bien ellos ofres... o sea, conocerlos de una manera en que uno les pueda pedir cosas que ellos a veces ni se les ocurre que lo pueden dar acá pero que está ahí, tipo por ejemplo: la profesión de lo que hablabas, o sea eeehh... tú seguramente en la gestión... en la manera en cómo te presentaste acá

como voluntario fue porque: “aahh mira yo quiero ejercerlo desde mi profesión y quiero aportar en esto” ¿cierto?

¡Si no lo hubiera hecho!

Exacto, a eso me refiero. Ya, ya me entendiste el punto.

Sí, a mí me parece que ahí hay como serias falencias, pues porque (respiro) sabemos quién es el voluntario, sabemos cuántos años tiene, de una manera muy informal también sabemos qué hace, pues porque... o sea, el voluntario que llega nuevo de pronto no, pero los que ya están, pues uno ya sí comparte tiempo ahí, uno va sabiendo; pero sí es súper chévere, por ejemplo digamos yo pienso que es súper chévere que uno sepa los miembros de la familia del voluntario qué hacen, en qué se desempeñan, porque si por ejemplo: tenemos una voluntaria que el papá trabaja en Secretaría del Medio Ambiente y nosotros necesitamos una... un contacto directo con una Secretaría, nosotros tenemos la información de quién es el papá y qué hace, es directo, pues, de una se hace en vez de estar por allá mandando cartas y llamando. Esa información, hay una hoja de vida de los voluntarios de Solidaridad en Marcha, de mí no hay por ejemplo, o sea, te lo digo, y yo llegué desde noviembre, no hay porque no la he llenado, yo sé que no hay y sé que de muchos voluntarios tampoco hay, o sea, sé que de los de Navidad es Jesús no hay, sé que de Caja del Amor no hay, habrán de los de los centros solidarios que no son tantos en realidad, pero eso es importante, pues, porque nos ahorra a nosotros trabajo, o sea, eso se maneja muy en el aire, tipo: “¡Ahh! Yo sé que el amigo de este no sé qué”. Pero eso sí es bueno como estructurarlo, igual hay que mirar hasta qué punto, porque uno tampoco puede llegar a invadir la vida del voluntario, pues como: “venga, dígame todos sus amigos que hacen pues” pues, o sea, no va a pasar.

¿Qué tan indispensable ves la gestión de los actuales directores de la Fundación?

¿La gestión de Analu y Carola?

Sí, o sea, si en este momento, Dios no quiera, les pasa algo, no pueden volver... tú ¿qué tanto creerías que se afectaría la fundación?

¡Totaaaa! Pues, mucho, o sea, yo pienso... o sea, con Caro y Analu, o sea, la labor que ellas hacen en Solidaridad en Marcha, o sea, la hacen por la ayuda de Dios, ¡literal! Porque hacen tanto y tienen tanto a cargo que yo no sé cómo les da la vida para hacer tanto, o sea. Muchas veces a mí me parece es que, o sea, yo a veces por mi formación por, pues...yo tuve una formación demasiado empresarial, a mí no me formaron para trabajar en el sector social y el sector social tra... o sea, funciona muy diferente al sector empresarial, el sector empresarial vos querés un informe y te lo dan ya, o sea, ¡chao! O vos necesitás una información y ya está, o vos hacés un plan y se cumple, pues, entre comillas, tipo también en los lugares donde yo he trabajado ha sido así. Entonces, a mí a veces cuando empiezo a hacer mi labor y necesito de insumos y no existen, o están medio mal yo soy como ¡ahh! Pues, porque lo necesito para poder hacer bien mi labor.

(Risas).

Pero luego pienso, o sea, juepucha, es que antes eso es mucho, o sea, en serio, lo que ellas no hacen, o sea, los... las cosas que administrativas no se hacen, no se hacen por falta de voluntad sino por falta de recurso: recurso de tiempo, de espacio, de todo; pues, y por pequeños detallitos que dificultan la labor de nosotros, por ejemplo: ¿Vos ves cómo está la oficina? O sea, estamos así, estamos muchas personas allá, ayer, los jueves, ¡hace un calor! Y los jueves vienen dos voluntarios que son súper, pues son lo máximo, vienen Margarita y Manuel

Ajá sí.

¡Aahh! ¿Tú los conociste?

Sí.

Bueno, Manuel es lo máximo, pero se hace ahí Caro, yo me hago aquí y Manuel se hace acá, o sea, estamos pegadísimos; ese detallito vos no sabés cuánto baja el rendimiento allá, pues, porque el calor, todo el mundo no trabaja lo mismo, entonces de verdad si ellas...si ellas no hacen más es porque no les da la vida ¡Literal! No les da la vida, porque la voluntad la tienen, pero el tiempo no, el tiempo y las manos y... o sea, eso es algo, como, pues que es demasiado dual; porque uno no, uno no puede, uno no puede pedirle más alto de lo que pueden dar pero a la vez el bien hay que hacerlo bien, pues, y necesitamos organizar muchas cosas, entonces es como, pida pero entienda, pida pero entienda, y por ejemplo... digamos por ejemplo, con el banco de proyectos con Alicia y con Luz Elena, o sea, han trabajado muchísimo, sí genial, y han hecho muchas cosas, pero por ejemplo yo tengo que formular y no, y encuentro que un proyecto no está, y obvio, yo puedo ir a pedirles que me ayuden y no sé qué; pero también muchas veces es como, venga... no, no, no solamente en eso, ¿cierto? Como, no mire tanto lo que no hay, sino que busque la manera de que lo haya, o sea si me toca, no, de que no haya no, de que se pueda construir, pues...es de verdad, y es, o sea es difícil, es difícil porque, porque hay muchas cositas que falta actualizar, que falta continuar, pero porque el tiempo no da, pero yo creo que la labor de Ana Lucía y de Carola en Solidaridad en Marcha, o sea, es se pasa, o sea ellas, cada una puede, está haciendo el trabajo que en una empresa normal harían tres o cuatro.

No, yo eso no lo dudo, lo que a mí me preocupa, tu sabes qué, que me preocupa, o sea

Claro, por la continuidad, en caso de que Ana Lucía se vaya

O en caso de que pase algo, ¿no?, porque, este, pues sí, como mantener ciertas cosas flotando

Por ejemplo, por ejemplo, yo pienso, o sea, ya es algo personal, el día que Caro quede en embarazo y tenga que pedir una licencia, o sea ¿quién va a hacer todo lo que hace Carola?, ¿si me entendés? o sea, ¡eso es pánico!

Jajajajajajajaja

Pues de verdad, o sea, o sea, quien va...o sea en serio así te consigás un profesional que le pague eso, o sea no estoy hablando, no estoy hablando ni siquiera de que no se pueda conseguir la persona sino, quién va a hacer tanto como lo hace ella, pues, y de la manera en la que lo hace, es una persona muy organizada, es una persona juiciosa, pues, es difícil, es difícil y que ella la cabeza la tiene; en estos días le hicimos un dibujito de la cabeza de ella y la partimos en todo lo que ella gasta tiempo, entonces copiamos en el tablero y eso estaba lleno de cosas, o sea, ella trabaja el tema de voluntarios, ella, pues de recurso humano, la parte de, o sea sólo recurso humano es un cargo, sólo contabilidad es otro cargo, incluso sólo comunicación es otro cargo, que vos sabés, que obviamente ella no lo puede ejercer al nivel que se requiere, pero igual ella está pendiente del Facebook, está pendiente del correo, está pendiente de la página, pues, como varias cositas, a mí eso me cuestiona bastante, y por eso mi afán ahora es, como, obviamente es muy peye y no quiero caer en esa, pues como en esa forma de ser, pero documentemos, pues, como dejemos las cosas claras pa'l que venga, tipo, por ejemplo la historia de Solidaridad en Marcha, está actualizada hasta el ¡2006!, sabés que en estos

días yo era como ahhhgg, vení, ¿qué día crearon esto?, ¿qué día pusieron este muro?, ¿qué día no sé qué? o sea eso es importante.

Ay no, tú. Nosotros tenemos una formación distinta, pero hay puntos en que coincidimos con mucha fuerza, por ejemplo, eso que tú estás hablando es el siguiente tema del que quería hablarte, todo el tema de gestión del conocimiento, que tú ves que yo lo estoy cogiendo. ¿Qué estoy haciendo yo?, a ver, por mi formación sé que uno tiene que entender los contextos para poder meterse en ellos, ¿cierto?, sabemos que no estamos en una empresa, sabemos que estamos en una organización social y que además tiene un fin...tan etéreo, cambiante y eh, tan particular como es estar en los caminos de Dios y responder a los caminos de Dios, ¿cierto?, porque en ese sentido no voy a, digamos, acá hay que mirarlo desde una mirada de fe o si no muchas cosas no se van a entender.

O sea, literal, es, si uno, pues yo no sé cómo, por ejemplo, con Jazmín que trabajaba el semestre pasado, pues yo no sé esa pelada como hacía, pues de verdad, porque es que, si uno aquí no tiene, o sea si uno aquí no encamina las cosas de esa manera, no va a entender cómo realizarlo.

Exacto, pero entonces eso también requiere una perspectiva distinta, que es lo que yo he intentado asumir con este modelo que planteé de gestión del conocimiento, que va más desde la parte social que desde la parte puramente administrativa o empresarial, pero, ehh, sí descubro, o sea, sí quisiera que me ayudaras un poco en la perspectiva de qué cosas de gestión del conocimiento ves como urgentes y ves que no se hacen, desde la perspectiva del voluntariado, no nos vayamos, porque, porque, gestión del conocimiento es un mar, puede ser desde el administrativo puede ser desde los beneficiarios, veámoslo desde los voluntarios, ¿qué crees que falta?

Por ejemplo, el tema... de la, de cómo se movilizan los recursos en Solidaridad en Marcha es algo que falta estructurar, pues dejar en evidencia, o sea, no dejar de evidencia, aquí la parte contable es muy clara, pero por ejemplo todo el, todo, toda la labor que ellas hacen para, para conseguirse las donaciones, para hacer las ventas, pues, perdón, las, pues como las ventas de las tiendas solidarias, pues como todo eso, es algo que ellas saben hacer porque llevan haciéndolo 10 años, pero una persona nueva, llega aquí y, y queda encargado en el cargo de Carola para movilizar los rec..., o de Ana Lucía y es caos, pues, ¿sí me entendés?, ese tema es importante; por ejemplo..., y es algo que a mí me toca directamente: el tema de las relaciones de la institución con otras instituciones, tipo, yo llego, me pasó, fue demasiado frustrante, (*risas*), pues, yo como: “¡Ana!, encontré la convocatoria, mirá, te la voy a presentar, no sé qué, no sé qué”, de cooperación, así literal, era mi trabajo, yo, ya... yo, mirá, tin, y yo empecé a prepararlo todo, cuando me dice: “ay sí, un sodálite ya se presentó a eso... con la fundación” y yo como: ¿yo de dónde iba a sacar esa información? O sea, ¿yo cómo iba a saber que un sodálite se prepa... se presentó a esa convocatoria con la fundación? Que no está, no está escrito, entonces claro, llego yo, a contactar a una empresa, no sé, ehhh..., cualquiera, ¡Pizzotas!, llego yo a contra... a contactar a Pizzotas, yo no, mirá, para conseguimos una donación, para no sé qué, y me van a decir: ah, pero ¿cómo así? Yo a Solidaridad en Marcha le he donado ya muchas veces, ¿no sabías?... pues, ¡qué pena!, o sea, qué pena. No y también, ¿sabés qué?, ¿sabés que nos pasó?, horrible, una voluntaria de, de España, que quería venir tres meses a hacer a hacer un voluntariado, así tiempo completo, y yo:

“ah genial”. Ana Lu y yo: “wow, genial, qué bacano, ¿para dónde la mandamos?, ah pa’ Cali, que no sé qué, empezamos la evaluación con ella: sí, te querés venir, pa’ que te vayás a Cali, allá podés vivir, no sé qué, en una casa de abuelos, pa’ que apoyés en la parte administrativa, o sea, le estábamos planeando el voluntariado del año a ella y a nosotros, o sea, que íbamos a tener allá una persona todo el tiempo en la parte administrativa. Planeamos todo, llamamos a Cali, pues, en eso de planeación, hablamos mucho con Cali también, ahoritica, o sea, ayer, en la última reunión nos van diciendo: “sí, pero es que nosotros también hemos pensado que, de pronto, la experiencia que tuvimos la vez pasada con ese voluntario de España...” “¿cuál experiencia?”, “sí, es que aquí vino una persona y se quedó tres meses y nosotros le pa... le conseguimos un arriendo muy barato y no sé qué, pero tuvo estas dificultades, esto y esto...”. Nosotros como: o sea, ni siquiera sabíamos, o sea, ni siquiera sabíamos de algo que ya había pasado, como de ese antecedente y para hacerle la labor de ahora..., yo le dije a Ana: “si nosotros hubiéramos sabido...”, porque la experiencia a Cali no fue tan buena, con esa persona del extranjero, entonces obviamente al plantearles nuevamente esta persona, hubo resistencia y nosotros no entendíamos porqué había la resistencia, **ya...**, luego entendimos que ya había una historia ahí, ya había un voluntario que había estado allá..., o sea, nosotros no sabíamos eso, entonces perdemos tiempo, o sea, perdemos tiempo porque perdimos tiempo hablando con esta pelada, o sea, nosotros le dijimos a ella que íbamos a averiguar qué posibilidades había de buscarle dónde estar, pues, qué estadía y todo, entonces, mirá que, hablamos con ella y hablamos con Olguita, luego nos va a tocar volver a hablar con ella; si ya hubiéramos sabido esto, de entrada le hubiéramos dicho a ella: mirá, no hay forma de, de estadía, estas son las condiciones, ¿te d...? Pero, ahí perdemos tiempo, en una llamada, un correo, o sea, no sirve, o sea, no sirve, y eso es importante, pues, entonces, de verdad, el día que Ana Lu, por ejemplo, no sé, se vaya a estudiar a otra parte, se vaya a vivir con su familia a otra parte, su vocación, su familia, lo que sea... todo este conocimiento, toda esta experiencia, todos sus antecedentes, ¿eso quién lo va a coger?

Mjm, ya, ahí hay un tema de gestión de do..., digamos, documental, pues pa’ ponerlo así, ¿cierto?, que en todo lo que me has comentado, pero también... ehh, está el tema del día a día, ¿cómo lograr que haya comunicación de esas experiencias para que no se repitan? ¿cómo lograr, no sólo documentarlas, sino incluso compartirlas, compartirlas y lograr que se queden en, digamos, insertas en la cultura? Mmm, ¿me hago entender?, yo sé que es difícil porque es una cosa demasiado etérea, pero es, es, es una cosa como que tener que pensar, que no es un tema, porque mira, el problema de un documento también es que se queda el documento guardado.

Ah no, no, es que yo no estoy hablando de, yo no estoy hablando de, **no, yo sé, pero, ...** un documento, yo estoy hablando de que, es una cosa que pasó en Cali y aquí no sabíamos, ¿sí me entiendes? Y no pasó hace, **no, no, yo no lo digo...** hace 10 años, **claro, yo no lo digo sobre el ejemplo que me diste, sino digo, el ejemplo en general, o sea, ehhh, sí está bien, uno necesita la historia y uno tiene que ir al documento donde está la historia, pero también hay cosas en las que uno no necesariamente va a buscar un documento, ¿cierto?, entonces, o que el documento se vuelve... obsoleto, pues...**

No y qué pereza eso, qué pereza que uno coja cualquier cosa y tenga que estar ahí como... pues,... **sí**, como dado de papeles, eso, eso vuelve todo lento.

Exacto, pero ¿cómo hacemos...? Exacto, pero ¿cómo hacemos para que aa... o sea, tú qué oportunidades ves, eh para generar esos compartires donde esa actividad se cuente? Por ejemplo ¿tú qué hubieras hecho para que esa información hubiera llegado acá a la dirección? Con lo de Cali, ¿tú crees...? Mira, a mí me parece que, o sea, ¿Qué, qué, qué ves en el fallo allí de ese proceder? Por ejemplo.

El fallo que yo veo en el proceder es que aquí, dado que es un tema de voluntariado, no es tan fácil, no, o sea, no no no, lo voy a decir así, pero no es así, pues como, ese rend... esa rendición de cuentas, o sea, no es lo mismo como a vos un empleado te rinde cuentas, a como vos una persona que está haciendo un voluntariado te va a rendir cuentas de su labor, **mjm**, entonces por ejemplo, ehmm, si en una empresa vos necesitás una información, vos la pedís y el otro te la consigue y ya, o, o, o constantemente estás haciendo esa retroalimentación entre la labor del otro y la de uno, pero aquí como estamos tan a lo voluntario, entonces, de pronto los del Centro Solidario sabrán las cosas, la encargada del Centro Solidario sabrá las cosas que pasan en cada programa, obvio, esa es su labor, pero eso muchas veces a la oficina no llega, ¿cierto?, entonces, entonces ahí es como mirar cómo se hace la evaluación del desempeño y de las experiencias de los voluntarios, tipo, o sea aquí una, en una empresa vos podés hacer perfectamente una evaluación de desempeño de un empleado, **mjm**, pero en un voluntario vos no podés venir a decirle: venga, cuénteme usted qué ha hecho y por qué no ha hecho esto, qué le...; pero ni siquiera en labor de... **de juicio**, como de verificar sino para saber cómo está su voluntariado, si, y..., por ejemplo, a María Elena, yo le pedí que por favor me pasara la lista de cada programa, o sea, mira lo básico que era, cada programa que había aquí, o actividad que hicieran acá, que era, o sea, **que hacía**, una escuela de fútbol, un, un estudio de la Biblia para comprender más bddaaa... y cuántos beneficiarios había, ya... 20 días, pues, ¿sí me entiendes? 20 días, y pues, el problema no es el tiempo, el problema es que ella sintió que como yo, estábamos pidiendo el número de voluntarios, que íbamos a comparar eso con los voluntarios del año pasado pa' ver cómo había hecho su gestión y eso en lo personal incomodó, ¡pasó!, ¡pasó!; entonces yo era como no, esa no es mi intención, pues, ese tipo de cositas, obviamente uno tiene que entrar ahí con mucha caridad, es decirle: no, mirá, el objetivo no es ese, el objetivo es mirar cómo estamos, si yo voy a comparar un proyecto yo tengo que decir cuánta gente viene a ese Centro Solidario, por ejemplo yo, quiero buscar un proyecto para buscar una ampliación del Centro Solid..., de esté, acá, pues, para la parte de la oficina y también para la parte de las actividades, **¿para lograr crecer este, en esta terraza?**, esa terraza de allá, inclusive esta de acá, o sea, este espacio aquí de, de, de..., **sí, sí**, eso ahí, pues, ampliar esto para que este salón sea más amplio y aquí pueda hacerse un grupo; para yo darle, llevar ese proyecto a un cooperante o a que me dé plata, yo tengo que saber esto aquí a cuánta gente acoge, básico, mira cuál era mi mirada, o sea, mira cuál era mi necesidad, ¿cierto? Y que yo traté con, de hablarle a ella con la, no solamente porque es una señora, sino porque es la mamá de Ana Lucía y Carola y pues, o sea, y me la encuentro todos los días, ya, tenía que hablarle con amor y porque pues, también, me cae muy bien, la quiero mucho, y así no me cayera bien, tengo que hacerlo, ya. Pero mira que mi intención era esa, pero ella, por su... **no es que yo, mira**, pues por su, **por ejemplo el comentario que me hicieron ahorita, yo sé** ja, ¿cuál?, **que el, sobre si yo estaba muy angustiado**

*con las encuestas, fue porque llamé a María Elena, estoy seguro que ese es el camino, llamé y le pregunté: “¿cuántas encuestas llevas?”, “ah sí, llevo tantas” y yo: “ay María, recuerda que tu meta es esta”, pero no fue sólo por eso, no, seguramente también porque he acosado a Carola mil veces y la he presionado, porque a mí me han pedido que llene esa encuesta por varias partes, pues, y yo pff, jee, sí yo, ¿a cuántas más hay que llenarlos?, **por eso, pero, efectivamente, entonces la, la,** claro, entonces mira, tú, **entonces,** tú tienes una mirada, esto por ejemplo en el mundo empresarial no sería un problema, o sea, vos decías: ya, tengo que hacerlo, punto, pues, es para tu trabajo, relájese, pues ya, pero también porque, por el tema de que esto es un voluntariado, vos a la gente no podés venir a que se sienta juzgada, **exacto,** ni atacada, pero es que es muy difícil hacer la línea, **no, no,** entonces, ¿cierto?, **y la comunicación es algo subjetivo, es algo, por ejemplo, tú ya sabes que hay cierta sensibilidad, es, es algo que es un aprendizaje,** claro, **la cuestión es que ese aprendizaje le tiene que llegar a la siguiente persona que esté ahí.** Mjm, exacto, exacto, **pero, ehh, estoy de acuerdo contigo, o sea, ese choque es completamente natural y normal y es en aprender, por ejemplo, yo ya sé que yo ya tengo que bajar, o sea, que mi ciribí tiene que ser de una manera más prudente, pues, ¿yo qué hice?, yo, literalmente, o sea, si ves mi celular, ayer a la 1:30 me senté y a todo el mundo: ¿ya llenaste la encuesta?, ¿ya llenaste la encuesta? Copiaba el mensaje, ¿me entiendes? Claro, hay gente que le va a chocar, hay gente que le, se va a incomodar, ehh, entonces obviamente yo sabía,** hay que mirar la manera de decirlo, **eeexacto, entonces por ejemplo a mí no me choca que me lo digan porque yo inmediatamente razoné, por ejemplo, el razonamiento que estoy haciendo es ¿a quién?, entonces, yo ya sé, a María Elena la tengo que manejar más cuidado, ese ya fue el uno, número uno y con este,** a Lili también, **a lil, también, claro que con ella, pues, yo no sé si ella se sintió incómoda, porque ella fue súper,** no, no, no, no lo digo por eso en particular, sino también porque, por mi propia, pues, relación con ella y todo, también sé que, pues, por ejemplo, es que a vos, es que vos sí sos muy de malas: el viernes te acordás que vos llegaste, que vos llegaste un día, un viernes y que dijiste algo y todo el mundo como: ¿qué?, yo por la mañana, ya la había cogido a pedirle otra cosa así súper densa, entonces cuando vos llegaste luego a hablar encuestas, ella quedó como: pfff, ¡¿qué es esto?!, pues, mucha cosa, **sí,** entonces también es como entender esa realidad de, de cómo trabajan las personas, por ejemplo Lili, el día viernes de Lili, es un día en el que cambia toda su rutina, ella normalmente está en Centro Solidario con los beneficiarios, ella el viernes viene aquí a hacer parte administrativa, que eso muchas veces se vuelve, o sea, pa’ uno que trabaja en administrativo no es un problema, pero si vos estás trabajando con la gente y los viernes es el día de documentar y de trabajar en computador, **y viernes además (risas),** exacto, y viernes, y si ese viernes llega una de la oficina a pedirte algo y llega otro a pedirte otra cosa, claro, o sea, de una lo va a tocar a uno, pero entonces en este tema hay que, o sea, hay que desarrollar una forma muy, con mucho tacto y con mucho respeto, también pero con la seriedad que amerita, ese rendimiento de cuentas, esa, esa retroalimentación de tu labor, pues, porque eso sí es muy importante, no sólo para la persona entender cómo está haciendo su voluntariado y entender en qué puede mejorar, sino para Solidaridad en Marcha, porque es que en últimas esa es nuestra, nuestro recurso humano y nosotros...*

No, y para poderle decir: mira, ¿sabes qué?, ehmm, no te está dando para esto, tranquila, es que no te tiene que dar, simplemente dímelo para buscar a ver que alguien te apoye, necesitas apoyo, entonces, pero eso no se da porque las personas siempre tienden a valorarse por lo que hacen y es un tema que uno tiene que ayudarlo a entender a la gente.

Eso, o sea, la persona, la, las personas, digamos por ejemplo, o sea, cuando yo le pido a Mar, a María Elena que me dé la información de cuántas personas están acá, mi mirada es puramente la necesito como insumo de una información para un proyecto, ella se lo toma como que estamos, estamos cuestionando su labor y su gest, y su trabajo, o sea, literal, entonces, va mucho de la persona pero hay que empezar a ayudar, a ayudar a la gente a diferenciar que su voluntariado no lo define, o sea, que son sus fun, son las funciones que ejerce y en las que gasta su tiempo, pero cuando nosotros venimos aquí a preguntarte sobre tu voluntariado, no es porque te quedamos coger a vos como persona de otra radiografía, sino que solamente tenemos unos programas y unos proyectos que tiene que salir adelante y necesitamos mirar cómo ese recurso humano está siendo eficiente, **claro**, entonces me parece que ese tema es muy importante y muy ur, ese, ese tema me parece muy urgente acá, o sea, como que, y que se vuelva algo natural, o sea, que ya, que la gente sepa que cada seis meses en Solidaridad en Marcha hacemos un inventario de los proyectos, pues de, de cómo están funcionando, cuál es la asistencia de la gente, o sea, para que se vuelva tan natural, que no llegue uno de improviso a pedirlo y la gente diga como, es que eso es muy entendible también de ellas, si nunca le dicen: vení, pasame una lista de cuánta gente está lle, está aquí de voluntariado o de beneficiario, y luego yo a pedírselo, ¿qué va a decir?, esta me está cuestionando a mí también y eso, o sea, a mí eso me perjudica horrible porque ya, o sea, por ejemplo, con esa experiencia que tuve con María, el, el proy, el, el proyecto de inventario que yo estaba haciendo tenía varias fases: la primera esa la fase inicial y te juro que yo lo escribí como: y a med, se va a ir pidiendo más información a medida que la gente vaya respondiendo y entregando, pues, no va a ser como mirá, tengo que hacer todo esto, ayudame, pero a mí ya me frena pa' las siguientes fases, **claro**, porque yo le digo, juepucha, si fue un poquito caótico o pue, un poquito difícil para ella entregarme ese aspecto, ¿cómo le voy a pedir yo que ya me a, que me diga quiénes son los beneficiarios puntualmente, cuántos tiempo llevan en, de voluntarios? Pues, va a ser mucho más difícil, entonces, ese tema es como chévere, tiene que ser con mucho tacto, pero también con la seriedad que amerite la administración de la Fundación, **mjm**, pues, porque, no, no porque sea una fundación, se puede permitir que seamos, pues, como, **hay que ser flexibles, pero no lights**, mjm.

Ya, una pregunta: ¿tú ahorita me puedes dar la estadística de cuántos voluntarios, digamos, de la composición del recurso humano cuántos son voluntarios y cuántos son empleados, cierto? Eso uno, dos: ¿tú si vieras el tema de gestión del c...?

Pues, yo tengo el, yo tengo, yo hice ese ejercicio, perdón te interrumpo, yo hice ese ejercicio con la info, con los datos que había de los voluntarios del año pasado, o sea, con el informe de gestión del 2015, ¿ya?, ahora empezamos a recopilar también de cuántos están en este momento, pero ese sí está a mitad después, o sea, todavía no está, yo te puedo hablar del año pasado.

Pero no importa, prefiero el del 2015 porque es que mi trabajo en realidad es, o sea, yo no puedo documentar sobre 2016 porque no ha terminado, entonces en realidad está perfecto que sea 2015, más bien sí te quisiera pedir un favor alrededor de eso:

ehhhh, ¿en el equipo de proyectos han pensado, bueno, o se ha pensado de alguna manera el tema de gestión del conocimiento? ¿nada?, ¿no hay ni una sola idea?

O sea, desde gestión del conocimiento está, si lo mirás desde... la documentación que se propone para los proyectos, **ok**, ¿cierto?, que, o sea, hay unas fichas, o sea, pero también eso te cuento pero ya, así, mirá: el equipo de proyectos empezó a funcionar hace dos años, ¿cierto?, y se empezó a, hacer por ejemplo, entonces hay el mapa de proyec, no solamente de proyectos, o sea, está el mapa de procesos, el organigrama, está la línea de servicios, está, pues, varias cositas así, por ejemplo para los proyectos está una ficha técnica para proyectos, pero, ¿qué se hizo?, se cogió la versión empresarial y se trató de medio adaptar a SEM, pero la realidad es que no, **¿cu, cuál?**, una ficha técnica de proyectos, **ya**, que se llama, **sí**, la realidad es que es una ficha técnica que tiene un montón de formatos, tiene un montón de cosas que no todos aplican a SEM, porque está teoría, o sea, no se ha aplicado, no se ha cogido un proyecto a decir, vamos a pasarlo por este filtro, vamos a, vamos a ponerlo acá, que es lo que yo te decía que yo necesitaba ya, o sea yo necesitaba el insumo, el insumo, pues, ya listo y que hay que, bueno, entonces estaba muy en el aire y está, pues, como muy poc, muy inmaduro, o sea, el, esa gestión de la información, la verdad, pero el tema así puntual como es, igual, en este, en este aspecto pues en particular, que tiene más conocimiento y trayectoria del tema es Ana Lu porque es la que ha estado en ese equipo, yo recientemente me integré, pues, yo me integré este año y obviamente hemos avanzado y ya estoy trabajando pues con ellas normal, pero, pero sí está muy enfocado en este momento en ese aspecto de los proyectos, **ok**, pues de cómo escribirlos, formalizarlos.

Listo, perfecto, listo, muchas gracias.

Anexo 7: Formato del Grupo Focal

Grupo Focal

Sesión de máximo 2 horas
 Número mínimo de participantes: 7 personas
 Número máximo de participantes: 11 personas
 Incentivos: Bocaditos

Estructura del Grupo Focal

Preguntas introductorias (Cozy place)

1. Bienvenida, introducción al grupo focal - ¿cuál es su propósito?
2. Presentación de los participantes entre sí (¿Quiénes son? ¿Qué hacen?)
3. ¿Cómo se vincularon como voluntarios a Solidaridad en Marcha?

Preguntas claves

4. (Si le digo voluntario, con qué lo relaciona)
5. ¿Cuál es el primer recuerdo que tiene de Solidaridad en Marcha?
6. ¿Recuerda alguna situación que lo haya llevado a ser voluntario en Solidaridad en Marcha?
7. Para usted, ¿con qué relaciona de su vida cotidiana el voluntariado?
8. ¿Cuál es la primera imagen que se le viene a la cabeza si digo voluntario?
9. ¿Qué sentimientos les genera estas imágenes?
10. Si usted se encuentra con un amigo suyo en la calle y le pregunta qué hace el voluntario en Solidaridad en Marcha, ¿usted qué diría?
11. Cierren los ojos, relájense. Ven un río fluir, ¿lo ven? Fluye, pega contra las rocas, pero sigue fluyendo... sucede algo... y el río cambia... ¿cómo cambia?
12. Dibujar cómo es su relación con la fundación.

Preguntas de síntesis

13. ¿Cómo es su comunicación con la fundación?
14. ¿Qué medios o espacios prefieren ustedes para la comunicación?
15. ¿Cómo podrían ustedes aportar para mejorar los procesos de comunicación de la fundación?

Anexo 8: Transcripción del Grupo Focal

Fecha: abril 30 de 2016

Lugar: Centro Pastoral Nuestra Señora de la Reconciliación.

Hora: 9:20 a.m.

Asistentes:

Moderador: Juan Esteban Valencia.

Asistente de transcripción: María Angélica Rocha.

1. Mariana Pérez
2. Sofía García
3. Vanesa Castro
4. Amanda Gómez
5. Manuela Zuluaga
6. Manuel García
7. Margarita Acosta

Desarrollo

Preguntas Introductorias

1. **Bienvenida e introducción.**
2. **Presentación de los participantes entre sí.**
3. **¿Cómo se vincularon como voluntarios a Solidaridad en Marcha?**

MP: por Navidad es Jesús y CompArte, continúa vinculada.

SG: me vinculé por Navidad es Jesús y asisto a CompArte regularmente.

VC: conocí el MVC gracias al voluntariado, pero en este momento ayudo en otra organización.

AG: soy nutricionista, docente pensionada. Antes del fallecimiento de mi esposo me encontré con el padre Juan Carlos y conocí Solidaridad en Marcha y decidí quedarme.

MZ: conocí CompArte por las redes sociales y continué participando de las campañas.

MG: mi mamá ha estado en la fundación desde siempre y fue por ella que ingresé.

MA: entré hace dos años cuando mi hermana Maria Helena me invitó. Siempre quise ser voluntaria pero era temerosa, finalmente me gustó mucho la solidaridad de SEM.

Preguntas Claves

--Momento de Relajación--

Cierren los ojos. Ven un río fluir. El río comienza a crecer lentamente y hace ruido. Hay sobre el río un puente colgante...

4. **¿Con qué lo relaciona el voluntariado?**

AG: vida.
MA: amor.
MZ: autoconocimiento.
VC: servicio.

5. ¿Qué imagen se le viene a la cabeza cuando le dicen *voluntario*?

MZ: persona jugando con niños, ropa de explorador.
AG: imagen de acogida, entrelazados.
MA: personas necesitadas. Personas llamando para aliviar sus dolencias.
VC: personas sonriendo.
MP: no sé.

6. ¿Cuál es el primer recuerdo que tiene de Solidaridad en Marcha?

MP: un abuelito. Cuando fuimos a un ancianato con Navidad es Jesús me puse a hablar con él y me dijo entre lágrimas que me parecía a la hija.
MG: con un grupo fui a hacer una visita navideña, en familia con los voluntarios.
AG: es un mal recuerdo. A mí me gustaba, me gusta el sistema que parte de la necesidad y en este mismo sistema no me sentía tenida en cuenta. Fue todo un proceso pero aprendí a ser humilde, entendí que los necesitados eran lo importante.
MA: recuerdo que en una reunión familiar mi hermana nos invitó a donar ropa para la tienda solidaria. Lo que a unos les sobra, a otros los abriga.
VC: una reunión de formación de voluntarios. No era consciente de que antes había que formarse. No tenía idea qué era el voluntariado.
SG: son los niños de CompArte. No quería madrugar y los niños lo contagian a uno de alegría.

7. ¿Recuerda alguna situación que lo haya llevado a participar en el proyecto en el que se encuentra?

MZ: el trato en mi casa con mis papás y mis hermanos. Antes no era muy católica pero, poco a poco, me fui acercando a Dios y le pedía que me mostrara qué era eso que me hacía falta para llenar los vacíos que tenía en el corazón. Desde que dije que iba a ir a CompArte todo fue diferente a lo que me imaginé. La sensación de vivir en una burbuja era menor.
AG: tras la pérdida de mi esposo empecé a buscar un voluntariado, él fue un santo. Estaba hundida en el dolor y, en medio de la tragedia, me di cuenta que mi dolor era pequeño y poco en comparación con lo que pasaba en mi entorno. En ese momento decidí ayudar.
MG: nada en particular. La motivación fue mi mamá que ha pertenecido desde siempre a la fundación.
VC: siempre tuve un anhelo de ayudar a los demás pero no sabía en dónde.

8. ¿Qué sentimientos le genera estas imágenes?

1. **Todos:** nada.
2. **MP:** intriga.
AG: pequeñez.
MG: curiosidad.
3. **MZ:** tranquilidad.
VC: suavidad.
MP: nada.
4. **MA:** identificación, sentido de pertenencia.
MZ: nada.
VC: fe.
MP: solidaridad.

9. Si se encuentra a un amigo en la calle, ¿qué le diría de ser voluntario en Solidaridad en Marcha?

MZ: es donarse. Dar de lo que se tiene a otros que no. Vale la pena los sacrificios.

AG: adonde voy hablo de SeM, siempre. Les cuento de la casa, del centro; un lugar de acogida, un lugar donde se les muestra a los otros el rostro del Señor. Les hablo del programa de formación: llega la familia, completa; evangelización, se comienza con la esperanza en el Señor. Como el ser humano es integral, lo siguiente es lo psicológico: que son imagen y semejanza de Dios (libertad, inteligencia y voluntad). Luego, que descubran sus aptitudes, que son capaces de hacer muchas cosas: estudiar, trabajar bien, con todas las de la ley y les enseñan trucos de la casa. Qué la gente aprenda a familiarizarse con el proyecto de vida. Yo soy muy escuelera: cuaderno con tarea y compromiso, y además tengo una monitora. Yo hablo mucho y hay mucho de qué hablar.

MG: no es dar plata, es formar y que salgan adelante solos. Yo no estoy involucrado con la gente sino más con lo administrativo. Tengo un sentido de compromiso.

MA: contribuir al cambio. Aportar un granito de arena y me siento feliz de contribuir a otros. Qué traten de vivir en paz, con Dios y que de segundo está el dinero. SeM no es asistencialista.

MP: invité a Sofía...

Voluntario: chao zona de confort. Entrega, recibe más de lo que da. Resultan los receptores dando más. Estamos acostumbrados a tenerlo todo y ellos no. Aun siendo pequeños, pueden cambiar el mundo y debemos demostrarles que sí se puede.

SG: que es una satisfacción muy grande y yo misma he crecido mucho en el proceso. Me siento útil. No todos tienen todo y es bueno poner un granito de arena.

10. Dibujar su relación con la fundación: entre voluntarios y con quienes están a cargo.

MA: corazón con una familia.

Es una familia llena de amor en el Señor, llevando a todos a la felicidad.

MG: una familia grande y unida.

Una excelente relación en la oficina. Cercanía, alegría y apoyo.

MZ: muchas personas.

Con los voluntarios: todos pensamos diferente y tenemos motivaciones diferentes pero todos queremos lo mismo y asistimos por algo.

Una escalera, Juli arriba y yo abajo.

Ella ha demostrado que sabe los cómo y por eso aprendo de ella.

AG: Secuencia.

Mundo en crisis- Necesita una respuesta de alguien que ayuda a una minoría- Cuesta- Alegría, Dolor- Granito de arena- Solidaridad en Marcha.

Los voluntarios están en círculo y todos aportan y son iguales, aun cuando hay un superior. Todos llevan una esperanza en Cristo, María y la Iglesia. Somos nosotros los que más ganamos y trascendemos nuestra meta: el Cielo.

VC:

Trabajo en equipo y sentirse en familia. Poner al servicio los dones particulares. Ver a la otra persona con toda su dignidad y da lo que puede.

MP: grano de arena.

Entré en crisis. Un granito de arena gigante que desde el amor quiere un mundo mejor y espase granitos al mundo. Van siempre unidos mientras aprenden del granote.

SG: dos vasos que se llenan mutuamente y una cruz.

Todos nos vamos formando entre nosotros. La fe es indispensable y la esperanza para ayudar. Unión y amor.

11. ¿Qué obstáculos ha encontrado al trabajar con otros voluntarios?

MA: no he tenido dificultades. Mi familia es muy unida y los jueves que subo encuentro paz y lleno más mi vaso.

MG: no.

MZ: no.

AG: yo pienso que sí. Al principio: obediencia y humildad. Me cuesta la obediencia. Dicen: "el día de la madre no se da detalle ni se hace fiesta". Yo económicamente puedo y me duele mucho no poder hacerlo pero entiendo que no se debe. O el tema de las flores blancas en las primeras comuniones... Cosas así. Pero he aprendido a obedecer.

No puedo montar en Metro y el transporte cuesta...

Algunos voluntarios no interactúan y se desperdician espacios, hace falta. La gente no le pone mucho sentido en la formación. No todo el mundo es cibernético como yo y además son personas mayores, es un obstáculo.

MP: es difícil, me cuestiona. Lo que me molesta igual debo hacerlo y lo hago. Como estoy al mando me dicen que van y no lo hacen, que se quedan dormidos me dicen. El tiempo con los niños es sagrado y me da rabia que no les pongan cuidado.

SG: cuesta mucho la continuidad en el proceso pero muy importante.

Preguntas de Síntesis

Ponerse de acuerdo en las siguientes líneas:

12. ¿Cómo crees que es la comunicación en los proyectos, con la fundación?

MA: la comunicación en mi Centro Solidario es muy buena pero se debilita cuando es hacia afuera. La base de datos grande no se actualiza hace mucho tiempo. Hay muchos voluntarios que ya no están activos. Hay que trabajar en esa actualización.

AG: dos partes: cuando inicia el año, cuando se establece de manera general el plan de trabajo. Luego por proyectos, todos tienen una esencia.

En formación se establece una temática general (este año la misericordia) y cada animador lo desarrolla con su estilo, yo por ejemplo lo hago desde mi profesión. Debo informarle a mi superior acerca de mi método. Es muy bonito, nos complementamos. Nos encontramos cada 2 o 3 meses. Además, cuando llegan voluntarios nuevos se reúnen con alguien cada semana. A mí me gusta trabajar sola pero comparto lo que hago. Interactuamos.

Hay un limitante y es que los horarios de todos son diferentes. Normalmente me comunico con ellos por e-mail o WhatsApp.

MG: mi comunicación es de saber todo del centro pero cuando hay cosas por fuera es que falla. Tal vez por tener tantas cosas en la cabeza es que me olvido de algunas otras.

MZ: en CompArte la comunicación se está trabajando. Facebook fracasó y WhatsApp va más o menos. Mis voluntarios son ignoradores y después de un pequeño regaño, ya al menos aparecen. Por eso para mí es muy importante construir equipo. Lo estamos proponiendo y, aunque soy la encargada, esto es de todos.

AG: es bonito trabajar en equipo. Hay que poner soluciones.

MP: la comunicación entre encargados es muy buena pero con los del taller es floja. Es importante que los encargados tengan una comunicación directa.

SG: entre los voluntarios nos recordamos entre los cercanos. Pero, creo que podríamos ayudar más.

13. ¿Qué espacios o medios prefieren para la comunicación?

MP: Facebook no, recibo tarde la información.

SG: correo no.

MZ: correo no. Queda todo muy incierto.

MA: el problema es que el correo es muy incierto. Prefiero las llamadas.

MG: prefiero WhatsApp o correo.

AG: cualquier medio que sea efectivo.

14. ¿Cuál es su experiencia con el personal, con las aptitudes de los otros?

MZ: en mi caso ha sido bueno. Susy es muy ocupada así que a veces me ha tenido que ayudar más Juli. Tengo voluntarios muy buenos afortunadamente. Este año regresé como responsable a CompArte después de un año de ausencia, en ese año todo el mundo desertó.

MP: tengo dos experiencias: la primera en contabilidad y finanzas, es por este cargo que estoy en CompArte. Me ayudó a comprometerme pero me siento a la deriva con ese cargo, como si no supiera qué hacer o que me queda grande la tarea. La segunda experiencia es como encargada de los niños pequeños y definitivamente no estoy acostumbrada, ha sido difícil.

AG: para lo que es logística existe un comité coordinador.

Para lo respectivo a adquisición del conocimiento, primero buscamos ayuda en Areté pero nos vimos forzados a elaborar nosotros mismos los contenidos.

MG: desde lo administrativo, aunque AnaLu sabe todo, el hecho de que se mueva tanto el personal se ha convertido en una dificultad mayor. A veces quedamos maniatados.

Ya con otros proyectos y campañas, de todo se encargan AnaLu y Carola.

MA: como en la oficina estamos todos, no nos involucramos mucho.