

VOLUNTARIADO DE MAYORES

GUÍA PARA PROMOVER Y GESTIONAR SU
PARTICIPACIÓN EN ENTIDADES DE ACCIÓN VOLUNTARIA



La Suma de Todos

 **Comunidad de Madrid**
www.madrid.org



CONSEJERÍA DE FAMILIA
Y ASUNTOS SOCIALES
Dirección General de Voluntariado
y Promoción Social

Comunidad de Madrid



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid

Edita y promueve:

Dirección General del Voluntariado y Promoción Social
Consejería de Familia y Asuntos Sociales
Comunidad de Madrid

Coordinación técnica:

Asociación Cultural Norte Joven

Redacción y contenidos:

Ana M^a González Prado
Mercedes Negueruela Lucena
M^a Celeste Dávila de León

Diseño y maquetación:

 punto&coma

Ilustraciones:

José A. Calvo.

Imprime:

B.O.C.M.

Depósito legal:

M-4.146-2011

*¿No todos los días, cuando amanece,
la vida vuelve a comenzar?*

*Cada día de tu vida es el principio
y no el final...*

Víctor Manuel Otero González

ÍNDICE

Presentación	5
Introducción	7
Capítulo I ENTRANDO EN MATERIA	12
¿A quiénes nos referimos cuando hablamos de “mayores”?	12
Participación social y ayuda informal de los mayores	18
Una cuestión de etiquetas e imágenes	19
La experiencia de la jubilación	25
Tras la crianza de los hijos	30
La próxima generación de voluntarios mayores	33
Capítulo II. VOLUNTARIOS MAYORES AQUÍ Y AHORA	35
Aproximación a sus perfiles	35
Barreras para su participación	40
Beneficios que genera	51
Beneficios para las entidades de acción voluntaria	52
Beneficios para la persona que realiza el voluntariado	55
Beneficios para la comunidad	59
Motivaciones que favorecen su compromiso	59
Capítulo III. TRABAJAR CON VOLUNTARIADO MAYOR	65
Aspectos generales relativos a la gestión de actividades	65
1. Planificación	65
2. Diseño de actividades	74
3. Reclutamiento	82
4. Selección y orientación	105
5. Formación	116
6. Seguimiento y apoyo	123
7. Desvinculación	144

La promoción del voluntariado mayor desde entornos profesionales	149
Desde la empresa	149
Crear un programa de voluntariado para mayores desde el ámbito de la empresa	156
La promoción del voluntariado mayor desde los colegios profesionales y las asociaciones gremiales	169
Otros entornos donde cabría promover el voluntariado de mayores	171
Familia	171
Centros y residencias de personas mayores	172
Organizaciones sociales	175
Centros religiosos	177
Centros educativos	179

CONSIDERACIONES FINALES	182
--------------------------------------	------------

FUENTES CONSULTADAS	185
----------------------------------	------------

Bibliografía	185
Algunas páginas web relativas a mayores	193

OPCIÓN DE GÉNERO. En este texto hemos intentado utilizar palabras neutras que incluyan a hombres y a mujeres; sin embargo empleamos en ocasiones el masculino en referencia a ambos géneros para evitar repeticiones que dificulten la lectura.

PRESENTACIÓN

Los versos del poeta Víctor Manuel Otero González que anteceden al presente estudio, “¿No todos los días cuando amanece, la vida vuelve a comenzar? Cada día de tu vida es el principio y no el final”, reflejan perfectamente el sentimiento de muchas personas mayores al llegar el momento de su jubilación: comienza una nueva etapa.

Así, muchas personas, tras finalizar su vida laboral comienzan a asumir tareas que les devuelven a una vida de actividad en mayor o menor grado. En muchos casos, por ejemplo, se convierten en pilares fundamentales de sus familias, puesto que uno de cada cuatro abuelos españoles cuida de sus nietos ante las dificultades de sus hijos para conciliar la vida laboral y familiar.

Pero existe otro ámbito, además del familiar, en el que las personas mayores pueden demostrar su capacidad para hacer cosas y mantenerse activos: las organizaciones de voluntariado, donde tienen la posibilidad de llevar a cabo multitud de tareas aportando sus conocimientos y habilidades gracias a la extraordinaria experiencia que atesoran.

La sociedad no puede desaprovechar la oportunidad de contar con ellos en el espacio del voluntariado. Porque, evidentemente, estas actividades resultan en extremo beneficiosas para la sociedad, por supuesto, pero también porque la convivencia intergeneracional en las propias entidades se enriquece de forma infinita. Las personas de más edad transmiten sus conocimientos a los más jóvenes sobre muchos aspectos de la vida, son una fuente inagotable de experiencia y sin duda se constituyen como referencia y punto de apoyo en el arte de vivir.

Pero aún más importante, la sociedad debe poner en valor la actividad voluntaria de los mayores, porque todos los expertos en Geriátrica y Psicología coinciden en subrayar la conveniencia de lo que denominan “envejecimiento activo”.

El voluntariado, en este sentido, resulta una magnífica opción, porque implica un cierto compromiso, marca un horario, determina unas tareas...

con un efecto indudablemente beneficioso y saludable. Distintos estudios demuestran que las actividades de voluntariado mejoran su calidad de vida, les ayuda a superar los momentos difíciles de crisis personal, fortalece su ánimo y su sentido de la superación personal.

El estudio que el lector tiene en sus manos pretende proporcionar algunas claves a las entidades de acción voluntaria para abrir caminos a la participación también de las personas que ya han superado una determinada de edad. Reflexiona sobre las posibles peculiaridades que presenta la actividad que realizan en las organizaciones y la sensibilidad que debe guiar a las personas encargadas de la gestión de este tipo de voluntariado.

Al mismo tiempo, y sin carácter exhaustivo, identifica un conjunto de orientaciones básicas para lograr que las personas voluntarias tengan una experiencia satisfactoria y aportan a las organizaciones su sabiduría, su saber hacer y sus habilidades.

Estoy segura de que esta obra será de gran utilidad para las entidades de voluntariado y para las empresas u otras instituciones en las que participan las personas mayores. Animo, por ello, al lector a inspirarse en los consejos y pautas que la obra proporciona, para obtener el máximo rendimiento de la gran aportación que pueden realizar a la actividad de las entidades, contribuyendo así al bienestar de los mayores y al de toda la sociedad.

Engracia Hidalgo Tena
Consejera de Familia y Asuntos Sociales

INTRODUCCIÓN

El sector de la población con una edad igual o superior a 65 años experimenta un crecimiento constante. Son varios los factores que nos han llevado hacia este fenómeno: 1) La disminución de la mortalidad y aumento de la esperanza de vida¹, lo que se traduce en un aumento del número absoluto de mayores; 2) La disminución de la natalidad², con un menor nacimiento de niños; y 3) La mejora de los servicios asistenciales, sociales, y el estilo de vida, que posibilitan alcanzar edades más avanzadas en mejores condiciones.

En el informe del 2008 llevado a cabo por el IMSERSO sobre las personas mayores en España se pronosticaba que en 2010 tendríamos una población de 7.786.000 personas mayores de 65 años y en 2020 alcanzaría la cifra de 9.346.000. Según este mismo informe, España se encuentra entre los países con mayor envejecimiento a nivel mundial vistos los datos recabados en el 2005 y será el segundo país con mayor envejecimiento en el año 2050.

Disponemos de escasos estudios que aporten datos sobre voluntariado en cuanto a la edad. En el año 2003 se encontraba³ que había 144.003 personas desempeñando labores de voluntariado en las entidades consultadas en el ámbito de la Comunidad de Madrid, de las cuales el 21% era mayor.

1. El informe realizado en 2008 por el IMSERSO pronosticaba una esperanza de vida en el año 2010 de 84,8 años para las mujeres y de 78,3 años para los varones; y estimaba que en 2020 será de 86 años para las mujeres y de 79,8 para los varones.
2. La natalidad se frenó en España en el año 2009 tras un periodo de continuo incremento durante los 10 años anteriores. En concreto, el número de nacimientos descendió un 5,0% y la tasa de natalidad bajó hasta los 10,73 nacidos por cada mil habitantes. Véase Movimiento Natural de la Población e Indicadores Demográficos Básicos (www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p318/idb&file=pcaxis).
3. Vidal, F. y Mota, R. (2003).

En un estudio sobre el voluntariado social en Andalucía del mismo año⁴, se encuentra que sólo un tercio de las entidades que colaboraron en el estudio había desarrollado programas contando con la participación de voluntarios mayores, lo que muestra que la integración de este colectivo en labores sociales no es mayoritaria.

A nivel estatal se describe, en el año 2000⁵, que el 4,4% de los voluntarios (en torno a 39.000 personas) superaba los 65 años de edad y, en 2003⁶ que el 8,5% de los mayores de 65 años había participado en actividades de voluntariado en alguna asociación en España.

Los resultados de la Encuesta sobre Envejecimiento y Jubilación en Europa (*The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe - SHARE*)⁷ muestran que España aparece con el menor índice de participación en voluntariado de las personas mayores de cincuenta años de todos los países estudiados, a gran distancia de los del norte y centro de Europa.

Aunque limitados, estos datos contribuyen a poner de manifiesto que la participación de las personas mayores en acciones de voluntariado no aumenta en la medida que lo hace su proporción en la pirámide poblacional. Es probable que, si intentamos visualizar al prototipo de un voluntario, llegue a nuestra imaginación la imagen de una mujer joven, de raza blanca y, posiblemente, estudiante. Quizás este estereotipo se deba a la información visual que hemos recibido a través de los medios.

Entre los objetivos de esta guía se encuentra ampliar esa imagen del voluntariado y dar cabida a todas aquellas personas que puedan contribuir de este modo en la sociedad con independencia de su edad. Nos interesa especialmente la promoción del voluntariado de las personas mayores por cuantas bondades puede proporcionarles a ellas mismas y por la enorme importancia de sus aportaciones en el ámbito social.

4. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social (2003).

5. Martínez, M.I., González, E., González, A. y De Cabo, G. (2000).

6. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).

7. Información recogida en Observatorio de las Personas Mayores (2005).

Este trabajo se enmarca en el Plan Regional de Voluntariado 2006-2010⁸, de la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid, que incluye entre sus objetivos operativos la promoción e incorporación al voluntariado de grupos tradicionalmente receptores de la acción voluntaria como son las personas mayores.

Esta preocupación por incrementar los cauces de participación de los mayores en la sociedad también tiene eco en las directrices de organismos internacionales como Naciones Unidas o la Organización Mundial de la Salud. La II Asamblea Mundial sobre Envejecimiento de Naciones Unidas incluye como objetivo prioritario el reconocimiento de la contribución social, cultural, económica y política de las personas de edad, a través de la adopción de medidas como son *proporcionar información y acceso para facilitar la participación de las personas de edad en grupos comunitarios intergeneracionales y de ayuda mutua, o alentar a las personas de edad que realicen tareas de voluntariado a que aporten sus conocimientos en todas las esferas de actividad, en particular las tecnologías de la información.*

La Organización Mundial de la Salud⁹, a través de sus campañas para un envejecimiento activo sugiere que, además de continuar siendo activo físicamente, es importante permanecer activo social y mentalmente a través de la participación en actividades, como puede ser el voluntariado.

Por otra parte, como se podrá descubrir en las páginas siguientes, el voluntariado parece promover la salud física y mental de quien lo pone en práctica. Algunos autores aluden incluso a que puede afectar a la longevidad¹⁰. La actividad en la que se ven incursas las personas mayores que hacen voluntariado, proporciona estimulación intelectual y ejercicio físico,

8. El Plan Regional de Voluntariado de la Comunidad de Madrid 2006-2010 "Claves para una nueva ciudadanía". Se puede consultar en: http://gestiona.madrid.org/volu_web/html/web/index.html.

9. Campaña de la Organización Mundial de la Salud por un envejecimiento activo. [Se puede consultar en www.who.int/topics/ageing/es/index.html].

10. Dávila y Díaz-Morales (2009).

que dilatan en el tiempo la posible situación de dependencia, de manera que esta actividad voluntaria favorece la prolongación de su autonomía.

Con este trabajo pretendemos abrir caminos de participación activa y altruista en el marco de las entidades de acción voluntaria y proponemos algunos procedimientos orientados a incorporar la sensibilidad respecto a posibles peculiaridades de los mayores en estos entornos.

La presente guía no pretende ser un manual sobre la gestión integral del voluntariado. En los últimos años han ido apareciendo diversas publicaciones en torno a la gestión del voluntariado que, desde diferentes enfoques, han permitido satisfacer la necesidad de conocimientos e información¹¹ que existía. Nos proponemos abrir posibilidades, ofrecer ideas sobre cómo las entidades de acción voluntaria, las empresas u otro tipo de organizaciones pueden promover y gestionar el voluntariado de mayores. Aunque no exista una única forma de llevar a cabo la gestión de los voluntarios con este perfil, sí identificamos un conjunto de orientaciones básicas para lograr que los voluntarios tengan una experiencia satisfactoria, al mismo tiempo que aportan a las organizaciones su sabiduría, su experiencia y sus habilidades.

OBJETIVO:

Promocionar el voluntariado de personas mayores

1. Potenciando que la imagen social del voluntariado incluya a los mayores
2. Favoreciendo que las entidades de acción voluntaria potencien su participación y logren con ello:
 - Valor añadido en su acción solidaria, y
 - participación activa eficiente y eficaz de los mayores.

11. Dos de los ejemplos más recientes y completos son los llevados a cabo por Vidal, P., Valls, N. y Villa, A. (2009) y Fundación Luís Vives (2009).

Hemos estructurado el documento del siguiente modo:

En el **Capítulo I** nos acercamos brevemente al modo de ejercer la solidaridad que la participación social ha mostrado en España antes del voluntariado tal como ahora lo entendemos; a aspectos terminológicos como el concepto de “mayor”; y a aspectos asociados a la actividad previa a la “jubilación” como puede ser el trabajo profesional o la crianza de los hijos.

En el **Capítulo II** pretendemos esbozar el perfil de las personas mayores que realizan voluntariado en la actualidad, las barreras y motivaciones que encuentran en esa actividad y los beneficios que de ella se generan.

En el **Capítulo III** ofrecemos algunas pautas que pueden ser útiles para mejorar la participación de los mayores en el marco de la acción voluntaria, sugerimos propuestas de gestión del voluntariado en entornos profesionales y esbozamos otros entornos donde cabría promoverlo.

Por último, tras algunas consideraciones finales, se incluye un apartado con la bibliografía revisada de estudios, manuales y guías en las que el lector podría profundizar.

1. ENTRANDO EN MATERIA

¿A QUIÉNES NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE “MAYORES”?

La denominación de un colectivo tiene una importancia enorme porque suma una aproximación cargada de connotaciones, prejuicios y actitudes.

Con la intención de evitar estos concomitantes semánticos cuando son negativos, tras preguntar a los participantes de los grupos de discusión y de los seminarios que hemos realizado y después de revisar distintos estudios, hemos optado por utilizar el término “**mayor**” para referirnos al grupo de edad comprendido entre las personas que **han finalizado su vida laboral y la edad de jubilación** o bien **antes de cumplirse la misma**.

Algunas entidades utilizan el término *senior* para aludir a la persona de edad avanzada que cuenta con experiencia, porque contribuye a no reforzar la imagen estereotipada que tenemos de la vejez y a dotarla de un valor positivo. No obstante, hemos preferido utilizar nuestra lengua por las connotaciones positivas que implican sus distintas acepciones.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término “mayor” puede utilizarse como un adjetivo comparativo que describe que una persona excede en edad a otra, pero también puede utilizarse como un adjetivo descriptivo que no sólo alude a que una persona está “entrada en años”, sino que sugiere que una persona tiene una dignidad o autoridad superior entre las personas de su mismo grupo. Como sustantivo, el vocablo “mayor” también entraña connotaciones positivas relativas a su carácter principal o importante (vela que sujeta al palo mayor, grado equivalente a comandante en algunos ejércitos, libro en el que se anotan las partidas importantes... o, en plural, antepasados que construyeron la herencia cultural...)

Para delimitar quién es considerado una persona mayor habitualmente se utiliza la edad cronológica. Concretamente, se suele considerar como mayores a aquellas personas de 65 o más años, intervalo que coincide

habitualmente con una situación de jubilación laboral. No obstante, acotar el término asociándolo a una edad concreta resulta cada vez menos oportuno por determinados factores (las variaciones en las edades de jubilación, la fase de crianza de los hijos, la mejora de la calidad de vida asociada a una mejor salud, la mayor esperanza de vida, etc.) que llevan a cuestionar esa delimitación formal. Si consideramos que el declive físico, y la reducción de la capacidad funcional, física y psicológica caracterizan al grupo de mayores tendremos que establecer la delimitación formal en edades mucho más avanzadas de lo que tradicionalmente se ha hecho.

En los **grupos de discusión de responsables de voluntariado**¹², a la mayoría de los participantes les costaba determinar una edad límite y utilizaban la situación laboral y familiar (por ejemplo, haberse jubilado o el haber terminado con la crianza de los hijos) para referirse a ellos:



> ¿Desde qué momento son voluntarios mayores? Yo los definiría como personas que tienen disponibilidad completa porque o están prejubilados o están jubilados.

> Entiendo por mayores aquellas personas que ya han adquirido una trayectoria profesional y que, en nuestro caso, cuentan con tiempo para dedicar sus conocimientos y su tiempo a los demás, y en ese grupo no están solamente personas que han tenido una trayectoria profesional remunerada, sino también madres de familia que han terminado con la crianza de sus hijos.

12. Las intervenciones de los participantes en los grupos de discusión que recogemos en este trabajo aparecen en color negro cuando han sido expresadas por coordinadores de voluntariado de entidades sociales, y en rojo cuando las han expresado mayores voluntarios.

En esta guía se alude a las personas mayores de 65 años por corresponder esta edad con la de jubilación actual, pero también puede ser útil para personas mayores de 50 años, porque las estrategias y recomendaciones recogidas pueden facilitar la promoción y gestión del voluntariado en un rango más amplio. A pesar de la variabilidad de perfiles que se pueden encontrar (algunos pueden estar activos laboralmente y otros no, por ejemplo) y del amplio rango de edad al que aludimos, nos referiremos pues a estas personas como “mayores” con el propósito de facilitar la exposición de los contenidos y denominaremos “Voluntariado de Mayores” o “Voluntariado Mayor” a las actuaciones solidarias desempeñadas por ellas en el marco de una entidad de acción voluntaria.



Identificación terminológica

¿Cómo desean las personas mayores de 65 años que se refieran a ellas?

Según una muestra representativa de población española (1.200 encuestados), el 51% de los encuestados eligió **"mayor"** como denominación más apropiada, el 23% "tercera edad", el 14% "anciano" y el 5% "viejo".

Fuente: Centro de Investigaciones de la Realidad Social (CIRES), 1992

El término "tercera edad" utilizado por diferentes organismos y por la Constitución Española (1978, art.59) va dejando paso al término **"persona mayor"**. El Consejo de Personas Mayores del Principado de Asturias y la Consejería de Asuntos Sociales (2003), conscientes de la importancia de los prejuicios y estereotipos sobre las personas mayores, elaboran un documento de "Recomendaciones" a los medios de comunicación, dado que tienen un papel fundamental en la creación de estados de opinión y la consolidación de imágenes sociales. La quinta recomendación (2003:11) hace referencia a la terminología, señalando la importancia de:

> **Revisar y actualizar los términos empleados en los contenidos informativos y publicitarios**, ya que con las palabras se proyectan conceptos y desde éstos se conforman las actitudes, es decir, las formas de pensar, de sentir y de actuar del conjunto de los grupos sociales. En este sentido se considera adecuado:

- Utilizar el término "personas mayores" frente a "tercera edad" o "ancianos".
- Utilizar el término "residencia para personas mayores" frente a "asilo" o "geriátrico".
- Evitar expresiones con connotaciones parterneralistas o infantilizadoras como "nuestros mayores", "abuelos", etc., que, aun-

... →

... ←

que suelen ser enunciadas con intenciones cariñosas, chocan frontalmente con una concepción de la persona mayor adulta y con capacidad de autodeterminación.

> **Sustituir términos globalizadores y etiquetadores por expresiones que hagan referencia principal a la dimensión de persona.**

Fuente: Consejo de Personas Mayores del Principado de Asturias, 2003

En la actualidad, las administraciones, las entidades, los profesionales ratifican que **"persona mayor"** es el término más apropiado y aceptado. Presenta menos connotaciones semánticas para describir con cierta neutralidad y realidad a este colectivo social. En esta misma línea se justifica la utilización de este término "persona mayor" señalando las siguientes cuestiones:

- > Se trata de una tendencia actual, respaldada por Administraciones Públicas y profesionales.
- > Rompe con los estereotipos y prejuicios que rodeaban a esta etapa de la vida.
- > Las personas mayores optan, mayoritariamente, por la utilización de este término.

Fuente: Revista de Educación Social nº 8, 2008.

La educación social y las personas mayores: Reconstruyendo identidades
www.eduso.net/res/?b=11&c=100&n=314



- > La tasa de **empleo** entre los 60 y 64 años es del 33%, y para los mayores de 65 años es del 2%.
- > Aproximadamente 7 millones de españoles tienen una **pensión contributiva**.
- > Más de 260.000 personas tienen una **pensión no contributiva** de jubilación.
- > La **pensión media de jubilación** es de 847 euros.
- > La **pensión media de viudedad** es de 551 euros.
- > El 48,5% de los varones y el 33% de las mujeres piensa que su **salud** es buena.
- > El 50% **pasea o hace ejercicio** regularmente.
- > Un 25% **lee periódicos** regularmente. Pero el hábito de la lectura desciende con la edad.
- > El tiempo empleado en ver la **TV** aumenta considerablemente con la edad.
- > El conjunto de las personas mayores dedica más tiempo a escuchar la **radio** que la media del conjunto de la población.
- > El 26% sale con **amigos** los fines de semana.
- > Crece su participación en **actividades formativas reguladas**.
- > A medida que se incrementa la edad, el porcentaje de personas mayores que prefiere realizar las **actividades** de tiempo libre **dentro de casa aumenta**.
- > El 6,4% utiliza **Internet**, sobre todo para buscar información sobre servicios y viajes, y para usar el correo electrónico.
- > El 10% participa en actividades de **voluntariado** todos los meses.
- > Aproximadamente el 50% participa en actividades de **asociaciones de mayores**.

Fuente: IMSERSO (2008): Duque y Mateo, (2008)

PARTICIPACIÓN SOCIAL Y AYUDA INFORMAL DE LOS “MAYORES”

En España el movimiento asociativo de las personas mayores ha adquirido un importante desarrollo y constituye una herramienta clave de participación social. No obstante las visiones son distintas según estudios realizados en distintas zonas de España.

En la Escuela de Voluntariado de la Comunidad de Madrid, por ejemplo, el 21% de los participantes en actividades de formación durante el año 2009 fueron personas mayores de 55 años¹³.

En la región de Murcia, por ejemplo, más de la mitad de la población (61,4% de los encuestados) pertenece al club de los mayores que tiene más próximo¹⁴. En esos clubs sociales, el 6,8% realiza tareas de voluntariado y un 50% de los mayores asiste a alguna asociación distinta del centro de mayores. Las asociaciones que tienen mayores porcentajes son –por orden de importancia relativa– las asociaciones religiosas, las ONG, las asociaciones asistenciales y las culturales.

En la región de Extremadura, pese a que el tejido asociativo de los mayores no se encuentra muy desarrollado, una minoría de ellos participa activamente en distintas organizaciones¹⁵.

Las relativas bajas tasas de participación de los mayores en acciones de voluntariado no deben entenderse como una falta de solidaridad o altruismo por su parte. Para los mayores realmente el voluntariado no es un fenómeno nuevo, sino que las formas de solidaridad han variado significativamente en los últimos veinte años hacia la institucionalización de la “ayuda”. El apoyo informal que las personas con ciertas necesidades pueden recibir de familiares, amigos o vecinos, lo que algunos denominan

13. Datos facilitados por la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid.

14. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).

15. Cambero, S. (2005).

“voluntariado informal”, ha ido dejando paso al voluntariado formal. Las tradiciones y realidades diversas se reconfiguran y encuentran un nuevo acomodo conceptual¹⁶.

En este sentido, un tema que surgió en los **grupos de discusión** y que merece la pena tratar es el del apoyo informal.



> ...en España lo que hay es un voluntariado informal enorme. Es difícil encontrar una persona que esté sola, que no reciba una visita de su vecina. Lo importante es que el nuevo voluntariado que se está creando no acabe con esas relaciones que existen, pero ese nuevo voluntariado que se crea debe de aprender de aquel y sistematizar lo que sabe para no hacer daño.

> Lo que estamos intentando las organizaciones en las grandes urbes es imitar la relación vecinal o familiar que se daba en los pueblos y suplir con el voluntariado el rol del vecino o del familiar que no tienen aquí.

UNA CUESTIÓN DE ETIQUETAS E IMÁGENES

A veces las etiquetas que se utilizan para aludir a la edad de los potenciales voluntarios mayores pueden ser un problema. Cuando se asocia una serie de elementos y características a etiquetas concretas, éstas pueden resultar estigmatizantes. Por este motivo, es necesario evitar referirse a la “tercera edad”, sin tener en cuenta que hay un periodo tras la mediana edad en la que las personas pueden ser susceptibles a las connotaciones relacionadas con el declive físico y psíquico que el término puede sugerir.

16. Fantova, F. (2002).

A las personas, cuando llegamos a determinadas edades nos cuesta pensar en nosotros mismos como “mayores”. En general, rechazamos las etiquetas y descripciones que aluden a la edad y que nos separa de estadios de edad previos. En este sentido, los estudios realizados sobre el tema muestran que las personas prefieren las etiquetas y descriptores que aluden a la experiencia acumulada a lo largo de la vida. El uso de determinados términos puede simplificar una realidad compleja y puede servir como barrera para su participación social.

Los voluntarios que han participado en los **grupos de discusión** destacan en sus intervenciones la falta de necesidad de tener que diferenciar a los voluntarios por su edad. La categoría relevante en este caso no es la edad, sino la de voluntario. No se sienten cómodos con una etiqueta específica de voluntarios mayores, ya que les diferencia de los demás voluntarios.



> Yo me considero voluntaria, pero lo que pasa es que me pilló en una edad en la que soy mayor, pero soy voluntaria. Y, de hecho, durante toda mi vida siempre he intentado hacer algún voluntariado. Creo que la clave está más en la persona que en la edad. Me considero voluntaria, porque disfruto siéndolo, lo que pasa es que ahora tengo 64 años y soy una voluntaria mayor.

> Yo tengo 73 años y me considero mayor, pero insistir sobre el tema de la edad o intentar distinguir tanto no tiene sentido... ¡Qué más da! Yo tengo 73 años y soy voluntario, igual que podría serlo teniendo 40.

> Yo creo que lo esencial es ser voluntario, y lo otro es circunstancial. Normalmente una persona de 60 años es mayor que uno de 25 pero no siempre.

> Sí, la frase esa de “cuando sea mayor, quiero ser como tú” me cansa. Seguro que te lo dicen mucho [je, je...]. Yo no hago caso. ¡Ya está bien! Me recuerdan todo el rato que soy mayor.

Claramente asociado a la cuestión semántica están las imágenes que manejamos sobre el envejecimiento, condicionadas en muchos casos por la coyuntura social y económica. En algunas sociedades tradicionales se atribuía a las personas de mayor edad un estatus superior en función de la experiencia y del conocimiento acumulados; pero en las sociedades actuales existe una imagen negativa del envejecimiento. Es necesario crear nuevas imágenes sobre el envejecimiento que puedan ayudar a las personas a obtener una visión de todas las alternativas de futuro que se les presentan y que ayuden al resto de la sociedad a ver a los mayores desarrollando diferentes roles. Se ha de superar la visión del envejecimiento como un “problema social” y combatir la imagen negativa que tiene asociada. Posiblemente así las etiquetas y palabras que aluden a la edad dejarían de rechazarse.

Jesús Vizcaíno¹⁷ afirma que “la actividad no se jubila”, en referencia a la distinción entre el trabajo –considerado actividad remunerada de la que el profesional se jubila– y la actividad que desarrolla la persona, el ser social, de la cual no se jubila hasta que fallece y que constituye una forma de participación en la sociedad. Por tanto, esta imagen de los mayores, que vincula la jubilación a la jubilación de la actividad no contribuye a implicar a los mayores en el desarrollo económico y social.

Los mayores actuales están más sanos y son más activos, económicamente más seguros y tienen un mayor nivel educativo que cualquier generación previa. Se debe incrementar la conciencia de su potencialidad en el voluntariado y para ello es preciso que cambie la imagen negativa que se tiene del envejecimiento.

A través del voluntariado se puede lograr una mayor implicación e integración en sus comunidades proporcionando una oportunidad de que sean vistos no sólo como receptores de servicios, sino también como agentes de soluciones, maximizando su impacto positivo en la sociedad y en las generaciones posteriores.

17. Miembro de la organización SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica). Intervención inédita.

Los resultados de los estudios muestran que las personas mayores ni envejecen a la misma velocidad ni son iguales física y mentalmente, de tal forma que envejecer no supone necesariamente ni mayoritariamente para todos una “disminución”.

Hay que tener en cuenta que tan negativo es promover una imagen de la persona mayor como débil y dependiente como mostrar una imagen totalmente contraria en la que se presente a los mayores como activos, infatigables y eternamente jóvenes. Ambas imágenes tienen limitaciones, en el primer caso porque marginan a los mayores por ser un problema que requiere atención, y en el segundo caso, porque crea unas expectativas no realistas e ignora la necesidad de establecer un valor propio de la edad madura. No se puede valorar a los mayores sólo en función de su capacidad para mantenerse activos.

¿Cómo se percibe el voluntariado de los mayores? ¿Qué imagen se tiene de este voluntariado? Una idea de fondo en las intervenciones de los participantes es que de alguna forma sienten que su voluntariado es discriminado o no valorado de la misma forma que el voluntariado realizado por personas que se encuentran en activo laboralmente o que son más jóvenes. Existe la opinión generalizada de que los mayores realizan estas actividades simplemente como una forma de ocupar su nuevo tiempo libre, como una actividad de ocio que les mantiene entretenidos, pero no como el resultado de una verdadera implicación y como fruto de su responsabilidad social.



> Hay gente que piensa y dice “hace eso porque se aburrir”, y eso es muy duro... Desde luego, desconoce lo que hacemos.

> Cuando dicen que somos voluntarios para no aburrirnos es porque no tienen conocimiento. A veces es duro el ser voluntario: vamos a ver a gente desfavorecida y duele ver a personas que sufren...

> Cuando nos dicen “vosotros que tenéis más tiempo porque estáis prejubilados...”. No, yo tengo más flexibilidad, pero más tiempo no. Tengo muchísimas cosas que hacer.

> A mí me molesta un poquito notar que consideran que sus horas valen más que las mías ¿Por qué? ¿Porque esté desvinculada del mundo laboral mis horas valen menos?

> Ya. Es que ellos consideran que lo haces como un entretenimiento. Sí, sí... Es un error.



Qué debe tenerse en cuenta cuando se habla de los mayores

- > **Elegir las palabras cuidadosamente**, la cuestión semántica puede parecer una cuestión menor pero las etiquetas pueden contribuir a reflejar prejuicios y a discriminar.
- > **Evitar las etiquetas** basadas únicamente en la edad o los eufemismos (“edad dorada”, “tercera edad”, “segunda juventud”, etc.).
- > Utilizar expresiones que aludan a la **importancia de su experiencia**.
- > En vez de hablar de “hacer voluntariado” aludir directamente a la **actividad concreta** que realicen (profesor de matemáticas, por ejemplo).
- > Intentar contribuir a **cambiar la visión del envejecimiento y de la jubilación** con los medios que tengas a tu alcance. Para ello resalta la importancia de la experiencia y de las habilidades de los mayores.

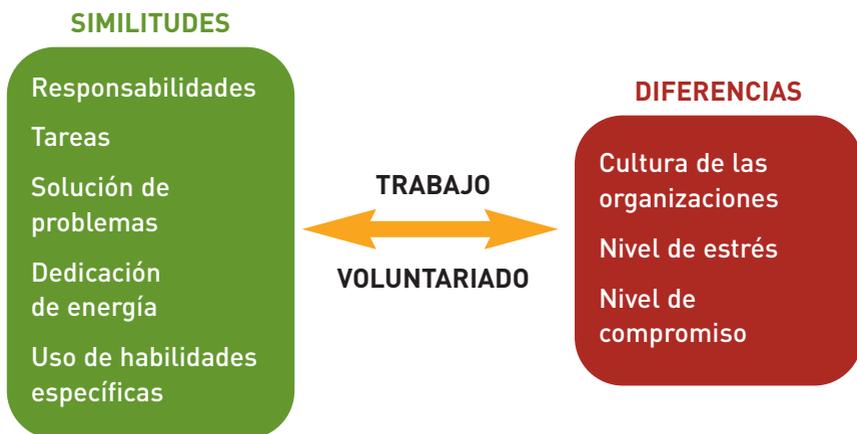
LA EXPERIENCIA DE LA JUBILACIÓN

La jubilación tal y como se entiende hoy es un acontecimiento relativamente reciente (finales del s. XIX, principios del s. XX) que supuso un considerable avance social, pero la obligatoriedad de la jubilación a una determinada edad frecuentemente conlleva problemas de adaptación.

El paso del empleo a la jubilación puede resultar estresante, ya que el ejercicio profesional proporciona tanto una actividad estructurada para organizar el tiempo como un sentido de propósito y de significado. A su vez, el cese en el puesto de trabajo, puede provocar la pérdida de ingresos y de un rol social, lo que afecta consecuentemente al estatus, las relaciones sociales, etc.

El voluntariado puede constituir una actividad que compense en parte esas pérdidas y suavice el impacto de esa situación de crisis o cambio.

Similitudes y diferencias entre trabajo remunerado y voluntario



Aunque el voluntariado puede ser conceptualizado como un sustituto del trabajo remunerado, las investigaciones muestran que es baja la probabilidad de que una persona inicie su voluntariado en el momento en que finaliza su vida laboral. En el estudio llevado a cabo en Murcia¹⁸ se muestra que sólo un 37,7% de los mayores afirma que iniciaron su voluntariado después de la jubilación.

Para comprender porqué resulta difícil que las personas jubiladas inicien su voluntariado en ese periodo de sus vidas, quizás haya que hacer un esfuerzo por entender cómo se sienten. El impacto del retiro, como el de cualquier otra experiencia, depende en gran parte del significado que tenga para la persona que la vivencia.

Los resultados de diversos estudios muestran que la palabra jubilación produce una mezcla de sentimientos contradictorios para la mayoría de las personas. Puede significar libertad respecto a la realización de actividades, al menos al principio, pero también puede acarrear *soledad, falta de propósito o preocupación*. Algunas personas jubiladas añoran el tipo de relaciones que mantenían en el trabajo, el compartir experiencias día tras día, la camaradería, el solucionar problemas juntos, la estimulación que experimentaban en el trabajo, etc. Otros muestran preocupación por el excesivo tiempo libre y la falta de estructura u organización temporal. En general, tras la jubilación, experimentan un periodo inicial idílico de libertad, autonomía y abundancia de tiempo libre y muchos jubilados buscan algo que les proporcione un sentido de realización personal. Cada vez cobra más fuerza la visión de la jubilación como un período de transición entre una etapa y la siguiente, en el que la necesidad de aprendizaje y crecimiento personal a lo largo de toda la vida adquiere una renovada importancia.

También encontramos muchas personas que cuando se jubilan laboralmente también comienzan a hacerlo vitalmente. Asumen la pasividad que se asocia de forma errónea a la jubilación, y dedican el tiempo adicional del que disponen a actividades más pasivas como ver la televisión

18. Medina, M.E. y Carbonel, C. [2006].

o no hacer nada en particular, lo que acentúa el aislamiento y la pérdida de tono psíquico, social e incluso físico. Y, en el ámbito que nos ocupa, limita la posibilidad de implicarse en actividades de voluntariado.



Formas de vivir la jubilación

La experiencia de la jubilación viene determinada por las actitudes y perspectivas hacia cómo enfrentarse a ella. En este sentido, se identifica la siguiente tipología de grupos de jubilación:

- > **Transición a la vejez:** se percibe la jubilación como una transición hacia una fase de descanso, por lo que se disminuye el tiempo dedicado a la actividad.
- > **Nuevo comienzo:** la jubilación supone una nueva fase, por lo que el tiempo se dedica a satisfacer las nuevas necesidades surgidas y los nuevos objetivos propuestos.
- > **Continuación:** la jubilación no supone un cambio, no se produce una alteración de los patrones de vida.
- > **Ruptura impuesta:** la jubilación supone una ruptura social y personal, que implica una pérdida de identidad, estatus social, etc.

Fuente: Duque y Mateo, 2008

A pesar de que muchos estudios muestran que la jubilación no promueve el voluntariado de los mayores, prácticamente la mitad de las personas que participaron en nuestros grupos de discusión iniciaron su voluntariado después de su jubilación. Cabe diferenciar **dos perfiles de voluntarios:** el correspondiente a quienes inician una actividad de voluntariado tras su jubilación; y el de aquellos que ya han tenido experiencias previas de voluntariado a lo largo de su vida y que tras la jubilación las mantienen o las intensifican.



Es más fácil empatizar con los voluntarios mayores si...

- > Se intenta comprender las emociones negativas que acompañan a la jubilación.
- > Se tiene en cuenta que los recién jubilados valoran mucho su bien ganada libertad y se diseñan actividades de carácter esporádico que no impliquen inicialmente un fuerte compromiso y que se ajusten a sus peculiaridades.
- > Se responde a su necesidad de tener un sentido de propósito (ser útil, contribuir socialmente, etc.).
- > Se procuran crear equipos de trabajo que les permitan experimentar la camaradería.
- > En el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección se valoran su experiencia y sus habilidades.



Prejubilación

El término “prejubilación” es un concepto aún en construcción con un significado un tanto confuso y ambiguo para las personas afectadas por esta situación.

La prejubilación se asimila a la jubilación pero presenta una serie de desventajas con relación a los beneficios sociales, económicos, de salud, ocio, formación y reconocimiento social.

Mientras que la jubilación supone haber culminado la participación en el mundo laboral, la prejubilación supone una exclusión del mismo. Las personas jubiladas son reconocidas como colectivo a nivel social, jurídico e institucional, pero las personas prejubiladas no poseen una imagen tan definida capaz de dar seguridad y arropar a las personas en esta situación.

El acceso a la prejubilación supone un proceso marcado por diferentes etapas de afrontamiento que están condicionadas por el nivel de preparación para cuando llegue el momento de la misma.

Las diferentes etapas que parecen identificarse son las siguientes:

- > **Inicial:** conocer la noticia suele suponer experimentar un impacto, vivido con mayor o menor intensidad en función del grado en que los trabajadores lo esperaban, en función de la merma económica que implica, y en función de la edad a la que se accede a la prejubilación. Supone una ruptura con el estilo de vida previo y tiene consecuencias no sólo para uno mismo, sino también para el entorno más directo de la persona (familia, amistades, relaciones sociales, etc.).
- > **Asimilación:** implica un reconocimiento de la nueva situación y la aceptación de la pérdida del empleo. Se lleva a cabo el duelo de la pérdida y éste va a estar determinado por múltiples factores (psicológicos, sociales, de salud, etc.). En esta etapa las personas prejubiladas pueden mostrar dos tipos de actitud: una actitud más participativa (supone un mayor nivel de integración familiar, social y comunitaria, las personas intentan recuperar lo perdido y aprenden a disfrutar de la vida sin que el trabajo sea el centro de la misma) y una actitud más individualista (caracterizada por la negatividad y los signos de insatisfacción, que implica muchas dificultades para afrontar positivamente la nueva situación).
- > **Proyección al futuro:** se ponen en práctica diferentes estrategias para afrontar la nueva situación y dar sentido a la nueva etapa de la vida que se inicia. Las personas prejubiladas se enfrentan al reto de incorporar nuevos roles, en este sentido la capacidad de la persona para asimilar el cambio es decisiva junto con el apoyo recibido por parte del entorno familiar y social.

Fuente: Duque y Mateo, 2008

TRAS LA CRIANZA DE LOS HIJOS

Hasta el momento nos hemos estado refiriendo a la jubilación laboral, pero también debemos tener en cuenta la jubilación para las personas, mayoritariamente mujeres, que durante prácticamente toda su vida han asumido el rol de amas de casa en sus familias sin desempeñar un empleo adicional fuera del hogar.

Quizás en su caso, la experiencia de la jubilación no está asociada tanto con llegar a una determinada edad, sino con la finalización de la crianza de los hijos y la emancipación y salida de éstos del hogar paterno. El llamado “síndrome del nido vacío” conlleva una sensación general de soledad y “falta de propósito”, pero también para muchas personas puede suponer disfrutar de mayor libertad y de menor responsabilidad, algo muy similar a las vivencias que, como hemos expuesto, pueden ir asociadas a la jubilación laboral.

La incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido progresiva y ha tenido un comportamiento dinámico en los últimos veinte años. Durante este periodo 2,6 millones de mujeres activas se han incorporado en España al mercado laboral. El incremento de su presencia en el mundo laboral puede asociarse, entre otros factores, a la fuerte incorporación de la mujer a los estudios superiores. Si en 1977, por ejemplo, las mujeres representaban el 2,1% del total de la población con estudios superiores, en 1998 su proporción crecía hasta el 10,1%¹⁹. La mujer acelera su incorporación al mercado laboral, pero muchas de las mujeres que estarían accediendo en la actualidad a la jubilación si se hubieran incorporado al mundo laboral, han dedicado su actividad a la administración y al cuidado del hogar y de la familia. En consecuencia, una proporción muy importante de mujeres mayores en España no acceden formalmente a la jubilación laboral y siguen desempeñando tareas de amas de casa, a no ser que pasen a compartirlas con sus cónyuges al comenzar éstos su jubilación.

19. Canales, M. (1999)

En Internet: (<http://www.elmundo.es/su-dinero/99/SD182/SD182-12b.html>).

Muchas amas de casa asumen su condición de jubiladas una vez que llegan a los 65 años o que sus esposos se jubilan. Pero otras empiezan a experimentar una “jubilación psicológica” cuando finaliza la crianza de los hijos y tiene lugar la independencia de los mismos del hogar familiar.

En algunos casos, su reducida o nula experiencia laboral y el bajo nivel de estudios puede jugar también en su contra de cara a iniciar nuevas tareas fuera del ámbito laboral. La crianza de los hijos, la administración del hogar y el trabajo doméstico no cuentan con la consideración social que merecen, no sólo por su importancia, sino por la alta cualificación que se requiere para desempeñar tareas múltiples y complejas y la capacidad de resolución de problemas que es preciso utilizar eficientemente para lograr un desempeño exitoso.

Esta baja consideración social es asumida con frecuencia por las mujeres, lo que se concreta en su autoconcepto y genera un desajuste en su autoestima con relación a sus destrezas, sus capacidades y su potencial. En este sentido, muchas amas de casa pueden experimentar una falta de seguridad en sus propias capacidades para iniciar nuevas tareas fuera del hogar como puede ser la participación social a través del voluntariado.

A diferencia de la jubilación laboral, el cese de la actividad de las amas de casa puede ser, en el mejor de los casos, parcial, porque en general suelen seguir asumiendo las tareas del hogar y, con frecuencia, colaboran con sus hijos en la crianza de los nietos.

Según datos del año 2006²⁰, el 60% de los mayores tiene contacto diario con sus hijos y más del 72% cuida o ha cuidado de sus nietos, lo que limita significativamente el tiempo disponible para iniciar actividades de voluntariado (o de otro tipo) e incluso se ven obligadas por las circunstancias a interrumpirlas si es que ya las hubieran iniciado.

Las mujeres que ahora son mayores han sido educadas en la abnegación hacia la familia y el cuidado de los demás. Durante muchos años ésta ha sido una obligación impuesta por la sociedad y asumida por ellas como una obligación personal. Cuando los hijos se independizan, la familia

20. IMSERSO (2008).

empieza a *desmembrarse* y su identidad como mujer puede tambalearse y necesitar otros puntos de apoyo. Ése es un momento crucial en la vida de estas mujeres, dejan de ser “madres cuidadoras”, algunas veces también “esposas” y tienen que empezar a ser ellas mismas con sus nombres propios. Llega el momento de construir su identidad de forma independiente a los estereotipos establecidos socialmente y surge la posibilidad de elegir nuevos roles que les van a permitir conformar nuevamente su identidad personal. Supone una crisis que puede ser resuelta replegándose o creciendo.

Para los mayores, la implicación en roles productivos, como por ejemplo el voluntariado, contribuye a aumentar su acceso a diversos recursos, a obtener gratificación emocional y a configurar la propia identidad, lo que en última instancia repercute favorablemente en su salud mental y física. Así se percibe a través de sus **testimonios**²¹.



> (El voluntariado) es volver a sentir que estás en primera fila. Eres válida. No eres un mueble al que arrinconan (...) Tenemos experiencia e ilusión. Además queremos aprender más y es un motivo para llegar allí donde no pudimos. A mí eso me ayuda. El sentir esa energía y esas ganas de estar haciendo cosas en grupo porque solos no vamos a ningún sitio (...) Es una manera de participar, conocer, transmitir e ir sintiéndote persona plena.

> Yo creía que a partir de los cincuenta todo iba a ir a peor pero no es cierto, tú puedes encauzar tu vida para ser feliz (...) si piensas que esto es una etapa de final, tristeza o soledad, todo eso se puede romper si se tiene una actividad. Si no es voluntariado, otro tipo de actividades y posibilidades. Aunque en un principio cueste, que se lancen. Se puede volver a tener ilusiones. La actividad te ayuda a mantener la salud²².

21. Revista Voluntarios (2008) Nº 32.

22. Testimonios de M^a Eugenia Salto y M^a Antonia Rojo, respectivamente publicados Revista Voluntarios. Nº 32.

LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE VOLUNTARIOS MAYORES

Aunque no existe una delimitación oficial, se suele considerar que el fenómeno de explosión de la natalidad en España (*Baby Boom*), tiene lugar durante el periodo que va de 1957 a 1977, lo que comprendería alrededor de 14 millones de personas. En España este fenómeno se produjo con 10 años de retraso y fue menos pronunciado que en el resto de países de Europa occidental y Estados Unidos, donde se consideran *Baby Boomers* a las personas nacidas entre 1946-1964.

El proceso de envejecimiento de la generación del *Baby Boom* tendrá un efecto notable sobre la estructura de edad de la población. En el año 2020 esta cohorte de edad ocupará el segmento 43-63 años (adulto-maduro) y en el 2040 la mayoría de ellos (63-83 años) estará jubilada. En un reducido número de años se presentará una oportunidad única para implicar a un gran número de voluntarios mayores y conviene preguntarse si estaremos preparados para reclutarles y mantenerlos motivados.

Los *Baby Boomers* no constituyen un grupo homogéneo. Está integrado por diferentes segmentos de edad, cada uno con sus propias características. En términos generales, puede decirse que se trata de un grupo de personas con un alto nivel educativo, con muchas habilidades, que atribuyen gran importancia al crecimiento y al desarrollo personal, valoran su autonomía y tienen a su disposición muy diversas opciones en las que invertir su tiempo libre. Probablemente tendrán que cuidar a sus padres enfermos. Muchos habrán sido padres más tarde que las generaciones precedentes y se encontrarán cuidando a unos hijos relativamente jóvenes durante su jubilación. Otro elemento importante que les caracteriza es la centralidad del trabajo para su autoestima, lo que afectará a su decisión de mantenerse activo tras la jubilación. Sus intereses a la hora de llevar a cabo voluntariado, muestran un cambio de aproximación, ya que prefieren el establecimiento de compromisos a corto plazo y actividades esporádicas en vez del desarrollo actividades que tradicionalmente han implicado un compromiso a largo plazo. Buscan una mayor flexibilidad en

el desarrollo de las actividades, así como experiencias desafiantes y únicas que generen un cambio visible en la comunidad o sociedad.

Los resultados de las investigaciones muestran que existen **diferencias generacionales** en la participación en voluntariado que pueden ser incluso más importantes que los efectos del ciclo de la vida en la predicción de la participación y permanencia de los voluntarios. La relación entre voluntariado y edad sigue en términos generales la forma de una U invertida: las tasas de participación voluntaria se incrementan desde la adolescencia hasta llegar al pico en la mediana edad y a partir de entonces empiezan a declinar. Pero esta relación puede cambiar en las futuras generaciones. Factores como la mayor calidad de vida y el cambio en los estereotipos sobre la vejez pueden lograr que no se produzca el declinar en la participación social a partir de la mediana edad.

2. VOLUNTARIOS MAYORES AQUÍ Y AHORA

APROXIMACIÓN A SUS PERFILES

Los estudios que aportan información orientada a identificar las características del voluntario mayor son relativamente escasos y a veces aportan datos aparentemente contrapuestos.

En los estudios llevados a cabo por la **Comunidad de Madrid** (año 2003)²³, se muestra un perfil de voluntariado con alto porcentaje de mujeres (72,70%), predominio de las personas jóvenes (43% es menor de 40 años) y elevado nivel educativo (36% tienen estudios universitarios). La presencia de los mayores de 65 años es de un 21%, destacando la progresiva presencia de Entidades de Acción Voluntaria promovidas por personas mayores. En la actualización de datos en el año 2007²⁴ seguía predominando la feminización del voluntariado, así como los voluntarios jóvenes y de mediana edad, pero con una tendencia progresiva de incorporación al voluntariado de personas mayores.

En cuanto a género, un estudio llevado a cabo en la región de **Murcia**²⁵ muestra que es más numeroso el voluntariado en mujeres, aunque refleja que son los varones los que muestran un mayor porcentaje de afiliación a las asociaciones. En cambio, en un estudio realizado recientemente por las **Universidades de Barcelona y Rovira i Virgili**²⁶, se describe que la mayoría de los mayores que realizan voluntariado son varones (más de un 70%), jubilados y casados, y con una edad media de 68 años. Quizá la razón de estas diferencias se deba al tipo de voluntariado estudiado, del total de

23. Mota, R. y Vidal, F. (2003).

24. Vidal, F., Mota, R. y Zurdo, A. (2007).

25. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).

26. Noticia publicada en Internet

(www.laopinioncoruna.es/sociedad/2009/03/29/sociedad-veteranos-solidaridad/272877.html)

mujeres que hace voluntariado, casi la mitad lo hace dentro de una confesión religiosa, seguida por la asistencia social. Los varones practican algo menos el voluntariado dentro de confesiones religiosas y se reparten entre otras actividades de voluntariado. Entre los varones existe una mayor diversidad de prácticas de voluntariado que entre las mujeres.

En cuanto a los factores que se relacionan positivamente con la práctica del voluntariado podemos destacar²⁷: **el nivel educativo, la estabilidad en las relaciones de pareja y la dedicación personal a otras actividades sociales.**

En el ámbito de la **Comunidad de Madrid**, se han llevado a cabo sendos estudios relativos al perfil del voluntariado en los que se muestra que el porcentaje de voluntarios mayores de 65 años alcanzaba en el año 2003 el 21% del total. Según los datos recogidos en esta Comunidad, en el año 2007 seguían predominando en las entidades los voluntarios jóvenes y de mediana edad

En los **grupos de discusión** celebrados con **responsables de voluntariado**, se recoge que existe mucha variabilidad y que resulta muy complicado delimitar ese perfil porque cambia a menudo, aunque se alude a una mayor proporción de mujeres que de varones y a que los voluntarios mayores tienen un nivel educativo medio-alto.

27. Encuesta SHARE (2005). (Información recogida en Observatorio de las Personas Mayores, 2005).



> Sí, el perfil del mayor, a partir de los 50 ó 55 años corresponde con un grupo que ha tenido un proceso de cambio generacional impresionante, y eso se refleja en el voluntariado: Sí, antes el perfil mayor correspondía a una mujer, ama de casa, con poca formación. Ahora el ámbito social se está abriendo a lo masculino. El hombre ya se acerca al mundo social...

> En ese espacio tan grande tenemos ahora mismo 6.549 voluntarios, el 65% más o menos es a partir de los 50 años. Sí que en los últimos años se ha notado, porque hay un 30% de hombres y un 70% de mujeres, pero en los últimos años con las prejubilaciones se ha notado ese aumento en la incorporación de más hombres a partir de los 50 años que en épocas anteriores.

Hasta la fecha podemos inferir, desde la evidencia empírica, que algunos factores sociodemográficos pueden operar como predisposiciones para el voluntariado. Parece que ciertos factores tienen un efecto positivo: buenos ingresos económicos, buena salud, ser mujer o llevar muchos años en una comunidad.

Exponemos a continuación los resultados más relevantes hallados fundamentalmente en países anglosajones:

- > Género.** Los datos hallados son contradictorios: En algunos casos son las mujeres las que tienen una mayor tasa de voluntariado; pero, cuando se analizan los niveles de implicación, podemos encontrar tanto estudios en los que se muestra que las mujeres son las que invierten un mayor número de horas como estudios en los que se halla que son los varones los que lo hacen. Donde parecen encontrarse diferencias consistentes es en el tipo de actividades o puestos desempeñados por mujeres y varones. Por ejemplo, las mujeres participan en mayor medida en actividades de carácter asistencial.

- > **Nivel de ingresos y educación.** Estos factores se asocian positivamente con la práctica del voluntariado con independencia de la edad. De hecho se ha encontrado que tienen un mayor impacto en el voluntariado que la edad. Las personas mayores con un alto nivel educativo logran tener como media mejor salud que aquéllos con niveles educativos más bajos, lo que puede facilitar la participación en voluntariado. Los mayores podrían tener menores tasas de participación porque, entre otros factores, tenderían a tener menos educación y menos ingresos que otros grupos edad.
- > **Estado civil.** Es más probable que hagan voluntariado las personas casadas que las no casadas. Las casadas tienden a tener un mayor nivel de ingresos, lo que también podría explicar las mayores tasas de voluntariado.
- > **Salud.** Es el factor más importante para el bienestar, especialmente para los mayores. Los resultados hallados muestran que la mala salud es una de las barreras más importantes para la práctica del voluntariado.
- > **Trabajo y jubilación.** Los mayores que aún se mantienen en el mercado laboral es más probable que hagan voluntariado que los que se han jubilado. Pero también se encuentra que aquellos mayores que se han jubilado y se implican en voluntariado dedican un mayor número de horas a esta actividad. Es probable que la explicación de la primera diferencia se deba a que los mayores que aún están trabajando son más jóvenes que los jubilados y tienen menos problemas de salud.
- > **Influencia de la familia.** Se ha encontrado que los voluntarios mayores describían haber tenido relaciones cercanas con sus padres, y aludían a la importancia de los valores inculcados por éstos.
- > **Apoyo social.** Los voluntarios mayores perciben que cuentan con apoyo para la realización del voluntariado de las personas más cercanas, su familia y amigos, y los no voluntarios es más proba-

ble que sientan que no tienen ese apoyo. También se han encontrado diferencias en la percepción de apoyo a nivel más general, por ejemplo de otras personas o de las organizaciones caritativas. El contexto social más amplio también parece afectar a la decisión de ser voluntario.

- **Estabilidad geográfica.** Muchos voluntarios viven en o cerca del área donde ellos nacieron o han tenido su vecindario durante muchos años. Estos factores tienen una conexión positiva con la actividad voluntaria.
- **Religión.** En EE.UU. una gran cantidad de voluntariado se realiza a través de organizaciones religiosas. Las personas que practican una religión activamente es más probable que hagan voluntariado. En España, la religión es un elemento principal para la mayoría de las personas mayores, el 97% de los mayores se considera católico y la participación en actividades religiosas y de culto es notable, el 42,8% acude semanalmente a la iglesia y otro porcentaje elevado se relaciona directamente a través del hogar parroquial o centros similares. Los mayores encuentran en los centros religiosos un lugar donde desarrollar actividades que promueven su participación social.

BARRERAS PARA SU PARTICIPACIÓN

Diversos estudios ponen de manifiesto que las razones por las que los mayores no se implican en actividades de voluntariado con una frecuencia similar a la presentada por otros grupos de edad son las siguientes:

- > **La situación económica.** Tras la jubilación algunas personas pueden disfrutar de una situación de prosperidad, pero la mayoría depende de las pensiones proporcionadas por el Estado, lo que lleva a que algunas de ellas no puedan permitirse los gastos que la práctica del voluntariado ocasiona (gastos de transporte, por ejemplo).
- > Otro obstáculo de carácter práctico como el anterior es **la movilidad** por cuestiones relacionadas con la salud, por no disponer de coche o no conducir por la noche por problemas de visión. El transporte público puede ser también un problema para ellos y es menos probable que viajen cuando hace mal tiempo o si se ven obligados a transitar por zonas que entrañan algún tipo de peligro (por ejemplo en el medio natural) o registran mayores tasas de delincuencia.



> Dos horas a la semana no es mucho. No es nada... y si encima es cerca de tu casa pues mucho mejor. Una cosa sencilla y cercana porque si no cuesta más decidirse.

Si sabes que a dos paradas de autobús hay una ONG que necesita que vayas por la mañana a hacer lo que sea, o por la tarde, pues a lo mejor te lo planteas. Lo que no voy a hacer es una hora de autobús o de metro. El voluntariado no implica hacer grandes cosas, ni gastarse mucho dinero, sino intentar ayudar en el barrio en las necesidades cercanas que haya...

- **Falta de accesos adecuados a los edificios** o los lugares donde se ubican las entidades de voluntariado. El envejecimiento no tiene por qué implicar discapacidad, pero con el declive físico pueden aparecer ciertas limitaciones que dificulten, por ejemplo, subir escaleras, utilizar el aseo, etc. Es necesario que los espacios físicos estén bien acondicionados para que las personas no se encuentren barreras físicas de este tipo. Hay ciertas limitaciones físicas que pueden ser más frecuentemente experimentadas por los mayores como la pérdida de movilidad, de vista, de audición, problemas de memoria o artritis.
- **La discriminación por razones de edad.** La discriminación por edad puede ser un problema tan serio como la discriminación por raza o por género. Numerosos estereotipos e ideas erróneas sobre el envejecimiento se ponen de manifiesto a través del lenguaje en los medios de comunicación (“la carga de la población envejecida”, etc.). Estas actitudes inevitablemente tienen un impacto en el modo en el que las organizaciones públicas y privadas tratan a los mayores. Por ejemplo, con relación a las entidades de voluntariado, estas actitudes pueden quedar reflejadas en el establecimiento de una edad de jubilación arbitraria en sus voluntarios, en el mantenimiento de una visión estrecha e inaceptable sobre qué actividades pueden realizar (permitirles únicamente el desarrollo de actividades dirigidas a su mismo grupo de edad, etc.) o en la expresión de ideas como que los mayores son difíciles de gestionar. Es más fácil imponer una edad de jubilación del voluntariado que llevar a cabo una evaluación de la capacidad que se posee para seguir desarrollando un trabajo. La edad no tiene por qué limitar la capacidad para desarrollar el voluntariado y en cualquier caso, con el adecuado apoyo, los mayores pueden desarrollar actividades voluntarias que demanden tanto capacidades físicas como mentales.

- > **La imagen que las entidades proyectan** puede suponer un obstáculo. Si los mayores no ven profesionales de edades similares a las suyas, pueden percibir que ese tipo de actividades no son apropiadas para ellos.



> ... también me he encontrado con que en la primera entrevista, ves que pocos educadores pasan de los 30... y eso crea un poco de inseguridad porque puede haber voluntarios que, por comparación, quizás se consideran demasiado mayores para desempeñar ese trabajo.

- > **Los prejuicios.** Una de las consecuencias más perjudiciales de los prejuicios hacia los mayores es que rara vez se pregunta a los mayores si quieren ser voluntarios. La mayoría de las estrategias de captación se dirigen a los jóvenes sobre el supuesto de que los mayores son demasiado delicados para ser voluntarios. En ocasiones, algunas personas parten de la idea de que no compensa formar a los mayores porque no se prevé su permanencia durante mucho tiempo en la organización debido a problemas de salud y otras limitaciones personales. Es necesario eliminar estos prejuicios que afectan a la gestión del voluntariado, tienen una influencia negativa en los mayores y añaden obstáculos evitables para su integración. La práctica en el voluntariado de mayores muestra que son más participativos en la formación y que su permanencia en las organizaciones es mayor.
- > Asociado a la discriminación por razón de edad, la población tiene una **imagen muy limitada de la figura del voluntario**, sobre cuál es su perfil y cuáles son las actividades que realiza. Lo cierto es que la realidad del voluntariado es amplia y variopinta, y resulta muy complicado establecer un prototipo de voluntario y delimitar las tareas que pueden llegar a desarrollarse.

El fenómeno y la conceptualización del voluntariado es algo relativamente reciente, muchos mayores participan de la ayuda informal (voluntariado informal) pero no son tan conscientes de que el voluntariado es una forma de canalizar y promover esa ayuda informal y de superar prácticas y concepciones de la ayuda que limitan el valor de la igualdad, como es el caso de la “caridad”. Por otro lado, cuando una persona se ha pasado toda la vida siguiendo un horario laboral y se ha visto obligado a aceptar una serie de compromisos impuestos, tras la jubilación, cuando todo eso desaparece, les puede resultar muy difícil aceptar nuevos compromisos que limiten de alguna forma su nueva adquirida libertad. Pueden pensar que el voluntariado implica aceptar un fuerte compromiso con la entidad.



> Muchas veces la gente se te ofrece, pero al plantearles la necesidad de un compromiso regular, a veces la respuesta cambia: “Ah, no mira... es que yo ya he pasado toda mi vida con horarios y ahora...”. Quizás uno de los obstáculos que ellos expresan es el tener que asumir un compromiso estable.

> A veces se creen que para ser voluntario tienes que ir todos los días y eso les agobia un poco. Por eso es importante concretar la actividad y el compromiso preguntando abiertamente cuánto tiempo querrían dedicar a la actividad y ajustar lo que el voluntario quiere y puede hacer a las necesidades que hay.

> AUTOLIMITACIONES. Apatía. Muchas personas pueden simplemente no estar interesadas en hacer voluntariado, ni ningún otro tipo de actividad. Muchos mayores aceptan el rol pasivo que se asocia con la vejez y la jubilación, entienden la jubilación de forma literal y dejan de participar en cualquier cosa. Esto suele asociarse con la falta de autoconfianza o con la experiencia de problemas de salud. En las siguientes intervenciones se recogen algunas reflexiones con relación a este aspecto.



> Yo creo que hay mucha gente, amigos míos ya jubilados que se quedan en casa, cuando es gente que está fenomenal, que tiene la cabeza estupendamente, que podría aportar muchísimas cosas a cualquier organización.

Pero les da, no sé si pereza o vergüenza, o que no se sienten ellos útiles... que están un poco "depres", A veces, cuando dejas el trabajo, los primeros años, te afecta eso, aunque uno diga que no afecta.

> La gente se vuelve muy perezosa, llega un momento que dejas de trabajar y te acomodas en casa. Te lo digo porque a mí también me ha pasado. Te vas creando otro tipo de tareas, que a veces son necesarias y otras veces no lo son, pero uno se tiene que ir acomodando y, si alguien de fuera te va dando esa información y te va diciendo que es fácil, que sólo son dos horas a la semana... pues tú vas pensando que por qué no podrías hacerlo. A veces a la gente le cuesta salir de su casa por mil motivos o porque tiene problemas o por lo que sea. Habría que dar mucha información muy sencillita en sitios muy cercanos para que se sepa que el voluntariado es una cosa normal y que se puede hacer, y que no pasa nada.

> La gente que tiene un poco de iniciativa se lo busca y hace cualquier cosa, pero hay muchísima gente a quien le falta ese empuje. Habría que informar o educar... Todo el mundo nos dice que es bueno beber agua, o cuidar la alimentación... Pues también hay que formar a las personas para que nos mantengamos activas, que es bueno para nosotros y para los demás.

> Yo creo que algunas personas necesitan pasar por fases. Cuesta pasar de estar en un sillón a hacerte los 5.000 metros. Primero hay que sacarles de casa y entonces en estos centros (talleres formativos) se hace una labor muy buena, porque la gente primero sale y luego... empiezan aprendiendo informática, a lo mejor, y charlando con unos y otros pueden acabar dando el paso al voluntariado, pero necesitan las dos fases.

- > **AUTOLIMITACIONES. Las actitudes de los mayores hacia sí mismos** pueden ser una importante limitación. La confianza en uno mismo es esencial para creer que se tiene algo que aportar a los demás y supone un obstáculo previo al contacto con el voluntariado. En este sentido, el mayor puede tener prejuicios sobre lo que significa ser y hacer voluntariado que deriven de una falta de conocimiento o de información sobre lo que el voluntariado puede entrañar. Muchas personas piensan que el voluntariado es como el trabajo, para algunos esto puede constituir una razón para implicarse en su práctica pero para otros todo lo contrario. Para otras personas, simplemente puede ser algo que hacen los “jóvenes” y ellos ya no lo son. Las siguientes intervenciones ayudan a ejemplificarlo.



> *A veces la timidez o las dudas de si yo seré capaz. ¡Con información eso se soluciona!*

- > **AUTOLIMITACIONES. La autopercepción** de los mayores de una **limitada formación** para llevar a cabo el voluntariado.



> *La gente a veces piensa que tiene que tener unos conocimientos o no puede participar. No. Sencillamente tienes que ser solidario y preocuparte de los demás y aportar tu granito de arena. No es más que eso.*

> *Las personas que tienen menos formación pueden pensar que no pueden hacer nada aquí porque no tienen formación. Yo siempre les digo que tienen experiencia y que les necesito.*

> **AUTOLIMITACIONES.** Las investigaciones sobre el **uso del tiempo** tras jubilación ponen de manifiesto que las actividades que más se incrementan son las relacionadas con el ocio, como dormir, ver la televisión o no hacer nada en particular. Todas ellas conducen al aislamiento social y, por tanto, a una reducción de la probabilidad de implicarse en actividades de voluntariado. Por otro lado, un número importante de mayores no es consciente de la necesidad de ayuda o de las oportunidades de ayudar que se encuentran a su disposición. Una justificación dada habitualmente para no desarrollar actividades de voluntariado es la falta de conocimiento sobre el modo de implicarse en las mismas. Los mayores encuentran difícil dar el primer paso.

La falta de información y el desconocimiento de los mayores puede ser en cierta forma responsabilidad de las propias entidades a la hora de dar difusión a su trabajo y de llegar a determinados grupos sociales. **Adaptar las campañas de captación** a los mayores resulta esencial: los mensajes y demás elementos que son efectivos con otros grupos de edad no tienen por qué producir el mismo efecto con los mayores y pueden estar generando, al mismo tiempo, una imagen limitada del perfil del voluntario y de lo que es la acción solidaria, con la que el mayor puede no identificarse.



> *A lo mejor es desconocimiento, a lo mejor tienen más presentes a entidades grandes y quizá no conozcan a las pequeñas. Muchos mayores entran en Internet, pero a lo mejor no conocen las páginas de ofertas de voluntariado o no llegan a los puntos de información de la Comunidad de Madrid porque no saben que eso existe.*

- **Incompatibilidad con actividades de ocio y tiempo libre.** Tras la jubilación a las personas se les presentan muy diferentes opciones a las que dedicar su tiempo: el deporte, la jardinería, el turismo, etc. que complican sus agendas reduciendo las posibilidades de realizar actividades solidarias. El voluntariado no puede entenderse únicamente como una forma de entretenimiento, aunque sí brinda a los mayores refuerzos personales valorables. Es necesario mostrar a las personas que el voluntariado no sólo es beneficioso para los demás, sino también para uno mismo.
- **La falta de tiempo** es la razón más citada para justificar la no implicación en voluntariado independientemente del grupo de edad. Aunque se podría pensar fácilmente que las personas tras su jubilación disponen de gran cantidad de tiempo libre, hay que tener en cuenta que además de las potenciales actividades de ocio en las que pueden implicarse, los mayores pueden tener numerosas responsabilidades personales que limiten la posibilidad de hacer voluntariado y el compromiso que pueden llegar a establecer con esta actividad. Esto puede llevarles a no implicarse en actividades de voluntariado por miedo a ser presionados a adquirir un mayor compromiso del que inicialmente están dispuestos y que les ocasione problemas para el desarrollo de otras responsabilidades. El pensar que las entidades podrían no entender siempre cuáles son sus circunstancias personales es una limitación.

A pesar de la opinión generalizada de que las personas que están en una situación de jubilación o prejubilación disponen de una gran cantidad de tiempo libre, algunas de las intervenciones de los voluntarios mayores en los grupos de discusión ponen de manifiesto sus apretadas agendas. Muchos de ellos llevan a cabo varias actividades de voluntariado al mismo tiempo, se siguen formando (idiomas, educación reglada, etc.).

- **Problemas de salud.** Con la edad también aumenta la probabilidad de experimentar enfermedades crónicas o degenerativas lo que supone una fuerte limitación para implicarse en actividades

de voluntariado. Los estudios consultados muestran que a partir de los 75 años los problemas de salud o las enfermedades son la causa más importante para no hacer voluntariado. Los problemas de salud tienen un impacto de forma directa y, de forma indirecta, a través del incremento de las responsabilidades de cuidado de personas próximas. La probabilidad de ofrecerse como voluntario disminuye de manera significativa si la persona percibe su salud como relativamente pobre²⁸.

- **Inadecuada gestión de las entidades de voluntariado.** El inadecuado diseño e implementación de los proyectos y programas de voluntariado puede ser también un obstáculo para los mayores, especialmente para mayores con una elevada cualificación profesional que incluso han desempeñado cargos de dirección. Los logros alcanzados en el proceso de reclutamiento pueden echarse por tierra por cuestiones tales como no asegurar las necesidades materiales, el establecimiento de objetivos imposibles de conseguir, no valorar la contribución de los voluntarios, dilatar la asignación de tareas una vez reclutados, asignarles a tareas sin ningún propósito o poco significativas, etc.

Hay que cuidar mucho las primeras impresiones y experiencias que en ocasiones desalientan de forma definitiva. En el siguiente **comentario** de un **responsable de voluntariado** se ejemplifica lo que puede ocurrir cuando no se da una respuesta adecuada al ofrecimiento de un voluntario: además de perder a ese potencial voluntario se genera una imagen negativa de la entidad.

28. Encuesta SHARE (Información recogida en Observatorio de las Personas Mayores, 2005).



> Se lanza una oferta de voluntariado a través una web, por ejemplo, y si te responden personas interesadas a destiempo, cuando no se necesita a nadie, voy llenando la base de datos de personas que en el momento que les llamo ya no están interesadas porque han encontrado otra cosa o por otras razones.

Para los voluntarios mayores la importancia que atribuyen al buen funcionamiento de las entidades de acción voluntaria tiene una relevancia mayor que en otros grupos de edad.

Es importante aumentar la conciencia sobre todas las posibles barreras que pueden obstaculizar la participación de los mayores en el voluntariado para reducirlas en lo posible y así conseguir que el voluntariado les resulte una posibilidad real y accesible.



Actividades que realizan los mayores en su tiempo libre con más frecuencia

Actividades	Porcentaje
Ver la televisión	72
Escuchar la radio	45,4
Pasear	43,4
Leer	41,4
Reunirse con amigos	36,6
Asistir a actos religiosos	30,9
Cuidar a familiares	25
Colaborar como voluntario	18
Acudir al centro de mayores	18,4
Escuchar música	17,6
Jugar al dominó, la baraja, etc.	14
Ir al bar o a la cafetería	11,4
Ir a otras asociaciones	7,9
Ir al cine u otros espectáculos	1,6

Fuente: Medina y Carbonel, 2006

BENEFICIOS QUE GENERA

Las actividades de voluntariado de mayores a través de entidades de acción solidaria ofrecen un marco del que surgen enormes sinergias para todos los implicados.

Relaciones y beneficios de las partes implicadas en actividades de voluntariado de personas mayores



BENEFICIOS PARA LAS ENTIDADES DE ACCIÓN VOLUNTARIA

El voluntariado supone importantes beneficios para los mayores, como veremos más adelante, pero comenzaremos por apuntar los que su participación a través de la acción solidaria aporta al bien social. Algunas de las características más valorables de su implicación son las que siguen.

- **Madurez.** La mayoría de los mayores han vivido una amplia variedad de experiencias relacionadas con el trabajo, el cuidado de los hijos, la jubilación, etc. que les ha permitido ir madurando y estar preparados para entender los problemas de los demás. Además hay algunos aspectos, asociados a la madurez que aportan un valor añadido como son:
 - **La confianza y la autoridad.** Se tiende a atribuir a los voluntarios mayores una mayor confianza y autoridad que a los voluntarios jóvenes. La confianza en uno mismo que las personas van adquiriendo con la edad les permite ser más desinhibidos, expresar lo que piensan y adquirir mayor autonomía en el desarrollo de sus tareas voluntarias.
 - **La paciencia y la tolerancia.** Su experiencia les permite tener la cabeza fría y la habilidad de considerar más de un punto de vista, lo que les hace mejores negociadores. La edad mejora en muchos casos las habilidades interpersonales. Es posible que pierdan algo de sus habilidades cognitivas y físicas, pero sus habilidades emocionales tienden a mejorar.
 - **Habilidad para conectar con otros mayores.** Los mayores encuentran a los voluntarios de su propio grupo de edad menos “intimidantes” que a otros más jóvenes. Esto contribuye a tender puentes y facilitar la comunicación general.
 - **Habilidades para conectar con niños y jóvenes.** Los mayores, gracias a su experiencia, pueden ofrecer a los jóvenes una perspectiva diferente de la realidad, y pueden llegar a establecer con

ellos una relación que ejerza una influencia “tranquilizadora” sobre ellos y los problemas que pueden estar sufriendo. Los estudios han mostrado que los jóvenes que participan en programas intergeneracionales muestran mejoras significativas en la asistencia a la escuela, actitudes hacia la escuela y el futuro, y en sus actitudes hacia los mayores.

- **Habilidades.** Tras la jubilación las personas tienen la oportunidad de poner en práctica un gran número de destrezas y talentos que han ido adquiriendo y perfeccionando durante cerca de cuarenta años de trabajo y vida familiar. Esto también les da la posibilidad de ser más versátiles, capaces de desarrollar diferentes tipos de actividades voluntarias y de relativizar los problemas que han de afrontar.
- **Disponibilidad.** La finalización del ejercicio profesional y del cuidado de los hijos les permite disponer en algunos casos de más tiempo para dedicar al voluntariado. También les permite contar con más flexibilidad que a otros voluntarios con relación a cuándo y cómo desarrollar las actividades.
- **Lealtad.** Los resultados de diversas investigaciones ponen de manifiesto que los mayores dedican un mayor número de horas al voluntariado y permanecen durante más tiempo en la organización que cualquier otro grupo de edad. Algunos estudios muestran que su retención es excelente y que sólo abandonan si empeora su salud y sus circunstancias personales cambian. Los resultados de otros estudios plantean que los mayores son más tenaces en su voluntariado y es más probable que estén interesados en la propia actividad y no tanto en beneficios que pueden derivarse de su participación.
- **Potenciales voluntarios.** El número de mayores crece año tras año. Si concebimos a los mayores como un recurso potencial para la sociedad, las organizaciones no pueden permitirse el lujo de ignorar su importancia.

- > **Contactos sociales.** Algunos voluntarios cuentan con extensas redes sociales que han ido tejiendo a lo largo de toda su vida. En este sentido, los voluntarios mayores se pueden convertir en informantes clave, en “embajadores” tanto de la entidad como del voluntariado en general.

En los **grupos de discusión** llevados a cabo con **responsables de voluntariado**, las intervenciones contribuían a mostrar los aspectos anteriormente descritos:



> *Tenemos algunos voluntarios mayores y la verdad es que te aportan muchísimo. Nos gustaría aumentar. Hay gente valiosísima y es, además, la que tiene más estabilidad a la hora de desempeñar las actividades.*

> *Es verdad. Un voluntario mayor, por lo menos en mi experiencia, dura muy poquito o permanece para siempre. Muchísimo tiempo. Cuando está poquito, yo siempre pienso que ha sido porque no le hemos conseguido buscar el lugar donde se ha sentido a gusto, pero, en general sí lo hemos hecho, buscándole el hueco, hablando con él, y mirando sus expectativas y las necesidades de la entidad... Son voluntarios que aportan muchas más horas que el resto y son personas que faltan muy poco, a no ser por problemas de salud y responsabilidades familiares. Se implican muchísimo.*

> *Además, te abren muchas puertas porque, en general, son muy comunicativos y tienen contactos a los que sin ellos, yo no tendría acceso.*

> *Las personas mayores te hacen propuestas de mejora más fácilmente que las personas jóvenes. Son más críticos o expresan más fácilmente las críticas porque se sienten más seguros y más libres. Y, dentro de esa crítica, yo he recibido propuestas de mejora muy buenas.*

BENEFICIOS PARA LA PERSONA QUE REALIZA EL VOLUNTARIADO

Al preguntar a los voluntarios mayores sobre los beneficios que obtienen de su práctica social, destacan que, fundamentalmente, la satisfacción obtenida es uno de los más importantes.

En algunos casos esta satisfacción deriva de saber que se está contribuyendo a mejorar las cosas o de mantenerse activos, por ejemplo.

A menudo esa satisfacción deriva de muchas de las motivaciones descritas para iniciar el voluntariado, pero también de otros aspectos como el reafirmar su propia identidad o la posibilidad de relacionarse con otras personas de diferentes edades, que no aparecen de forma destacada como motivaciones previas al inicio de la actividad voluntaria.



> ... a veces te sientes como que eres la "mujer de" y la "madre de", y que no eres más que eso. Con el voluntariado he empezado a ser reconocida por mí misma... A mí el voluntariado me supone mucha satisfacción.

> Me gusta el trato con las personas... el voluntariado también me aporta una relación con las personas.

> Te pagan en satisfacción personal y en formación.

> En la vida no hay nada gratis. Yo cobro, pero ¿sabéis lo que cobro? Cobro una sonrisa. No me pagan nada, pero me siento muy bien pagada porque estoy muy satisfecha de aportar mi granito de arena.

> A mí me enriquece mucho porque estoy con dos personas jóvenes y me lo paso muy bien (...) Me aporta mucho, me aporta una disciplina, levantarme temprano enseguida, arreglarte, pintarte el ojo un poco, parece una tontería pero a las mujeres eso nos gusta...

> Egoístamente me ayudo a mí mismo, porque veo la satisfacción de ayudar.... Hijos de amigos míos, que a sus padres no les contaban las cosas y me las contaban a mí... y yo les ayudaba y les enseñaba las cosas desde otro punto de vista...

Numerosos estudios muestran que la implicación en roles productivos, como el trabajo remunerado y el voluntariado, es beneficiosa para los mayores. Se describen a continuación los derivados del ejercicio de la acción voluntaria enmarcada en organizaciones de acción social.

- > **Mejora de la salud física y mental.** El voluntariado no sólo permite proporcionar un servicio a la comunidad, sino que también parece promover la salud física y mental de quien lo pone en práctica. Algunos autores aluden, incluso, a que puede aumentar la longevidad. Aunque, los resultados hallados hasta el momento no terminan de dejar claro si la implicación en actividades productivas, tales como el voluntariado, hace a las personas más saludables o si son las personas saludables las que con más probabilidad se implican en actividades productivas, sí se puede concluir que existe una relación directa entre voluntariado y longevidad y todo apunta a que dicha relación es bidireccional²⁹.

Los voluntarios mayores son probablemente los que reciban mayores beneficios del voluntariado en cuanto a la salud se refiere porque es más probable que hagan frente a una mayor incidencia de enfermedades.

La práctica del voluntariado tiene efectos preventivos y terapéuticos al mismo tiempo, ya que en diversos estudios se ha encontrado que cuando personas con enfermedades crónicas y serias hacían voluntariado conseguían beneficios adicionales a los que podían ser logrados a través del cuidado médico. Los resultados hallados ponen de manifiesto que aquellas personas que ayudan a través del voluntariado experimentan mayores beneficios para la salud que aquellas que reciben el apoyo a través de estas actividades.

29. Dávila, M.C. y Díaz-Morales, J.F. (2009).

Asociados a la mejora de la salud física y mental, podemos identificar los siguientes beneficios para las personas mayores:

- Facilita la transición y la adaptación a la jubilación.
- Mejora la autoestima, la autoconfianza, y el sentido de propósito y significación. El voluntariado puede ser un buen medio para lograr aumentar la confianza y la autoestima de los mayores. Lograr su implicación es una forma de hacerlo posible.



¿Cómo puede favorecerse en los mayores el aumento de la autoestima?

- > Facilitar que perciban que su aportación es valiosa y relevante.
 - > Apoyarles para que adquieran confianza y seguridad.
 - > Partir de sus habilidades, conocimientos y experiencia para ofrecerles actividades adecuadas.
 - > Ofrecer una visión amplia de lo que su voluntariado significa. No dejar que perciban su tarea de forma aislada; procurar que la enmarquen en un proyecto amplio y se sientan parte de una acción más global.
 - > Mostrarles el rango completo de actividades de voluntariado que pueden realizar para que tengan posibilidad de elegir. No partir de asunciones sesgadas sobre lo que les puede interesar.
-
- > **Contribuye a la integración social y a crear capital social.** Las redes sociales sufren a medida que la gente se hace mayor y llega a ser más difícil hacer nuevos amigos. El aislamiento social puede conducir al sentimiento de soledad, la ansiedad e incluso la depresión, lo que además tiene implicaciones negativas en su participación social.

Proporcionar más contacto social puede tener un impacto sustancial en el bienestar de las personas. Algunos expertos han concluido que los beneficios sobre la salud del establecimiento de relaciones sociales puede ser tan importante como evitar ciertos riesgos como el consumo de tabaco, la inactividad física y la alta presión arterial.

El contacto entre mayores les puede resultar beneficioso al darles la oportunidad de conocer problemas o situaciones que quizá les resulten próximas o con las que se sientan identificados, lo cual les empodera o prepara para afrontarlas en el futuro.

El contacto con otros grupos de edad les aporta nuevas perspectivas, energía, jovialidad y la posibilidad de contrastar posibles prejuicios.

- **Es una oportunidad de seguir aprendiendo y desarrollar nuevas habilidades.**
- **Permite una distracción de los propios problemas.**
- **Mejora el estado emocional, incrementándose los estados de ánimo positivos.**
- **Genera actividad física.**

Es difícil probar la dirección de causalidad entre buena salud y voluntariado; en parte porque los posibles beneficios son en su mayor medida indirectos y los potenciales beneficios podrían no detectarse hasta años después de finalizar la acción voluntaria. Es obvio, por otra parte, que también hay que considerar el impacto de otros factores mediadores como la personalidad, la disposición genética, la exposición a riesgos, y otras actividades relacionadas con la salud.

Los **tres elementos del envejecimiento exitoso** son evitar enfermar, mantener unas altas funciones cognitivas y físicas, y comprometerse con la vida. El voluntariado es capaz de favorecer estos tres elementos.

BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD

Con relación a los beneficios que puede implicar el voluntariado de mayores para la sociedad, podemos destacar: **el incremento del número de voluntarios, la calidad de los recursos aportados y la mejora de la inclusión social de los mayores.**

También se logra una mejora del rol y de la imagen social de los mayores y se contribuye a difundir los valores de la solidaridad, la humanidad y la democracia³⁰.

Cuando el voluntariado de los empleados y jubilados recibe el apoyo de la empresa se incrementa la visibilidad de la misma en la comunidad, con la consiguiente mejora de las relaciones empresa y sociedad, y el aumento de la lealtad de los empleados.

MOTIVACIONES QUE FAVORECEN SU COMPROMISO

Uno de los factores más importantes que permiten explicar la participación en actividades de voluntariado es la motivación para tal propósito. Resulta pues evidente que conocer las motivaciones de los posibles voluntarios es relevante para todos los aspectos de los programas de voluntariado, desde el reclutamiento hasta el mantenimiento de su compromiso con la entidad y el éxito de su participación. Ciertos estudios sugieren que el reclutamiento y retención de los voluntarios es más efectivo cuando los programas de voluntariado apelan a las necesidades específicas y la motivación de sus voluntarios.

30. Agulló, Agulló y Rodríguez (2002).

Los resultados de las investigaciones muestran que los motivos de los voluntarios mayores se pueden organizar en dos grandes grupos:

> **Motivos autocentrados**, tendentes a satisfacer las necesidades personales de los propios voluntarios. En esta categoría estarían incluidos algunos como los siguientes:

- “Ocupar un hueco” o “llenar un vacío”.
- Un medio de transición entre el trabajo remunerado y la jubilación.
- Seguir sintiéndose útiles o necesarios.
- Conseguir un sentido de propósito o de logro.
- Conocer a otras personas.
- Hacer amigos.
- Desarrollar una actividad agradable, divertida o estimulante.
- Seguir aprendiendo y desarrollándose.
- Mantenerse activo.
- Poner en prácticas habilidades ya aprendidas.
- Afrontar problemas personales (muerte del esposo o síndrome del nido vacío, por ejemplo).

> **Motivos centrados en los demás**, que buscan satisfacer las necesidades de los demás o de la sociedad en su conjunto, como por ejemplo:

- Devolver algo a la comunidad.
- Ayudar a los necesitados.
- Trabajar por una causa en la que se cree.
- Cambiar una situación problemática.



En los **grupos de discusión** que llevamos a cabo con **voluntarios mayores** las motivaciones para llevar a cabo el voluntariado y los beneficios derivados de su desarrollo aparecieron como aspectos íntimamente relacionados.

Las motivaciones identificadas coincidían en gran medida con las halladas en los estudios previos y la mayoría se relacionaba entre sí:

- **Sentimiento de reciprocidad** (devolver a la sociedad de alguna forma lo que se ha recibido de ella).
- **Compartir la propia experiencia.**
- **Deseo de superación** (seguir creciendo a nivel personal).
- **Mantenerse activo.**
- **Poner en práctica conocimientos y habilidades.**
- **Sentirse útil.**

> En mi caso concreto, la motivación ha sido el hecho de sentirme agradecido a la vida. Creo que he tenido, como todas las personas, suerte, desgracias y de todo, pero en su conjunto me siento agradecido a la vida. Me ha tratado bien y he pensado que debería devolver a la sociedad aquellas cosas que a mí me ha dado...

> ¿Qué me motivó para hacer voluntariado? Si mi experiencia sirve para alguien, yo la tengo y... encantado de compartirla.

> La verdad es que yo ahora me jubilo y me siento una joven jubilada. Y como hay cosas que he hecho que podría enseñar, prefiero que sirvan para alguien en lugar de quedarme en casa sin hacer nada.

> Ya que estoy en una edad todavía medio joven porque me prejubilaron con 55 años, uso los estudios que tenía para enseñar a los demás.

> Sentirse útil, sentirse viva... A mí me hace mucha gracia cuando te vas a jubilar y la gente te empieza a decir "¡Ay, qué bien! Vas a tener mucho tiempo libre" Siempre dije que yo rellenar huecos no quería, a mí eso no me interesa: tendré que hacer algo en lo que me sienta útil y si ayudo a los demás mejor que mejor...

A través de un estudio de 2003 sobre el voluntariado social³¹, se detectaba que la motivación más frecuente del voluntariado mayor era la de ejercer la solidaridad y la justicia social. Con relación al resto de las motivaciones, a distancia de la anterior, se destacaban las siguientes: una ocupación para el ocio; la búsqueda de retos y autoafirmación personal; y la motivación religiosa.

Un estudio posterior³² destacaba los valores ético-morales (solidaridad, igualdad, fraternidad, etc.), las convicciones religiosas, la satisfacción personal, el compromiso cívico, la solidaridad intergeneracional, el sentirse útiles, evitar la soledad y ocupar el tiempo libre.

Y otro estudio más reciente³³ identificaba, por orden de frecuencia, las siguientes motivaciones: sentir las necesidades de las personas, creencias religiosas y éticas, tener disponibilidad de tiempo, sentirse competentes para actuar, relacionarse con la gente, necesidades personales, principios sociales y/o políticos, aprender nuevas habilidades, y presión del entorno familiar.

De forma más global, las dos motivaciones que se describen más a menudo son el deseo a contribuir a algo útil y el disfrute que se deriva de ser voluntario³⁴.

31. Jara, J. y Herrera, M. (2003).

32. Cambero, S. (2005).

33. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).

34. Encuesta SHARE (Información recogida en Observatorio de las Personas Mayores (2005).



Teoría Funcionalista de las Motivaciones

El acercamiento teórico más importante al estudio de las motivaciones del voluntariado en nuestros días es la Teoría Funcionalista de las Motivaciones del Voluntariado. Desde este enfoque se sostiene que las personas pueden mantener las mismas actitudes y realizar conductas aparentemente similares por razones muy distintas y que sirven para satisfacer funciones psicológicas diferentes. De este modo, el voluntariado no sólo puede actuar sirviendo a diferentes funciones para diferentes personas, sino que la misma acción puede servir a más de una función psicológica para un mismo individuo al mismo tiempo y/o en diferentes momentos temporales. Las razones que atraen a los voluntarios no tienen por qué ser las mismas que les hacen continuar con su voluntariado. En el siguiente cuadro se pueden encontrar descritos los 6 tipos de motivos para desarrollar voluntariado identificados por Clary et al. (1998).

MOTIVOS	DESCRIPCIÓN
Defensa del yo	Reducir sentimientos negativos
Valores	Actuar en función de valores personales importantes
Relaciones sociales	Fortalecer las relaciones sociales
Conocimiento	Aprender nuevas experiencias y tener oportunidades de ejercitar conocimientos y habilidades
Mejora del <i>curriculum</i>	Obtener experiencia u otros beneficios profesionales
Mejorar estado de ánimo	Conseguir un crecimiento y desarrollo del ego, mejorar la autoestima

... →

... ←

Los resultados de las investigaciones en base a esta teoría muestran que las motivaciones para el voluntariado son muy similares a través de diferentes edades, pero a pesar de ello es posible encontrar algunas diferencias. En síntesis, las diferencias encontradas muestran que los voluntarios jóvenes dan más importancia a mejora del *currículum* y a defensa del yo como motivaciones para el voluntariado. Por su parte, los voluntarios mayores dan una mayor importancia a los motivos de valores y relaciones sociales. También parece existir una relación directa entre edad y la importancia dada a la motivación de relaciones sociales, e inversa entre edad y la importancia dada a mejora del *currículum*.

Fuentes: Clary et al. (1998), Dávila y Díaz-Morales (2009)



¿Cómo se puede motivar a los mayores?

- > Diseñar mensajes de captación que aludan a la motivación de valores y al establecimiento y fortalecimiento de las relaciones sociales.
- > Analizar las motivaciones de los voluntarios para crear estrategias de gestión más efectivas.

3. TRABAJAR CON VOLUNTARIADO MAYOR

ASPECTOS GENERALES RELATIVOS A LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES

El trabajo con los voluntarios mayores no tiene porqué diferir significativamente de la gestión llevada a cabo con cualquier otro grupo de edad de voluntarios; no obstante, podemos señalar una serie de aspectos que pueden mejorar su gestión. A continuación presentamos algunas estrategias y prácticas que consideramos útiles tras su adaptación a las características de las entidades y de los programas concretos que se desarrollen.

I. PLANIFICACIÓN

La planificación es una fase indispensable que sienta las bases del proceso de gestión del voluntariado. Es importante considerarla con detenimiento porque, de lo contrario, podrían surgir problemas que quizá hubieran sido evitables en fases previas.

Como introducción al proceso de planificación resultaría útil responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el perfil de los voluntarios que actualmente están en la organización (edad, género, situación laboral, fre-

1. PLANIFICACIÓN

2. DISEÑO DE ACTIVIDADES

3. RECLUTAMIENTO

4. SELECCIÓN Y ORIENTACIÓN

5. FORMACIÓN

6. SEGUIMIENTO Y APOYO

DESVINCULACIÓN

cuencia con la que realizan su voluntariado, etc.)? ¿El perfil ha cambiado durante los últimos años?

- ¿Cuánto tiempo permanecen los voluntarios en la entidad? ¿A qué edades suelen dejar de colaborar?
- ¿Actualmente la organización recluta a voluntarios mayores?
 - Si la respuesta es sí, ¿han sido efectivas las iniciativas?
 - Si la respuesta es no, ¿cuáles han sido las razones?
- ¿Cuáles son las actividades o puestos voluntarios que están vacantes en la organización? ¿Los mayores podrían desarrollar cualquiera de esas actividades?
 - Si la respuesta es no, ¿por qué? ¿Qué cambios habría que llevar a cabo para que pudiesen hacerlo?
- Si en la organización ya se cuenta con la colaboración de voluntarios mayores ¿Qué tipo de actividades desarrollan? ¿Cuáles son las características de esas actividades?
- Si no se cuenta con voluntarios mayores ¿Existen necesidades en la organización que ni los voluntarios ni el personal actual puede satisfacer? ¿Los mayores podrían lograr satisfacer esas necesidades? ¿De qué forma?
- Si se contara con recursos que aportasen más tiempo y experiencia ¿Qué se podría hacer? ¿Qué otras actividades podrían plantearse?

Contestar a estas preguntas puede permitir llevar a cabo una reflexión previa sobre la situación en la que se encuentra la propia entidad, lo que repercutirá positivamente en el proceso de planificación.

Si la organización no cuenta con voluntarios mayores y se quiere abrir proyectos actuales o generar nuevos proyectos en los que los voluntarios mayores tengan un papel relevante es necesario que antes de iniciar la planificación para su implicación se den los siguientes pasos:

1. Reflexionar sobre el porqué de involucrar a voluntarios mayores en la entidad. Esto supone identificar qué beneficios se espera obtener para la entidad, para los voluntarios y para la sociedad.
2. Revisar las políticas de igualdad de oportunidades y las políticas sobre salud y seguridad de la entidad.
3. Conseguir el compromiso de la entidad con la nueva propuesta para asegurar la adaptación exitosa de los voluntarios mayores a la entidad. Es necesario obtener el apoyo explícito tanto de la dirección de la entidad como del nivel operativo del equipo profesional, que podría ver su trabajo afectado por la implicación de los mayores. Es necesario que los profesionales comprendan el sentido de la vinculación de estos voluntarios y no les perciban como competidores o se sientan amenazados.

En los grupos de discusión con responsables de voluntariado se destaca, como podemos apreciar en el fragmento siguiente, la importancia de analizar previamente las posibles reticencias de los empleados de la entidad a trabajar con voluntarios.



> No sólo se trata de trabajar con los voluntarios, sino que hay que mentalizar a la gente que no está acostumbrada a tener voluntarios y que tiene grandes prejuicios. Hay algunos trabajadores que tienen contratos de pocas horas y ven en el voluntariado una amenaza y piensa: "Mmm... aquí viene uno que prácticamente viene el mismo número de horas que yo..."

En los grupos de discusión con voluntarios mayores éstos describen que los profesionales, en ocasiones, les perciben como posibles competidores, especialmente a los voluntarios que cuentan con alta cualificación, y, otras veces, como una carga.



> ... me parece que en algunos casos se percibe a los voluntarios como unos posibles competidores.

> Yo he vivido esa experiencia. Quieren que colabores pero en la distancia, con mucha distancia. No quieren que te involucres, ni que lles un tema como responsable. Lo he visto claramente, porque me da la sensación de que ellos piensan que su puesto corre peligro.

Una vez dados los pasos previos, la planificación de las actividades o programas que nos ocupa deberá seguir el mismo proceso que en cualquier otro tipo de actividad de voluntariado, pero es necesario que se consideren una serie de elementos que quizá con voluntarios de otro perfil no serían tan importantes:

- Una inadecuada gestión por parte de la entidad puede ser una importante barrera para los voluntarios mayores.
- Es necesario que se haga no sólo una planificación exhaustiva de cada una de las etapas de la gestión (captación, selección, seguimiento y formación, etc.), sino también una previsión del personal y de los recursos que se destinarán a tal gestión.
- La gestión debe conseguir combinar la flexibilidad en el desarrollo de las contribuciones individuales de los voluntarios con la formalidad para gestionar y controlar adecuadamente dicho desarrollo. Combinar los horarios flexibles con la seriedad y un sentido de propósito.
- La vejez no es sinónimo de limitación o discapacidad, pero lo cierto es que el envejecimiento se asocia con un declive físico progresivo

y si se va a trabajar con voluntarios mayores es importante evaluar si las instalaciones son adecuadas para ellos (aseos accesibles, ascensores o rampas, etc.)

- Es necesario considerar las etiquetas y nombres para crear una imagen lo suficientemente atractiva como para captar a los voluntarios mayores. Los resultados de algunos estudios llevados a cabo con *seniors* americanos muestran que las etiquetas más persuasivas tenían que ver más con la credibilidad y el reconocimiento a su experiencia vital (*experimentado, senior, asesor, consejero, tutor, entrenador, etc.*) frente a denominaciones menos atractivas (*tercera edad, años dorados, personas jubiladas, personas mayores, etc.*).

En nuestros grupos de discusión surgieron algunas denominaciones que suscitaron rechazo (*tercera edad, anciano o viejo*). Respecto a otros términos no hay tanto acuerdo.



> *Lo de la tercera edad ya sabemos que sienta mal a todo el mundo.*

> *Se empezó hace 15 años diciendo “se buscan ancianos para enseñar museos”. Ahora esas palabras las tenemos prohibidas, pero entonces...*

> *Eso de tercera edad, mayores, tiene una connotación bastante negativa. Lo estoy reemplazando por la idea de senior... Cuando se habla de profesionales, se dice que se necesita un senior, se identifica la palabra “senior” con conocimiento y experiencia. ¿Qué tienen los mayores? Conocimiento y experiencia...*

> *A mí, la palabra mayor me gusta, pero particularmente a mí, porque me parece que “mayor” es como “joven”, no tiene que ser peyorativo. El ser mayor me parece que se identifica con haber recorrido una etapa, un bagaje que tienes que no tiene la persona joven.*

Como hemos visto anteriormente, algunos voluntarios expresaban su preferencia por ser identificados por su voluntariado y su actividad; y no por la franja de edad en la que se encuadraban.

- Para conseguir una gestión exitosa de los voluntarios mayores, las entidades deben mostrar una **actitud positiva hacia los mayores** no sujeta a prejuicios sobre el envejecimiento.

Para lograrlo es necesario:

- Estar **abiertos** a conocer las habilidades y las experiencias que los mayores pueden brindar al voluntariado.
- Ser **sensibles** para detectar y corregir en la entidad posibles prejuicios contra los mayores.
- Aplicar la **imaginación** para ofrecer a los mayores una variedad de actividades y asegurarse de que les resultan estimulantes.
- Tener **tacto** para permitir a los mayores decidir por ellos mismos el nivel de responsabilidad que pueden asumir y el nivel de apoyo que desean.

En este sentido la formación del personal que va a trabajar con los mayores juega un papel significativo, ya que hay que gestionar adecuadamente los distintos estereotipos que se manejan con relación a la vejez y a los mayores.

Reseñamos a continuación algunos aspectos de interés para minimizar ciertas limitaciones que pueden aparecer con la edad y facilitar la integración de las personas que las sufran. Son algunas de las que más frecuentemente pueden afectar a las personas a medida que van envejeciendo, aunque no todo el mundo las padece.



Prestar atención a las limitaciones sensoriomotoras y psicológicas asociadas a la edad y considerar las siguientes observaciones

> Visión

- El local debe tener una correcta iluminación, evitar los fluorescentes y luces que se reflejen en el suelo.
- Revisar que los documentos estén escritos en un tamaño de letra adecuado (se recomienda un tamaño de letra de 14 puntos). Emplear colores vivos y con contraste.
- Es probable que haya que utilizar en mayor medida la comunicación por teléfono o cara a cara si no disponen de ordenador o conexión a Internet en sus domicilios.

> Oído

- Es frecuente que la pérdida de oído sea con relación al rango de frecuencias y no tanto al volumen. Por eso no se debe gritarles, sino hablar despacio y claro. Acompañarse de gestos.
- Preguntar a los voluntarios qué método de comunicación prefieren. Si prefieren que les hables asegurarse de estar frente a ellos y mirarles a la cara. Repetir las frases que no entiendan en tono grave.
- Asegurarte que el ruido ambiente es mínimo (evitar la música de fondo).
- Al hablar con los mayores no taparse la boca y evitar también las gafas oscuras que ocultan los ojos.

> Movilidad

- Considerar si necesitan transporte para llegar al lugar donde se desarrolla el voluntariado.
- Revisar que el local sea accesible: aseos, ascensores, escaleras antideslizantes, etc.

... →

... ←

- Tener cuidado para no dejar objetos en el suelo y evitar que haya muebles (sillas, mesas, objetos, etc.) en lugares de paso. Podrían provocar un accidente.
- Analizar con el voluntario la distancia óptima entre su domicilio y el lugar del voluntariado para que no sea un desplazamiento molesto.
- Evitar que se involucre en actividades que exijan rapidez.

> **Trastornos reumáticos**

- Las personas con estos trastornos pueden tener días buenos y malos. Hay que estar preparado para entender y aceptar que algunas veces no sean capaces de realizar las actividades previstas.
- La temperatura y las condiciones del tiempo pueden afectar a su dolencia. No proponerles actividades que les obliguen a pasar muchas horas en la calle en invierno.
- Cuando sea posible ofrecerles equipamiento que pueda ayudarles a estar cómodos (una silla ajustable, por ejemplo).

> **Memoria**

- Proporcionarles por escrito las fechas de eventos, acuerdos, etc.
- Llamar al voluntario por teléfono regularmente y recordarle las citas.
- Plantearles tareas que impliquen una rutina para ellos, que tengan una cierta regularidad en horarios y días.

> **Atención**

- Plantearles tareas que no impliquen un esfuerzo mental y con una duración no superior a una hora.
- Buscar espacios de descanso entre una actividad y otra.

Es importante tener en cuenta que las limitaciones pueden afectar a las personas de muy diferentes formas. Una pérdida de audición puede afectar de forma diferente a una persona que la ha perdido progresivamente que a otra que la haya perdido de forma repentina. Hay que hablar con los voluntarios para saber qué es lo que pueden necesitar en el desarrollo de su voluntariado: no hay que dar las cosas por supuesto.

Partir siempre de la idea de que las personas no envejecemos todas de la misma forma. La heterogeneidad es enorme, el proceso de envejecimiento es individual y también son distintas las formas de vivirlo y afrontarlo.

Resulta conveniente formar al equipo con relación a estos aspectos y contar con el asesoramiento de entidades que puedan ayudarte en este sentido. El personal también tiene que ser consciente de que el uso de ciertas palabras puede resultar ofensivo, por ejemplo, es preferible hablar de personas con determinada discapacidad o con una limitación que de *discapacitadas* o *inválidas*. Siempre es mejor referirse a *necesidades de apoyo* en vez de *necesidades especiales*.

EN RESUMEN

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR

1. PLANIFICACIÓN

1. Análisis de la situación de la entidad.
2. Reflexión sobre la importancia del voluntariado mayor para la entidad.
3. Análisis de los cambios que son necesarios llevar a cabo en la entidad para la implicación de los voluntarios mayores.
4. Conseguir el compromiso de toda la entidad con los cambios propuestos.

2. DISEÑO DE ACTIVIDADES

Cuando se diseñan actividades y puestos dirigidos a mayores las entidades suelen caer en dos errores:

- > **Ofrecer a los mayores una variedad reducida de actividades y contenidos de bajo interés y exigencia** en comparación con las actividades que se ofrecen al resto de los voluntarios. La razón de ello parece basarse en los estereotipos que las personas manejan sobre el envejecimiento (ser mayor supone ser débil y frágil, por ejemplo). Los resultados de los estudios muestran que la cantidad y el tipo de actividades que se ofrece a los mayores parecen estar relacionados positivamente con la retención de los voluntarios. Aquellos voluntarios a los que se les da una amplia variedad de tareas es más probable que decidan mantenerse haciendo voluntariado. Ofrecer un amplio rango de oportunidades de voluntariado les permitiría implicarse de diferente forma en diferentes momentos y con niveles diferentes de compromiso. No obstante lo anterior, también hay que tener en cuenta que muchos voluntarios continuarán interesados en seguir desarrollando tareas rutinarias y típicas.



¿Qué actividades voluntarias pueden hacer las personas mayores?

- > No dar por supuestas limitaciones basadas en prejuicios.
- > Preguntarles con tacto (por ejemplo, “este puesto supone estar un cierto número de horas de pie, ¿te interesaría?”).
- > En algunos casos es mejor que contesten a un formulario.

- **Presuponer que los mayores desean seguir haciendo las mismas cosas que hacían cuando estaban trabajando.** Para aquellos afortunados que han dedicado su vida a hacer un trabajo realmente placentero, el voluntariado puede ofrecerles la oportunidad de continuar poniendo en prácticas sus habilidades tras la jubilación, pero es un error asumir que todos desean hacer en el voluntariado las mismas cosas que hacían en sus trabajos remunerados. Es preciso contrastar con cada persona si prefiere realizar actividades similares a su anterior trabajo, actividades nuevas en las que apliquen sus conocimientos y destrezas u otras que sean totalmente diferentes. Para atraer a los mayores que no deseen realizar actividades semejantes a las de sus profesiones se deberían diseñar también actividades y puestos voluntarios que supongan un cambio completo y que permitan explorar habilidades poco desarrolladas o completamente nuevas. Los mayores también pueden disfrutar con la oportunidad de hacer algo completamente nuevo, que nunca antes habían tenido la oportunidad de hacer. Las organizaciones les pueden proporcionar esa oportunidad junto con la formación y apoyo necesarios, pero para ello es importante que antes las entidades lleguen a descubrir cuáles son sus deseos y motivaciones para poder ubicarles más adecuadamente en las actividades y puestos.

Para el diseño de puestos es necesario que las entidades tengan en cuenta sus propias necesidades, pero también **hay que considerar algunos aspectos del trabajo con mayores como los que exponemos a continuación.**

- Cuando los mayores se jubilan adquieren una libertad que desean conservar, al menos parcialmente, cuando se plantean hacer voluntariado eligiendo el contenido de sus tareas y el horario para desarrollarlas. Es decir, desean tener libertad respecto a lo que ellos quieren hacer, cuándo y cómo hacerlo. En muchos estudios la flexibilidad de los horarios es descrita como una prioridad, y un gran número de mayores están más interesados en compromisos

a corto plazo. Tener un horario fijo puede ser complicado para ellos, por lo que es necesario ofrecerles cierta flexibilidad para que logren acomodar todos sus compromisos.

- Muchos mayores desean ser verdaderamente útiles para la sociedad, desean “devolver algo a la sociedad”. Por eso es necesario conseguir hacer conscientes a los mayores del impacto que pueden tener sus tareas o de cómo pueden ayudar a una causa determinada.
- Dan un gran valor al aspecto social de la colaboración. Muchos prefieren trabajar con otros para conseguir una meta común.
- Las iniciativas intergeneracionales deberían recibir especial atención. Diversos estudios han mostrado que tanto los jóvenes como los mayores experimentan sustanciales beneficios.
- El voluntariado familiar puede ser una opción. Llevar a cabo las actividades en compañía de su pareja, hijos y otros miembros de la familia puede aumentar el atractivo de las actividades de voluntariado. De esta forma, no tendrán que elegir entre hacer voluntariado o estar con sus familias.
- Algunos estudios indican que no hay una relación lineal entre la cantidad de acciones voluntarias y los beneficios para la salud. En este sentido, se puede hablar de la existencia de un umbral a partir del cual un desarrollo adicional de voluntariado no tendría ningún beneficio para la salud.
- Lograr diseñar puestos voluntarios que permitan el desarrollo y la autorrealización personal es importante y dicha importancia aumentará a medida que los *Baby Boomers* vayan engrosando la parte superior de la pirámide poblacional.

Los estudios muestran que aumentar la sensación de control incrementa significativamente el bienestar personal y mejora la salud de los mayores. Se ha encontrado que todo aquello que proporcione iniciativa, responsabilidad y capacidad de decisión fomenta el bienestar y la salud de los mayores.

La creatividad a la hora de diseñar actividades y programas de voluntariado no tiene límites. Un ejemplo de actividad es la que se recoge en un blog de la Plataforma del Voluntariado de España: **¿Me llevas al parque? Busco un abuelo voluntario que me acompañe.**

¿Me llevas al parque? Busco un abuelo voluntario que me acompañe

Por: [Aida Sánchez/ CanalSolidario.org](#) el 13/08/10 07:42

Tiempo estimado de lectura : 4 minutos

♥ Recomendar (1)



La foto es de ronnie44052 en Flickr

Un programa de voluntariado asturiano da la posibilidad a los mayores de 50 años de convertirse en "abuelos" de niños y niñas que residen en centros de acogida y acompañarles al parque, a la playa, al cine, al médico...., ¿quién dijo que hace falta un vínculo familiar para disfrutar de los nietos?

'Vamos al parque' es un programa que ofrece a las personas mayores de 50 años la posibilidad de cuidar a niños y niñas que residen en centros de acogida asturianos. Se desarrolla con éxito desde hace más de dos años en Gijón y Oviedo, y próximamente, se pondrá en marcha también en Avilés.

La idea de esta iniciativa de voluntariado intergeneracional, puesta en marcha por la **Federación de Asociaciones de Mayores de Asturias**

(Fampa) y la Consejería de Bienestar Social de la Comunidad, es que los niños y niñas disfruten de un tiempo de ocio con quienes representan, mejor que nadie, la figura protectora y cariñosa del abuelo.

"Los pequeños reciben afecto y les ayuda a integrarse, y los mayores se sienten útiles", dice Dolorores San Martín, coordinadora del programa. "Ser mayor y poder ayudar a alguien es lo más gratificante", añade.

Aunque la mayoría de las personas que se han inscrito al program son personas con experiencia en programas de voluntariado, Fampa les ofrece una formación adicional, ya que se espera que las personas mayores voluntarias ejerzan el papel de "educadores informales" y que el propio centro de acogida donde residen los pequeños las vea como tales.



Al diseñar puestos voluntarios para los mayores, considerar los siguientes aspectos:

- > Asegurarse de que los potenciales voluntarios son conscientes del **rango completo de puestos voluntarios** que se les puede ofrecer.
- > Una opción puede ser **implicar a los propios voluntarios** mayores en el diseño de los puestos voluntarios para ajustarlos a sus necesidades en la medida de lo posible.
- > Tener en cuenta el **componente social** en el diseño de puestos para hacer más atractiva la actividad para los mayores.
- > Proporcionar **descripciones de puestos voluntarios** que reflejen su verdadera naturaleza. “Adornarlos” demasiado para que resulten más interesantes puede contribuir a decepcionar a los voluntarios después de iniciar la colaboración. Sus descripciones deben ser claras y deben recoger:
 - los objetivos del puesto,
 - las habilidades requeridas, y
 - el compromiso que implican por parte de los voluntarios (horario, duración del compromiso, nivel de responsabilidad, etc.)
- > Describir claramente cómo serán **formados** para el desempeño adecuado de dichas tareas.
- > **Compartir responsabilidades** o adaptar puestos puede permitir una mayor flexibilidad. Por ejemplo, y tres mentores pueden compartir la responsabilidad de uno, o se puede dar la opción de que un mentor desarrolle su actividad de forma virtual. La organización en equipos puede reducir el tiempo requerido para el puesto manteniendo intacto su contenido.
- > Para promover la **flexibilidad** puede resultar útil tener a un grupo de

voluntarios para “emergencias” o sustituciones que cubra las vacantes durante, por ejemplo, las vacaciones escolares, cuando los mayores tienen que hacerse cargo de sus nietos, o proporcionarles actividades que puedan desarrollar fácilmente desde casa como algunos tipos de gestión administrativa.

- **Diferenciar claramente entre compromisos a corto y largo plazo.** Eventos como limpiar un parque, plantar árboles, organizar la ropa de un albergue, etc. pueden ser excelentes formas de introducir a las personas en el voluntariado. Pero los puestos voluntarios que contribuyan al desarrollo de proyectos concretos y que impliquen un compromiso a largo plazo es necesario que estén bien diseñados y que cuestiones como la formación y el apoyo estén previamente planificados.
- Asignarles **tareas que supongan un desafío, interesantes y relevantes.** Es importante que sientan que lo que están haciendo es útil y valorable. No sólo es una cuestión del valor de su contribución, sino también de la calidad de los logros del proyecto en el que participan como un todo.
- Muchas personas desean tener una **“responsabilidad real”** en el desarrollo de sus tareas de voluntariado. Prefieren desarrollar con cierta autonomía su colaboración en vez de encajar dentro de un rol preconcebido.

La información proporcionada por los **responsables de voluntariado en los grupos de discusión** muestra que las tareas que desarrollan los mayores son muy diversas, pero parece que respecto a su contenido éstas giran en mayor medida en torno al apoyo de los niños, las actividades docentes y de acompañamiento. Con relación a la forma, en alguna intervención también se alude a que en función de la salud de los mayores resulta conveniente vincularles con actividades que no requieran continuidad.



> En mi entidad hay un porcentaje importante de voluntarios mayores, el 35-40 por ciento, que se encargan básicamente de tareas de docencia y secretaría.

> En los proyectos de jóvenes es donde más cuesta, donde ellos menos cómodos se encuentran, pero salvo en ese colectivo el voluntariado mayor se incorpora con facilidad en todos los proyectos.

> Tenemos voluntarios de hasta 80 años. Muchos no van semanalmente al hospital porque a veces sus condiciones físicas se lo impiden, pero siguen colaborando en el ámbito hospitalario. Por ejemplo, cuando hay una campaña de venta de lotería o en campañas de cuestación, de información de cáncer de mama... entonces contribuyen aportando información sobre lo que se hace allí, sobre la asociación, etc.

> Las personas mayores trabajan fenomenal con grupos de niños muy pequeños o con grupos de niños de edades inferiores a los 12 ó 13 años, y, sobre todo en el área de apoyo escolar. En los talleres depende de la persona: algunos con 70 años están encantados de irse al parque y sentarse en el suelo, pero hay otros que sabemos que no... Hay que ir ajustando.

Estos resultados son coherentes con los hallados en el estudio de voluntariado social de **Andalucía**³⁵, que muestra que los voluntarios mayores llevan a cabo actividades de carácter mayoritariamente asistencial, primando las tareas de acompañamiento. En el estudio de Medina y Carbonel³⁶ se refleja que las áreas donde están colaborando los voluntarios mayores son por orden de frecuencia las siguientes: inmigración, mayores, educación y familia. Los campos en los que menos colaboran son juventud, SIDA, protección civil, drogodependencias, reclusos y medio ambiente.

EN RESUMEN

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR

2. DISEÑO DE ACTIVIDADES

1. Tratar de que los estereotipos sobre la vejez no determinen las opciones de voluntariado que se les propone a los mayores.
2. Proponer un amplio rango de opciones (algunas esporádicas, otras de compromiso mantenido, etc.).
3. Apostar en mayor medida por las actividades esporádicas y de corto plazo.
4. Tratar de que las opciones disponibles sean flexibles respecto a sus horarios.

35. Jara, J. y Herrera, M. (2003).

36. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).

3. RECLUTAMIENTO

Diversas investigaciones han puesto de manifiesto que la jubilación no se asocia con mayores tasas de voluntariado, y que este evento vital no conlleva cambios en los patrones de conducta. No se llega a encontrar una sustitución del trabajo remunerado por el no-remunerado, y sólo el ocio pasivo irregular (ver la televisión, por ejemplo) experimenta un incremento real. A pesar de ello, los estudios muestran que, cuando se pregunta a las personas sobre sus planes para después de la jubilación, un elevado porcentaje alude a la posibilidad de hacer voluntariado; sin embargo estas intenciones en, muchos casos, no se plasman en la realidad.

Muchas técnicas que se usan para reclutar a personas de otros grupos de edad sirven también para reclutar a jubilados, pero con personas mayores puede que necesitemos enfatizar en mayor medida los atractivos que este tipo de actividad puede entrañar para ellos (los beneficios que pueden obtener, sin olvidar enfatizar cómo su colaboración puede ayudar a otras personas). Los resultados de una investigación llevada a cabo en **Australia**, muestran que pocas entidades tienen métodos específicos para reclutar a colectivos específicos de posibles voluntarios. Lo más frecuente es que usen métodos generales que aplican independientemente del perfil buscado.

Como se describía, el proceso de reclutamiento es esencialmente el mismo para el voluntariado juvenil y el voluntariado mayor, pero hay una serie de cuestiones específicas que conviene considerar para con los mayores:

- > **Aspectos relacionados con el envejecimiento**, especialmente cuando se quiere reclutar a población muy anciana como voluntarios. Es más probable que las personas mayores de 75 años tengan problemas de salud y/o funcionales que las personas más jóvenes.
- > **Son potencialmente menos accesibles para el voluntariado** en el sentido de que tienen menos vínculos laborales y familiares.

Aunque ellos hayan disminuido sus responsabilidades laborales y sus roles familiares y tengan más tiempo para el voluntariado, son menos accesibles al reclutamiento porque no tienen vinculaciones con las instituciones y organizaciones desde las cuales otros voluntarios son habitualmente reclutados.

- **Existen cuestiones relacionadas con el horario disponible después de la jubilación.** Además de contar con otras responsabilidades y compromisos personales (cuidar de su pareja o de los nietos, por ejemplo) el horario que tienen disponible puede ser más limitado (sólo en ciertos momentos del día, antes de que anochezca para evitar situaciones de riesgo, por ejemplo).
- **Los mayores han acumulado muchos años de experiencia** que pueden potencialmente afectar a sus intereses a la hora de hacer voluntariado y al valor que dan a su tiempo.

MENSAJES DE CAPTACIÓN

En los mensajes de captación es preferible no hablar de límites de edad, sino de perfiles con los que las personas de un determinado grupo de edad se puedan identificar fácilmente. Esta es una forma de evitar el problema de discriminar a los voluntarios por su edad o de hacer que se rechace la campaña por asociar de forma directa edades con perfiles concretos.



> Desde mi entidad trabajamos muchas veces con campañas de incorporación de nuevos voluntarios y va muy dirigido a jóvenes o a otro grupo de edad, pero no hay un límite de edad, es decir, no se pone una franja de edad, sino un perfil que más o menos identificamos con el que el mayor se siente reconocido porque ya tiene una experiencia profesional, una experiencia de vida y puede compartirla, porque ahora puede decidir qué es lo que hace con su tiempo y a qué lo dedica (...) se identifica con esa campaña que en un principio parecía para personas mayores pero que no limita la franja de edad.

> A los pocos días me manda el perfil: "Necesitamos "x" voluntarios, tienen que tener menos de 45 años, tener empatía con los niños... y digo: "¿pero y esto?" Llamo al director rápidamente, vamos a ver... ¿Desde cuándo hay límite de edad para hacer voluntariado? (...) Es que plantean las cosas de una forma que puede hacer daño, y eso no se puede permitir.

> A mí me gusta hablar de las personas, no me gusta hablar ni de los hombres ni de las mujeres, ni de mayores ni de pequeños y en cuanto a las personas... pienso que si hacéis una oferta de voluntariado, puesto que los mayores tenemos más tiempo, va a haber más demanda de personas mayores (...).

> Yo creo que no hay que hacer las casillas de voluntariado de esto, o de estos años, o de mujeres o de hombres. No, un voluntariado general, además así siempre nos enriquecemos, nosotros con los más jóvenes y los más jóvenes con nosotros...



Mensajes persuasivos

Hay algunos elementos que pueden contribuir a hacer el mensaje más persuasivo. Por ejemplo, se ha encontrado que aunque las entidades y las causas pueden ser muy diferentes, hay cuatro elementos que pueden aumentar la probabilidad de que el mensaje sea aceptado:

- 1. Mostrar una necesidad acuciante.** Por ejemplo, *necesitamos a personas que ayuden a la formación de jóvenes, si no conseguimos esa ayuda los chicos no serán capaces de conseguir la formación que necesitan y esto les perjudicará toda la vida; si no conseguimos tu ayuda, tendremos que finalizar el servicio que prestamos a los enfermos por las tardes en el hospital.*
- 2. Lograr que los potenciales voluntarios se identifiquen con aquellos en necesidad.** Buscar puntos en común. Ejemplo: *Tú has pasado por esa enfermedad, sabes lo que se sufre y cuánto se necesita que alguien te apoye.*
- 3. No hay otra alternativa al problema que no sea ayudar.** Ejemplo: *Si no conseguimos tres voluntarios más, tendremos que abandonar el proyecto.*
- 4. Hacer visibles los resultados alcanzados con la ayuda hasta el momento.** Mostrar el impacto positivo de los voluntarios, puede hacerse a través de un *feedback* relativamente inmediato. Ejemplo: *Hemos logrado que 200 jóvenes consigan un trabajo remunerado estable.*

... →

... ←



Ejemplo de mensaje con los anteriores elementos para un programa intergeneracional

Se podría enfatizar (1) que hay una necesidad acuciante de ayudar a los niños en situación de alto riesgo porque si no se les proporciona la apropiada atención en su infancia podría ser demasiado tarde ayudarles cuando ya sean mayores, (2) todos hemos sido niños, sabemos lo importante que es contar con alguien que nos apoye en situaciones difíciles, (3) solamente una reducida población tiene las habilidades y el tiempo necesario para ayudarles, y (4) actualmente el programa ha reducido el fracaso escolar (se demuestra que el voluntariado ha tenido impacto).

Fuente: Fischer y Schaffer, 1993

Según los estudios publicados, los mensajes de captación más exitosos son aquéllos que logran hacer un **balance entre los beneficios para la sociedad y los beneficios para los voluntarios**. Otro elemento a considerar es que algunos mayores pueden rechazar los mensajes que aluden a “cosas que deberían hacer”. Pueden generar rechazo en la audiencia. Las personas necesitamos saber que somos nosotras quienes tomamos nuestras propias decisiones, sin obligaciones ni imposiciones, y, en mayor medida, cuando uno ha alcanzado la libertad o quiere reafirmar su autonomía.

Para diseñar el contenido de los mensajes de captación también conviene considerar cuáles son los motivos que pueden llevar a una persona a hacer actividades de voluntariado (responsabilidad cívica, sentido de propósito, conocer a otras personas, etc.). Los mensajes serán más efectivos en la medida que estén diseñados para perfiles concretos. En este sentido, la investigación muestra que aludir a las motivaciones específicas de los potenciales voluntarios es esencial. El problema es que puede ser difícil conocer dichos motivos *a priori*, sin embargo, a través de grupos de discusión y de otros métodos como cuestionarios, se puede obtener información. En cualquier caso, la información aportada en el epígrafe de *motivaciones para el voluntariado de los mayores* puede ser de utilidad.

En los grupos de discusión con responsables de voluntariado se comprobó que éstos no parecen dedicar mucha atención a las motivaciones de los voluntarios, ni les atribuyen gran importancia, incluso algunos participantes recalcan que no preguntan a los voluntarios sobre las mismas porque entienden que cualquier motivación es válida, que lo importante es que el trabajo se realice eficazmente. Como decía uno de los participantes: “Cualquier motivación es válida, siempre que se canalice adecuadamente y no se pierda de vista el objetivo del voluntariado”. Si bien esta afirmación puede ser cierta de cara a la realización del voluntariado, no es así en su reclutamiento, momento en el que es preciso asegurar que sus motivaciones no son opuestas a los derechos humanos fundamentales ni a los fines de la entidad.

Las entidades participantes en el estudio resaltan las motivaciones de sentirse útiles, de ocupar el tiempo libre tras la jubilación o la crianza de los hijos, buscar apoyo social, devolver algo a la sociedad, la posibilidad de hacer algo diferente, la necesidad de pertenecer a algo, creencias religiosas y experimentar una presión social por mantenerse activos:



> Un 15% de nuestro voluntariado está formado por personas mayores. Algunas son personas prejubiladas, que han buscado sentirse útiles de esta forma.

> Hay personas que han tenido alguna pérdida significativa o que, por cualquier otro motivo, muchas veces se encuentran un poco solas o quieren encontrar a otras personas, una red social más potente. También hay personas, que están prejubiladas o jubiladísimas, y que encuentran el momento de hacer lo que no han podido hacer toda la vida...

> No pedimos ninguna motivación, incluso valen los motivos egoístas "Me he quedado viuda y necesito conocer a gente"... Pues perfecto. Luego, a través de la actividad relativizan sus problemas y se encuentran arropados. Tenemos sesiones de reciclaje, de formación y sueles encontrar que la motivación inicial era la de conocer a gente. Y después de conocer a compañeros están encantados de ayudar a otras personas.

Unos voluntarios tienen motivos religiosos, otros altruistas... el hecho es que están realizando bien su voluntariado, que es lo que nos interesa... Con lo cual, no preguntamos las motivaciones con tal de que tenga actitudes con "C" y aptitudes con "P" necesarias para el tipo de voluntariado.

Es primordial que en todos los casos se informe del rango de actividades voluntarias en las que los candidatos pueden implicarse y darles claros ejemplos de lo que podrían hacer. Es muy importante tener presente que nada puede acabar más fácilmente con un programa que incumplir las promesas realizadas durante la campaña de captación.

Respecto al rango de actividades, también es fundamental en el reclutamiento de candidatos que las denominaciones de los puestos se atengan a su contenido, ya que denominaciones genéricas como “voluntario” no dan información sobre las tareas que se desarrollarán. A las personas les atrae el trabajo en causas concretas, necesitan información sobre roles y entidades específicas para tomar una decisión. No se trata de preguntar a las personas si quieren hacer voluntariado (aunque sí hay que explicitar que son puestos de voluntariado para evitar candidaturas que pretendan puestos remunerados) sino si desean utilizar sus habilidades y conocimientos para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Ya hemos visto que es más probable que las personas que han hecho voluntariado previamente lo hagan de nuevo, por lo que será más fácil captarlos. Ellas están familiarizadas con los procesos de aproximación a las entidades y de establecimiento de compromisos. También es más probable que conozcan a otros voluntarios, lo que les hace más accesibles.

También es más probable que las personas que están más vinculadas a sus comunidades hayan hecho voluntariado antes. Las personas que han vivido durante mucho tiempo en un área conocen las necesidades de su comunidad y es más probable que hagan voluntariado porque han logrado establecer extensas redes sociales, lo que aumenta las posibilidades de que alguien les ofrezca la oportunidad de colaborar como voluntarias.

En general, se ayuda en mayor medida a quienes se perciben como similares. En este sentido, los programas de voluntariado pueden ser más atractivos cuando se centran en ayudar o prestar servicios a las comunidades o vecindarios a los que pertenecen los potenciales voluntarios.

Elegir un buen eslogan para una campaña de captación es importante. Un ejemplo podría ser *El voluntariado añade años a tu vida, y vida a tus años.*

En el siguiente cuadro se expone el contenido de un mensaje de captación como otro ejemplo.



Mensajes de captación

Eslogan de la campaña:

¿Tienes experiencia? Compártela.

Información adicional que se incluye en el mensaje:

- La **experiencia** es el mejor profesor. Es algo muy valioso. No hay que malgastarlo, sino compartirlo.
- La entidad brinda la **oportunidad** de ser un tutor.
- Dedicar unas pocas horas a la semana en una escuela del vecindario puede **hacer la vida de los niños diferente**.
- Cerca de **1.000 voluntarios** ya han participado.
- Se muestra lo **fácil** que es. **Llamar** al 000000000 o visitar la **web** www.xxxxx.org.

Imágenes:

Fotos en color que muestren a voluntarios mayores ayudando a niños con sus tareas escolares. Estas fotos pueden lograr mostrar alegría y la importancia de compartir experiencias con los menores.

Fuente: Experience Corps (2005)

Lograr crear la marca de la entidad, es decir, transmitir una imagen asociada a la actividad y la reputación de la organización puede ser una estrategia efectiva en el proceso de captación. Esta estrategia de crear una imagen proyectada que instantáneamente comunique la identidad de la organización (o *look*) es denominada *branding*, e incluye aspectos como:

- Logotipo
- Colores corporativos
- Eslóganes
- Palabras clave
- Consistencia de su uso
- Música, etc.

El uso del humor puede ser otro factor que contribuya a hacer el mensaje más atractivo, pero entraña serios riesgos. Lo divertido y positivo se recuerda mejor, pero si llega a resultar ofensivo, el contenido del mensaje será rápidamente descartado. No hay consenso sobre lo que es divertido e, incluso dentro de un público objetivo, puede haber diferencias individuales.

En la revisión de textos surgieron algunos ejemplos de mensajes que pretendiendo utilizar el humor producen malestar en algunos de sus destinatarios, como “Plancha tus arrugas con el voluntariado”. La delicadeza y el respeto deben primar ante todo y hay que tener en cuenta que el objetivo no es que la gente se ría, sino lograr conectar con el mensaje que se transmite. Intentar aplicar el humor en forma escrita aumenta el riesgo de herir sensibilidades y la probabilidad de que el mensaje sea rechazado.

Las charlas o conferencias son un instrumento muy útil. Pérez, Rubio y Musito³⁷ describen que la estructura que más resultado les ha dado cuando se trata de captar a personas con un perfil mayor es la siguiente:

37. Pérez, Rubio y Musito (2007).

- > Iniciar la intervención con una breve presentación de la entidad promotora del proyecto.
- > Dar unas pinceladas sobre los motivos que han llevado a la entidad a plantear un voluntariado mayor.
- > Plantear las diferencias entre la solidaridad de toda la vida (voluntariado informal) frente al voluntariado formalizado.
- > El propósito de la charla es invitarles a hacer voluntariado en la entidad.
- > Proyectar un audiovisual.
- > Dejar un tiempo para preguntas y posibles aclaraciones sobre lo planteado durante la presentación.

Lo mejor para contactar con la audiencia es relatar historias felices. ¿Por qué? Porque es algo real que le permite ponerse en el lugar de otra persona y empatizar con ella, sentir lo mismo que esa persona está sintiendo, poder hacerse una idea de lo que siente alguien cuando hace voluntariado. También es importante que tenga un final feliz porque las personas quieren contribuir a mejorar las cosas, y no dedicar sus esfuerzos de forma vana. Todas las entidades pueden contar historias reales, emocionantes y memorables que pueden utilizar para captar a potenciales voluntarios.



Consejos para contar historias

- > Es importante que la historia esté **bien estructurada temporalmente**, que incluya detalles, sea emotiva, verdadera y tenga una moraleja o un significado.
- > Las buenas historias tienen un **protagonista**, una **meta** que resulta difícil lograr por una serie de barreras y una **resolución**.
- > Deben ser **concisas y breves** (no deben durar más de cuatro o cinco minutos), contadas usando el lenguaje de la audiencia y no ser previsible.
- > Usarlas cuando se tenga oportunidad (**conferencias, cartas, encuentros, webs, etc.**).
- > Aunque no suponga contar una historia, en los materiales de captación incluir citas de los voluntarios para **personalizarlas y expresar emoción**.
- > Presentar las **historias primero y luego los datos y estadísticas**. Las historias pueden despertar la atención de los oyentes y llevarles a valorar más los datos posteriores.
- > Recordar que las **fotos de los voluntarios** haciendo su trabajo también pueden contar historias.

... →

... ←



Ejemplo de historia

Alice llegó a nuestra entidad con mucha experiencia, como ella dijo “yo he visto de todo”. Alice era de la clase trabajadora y vivía en Minneapolis. Fue la mayor de nueve hermanos. Quería ser profesora, pero su familia no podía enviarla a la universidad. Trabajó durante 35 años y nunca se casó. Cuando se retiró oyó hablar de nuestra entidad y nos dijo “yo siempre quise ser profesora”. Se le asignó trabajar con Robbin, un niño de ojos marrones que tenía muchos problemas para leer, además de otros problemas familiares. Su madre tenía dos trabajos. Alice y Robbin se empezaron a encontrar regularmente para leer. Cada día ella trataba de que Robbin leyese, pero siempre tenía una excusa y siempre terminaba leyendo ella. Un día le sugirió un libro de Martin Luther King. Cuando Alice vio las fotos que aparecían recordó que su hermana había muerto por la misma época. La emoción la hizo llorar y dijo que no podía seguir leyendo por la emoción. Cuando dijo esto, Robbin cogió el libro y empezó a leer el resto de la historia. Desde ese día, Alice y Robbin se leen mutuamente.

Fuente: Experience Corps (2005)

Los resultados de las investigaciones muestran que los mayores tienden a preferir en mayor medida los mensajes con un contenido emocional más que informativo. Recuerdan mejor el contenido de esos mensajes cuando tienen un significado emocional. También se ha encontrado que procesan y retienen las imágenes negativas peor que los jóvenes, y, sin embargo, recuerdan mejor que éstos las imágenes positivas.

El color también puede constituir un mensaje en sí mismo. El uso del color es capaz de atraer la atención y provocar un fuerte impacto. Aunque con excepciones, las fotografías en color suelen expresar calidez, luz, vida, emociones, etc. y, las fotografías en blanco y negro pueden conseguir profundidad, reflexión, tristeza, etc.

Con relación a la imagen, las fotografías pueden ser un ingrediente más de los mensajes de reclutamiento. La foto correcta, en el momento correcto y en el lugar correcto puede expresar mucho de la entidad (perfil de los integrantes, impacto del vuestro trabajo, valores, etc.), a veces más que un texto escrito. Hay que seleccionar las fotos en función de la audiencia, por ejemplo, si buscas a voluntarios varones mayores no utilices fotografías en las que sólo aparezcan mujeres.

También pueden ser una buena forma de mostrar lo que se puede obtener con el voluntariado (alegría, oportunidad de conocer a nuevas personas, satisfacción, etc.). Es importante no utilizar fotografías demasiado “perfectas” (sonrisas perfectas, niños adorables, personas con excesivo buen aspecto, etc.), porque pueden resultar irreales y falsas. Lo más apropiado es usar fotos de los propios colaboradores en acción, sin alardes ni poses: personas reales, accesibles, que se vean felices en lo que están haciendo, alguien con el que los potenciales voluntarios puedan desear identificarse.

Las fotografías también pueden permitir mostrar a la audiencia el tipo de trabajo que ellos harían y aspectos específicos que serían difíciles expresar con palabras (el compañerismo a la hora de realizar las actividades voluntarias, por ejemplo). Cuando la fotografía expresa una emoción adecuada, el resto de los detalles desaparecen.

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN

Todos los estudios desarrollados muestran que la estrategia de captación más efectiva es el “boca a boca”.

Los mayores participan en mayor medida si se les ha hecho una propuesta o solicitud de colaboración. Su reclutamiento depende en gran medida de los contactos personales y del uso de redes sociales. Es importante escuchar lo que a ellos les interesa hacer y permitirles conocer el rango completo de roles voluntarios que tienen a su disposición.

En algunas ocasiones no es tan importante el mensaje como el mensajero y su capacidad de persuasión. Hasta tal punto que algunas entidades utilizan a sus voluntarios mayores para reclutar a otros mayores, su rol es hablar con otros sobre su experiencia de voluntariado. Las personas mayores responden bien a los que son como ellos y evita que las personas piensen o digan cosas como “soy demasiado viejo para ser voluntario”.



> Sobre todo por la experiencia de conocidos que les hablen de la entidad, eso es lo que da confianza ...

Para una persona es difícil decir “no” cuando se le solicita ayuda directamente: cuanto más directa sea la solicitud más difícil le será rechazarla. Si el que solicita la ayuda también es un voluntario, al hacer la solicitud no sólo está solicitando ayuda, sino que también está proporcionando un ejemplo de actuación como un voluntario.



> Yo asisto como alumna a un taller de inglés porque me entusiasma el inglés y como sabía muy poquito lo estoy perfeccionando y he conseguido que tres compañeras de mis clases de inglés se hagan voluntarias. Les dije: “Tengo prisa porque ahora me voy a hacer voluntariado”. Y me preguntaron “¿Qué es eso?”. Entonces les conté y tres se han hecho voluntarias. Me doy cuenta de que la gente no conoce lo que se puede hacer...

El reclutamiento personal “boca a boca” es importante en general, pero es más efectivo bajo ciertas condiciones que sugerimos a continuación.



Sugerencias para el uso del “boca a boca”

- > Proporciona al equipo profesional y voluntario **formación** sobre establecimiento de **contactos** (*networking*).
- > Si los voluntarios actuales actúan como embajadores en el proceso de reclutamiento, darles las **respuestas a las preguntas** que más habitualmente hacen los potenciales voluntarios.
- > Proporcionar al equipo profesional y voluntario tarjetas de presentación que incluyan el mensaje de captación (eslogan, datos de contacto, etc.), para poder entregarlas a posibles interesados.
- > Seleccionar un equipo de voluntarios cuya única **tarea** sea desarrollar los programas de reclutamiento a través del boca a boca.
- > Que todo el mundo en la entidad haga una “tormenta de ideas” sobre sus **contactos** (familiares, amigos, etc.). Se puede sugerir que cada uno haga al menos tres contactos en su red social.

La principal desventaja de esta técnica es que quizá se reduzca la diversidad en el grupo de mayores y no se logre cubrir todas las competencias que se requieren, lo que puede limitar las posibilidades de la organización para crecer y seguir desarrollándose, ya que lo habitual es que las personas se relacionen con otras personas de similares características. Por este motivo conviene complementar esta técnica de captación con otras que amplíen el campo de actuación como:

- Materiales impresos como folletos, posters, cartas de invitación, etc.
- Medios de comunicación locales (periódicos, radio, etc.)
- Eventos, exposiciones, exhibiciones, etc.



Cartas de invitación

Las **cartas de invitación** pueden ser una buena forma de hacer saber a alguien que se le necesita por sus conocimientos, habilidades, etc.

Estas cartas pueden dirigirse a personas o a grupos, y son formas directas de solicitar colaboración y de ofrecer sugerencias sobre cómo puede plasmarse dicha colaboración.

Estas cartas no deberían ser más extensas que una página. Si va dirigida a un grupo, se recomienda acompañarla de documentación en la que se incluyan folletos, pósters, etc.

Pérez, Rubio y Musito³⁸ describen la escasa utilidad de los carteles y folletos con personas mayores. "Aún cuando lo hubieran visto, decían recordar los colores y la imagen de los carteles pero no se paraban a leerlos...". El uso de medios audiovisuales desde su punto de vista es más útil cuando se trata de atraer a potenciales voluntarios con este perfil, ya que son más expresivos y dinámicos. En su publicación se puede encontrar un guión de una propuesta de mensaje de captación utilizando un medio audiovisual.

Dejar folletos en centros de mayores, iglesias, etc. no implica necesariamente recibir llamadas de potenciales voluntarios, pero contribuye a crear una primera impresión. En general, la repetición de la información es necesaria si pretendemos que las personas lleguen a considerar aceptar lo que se les propone. Una vez lograda una actitud positiva de la persona hacia el voluntariado, es más probable que se obtenga una respuesta afirmativa cuando se le proponga participar directamente. El reclutamiento de voluntarios es un proceso con múltiples fases que requiere una combinación de aproximaciones.

38. Pérez, Rubio y Musito (2007). Pág. 167.



Participación del mayor en actividades culturales, sociales o religiosas

- > El porcentaje de la población general que no asiste a las **bibliotecas** es alto. Sólo el 15% de los mayores asiste a la biblioteca. Los porcentajes disminuyen a medida que se incrementa la edad.
- > Los mayores participan en **actividades religiosas** en mayor proporción que el total de la población. Las personas mayores de 65 años acuden a la iglesia en un porcentaje del 42,8%.
- > La asistencia a **conferencias** no es muy habitual en el conjunto de la población y el porcentaje de mayores que asiste a conferencias es relativamente bajo y se reduce notablemente a medida que aumenta la edad.
- > La asistencia a **centros culturales** es mayor que la asistencia a conferencias tanto en el conjunto de la población general como en los mayores. Los mayores acuden a los centros culturales en una proporción aproximada del 10% y la asistencia también se reduce con la edad.
- > Los mayores acuden en menor proporción a **museos y galerías de arte**, la asistencia también se reduce con la edad.
- > La asistencia a los **toros** no supera el 10% en la población general, pero las personas mayores son las que más acuden, por encima del conjunto de la población.
- > Las visitas a **ferias** son más frecuentes que otras actividades de ocio.

Fuente: Duque y Mateo (2008)

Es importante ir creando opinión en la población que nos interesa captar. Esto es posible a través de los propios servicios que presta la entidad a sus beneficiarios, mediante campañas de sensibilización sobre otros temas no relacionados con la captación de voluntarios, etc. A través de esos “mensajes” que se envían se va creando una determinada imagen de la entidad y se va forjando una actitud positiva hacia la misma por parte de la población.



> Lo único bueno que puedo decir de la crisis es que todo el trabajo que hemos hecho las entidades a lo largo de estos años de sensibilización se ha notado en estos momentos y ha aumentado el número de personas que muestran interés en hacer voluntariado. Creo que eso es en parte gracias a los esfuerzos de sensibilización.

Hay que plantearse qué estrategias se pueden utilizar para llegar a los mayores que están más aislados en sus casas.

Los **responsables de voluntariado** que participaron en los **grupos de discusión** describieron que las herramientas que suelen permitir obtener mejores resultados en la captación de voluntarios mayores es el “boca a boca”, webs especializadas en voluntariado, bolsas de voluntariado, portales de Internet dedicados a personas mayores. Hay, no obstante, diferencias significativas en la utilidad que las distintas entidades atribuyen a cada una de ellas. Con relación a los lugares donde es más fácil encontrar voluntarios mayores se alude a los centros sanitarios, a los centros culturales y a las empresas.

Como se puso de manifiesto en los **grupos de discusión** con **voluntarios mayores**, la familia juega un papel muy importante en el desarrollo del voluntariado. Concretamente la influencia de los hijos en el desarrollo del voluntariado de mayores adquiere gran importancia, ya que permiten superar el escollo de la falta de información sobre el voluntariado y a su vez sirven como modelos de lo que puede considerarse aceptable social-

mente. Obsérvese, sin embargo, que en algunos casos la sobrecarga de cuidado de nietos que los padres “delegan” con frecuencia en los abuelos también ejerce una fuerte influencia, esta vez en sentido contrario, con relación al voluntariado de los mayores, muy particularmente en el caso de las mujeres.



> Estuve colaborando con una ONG en la que trabajó mi hija. Nos suscribimos las dos con una cuota, pero cuando ella lo dejó -que lo dejó en dos meses- se dio de baja en la cuota y me dijo a mí que también me diera de baja porque los fondos iban a unos destinos poco claros.

> En mi caso fue mi hija la pequeña, que tiene 37 años ahora. Cuando yo me jubilé ella trabajaba como coordinadora del voluntariado en una entidad, y me dijo “venga papá, ámate”.



Sugerencias para la captación de personas mayores

- > Que los **materiales de captación** estén desarrollados por **profesionales** contribuye a crear una mejor imagen de la entidad. Crear la imagen de que la organización es respetable, está bien gestionada y tiene en cuenta los detalles. La imagen ayuda a crear credibilidad y reputación, y puede abrir muchas puertas.
- > **Utilizar poco texto.** A no ser que el tema les interese mucho, las personas tienden a no leer los mensajes escritos. Intentar que el texto sea fácil de leer (cuidar el tamaño de letra, el contraste, etc.).
- > Crear una **campaña versátil** que se puede adaptar fácilmente a los diferentes soportes (folletos, posters, etc.).
- > **Crear campañas duraderas.** Será más probable que las personas se expongan repetidamente a los mensajes. Se recomienda revisar cada dos o tres años los materiales de captación para adaptarlos si fuera necesario.

Cómo promover el voluntariado de mayores fue uno de los temas que más atención recibió por parte de los **grupos de discusión de voluntarios**. A continuación se recoge una síntesis de las intervenciones:



> *Eso se podría hacer a través de la propia Administración, dando información para que la gente, cuando se quede libre por ejemplo con motivo de la jubilación, sepa que hay una labor que se puede hacer, porque yo cuando me jubilé a los 65 años me dije: "Bueno, pues qué bien, y ahora... ¿qué voy hacer?" Eso de irme a la plaza del pueblo a jugar al parchís... Me parecía que eso no iba conmigo.*

> *Tiene que salir en la tele para que la gente conozca experiencias positivas. Por ejemplo la tuya: saltar de cero a ser profesora de informática. Eres profesora voluntaria de informática y eres tú quien ha tenido que hacer ese recorrido... a tu edad.*

> *Creo que habría que dar mucha información muy sencillita en sitios muy cercanos a la gente: en los centros culturales, en los coros, en las parroquias, en el tablón de anuncios del supermercado, en las bibliotecas....*

> *Que la gente sepa que el voluntariado es una cosa normal y que se puede hacer, y que no pasa nada, ¿no?*

> *Fíjate, en nuestro barrio hay una oficina de correos... Suponte que con un autobús de voluntariado, vais primero con un altavoz... y luego os quedáis toda una mañana ahí para dar información. Estoy convencida de que mucha gente se acercaría. El caso es llegar a la gente en su barrio, ¡fácil!, y dar información.*

> *Lo mejor es un anuncio publicitario en una televisión pública, donde se viera a una persona que demuestra que es útil y que ayuda a alguien, pero con esa cara de satisfacción del voluntario que está recibiendo un beneficio, y lo transmite. Yo, por la experiencia que tengo, veo que cuando sale alguna cosita en la tele... es que se bloquean los teléfonos.*

Gran parte de las intervenciones se centraron en defender la necesidad de informar a las personas sobre las opciones que tienen disponibles una vez que se jubilan. En este sentido, se podría fomentar esta información tanto desde los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas e instituciones públicas así como de las estructuras de gestión de las pensiones de jubilación en la Administración.

EN RESUMEN

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR

3. RECLUTAMIENTO

1. Determinar el perfil del mayor al que se desea captar.
2. Diseñar un mensaje de captación específico para dicho perfil.
3. Seleccionar las estrategias de captación más adecuadas.

4. SELECCIÓN Y ORIENTACIÓN

La selección es una fase del proceso que, en función de las entidades y de los proyectos concretos, podrá tener mayor o menor importancia. Algunas entidades plantean la **selección** de forma **informal** a través de un análisis sobre las expectativas mutuas, por ejemplo. Otras entidades utilizan procedimientos rigurosos y formales, por ejemplo, en proyectos donde se trabaja con niños y jóvenes, los voluntarios suelen estar de acuerdo con el proceso y se dan cuenta de su necesidad. Por último, en otros casos, se ofrece la posibilidad de llevar a cabo un **curso formativo**, como una forma de llevar a cabo la selección. En cualquier caso, hay que tener cuidado con el proceso de selección, si es excesivamente largo y los voluntarios perciben que existe una falta de interés en ellos y en lo que pueden ofrecer pueden perder el interés en el voluntariado.

Una vez realizado el proceso de captación, es esencial **cuidar el primer contacto** con el voluntario. El potencial voluntario juzgará a la entidad en base a ese primer contacto. Siempre hay que aproximarse a los mayores con una mente abierta para ser lo más flexibles posibles. Hay que estar preparado para dar una respuesta rápida y profesional a las expresiones de interés.



> Yo era socio en X. Llamé y me dijeron que no necesitaban voluntarios. Les pedí que me dieran teléfonos de ONG que tuvieran más o menos un objetivo similar, y me dieron el de Y y el de Z. Entonces llamé a Y, tardaban en responderme. Yo no sé si a lo mejor, así a primera vista no les gusté, porque fui a una entrevista, y después de tenerme dos horas esperando me dijeron que no me podían atender y que ya me llamarían... y llamé a la otra ONG.

Para llevar a cabo el primer contacto es bueno acordar un encuentro informal con el potencial voluntario (si lo consideras necesario envíale una carta con la fecha y hora del encuentro). Si el local de tu entidad es difícil de localizar no olvides enviarle un mapa de vuestra situación con la información de transporte.



Propuesta de guión para las entrevistas

- > **Número de horas de dedicación.** *¿Cuántas horas querría dedicar a la semana?* Aunque el voluntario desee invertir mucho tiempo, resulta más aconsejable empezar con una dedicación menor e ir incrementando ese número progresivamente. Una vez conocida la actividad, darle la opción de probar durante un periodo corto de tiempo para ver si la persona se siente a gusto desarrollándola o prefiere buscar otra que se le adapte mejor.
- > **Días de la semana disponibles.** *¿Qué días le vienen mejor? ¿Qué días no podría?* Establecer una rutina puede llegar a ser muy importante para el voluntario, sobre todo si tiene otros compromisos y responsabilidades. Conviene valorar la flexibilidad para que la persona pueda ajustar sus compromisos y su dedicación al voluntariado. Tener en cuenta esto y acordar cómo superar los posibles obstáculos en este sentido.
- > **Intereses y motivaciones.** *¿Qué le gustaría hacer? ¿Qué le motiva? ¿Qué tipo de voluntariado le interesaría?* La entrevista es un buen medio de conocer las expectativas de ambas partes. Es conveniente ajustar las expectativas a la realidad para evitar futuras frustraciones, mantener una buena comunicación para examinar el grado de ajuste e ir acompañándoles en el proceso de adaptación de forma satisfactoria para todos.
- > **Habilidades y conocimientos.** *¿Qué tipo de actividades ha realizado a lo largo de su vida?* Resulta conveniente plantear las preguntas como formas desenfadadas de abrir el diálogo y no como una entrevista de

Debes tener en cuenta que la idea de que les hagáis una entrevista puede ponerles nerviosos, por eso hay que dejarles claro que se trata de un encuentro informal. Antes de la reunión puede ser útil escribir qué se espera obtener de ese encuentro informal. Preparar un guión de los temas a tratar durante la entrevista y plantear algunas preguntas que puedan ser útiles para dirigir la entrevista.

selección en la que el candidato pueda sentirse intimidado por no dar la talla o por su sentimiento de inseguridad. Intentar que hable de su persona, de su experiencia para buscar una actividad en la que podría colaborar de forma positiva y a la vez sentirse bien haciéndolo. El papel de entrevistador debe ser, en este contexto, más un facilitador que un filtro. Todas las personas tienen aspectos positivos y hay que buscar cuáles son los mejores de esa persona.

- > **Actividades y puestos disponibles.** Presentarle un amplio rango de opciones de voluntariado, conseguir que el ajuste sea lo más personalizado posible. No guiarse por prejuicios sobre lo que los mayores pueden hacer a la hora de plantear este rango de opciones.
- > **Necesidad de apoyo.** *¿Necesitará algún apoyo para llevar a cabo mejor sus tareas?* Comentarle que se llevará un seguimiento de su actividad, y explicarles el motivo que hace necesaria una cierta regularidad (en horarios, en criterios, o en lo que se precise), pero no plantearlo como una imposición excesivamente estricta.
- > **Evitar problemas.** *¿Se le ocurre alguna situación en las actividades que le he planteado en la que cree que podría sentirse incómodo?* Intentar prever qué situaciones pueden resultarle estresantes para evitar someter al voluntario y a los beneficiarios a situaciones de tensión evitables.
- > **Atención al clima.** *¿Qué cree que le podría hacer el voluntariado más agradable?* Aprovechar para conocer a la persona. Ella es quien puede dar más pistas para ayudar a ser tratada como le gusta.

Es importante que los potenciales voluntarios puedan elegir el nivel de compromiso que están dispuestos a asumir, y facilitarles en la medida de lo posible su colaboración con la entidad. Es necesario proporcionarles flexibilidad también con relación a las actividades que pueden desarrollar, una opción es la de darles la posibilidad de que prueben las actividades o programas antes de incorporarse a ellos. Las entidades deben ir concienciándose de la importancia de adaptarse a las peculiaridades de los nuevos perfiles de voluntarios que en el futuro próximo se implicarán en mayor medida en actividades de voluntariado. Encontrar al voluntario perfecto en actitudes, aptitudes y disponibilidad es difícil, en este sentido, una propuesta para solucionar el problema es crear equipos de trabajo de voluntarios en los que las personas se puedan complementar, de tal forma que un reducido compromiso por parte de un voluntario pueda encajar en el engranaje de la maquinaria sin afectar al desarrollo y a la calidad del servicio prestado.



> Las entidades o evolucionamos o nos quedamos atrás. No hay más opciones... Si quieres caminar con ellos tienes que facilitarles el camino, adaptárselo y es muy complicado. Es tan amplio el abanico de posibilidades de colaboración que cuanto más heterogéneo sea el equipo de trabajo mejores resultados se podrán conseguir, porque entre unos y otros se complementan, que es lo bonito también.

> ... eligen la hora y eligen el día, el programa y, más o menos, la zona donde quieren trabajar.

> Tras la segunda entrevista, siempre les dejo claro que la derivación no es inmediata, sino que van a conocer el proyecto, porque a lo mejor quieren estar en hospitales pero llegan al hospital y se sienten fatal. Pues a lo mejor no es su espacio... Esa derivación primera no es definitiva, sino que primero van a conocer y luego, ya con el responsable del proyecto concreto, deciden. Se lo piensan...

Hay que tener presente que los voluntarios no siempre serán capaces de desarrollar su voluntariado durante largos periodos de tiempo, en ocasiones debido a problemas de salud. Por ejemplo, a los voluntarios con artritis les puede resultar difícil dedicar muchas horas seguidas sin descanso. Una posible solución puede ser que los voluntarios roten.

Un problema que destacan algunas **entidades** participantes en los **grupos de discusión** es que los mayores, a veces, se implican tanto en el voluntariado que puede resultar perjudicial, por ejemplo, si exigen a otros su mismo nivel de implicación. Cuando se dé el caso, se les debe intentar transmitir que el voluntariado debe ser considerado una actividad más que aporta sentido a la vida, pero que conviene compatibilizar con otras actividades.



> La gente que quiere dedicar todo el día al voluntariado es porque se acaba de jubilar, porque se ha quedado viudo, o por otra razón. En esos casos hay que acompañarles en la búsqueda de otras actividades que no sean el voluntariado. Con personas mayores me he tenido que sentar y decírselo porque proyectan en otros voluntarios la exigencia de dedicación que ellos prestan y explican: "...Es que vienen ahora los voluntarios que están nada más que un día a la semana y, oye, nosotros estamos aquí todos los días..."

> Hay gente que dice que quiere hacer voluntariado todos los días, y le decimos: "Empieza uno y luego ya veremos..."

> Que nadie se deje llevar y diga: "Yo, 20 horas". No. Yo te apunto 8 y cuando veamos que realmente puedes dar las 8 aumentas, si quieres. Lo primero que tiene que ser la gente es realista con su propio tiempo, su propio compromiso. Si además ha estado mucho tiempo sin tener una actividad con horario, a esa persona le va a costar mucho trabajo seguramente someterse otra vez a un horario rígido.



Dónde hacer voluntariado

> Portal de Voluntariado de la Comunidad de Madrid

En el Portal de Voluntariado de la Comunidad de Madrid se pueden buscar las entidades de acción voluntaria por distritos. También se pueden incluir las necesidades de voluntariado de las organizaciones. Los posibles voluntarios tendrán acceso a través de los Puntos de Información de Voluntariado (PIV) existentes en la Red de Puntos de Información de Voluntariado de la Comunidad de Madrid.

www.madrid.org/voluntarios

> Plataforma del Voluntariado en España

A través del servicio “mapa del voluntariado” se pueden buscar los proyectos de voluntariado por barrio.

www.plataformavoluntariado.org/web/volunteer

> Portal de la Fundación Hazlo posible

La página web de Hacesfalta es un instrumento útil para poner en contacto ofertas y demandas de voluntariado.

www.hacesfalta.org/

El lugar donde las actividades de voluntariado se van a desarrollar es también otro factor a tener en cuenta. Resulta deseable que, en la medida de lo posible, los mayores realicen su voluntariado en las comunidades donde residen. Un ejemplo de los múltiples beneficios que se pueden obtener en este sentido lo constituye el proyecto *+60 Prosperidad y sus mayores*.



> Sí que son esos mismos voluntarios mayores, muy implicados y con orgullo de pertenencia, los que generalmente viven además en los barrios donde hacemos intervención, y ya se sienten partícipes en esa transformación social de su barrio.

En el caso de que el voluntario no se ajuste a las necesidades que tenga la organización, es una buena práctica tener contacto con otras entidades o centros de voluntariado a los cuales podamos derivar a los potenciales voluntarios (para ello sería muy útil que se creasen foros donde las entidades puedan llegar a conocerse y a compartir experiencias). Cuando esto ocurra, hay que explicarles claramente porqué no es posible ofrecer un puesto de voluntariado en ese momento, informar de que en el futuro es posible se pueda contar con ellos y facilitar referencias de otras entidades o centros donde quizá dispongan de posibilidades de voluntariado. No hay que sentirse obligado a aceptarles aunque no encajen, para que puedan estar satisfechos es importante que se ajusten al puesto.

El voluntariado no puede ser entendido como una terapia ocupacional (como describió uno de nuestros voluntarios participantes), no cabe duda de los importantes beneficios que pueden derivarse de su práctica para los voluntarios, pero no debe perderse de vista que el objetivo último del voluntariado es una causa que está fuera de sí mismo y que, con independencia de su edad, el perfil concreto debe responder a las necesidades del puesto buscado por la entidad para minimizar los riesgos de que la actividad no se desarrolle como es deseable.



> No se puede contemplar el voluntariado en una ONG como una terapia ocupacional. Yo he contestado el teléfono, me han llamado y me han dicho: “Tenemos una persona que se ha jubilado y es muy activa”; pero hay que tener en cuenta que una ONG no es un sitio para hacer una terapia ocupacional porque los objetivos de la ONG son otros, por muy duro que sea decirlo.

La creación de una base de datos es una herramienta útil; no obstante, en ocasiones, al contactar con candidatos incluidos, puede que éstos ya no se encuentren disponibles. Aunque no lo sea tanto para el proceso de captación, sí lo es en el proceso de desarrollo de los voluntarios. Tener información adicional de ellos (intereses, habilidades, etc.) puede mejorar la eficiencia y la eficacia de la colaboración. En cualquier caso, es importante que la legislación sobre protección de datos personales siempre se tenga presente.

Algunos campos que pueden recogerse en la base de datos además de los datos de contacto son los siguientes:

- Aficiones
- Clubs, asociaciones, etc.
- Participación en asociaciones profesionales
- Metas a corto y largo plazo
- Habilidades y conocimientos
- Campo de estudio o empleo
- Amigos y familia
- Otras actividades de voluntariado

En los **grupos de discusión**, algunas **entidades** comentaron las dificultades que habían experimentado al asegurar a sus voluntarios mayores. A pesar de las dificultades que puedan existir, la entidad está obligada a asegurar a sus voluntarios independientemente de cuál sea su edad. Se tienen que seguir las fórmulas necesarias para poder cumplir con este deber.



> *Nosotros tenemos un problema por el seguro porque no nos quiere asegurar. Estamos con la Compañía X y no recuerdo si el límite de edad está en 70 ó 75 años.*

> *Cuando nosotros empezamos, yo me reuní con las empresas más fuertes de seguros para asegurar a los voluntarios y me encontré con algo que más o menos sabía, y era que las compañías de seguros, como los bancos, nunca pierden pues no querían asegurar contra posibles accidentes a mayores de 65 años. Logré llegar a 75 años, lo que fue un éxito tremendo, pero se me quedaba un 10-12 por ciento de voluntarios sin cobertura porque tenemos personas de hasta 90 años. Pocos, pero hay de 85 a 90. Total, que al final lo denunciamos y me llamaron de una empresa para solucionar este problema. Finalmente hemos conseguido, y esto sí que es un hito histórico, que sin límite de edad estén asegurados en todo tipo de accidentes, inclusive fallecimiento, en el desempeño de la tarea.*

Respecto a la orientación, es importante proporcionar a los voluntarios una información de fondo sobre el proyecto y la organización y también sobre lo que se espera de ellos y cómo su colaboración puede ayudar a lograr los objetivos del programa. Esta información quizá se habrá entregado por escrito en los contactos iniciales, pero conviene recordarla para que el voluntario vaya percibiendo que su tarea tiene sentido en la globalidad de la organización y que con su actividad pasará a formar parte de la misma y contribuirá a su mejora. Esta parte del proceso no se suele tener muy en cuenta y se suele descuidar, lo que supone un error, ya que los estudios muestran que los seis primeros meses de voluntariado son cruciales.

En el siguiente cuadro se recogen algunos consejos sobre cómo llevar a cabo la orientación.



A tener en cuenta para la orientación de los nuevos voluntarios mayores

- > Explicarles la **historia de la organización**, su **misión** y actuaciones.
 - > Proporcionarles **datos** sobre los logros conseguidos hasta el momento por la entidad.
- > **Presentarles** al equipo profesional y al resto de los voluntarios.
- > Darles información sobre **cuestiones prácticas**, como dónde están los aseos, si puede tomarse una bebida, política relativa al uso del teléfono, etc.
- > Decirles a quién tienen que recurrir si necesitan ayuda. Puede ser conveniente asignarles una persona de referencia con quien puedan hablar si están preocupados por algo. Otra opción es asignarles un **tutor** para ayudarles los primeros días o semanas.
- > Explicarles cómo solicitar la **compensación de los gastos** derivados del voluntariado.
- > Explicarles las **políticas y procedimientos** de la entidad que les afecten.
- > Explicarles cuál es el **proceso de gestión** de los voluntarios.
- > Una opción puede ser firmar un **acuerdo** entre el voluntario y la entidad en el que se recoja lo que se espera del voluntario y lo que éste puede esperar de la entidad.
- > Otra opción es escribir una **guía de orientación dirigida a los voluntarios** donde puedan encontrar toda la información necesaria para llevar a cabo el proceso de adaptación y adecuación a la entidad y al puesto de voluntariado.
- > **No abrumarles** con demasiada información o reglas.

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR**4. SELECCIÓN Y ORIENTACIÓN**

1. Llevar a cabo un proceso de selección más o menos informal depende de la entidad y de los programas concretos de voluntariado.
2. Es esencial cuidar el primer contacto con el voluntario, y estar preparado para darle una respuesta rápida y profesional.
3. Se debe cuidar el proceso de orientación, es necesario que el voluntario sepa qué es lo que se espera de él y qué puede esperar de la entidad. La base de la orientación debe ser la de hacer que los nuevos voluntarios se sientan seguros, acompañados y apoyados en el proceso de integración en la entidad.

5. FORMACIÓN

La formación es importante para todo el personal voluntario o laboral de la organización. Algunas organizaciones no dan a los mayores la oportunidad de seguir aprendiendo; sin embargo, los resultados de los estudios muestran que cuando se ofrece esa posibilidad, se les anima a ello y se les ofrecen diferentes formatos de aprendizaje (cursos intensivos, discusiones grupales, etc.), los resultados son muy positivos y detectables en el aumento de su auto-confianza, mayores niveles de motivación, satisfacción, sentimientos de ser valorado por la organización, mayores niveles de permanencia, etc. También muestran los estudios que los mayores están muy motivados para la adquisición de nuevas habilidades o para mejorar las existentes en los cursos desarrollados para ellos en centros de ocio, escuelas comunitarias y otros lugares.

Las **entidades** participantes en los **grupos de discusión** describen que los voluntarios mayores no siempre participan de la formación que les proponen, pero es importante que sepan que la entidad se preocupa por ellos porque esto contribuye a motivarles.



> Como casi todas las entidades, tenemos cursos de formación inicial y luego 2 ó 3 talleres específicos al año. No vienen todos los voluntarios desafortunadamente, pero bueno, poco a poco, con que sepan que estamos ahí, que estamos intentando promocionarles y que tengan una trayectoria en la entidad y una formación para desarrollarse... Eso ya les va motivando. Se ve que cada vez, con los años, van participando más voluntarios y suplimos un poco esa falta de formación en el área social o educativa que necesitan. Pero teniendo motivación e implicación...

Algunas personas pueden pensar que son demasiado mayores para aprender nuevas cosas y esto puede constituir una barrera para su voluntariado. El formato de enseñanza de clase magistral puede ser desalentador para aquellos cuya última experiencia de este tipo fue hace más de 40 años. Una opción para evitar ese rechazo inicial a la formación es presentar dicha formación como un intercambio de información, un trabajo de equipo, o a través de una relación con otra persona que actúe como su mentor.

Otra opción es mostrarles que más que aprender habilidades nuevas, la formación va dirigida a adaptar habilidades que ya poseen a situaciones nuevas. En cualquier caso, no se debe sobrecargar a los voluntarios con excesiva información.

Las **entidades** participantes en los **grupos de discusión** parecen coincidir en la necesidad de que la formación se proporcione en pequeñas dosis, tenga un carácter continuo y con formato muy participativo.



> Nosotros tenemos una táctica de poca formación, me refiero a pocas citaciones de formación y mucho acompañamiento.

> En mi organización tenemos formación continua pero en poquitas dosis, no muy larga, porque nos hemos dado cuenta de que los mayores desconectan, tiene que ser mucho coloquio y participación.

> ... Las primeras sesiones de formación duraban tres días, cuatro días, una semana y se ha ido reduciendo a tres horas... No se puede. Es corta porque tampoco es tan importante, mucho más importante es la continuación, el reciclaje.

En el siguiente cuadro aparece información relativa al aprendizaje de los adultos de utilidad en la planificación de la formación.



Aprendizaje en adultos

- > No tratar de formar a los adultos de la misma forma que a los jóvenes. Aprenden de forma diferente y también sus intereses son distintos.
- > Los mayores se motivan para aprender cuando sienten que lo necesitan.
- > Comparando sus experiencias pasadas con las nuevas mejora su aprendizaje.
- > Necesitan información inmediata con relación a su progreso.
- > Prefieren que su aprendizaje sea de carácter práctico.
- > Intentan evitar cometer errores durante el aprendizaje. Resulta conveniente explicitar que los errores sirven para aprender.
- > Prefieren estar implicados en la planificación y en la evaluación de su formación.

Algunos mayores consideran la acreditación de la formación como un incentivo adicional, pero para otros puede ser una mera cuestión administrativa e innecesaria. No desean tanto un reconocimiento, como la oportunidad de ser estimulados y de aprender algo nuevo. Las entidades deberían considerar evaluar los intereses que puedan tener los mayores para proporcionarles formación interesante y que al mismo tiempo contribuya a lograr la misión de la organización.



Sugerencias para la formación del voluntariado mayor

- > Algunos voluntarios mayores pueden aprender a un **ritmo diferente** que los voluntarios más jóvenes. Comprobar si tienen problemas para seguir el mismo ritmo que los voluntarios más jóvenes.
- > Elegir a formadores con la capacidad necesaria para **adaptarse al estilo de comunicación y formación** que los mayores prefieren.
- > Facilitar que **evalúen** si la formación recibida ha sido efectiva para incorporar sus críticas y sugerencias de cara al futuro.
- > Apoyar la formación en las **experiencias previas y en las habilidades** de los voluntarios. Usarlas como base para aprender nuevas habilidades. Para poder hacerlo, conseguir información sobre las mismas.
- > Implicar a los voluntarios mayores en la planificación e implementación de las actividades de formación. Fomentar el **aprendizaje auto-dirigido**. Dar la posibilidad de que aprendan cosas por ellos mismos. Esto promueve su **autoconfianza** y contribuye a lograr su empoderamiento.
- > Explicarles porqué es importante aprender ciertas cosas para que tengan clara cuál es la **utilidad práctica** del contenido de la formación.
- > Crear un **clima** donde los voluntarios mayores puedan sentirse a gusto. Esto contribuirá a promover el aprendizaje. El intercambio de conocimientos entre compañeros puede ser una forma de conseguirlo.
- > Crear **grupos pequeños** para la formación. Así se promoverá la discusión y se posibilitará que compartan experiencias, colaboren y trabajen en equipo.
- > Tratarles como **compañeros**, no como estudiantes.

... →

... ←

- > Asegurarse de que todo el equipo profesional y el resto de los miembros de la entidad reciben formación sobre **igualdad de oportunidades y diversidad**.
- > Al utilizar metodologías de presentación visual de la información (*Power Point*, transparencias, etc.), asegurarse de que sean claramente visibles para todos los participantes. (Las fuentes de letras "Arial" y "Coronet" son más fácilmente legibles, y se recomienda no utilizar un tamaño inferior a 36 puntos para el texto de las transparencias).
- > **Evitar la sobrecarga** de información.
- > Las sesiones tendrían que tener una **duración** no superior a una hora y media para evitar la fatiga. El aprendizaje se favorece si se diseñan varias sesiones de corta duración en vez de una más larga.
- > Presentar la información (verbal o escrita) de forma **sencilla y secuenciada**.



Un ejemplo de proyecto dirigido a los mayores

El Organismo Autónomo de Programas Educativos Europeos (APEE) cuenta entre sus proyectos con uno dedicado a promover el voluntariado de las personas mayores. Esta acción tiene como objetivo permitir que ciudadanos mayores puedan hacer voluntariado en otro país como forma de aprendizaje creando una colaboración duradera entre dos organizaciones participantes sobre un tema determinado.

The screenshot shows the APEE website interface. At the top, there is a navigation bar with the APEE logo and the text 'Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos'. Below the navigation bar, there are several menu items: 'OAPEE', 'PAP', 'Iniciativas', 'Servicios', 'Novedades', and 'Convocatoria'. The 'Convocatoria' menu item is highlighted. The main content area is titled 'Voluntariado para personas mayores' and includes a list of links for 'Presentación', 'Asociaciones de aprendizaje', 'Seminarios (Organización)', 'Voluntariado para personas mayores', 'FAQ', 'Formación continua', 'Visitas e intercambios', 'Ayudantías', 'Visitas preparatorias', 'Catálogo de cursos', 'Resoluciones', 'Documentos', and 'Eventos'. There is also a 'Servicios' section with links for 'Jornadas y eventos', 'Comisión Europea - LLP', 'Enlaces de Interés', 'Perfil del Contratante', 'Evaluadores y expertos', 'Formularios de solicitud / Gestión en línea', and 'Publicaciones'. The main content area features a breadcrumb trail: 'Inicio > PAP > Grundtvig > Voluntariado para personas mayores'. The main heading is 'PROYECTOS DE VOLUNTARIADO PARA PERSONAS MAYORES'. The text describes the project's objective: to allow older citizens to do volunteer work in another country as a form of learning, creating a lasting collaboration between two participating organizations. It also mentions that the project allows local communities to benefit from the potential of older citizens through the exchange of volunteers. A 'Descripción de la acción' section states that the project involves a grant between two institutions of participating countries, with at least one being a member of the EU, for cooperation and to allow older citizens (over 50 years old) to do volunteer work in another European country. The project is bilateral and reciprocal, with a duration of 2 years, during which 2 to 6 volunteers will be sent and received in periods of 3 to 6 weeks. A 'Resultados esperados' section notes that in the organizations of origin and reception, it is expected that the projects will favor the exchange of experiences, good practices and knowledge, collaborating in an area determined and increasing the European perspective of the participants. It also states that for volunteers, the results of the activity will be the increase of their skills and competencies, their contribution to the development of non-profit activities and to the community as active citizens and the acquisition, development and transmission of specific skills. Finally, it mentions that for more information, one can consult the Guide of Projects of volunteer work in the document page.

Más información en Internet a través de:

www.oapee.es/oapee/inicio/pap/grundtvig/voluntariado.html

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR**5. FORMACIÓN**

1. Dar la oportunidad a los voluntarios de seguir formándose y aprendiendo nuevas cosas.
2. Adecuar el formato y ritmo de enseñanza a sus necesidades, los adultos no aprenden de la misma forma que los jóvenes.
3. Crear un clima en el que puedan sentirse a gusto. Darles la oportunidad de que puedan participar activamente compartiendo sus experiencias y conocimientos.

6. SEGUIMIENTO Y APOYO

Las investigaciones científicas muestran que los meses iniciales del voluntariado parecen ser los más críticos. Una vez sobrepasado ese periodo inicial podemos suponer una cierta estabilidad en el compromiso. En un estudio llevado a cabo con voluntarios mayores se encontró que si se conseguía superar el primer año de permanencia era más probable que también se continuase como voluntario el segundo año. El seguimiento y el apoyo proporcionado a los voluntarios son determinantes para asegurar su permanencia. La mejor opción para mantener las tasas de voluntariado altas es conseguir retener a los voluntarios existentes.

Hay que tener presente que las expectativas idealizadas de los nuevos voluntarios han de ajustarse tras su experiencia real y, después del estado de “luna de miel” inicial se corre el riesgo de sentirse decepcionado.

Este problema es más probable en el caso de los voluntarios con escasa experiencia o con un bajo compromiso potencial, quienes pueden haber iniciado su voluntariado en función de expectativas alejadas de la realidad sobre lo que podrían conseguir con su colaboración. En este sentido, los coordinadores deben estar suficientemente próximos a los nuevos voluntarios como para poder solucionar los problemas que puedan surgir.

Retener a los voluntarios puede ser más crítico que reclutarlos. Los voluntarios que abandonan después de un reducido periodo de tiempo pueden suponer un coste asociado a la inversión en formación y seguimiento realizados, y también debido a cómo puede afectar esto a los beneficiarios de la entidad (sentimiento de abandono, cambio de referentes, etc.). El abandono es un componente natural de la gestión de los voluntarios y no tiene por qué ser un problema; pero unas altas tasas de abandono sí pueden provocar una especie de círculo vicioso: si no se invierte en formación y supervisión, es más probable que la calidad de su trabajo no sea buena, lo que probablemente generará insatisfacción, sentimiento de incompetencia y frustración y, con ello, aumentará el riesgo de abandono.

Los voluntarios mayores no se adaptan tan fácilmente como los jóvenes. Es necesario, por tanto, que la entidad les proporcione más apoyo en este

aspecto. Cuando la actividad se muestra demasiado demandante para el voluntario mayor, el coordinador tiene varias opciones a su disposición: puede hablar con el voluntario para reubicarlo en otro puesto menos demandante, o puede reducir su tiempo de dedicación en el caso de que el contenido de la actividad que desarrolle sea importante para él.

Es importante que los voluntarios determinen su propio ritmo de trabajo para que se sientan cómodos. A pesar de que el grupo de voluntarios mayores puede tener una serie de peculiaridades compartidas, hay que tener en cuenta que pueden tener diferentes necesidades, preocupaciones y aspiraciones, más que ser un grupo homogéneo en todos los aspectos. Con relación a la dedicación temporal de los voluntarios, Cambero describe que, dada la amplia variedad de experiencias, resulta difícil determinar una media de días y horas semanales o mensuales por cada mayor voluntario participante³⁹. Se podía encontrar a voluntarios que dedicaban una mañana o una tarde a la semana con una duración de 3 a 4 horas, hasta aquellos que dedicaban entre 15 y 20 horas a la semana distribuidas en varios días.

Un cierto número de **entidades** participantes en los **grupos de discusión** comparten la idea de que los voluntarios mayores requieren una mayor atención que el resto de los perfiles de voluntarios en términos generales, aunque también se destacan algunos casos en los que se muestra que esto no es siempre así.



> Yo comparto que requieren muchísima más atención y reconocimiento. Y también una atención personal a su problemática. Les encanta hablar, no sólo sobre aquello que tiene que ver con su labor voluntaria, sino de su vida, de sus hijos, sus enfermedades, sus viajes... De modo que, con relación a los mecanismos que la organización tiene que poner en marcha para el apoyo a estos voluntarios, hay que contemplar que los mayores requieren mucho más tiempo de atención que la mera formación.

39. Cambero, S. [2005].

Para proporcionar apoyo a los voluntarios es necesario tener en cuenta una combinación de apoyo individual y encuentros grupales. Resulta muy apropiado promover las relaciones positivas entre voluntarios a través de encuentros y, cuando sea posible, crear pequeños grupos de apoyo mutuo dirigidos por voluntarios experimentados.

Si un voluntario no está satisfecho o se aburre con su actividad voluntaria es probable que abandone. Para evitar esta situación, lo más recomendable sería contar con un amplio rango de puestos voluntarios entre los que el voluntario puede elegir una nueva ubicación. Sería también deseable que los voluntarios dispusiesen de un periodo de prueba en el nuevo puesto para que decidan si se ajusta a sus necesidades, de tal forma que puedan cambiar de actividad, si así lo desean, sin necesidad de que abandonen la entidad.

La clave para reducir el abandono de los voluntarios y aumentar su permanencia es conocer los factores que inciden tanto en su abandono como en su permanencia. Por ejemplo, las causas que llevan a los voluntarios mayores a abandonar pueden proporcionar pistas para determinar qué es lo que realmente les mantiene motivados.

En algunos estudios se ha encontrado que algunas de las causas que expresaban eran las siguientes:

- **“Una pobre organización de las cosas”**. Es importante que la entidad lleve a cabo una adecuada gestión de los proyectos. Las personas pueden sentirse frustradas si perciben que su tiempo es malgastado.
- **“Sus esfuerzos no son siempre apreciados”**. Los voluntarios necesitan sentir que su esfuerzo es reconocido y apreciado. Facilitar que lo logren puede ser sencillo: desde decir un simple “gracias” cada día para despedirse, hasta darles la opción de participar de algún modo en la toma de decisiones.
- **“No pueden afrontar siempre las cosas que les piden que hagan”**.



> Yo he dejado asociaciones por eso, porque intentas aportar ideas, hacer cosas, te ofreces y no cuentan contigo. Pues ese no es mi sitio (...). No cuentan con la experiencia de los voluntarios...

Por el contrario, respecto a lo que les mantiene como voluntarios, se ha encontrado que algunas personas continúan como voluntarios porque desarrollan un elevado apego⁴⁰ hacia el voluntariado.

Las tasas de permanencia son mayores a medida que las horas de voluntariado se incrementan. Cuantas más horas se dedique el primer año es más probable que se continúe como voluntario el siguiente. El mismo efecto se encuentra con el número de semanas y el número de organizaciones. Los datos hallados confirman que a medida que el voluntario incrementa su compromiso se incrementa su interés en el voluntariado. Podríamos concluir, por tanto, que es necesario que las entidades logren generar un fuerte sentido de compromiso hacia la organización y hacia sus metas para conseguir que los voluntarios mayores permanezcan en ella.

En el estudio de Medina y Carbonel⁴¹ se encuentra que los motivos por los que los voluntarios permanecen en las asociaciones son, en orden de frecuencia, los siguientes: capacidad para decidir el tiempo que se va a dedicar a colaborar con la asociación; hacer lo que puedan sin experimentar presiones; sentirse cómodo; compartir la filosofía y objetivos de la asociación; que la asociación funcione adecuadamente; que responda a sus intereses personales; y, finalmente, que se sienta querido y aceptado.

40. Los indicadores del nivel de apego son el número de horas y semanas dedicadas anualmente, y el número de organizaciones en las que se realiza voluntariado.

41. Medina, M.E. y Carbonel, C. (2006).



Aspectos a tener en cuenta en el seguimiento y apoyo a los voluntarios mayores

- > Mantenerles **ocupados y activos**. Muchos desean tener oportunidades de seguir desarrollándose personalmente y seguir creciendo. La formación puede ser una vía para ello.
- > Ser **flexible** con su nivel de implicación y compromiso. Las vacaciones y sus compromisos familiares son importantes para ellos y necesitan poder compatibilizarlos con el voluntariado.
- > Llevar a cabo un **seguimiento regularmente de forma individual y en grupo**. Esto permitirá evaluar su entusiasmo y sentido de realización personal, y descubrir frustraciones e insatisfacciones. Trabajar de forma constructiva para detectar los problemas y para solucionarlos, implicar a los voluntarios para buscar soluciones.
- > Tener una política de “puertas abiertas” con los voluntarios. Que los **coordinadores** estén siempre **disponibles** para ellos.
- > Asignarles **una persona de referencia**. No les gusta tener que hablar con una persona distinta cada vez que necesitan ayuda. El tener una persona de referencia hará que se sientan más cómodos.
- > Crear una **red informal de apoyo** entre voluntarios, y entre los voluntarios y coordinador.
- > **Implicarles en la toma de decisiones**. Muchos esperan ser consultados y percibir que su contribución en la toma de decisiones es valorada. Si se solicita su opinión, debe quedar claro que dicha opinión es respetada y tenida en cuenta. Las personas se sentirán más comprometidas si se sienten implicadas en el funcionamiento de la entidad. Posibles formas de implicarlos serían: fórums de voluntarios, reuniones con el equipo profesional, elección de un representante de los voluntarios que participe en los equipos de trabajo internos, incluirlos en una lista de circula-

... →

... ←

ción de memorias, invitarles a los eventos sociales que se organicen, etc.

- > Crear un **procedimiento para gestionar las quejas**. Asegurarse de que cualquier queja es tratada inmediatamente. Habla con el voluntario del problema tan pronto como sea posible. Las quejas pueden reflejar fallos en los procedimientos y políticas, que si se sucedieran, habría que revisar.
- > **Valorar el trabajo** de los voluntarios. Las entidades que invierten en formación y llevan a cabo un seguimiento y un apoyo de sus voluntarios les están enviando el mensaje de que su trabajo es valorado y es importante. Las organizaciones con procedimientos formales para la gestión y el trabajo de los voluntarios tienden a tener menos problemas tanto en la captación como en la retención.
- > Crear una **atmósfera** de trabajo amistosa y familiar.
- > Tratarles de **forma respetuosa**. Los mayores esperan respeto, y la forma en la que son tratados tiene un impacto sobre su compromiso con la entidad.
- > **Tratarlos como colegas**. No alarmarse si un mayor se opone a la autoridad. En algunos casos no les gusta que se les diga lo que tienen que hacer. Intentar preguntarles y conducirlos. Priorizar las formas participativas sobre las imposiciones.
- > Generar un fuerte **compromiso** hacia la organización y hacia sus metas.

Como se ha visto a lo largo de esta guía, trabajar con voluntarios mayores implica numerosos **beneficios**, pero su gestión también puede conllevar algunos **problemas**, entre los cuales **las entidades destacan los siguientes:**

- > Puede que toda la vida hayan estado realizando las cosas de una determinada forma y les **cueste cambiar** esa forma de llevarlas a cabo. Incluso esto puede ser una barrera para participar en la formación proporcionada por la entidad.



> También nos ha pasado con alguna persona jubilada que ha sido más difícil... me refiero a un caso de un directivo de una empresa. Parecía que quería imponer una serie de cosas porque había sido una persona con mucha responsabilidad y creía que podía seguir siendo de la misma manera y que la gente tenía que hacer lo que él decía.

- > Les cuesta un poco más **adaptarse a los cambios** en las formas de hacer las cosas.



> Sí que es cierto que hay veces que, si cambiamos alguna forma de trabajo, puede que cueste un poquito más que sean flexibles a esos cambios que las personas más jóvenes porque llevan más tiempo y se sienten más parte de la entidad.

- > Muchas de las personas mayores que llegan a la entidad son personas con una **elevada cualificación profesional** que han estado desempeñando cargos de dirección en sus empresas. En algunos casos eso se puede convertir en un problema para la entidad, porque esas personas quieren seguir asumiendo una elevada responsabilidad. A continuación se ejemplifica con una serie de intervenciones:



> También existen prejubilados que deciden que ellos van a dirigirlo todo mucho mejor. Nosotros pensamos: “Muchas gracias, pero vete a tu casa porque has venido con mentalidad equivocada”. El voluntario tiene que acercarse a la ONG diciendo: “En qué os puedo valer”.

> Si esa persona va con la voluntad de saber dónde puede echar una mano, no hay ningún problema, no hay inconveniente. En este momento, precisamente el grupo de relaciones con empresas, el grupo de Responsabilidad Social Corporativa está formado en su mayoría por prejubilados. En el área de Recursos Humanos está otra compañera mía de X (empresa). Yo llevo 11 años colaborando allí y no ha habido jamás ningún tipo de problema por la edad de una persona, sino por la actitud de una persona.

> Lo que se puede considerar una virtud puede resultar una dificultad en la coordinación del voluntariado, ya que el voluntario mayor es **más crítico** y cuestiona más que los jóvenes la forma de trabajar.



> El voluntario mayor es mucho más crítico que el voluntario joven, te cuestiona mucho más, le cuesta a veces... la coordinación es un poco más complicada, se siente más de “tú a tú”, que un joven.

> A veces las actividades de voluntariado entran en colisión con **otra serie de actividades** como el ocio y tiempo libre, las responsabilidades familiares, etc. Esto hace que sea complicado para muchos mayores ajustar sus agendas para poder hacer el voluntariado. Unido a esto está el tema de las vacaciones de los voluntarios mayores. Hay una serie de meses al año en los que no se puede contar con ellos, y eso puede afectar al desarrollo de los proyectos.



> *La mayor parte de mis voluntarios mayores tiene una agenda súper-apretada, porque tu entidad es una de las entidades en las que ellos colaboran, pero tienen otras, aparte del cuidado de los nietos, la gimnasia, el teatro, cine, conciertos... para las reuniones a veces no se encuentra día.*

> *Tienen un pequeño handicap y es importante: tienen unos meses al año de dedicación al voluntariado y otros meses que son suyos, de vacaciones, unas vacaciones muy generosas. A la hora de funcionar en mi entidad se está haciendo mucho para que no se creen equipos que sean sólo de personas mayores, o sólo de jóvenes porque cae. Es decir, llega el mes de los exámenes y el equipo de jóvenes se hundiría, llega el mes de irse de vacaciones –julio, agosto y septiembre y Navidad– y se hunde...*

- > A veces la **excesiva dedicación y entrega** al voluntariado puede convertirse en un problema. Puede utilizarse para canalizar algunos problemas personales, o puede tenderse a exigir a los demás la misma inversión que uno realiza, por ejemplo.



> *Los problemas que me he encontrado con personas mayores no han sido muchos. En todo caso por involucrarse mucho, y sé que es orgullo de pertenencia, pero ese orgullo de pertenencia es a veces un poco egoísta y hay que saber muy bien cómo manejarlo. Si se maneja bien, la verdad es que es una oportunidad.*

El estudio llevado a cabo por la **Junta de Andalucía** sobre el voluntariado social andaluz ⁴² muestra que un tercio de las entidades sociales estudiadas no se plantean problemas específicos en el trabajo con este colectivo, pero el resto de entidades estudiadas alude a que el trabajo con mayores puede conllevar algunos problemas. El más destacado es el de la dificultad de la movilidad y los problemas de salud. Con una menor frecuencia se plantean otros problemas como: problemas ante la obligatoriedad de asegurar a los voluntarios mayores, falta de adaptación a las tareas asignadas y otro tipo de dificultades, como la falta de recursos económicos para desarrollar las labores asignadas o la escasa dedicación a la actividad.

El “boca a boca” es una de las estrategias más efectivas para llevar a cabo la captación de los voluntarios. El problema es que esto a menudo implica que poco a poco se vaya consiguiendo que los voluntarios de la entidad estén vinculados de forma personal porque sean amigos o familiares, por ejemplo. Cuando una persona clave en esa red de voluntarios deja el voluntariado puede llegar a iniciar una ola de abandonos entre sus compañeros. Para poder evitar esto los coordinadores de voluntariado deberían conseguir crear una relación con los voluntarios de forma individual y lograr mantener un diálogo con cada uno de ellos.

El reconocimiento de los mayores es muy importante, es un aspecto de la gestión que en ningún caso hay que descuidar. Las entidades suelen plasmar ese reconocimiento de diferentes formas: a través de felicitaciones directas e informales a los voluntarios por su labor, mediante la entrega de diplomas o placas, actos públicos de reconocimiento, reuniones con voluntarios de otras zonas o felicitaciones de cumpleaños personalizadas, etc. En la mayoría de las ocasiones el reconocimiento que reciben los mayores no es diferente al que reciben los voluntarios de otras edades.

Con relación a la necesidad de reconocimiento, en los **grupos de discusión** con **responsables de voluntariado**, destacó la necesidad de pertene-

42. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. (2003).

nencia que tienen los voluntarios mayores, y como el hecho de recibir la acreditación o carnet de voluntario, o cualquier objeto de *merchandising* de la entidad puede satisfacerla.



> *También les gusta la sensación o el sentimiento de pertenecer a algo. Cuando estás en edad laboral te presentas: “Me llamo tal, estoy casado... y trabajo en no sé dónde”. Identificarte con una entidad. Transmites que perteneces a... Quizá relacionado con eso está una de las características que tienen los mayores es el tema del merchandising: necesitan un chaleco, un bolígrafo, su acreditación, su carnet... Necesitan algo que les proporcione esa sensación de pertenencia.*

> *Les agradecen, les felicita la directora, les mimamos mucho... Les damos de vez en cuando un diploma de participación... Algunos lo tirarán a la basura pero a otros les encantará ponerlo en un cuadrito en su casa y, bueno, de vez en cuando hacemos un acto público de reconocimiento a su labor. Nosotros creemos que el día que no estén contentos se irán.*

> *En mi entidad tenemos unas fiestas instituidas como la copa de Navidad, en un local que nos ceden. Es un encuentro de puertas abiertas para que vaya quien quiera, que pueden ser posibles nuevos voluntarios. Llevamos a un grupo de la tuna... lo pasamos bien, bailamos, cantamos... Van todos los voluntarios que quieren con sus familiares y amigos.*

También tenemos la fiesta en la que entregamos la placa a los voluntarios que llevan más de cinco años, con representantes de las instituciones que presiden la mesa.

Felicitamos a los voluntarios en su cumpleaños con una carta en la que el presidente manuscibe “Querido fulanito/a” y se despide con un abrazo...



Formas de mostrar reconocimiento

El reconocimiento puede ser realizado de muy diferentes formas, pero hay que tener en cuenta que cada voluntario tiene distintas necesidades y motivos para hacer su voluntariado. Considerando sus motivaciones y peculiaridades planificarás mejor el modo de reconocer su contribución en la entidad.

Algunas de estas formas son las siguientes:

> Mostrarse amables y considerados:

- Sonriéndoles.
- Invitándoles a un café, té o refresco.
- Enviándoles cartas de felicitación en su cumpleaños.
- Escribiéndoles notas de agradecimiento.
- Teniendo en cuenta sus necesidades personales.

> Comunicarse adecuadamente con ellos:

- Dedicando tiempo a hablar con ellos y a explicarles cosas.
- Poniendo a su disposición un buzón de sugerencias y respondiendo de forma adecuada a sus propuestas.
- Posibilitando que sientan la libertad de negarse a aceptar alguna propuesta.

> Tenerles en cuenta:

- Manteniéndoles informados sobre la organización y sus logros.
- Incluyéndoles en listas de correo para remitirles información.
- Dándoles oportunidades de participar en la planificación de proyectos y programas.

> Ayudarles:

- Reembolsándoles los gastos ocasionados por la actividad.
- Proporcionándoles transporte para desplazarse al lugar del voluntariado.

> Proporcionarles una buena experiencia:

- Dándoles una adecuada orientación.
- Proporcionándoles oportunidades de asistir a acciones formativas.
- Ofreciéndoles la oportunidad de asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

> Desarrollar eventos especiales en los que participen:

- Organizando un evento anual de reconocimiento.
- Invitándoles a eventos de la entidad, aunque no estén específicamente orientados a ellos.

> Reconocer su colaboración públicamente:

- Fiesta de voluntarios.
- Incluir sus nombres en las publicaciones de la entidad o en la web.

Los estudios han mostrado que los estados psicológicos que acompañan a la experiencia de los voluntarios (sentido de competencia, satisfacción con la actividad y congruencia ideológica, por ejemplo) afectan al compromiso que se llega a establecer con la actividad. En consecuencia, la forma en la que se sientan con relación al voluntariado probablemente afectará a su permanencia.

Si las personas perciben su trabajo como exitoso se sentirán competentes y llegarán a estar más comprometidos con su voluntariado. De esta forma, la manera más efectiva de comprometer a los voluntarios es proporcionarles experiencias exitosas, refuerzos intrínsecos. Los refuerzos intrínsecos se refieren a la naturaleza del trabajo, a que los trabajos supongan un reto, entrañen un desafío, interesantes e importantes. Los refuerzos intrínsecos son los más importantes para los voluntarios mayores.

Cuando se les pregunta sobre los incentivos que podrían promover el voluntariado la mayoría de las veces identifican el que se les proporcionen puestos que se ajusten a sus intereses, ayudarles a desarrollar nuevas habilidades para aumentar su autoestima, hacer nuevos amigos o que con su contribución contribuyan a mejorar su comunidad y a resolver algún problema. Proporciona oportunidades para la promoción dentro de la entidad, refuerza el aumento del compromiso del voluntario y sus logros a través de un mayor reconocimiento y del aumento de sus responsabilidades (en el caso de que hacerlo tenga valor de incentivo para la persona). Puede ser recomendable establecer un itinerario de desarrollo para los voluntarios que deseen aumentar su compromiso e implicación.



> Yo creo que, cuando se les dan mayores responsabilidades especialmente a estas personas a pesar de que sean más críticos, más o menos receptivos, quizás porque tienen ya un bagaje de experiencia muy importante y también porque necesitan sentirse útiles, les engancha también, les fideliza, aunque la decisión última la tengas tú y estén muy controlados por parte del coordinador.

Un importante refuerzo intrínseco es lo que en inglés se denomina *generativity*, que parece expresar la esencia de los beneficios intrínsecos que son valorados por los mayores. Este término hace referencia a la necesidad humana de ser productivo y creativo, de que la vida tenga un significado y de estar conectado con otras personas a través de las generaciones. Si una persona no tiene un significado y un sentido de conexión con otros, su vida puede parecer vacía y sin ningún propósito. La necesidad de *generativity* se va haciendo más importante a medida que se envejece y que uno va siendo consciente de su propia mortalidad.

En este sentido, es importante desarrollar programas que no delimiten la edad de los voluntarios. En los **grupos de discusión** podemos identificar una serie de fragmentos que ponen de manifiesto el valor de que los programas sean intergeneracionales, en los que el perfil de los voluntarios requeridos no esté limitado por la edad.



> Antes cuando determinábamos las parejas teníamos en cuenta la edad, pero nos hemos dado cuenta de que el voluntariado te enriquece incluso en una pareja donde una es de 23 años y otra de 53, porque hay un intercambio generacional. Lo que les une y lo que les lleva al voluntariado es la ayuda al otro. Me parece que se enriquecen las dos personas, tanto la que es mayor como la que es joven.

> Lo que fomentamos, sobre todo, no es tanto el agrupar perfiles de voluntarios por edad sino al contrario: creemos mucho en la riqueza intergeneracional. Para nosotros las exigencias que tiene el proyecto son las que delimitan el perfil del voluntario.

A pesar de la importancia de las actividades intergeneracionales, en el Eurobarómetro⁴³ se muestra que la mayoría de la población encuestada (69%) está fuertemente de acuerdo o algo de acuerdo con que no hay suficientes oportunidades para que los mayores y los jóvenes puedan trabajar juntos en asociaciones e iniciativas comunitarias.

Por otro lado, las personas que creen fuertemente en las metas de la organización son considerablemente más activos en contribuir con su tiempo y con su esfuerzo. En este sentido, las entidades necesitan reclutar a personas que compartan sus valores y necesitan proporcionar entrenamiento en estos valores para reforzarlos.

Otro aspecto importante que hay que considerar es que a medida que las personas envejecen sus capacidades e intereses pueden cambiar y puede ser necesario modificar las actividades que desarrollan. Mantener un seguimiento regular hace posible crear espacios de diálogo sobre estos temas y llevar a cabo los ajustes convenientes. Es esencial mantener una relación cercana con el voluntario para poder analizar cómo se sienten en el desempeño de la actividad y decidir conjuntamente los cambios que sean necesarios.

Para facilitar la labor de los coordinadores, sería recomendable comunicar en el proceso de orientación de los nuevos voluntarios que es importante encontrar el puesto más acorde para cada voluntario y que su satisfacción en el puesto irá muy asociada a que obtenga los logros buscados. Esto nos lleva a atribuir una gran importancia al bienestar de todos, por lo que si la colaboración de un voluntario en determinada actividad no logra satisfacer los requerimientos del puesto después de recibir el apoyo y la formación apropiada habremos de buscar una actividad alternativa en la que se puedan aprovechar las cualidades de esa persona. Esta política debería aplicarse a todos los voluntarios con independencia de su edad. Se deben establecer procedimientos transparentes sobre cómo evaluar las realizaciones de los voluntarios en el desempe-

43. The Gallup Organization (2009).

ño. También debería establecerse un sistema de apoyo para ayudar a los voluntarios a desarrollar el voluntariado de una forma flexible que contemple la posibilidad de jugar otros roles por la circunstancia que fuere (cambios importantes en sus capacidades, necesidades de la entidad o nuevos retos, por ejemplo). Lo que debe considerarse inaceptable en cualquier caso es establecer un límite de edad en función de la conveniencia de la organización por evitar establecer procedimientos de apoyo adicionales o por prejuicios relativos al envejecimiento y a los voluntarios mayores.

Cuando el **envejecimiento** de los voluntarios empieza a perjudicar al desarrollo de su labor es esencial tener mucho tacto. Según lo descrito por las **entidades participantes** en los **grupos de discusión**, lo que sucede en la mayor parte de los casos es que cuando la persona empieza a percibir que ya no tiene la misma capacidad física y/o mental para desarrollar adecuadamente su labor va reduciendo progresivamente su compromiso e incluso lo cancela. El coordinador o el responsable de voluntariado de la entidad debe ser muy observador en este sentido, ya que puede que el voluntario esté esperando una salida “digna”, que podría facilitársele mediante una propuesta de ocupar otros puestos que se adecuen en mayor medida a su nueva situación personal.

El problema del envejecimiento se vuelve más complicado de resolver cuando existe un deterioro mental importante. En este caso una de las entidades participantes aludió a la necesidad de contactar con la familia para exponerles el caso. Pero en estas situaciones, el problema, como exponían otras entidades, es que de esta forma se vulnera la intimidad de la persona y ese es un límite que no se debe traspasar. Otra entidad describe lo que hacen en tales situaciones: arropan a los voluntarios con más voluntarios de tal forma que se puedan suplir sus limitaciones y se pueda conseguir que el voluntario se sienta aún útil y parte de la entidad. En estos casos, el apoyo por parte de otros voluntarios y de la propia entidad es fundamental.



> Con las limitaciones físicas me parece fácil, pero en salud mental, en muchas ocasiones tienes que hablar con la familia. ¿Cómo le vas a decir a él “creo que estás empezando a tener un problema”, si nadie se lo dicho? Él no es consciente...

> En casos de salud mental, donde yo encuadro también el alcoholismo, no sé si lo adecuado es llamar a la familia. Estás convirtiendo al voluntario en usuario. ¿Quién nos ha dado permiso para traspasar ese límite, y mirarle no como a un voluntario sino como a un beneficiario?

> [¿Y cuando alguien empieza a mostrar síntomas de Alzheimer?] Nosotros tenemos algunas, pero no llamamos a la familia. En lugar de dos voluntarias van tres al acompañamiento domiciliario a ancianos, de manera que no pueda equivocarse.

> A mí me vienen a la cabeza en concreto dos personas que en su momento ocuparon cargos de cierta responsabilidad. Pasaron un tiempo y de alguna manera fueron cediendo... pero salió de ellos mismos y de las personas que había a su alrededor. Es decir, se cuida mucho esa sensación de grupo, de equipo, de poder hablar, de no tener miedo, de alguna manera, a exponer: “Yo hoy tengo el día tonto y no estoy para escuchar las penas de nadie”.

> Los coordinadores son fundamentales porque los voluntarios que empiezan a acusar algún síntoma de deterioro mental necesitan ser tratados con más cariño todavía que el resto. Tienen que estar contentos. Nosotros tenemos problemas con los coordinadores que se hacen mayores y hemos creado la figura del coordinador adjunto, es como honorífico, algo semejante. Por ejemplo “Montse, quiero que me dures mucho, elígeme tú a una persona que te apoye”. Naturalmente, luego hay que revisar la elección.



Sugerencias para el apoyo y el seguimiento del voluntario mayor

- > Es importante **que el coordinador no haga sentirse al voluntario incapaz de afrontar las tareas**. Es mejor hacerles saber las opciones que tienen a su disposición para poder manejar la posible sobrecarga de trabajo.
- > Puede resultar adecuado **crear un formulario de evaluación** en el que el voluntario pueda expresar cómo se siente con relación a algunas tareas. Esto da la oportunidad al coordinador de centrar la atención en problemas y aspectos específicos.
- > Es vital **ofrecer apoyo**, más que criticar o imponer. El propio voluntario es el que mejor sabe si su desempeño está siendo adecuado o no.
- > Prestar **atención a su fatiga** física.
- > Cuando sea posible hacer que trabaje **con voluntarios más jóvenes**. Esto puede ser muy reforzante para ambas partes, por un lado el voluntario joven puede aprender mucho del voluntario experimentado y por otro lado el voluntario mayor puede sentirse más seguro en el desarrollo de su actividad.
- > Insistir en una **política de rotación** para todos los voluntarios, de tal forma que nadie se bloquee en un puesto y haga que sea imposible cambiarle a otro.
- > Cuando se perciba algún problema asociado al envejecimiento de los voluntarios, **planifica qué otros roles podrían desarrollar**.
- > **Adaptarse al cambio** de sus capacidades e intereses.
- > **Posibilitar alternativas**. El voluntario puede pensar que si deja la entidad ésta puede quedar seriamente perjudicada, asegurarles que si quieren continuar con su voluntariado se les seguirá apoyando, pero que si desean abandonar se podrá acomodar bien su salida.

Todos envejecemos, no es algo negativo. El envejecer en el lugar de trabajo o en la entidad en la que se colabora como voluntario es algo que muestra que las organizaciones tienen un grupo leal y comprometido con el trabajo.

Los coordinadores de voluntariado pueden experimentar miedo sobre cómo tratar a los voluntarios mayores, pero lo más fácil es tener con ellos una conversación transparente sobre su desempeño. Un problema que destacan las **entidades** participantes en los **grupos de discusión** es que resulta más difícil corregirlos cuando cometen un error. Se da una cierta tendencia a protegerles y a disculparlos. Es importante que se les exija lo mismo que a cualquier otro voluntario, no hay que discriminar por edad, lo importante es proporcionar un servicio con unos estándares de calidad y que el voluntario perciba que se le trata con igualdad y no con condescendencia, ya que esto podría ser perjudicial. Se les debe corregir, pero siempre de forma delicada y respetuosa. El rol básico de un coordinador es el de ser un facilitador y un apoyo para ellos, pero también debe mostrarles respeto por sus experiencias vitales y habilidades. Con los mayores, los coordinadores tienen que ser mucho más activos que con otros grupos de edad. El papel de los coordinadores es vital con los mayores.



> A mí sí me parece un problema importante plantear una crítica a personas mayores. Y es que les tienes tanto cariño, porque además la gran mayoría son muy entrañables y entonces... ¿En qué momento dejas de ser tan tolerante? Se les disculpan muchas más cosas, porque a un joven le dirías: “Vamos a ver, estas son las normas, funciona así” y no hay más que hablar y con un mayor... aguantas... Es diferente.

Uno de los obstáculos que evita que los mayores den el paso hacia el voluntariado son los **gastos** que podría suponerles el desarrollo de la actividad. Es importante que los gastos ocasionados se vean compensados sin demora y sin hacerles pasar por situaciones que pueden resultarles violentas al tener que preguntarles por sus gastos.

El **transporte** es otro problema. Una forma de solucionarlo es planificar actividades que lo minimicen, teniendo en consideración el horario y la cercanía. Otra opción es que la entidad les facilite ese transporte cuando sea posible. En cualquier caso, Internet también puede abrir un mundo de nuevas posibilidades.

Los programas de voluntariado deberían tener **evaluaciones regulares**, porque en estas evaluaciones se pueden identificar fortalezas y debilidades que permitan mejorar el programa. También puede proporcionar un *feedback* útil sobre la efectividad de los servicios que el voluntario proporciona, esta información sobre el impacto de los servicios podría ser utilizada para motivar a los actuales voluntarios y a los potenciales, y también puede ser utilizada para asegurar la financiación necesaria para el mantenimiento de estos programas.

EN RESUMEN

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR

6. SEGUIMIENTO Y APOYO

1. Es importante generar expectativas realistas en los nuevos voluntarios.
2. A los voluntarios mayores les suele resultar más difícil adaptarse, por lo que necesitan un mayor apoyo y seguimiento.
3. Combinar el apoyo individual con encuentros grupales. Tener en cuenta que no todos los mayores tienen las mismas necesidades.
4. Si está disponible un amplio rango de puestos voluntarios será más fácil reubicarles ante cualquier problema.

7. DESVINCULACIÓN

El proceso de desvinculación de la persona voluntaria de la entidad puede ser o no conflictivo, pero en cualquier caso supone una crisis que es necesario resolver de forma adecuada y, en caso de dificultad, transformar en oportunidad de aprendizaje y de mejora.

Una herramienta importante para gestionarla adecuadamente es la **entrevista de salida**. Su propósito es, en primer término, conseguir ver las cosas tal y como lo hace el voluntario para comprenderle mejor.

Aunque depende de la situación, suele ser preferible que se lleve a cabo en un escenario informal para facilitar su desarrollo. En vez de llamarla “entrevista” sería mejor hablar de ella como de una conversación para procurar la comodidad de la persona y reducir sus posibles recelos.

Hay tres elementos que es importante explorar:

- > Conocer por qué dejan la entidad.
- > Sugerencias que podrían servir a la entidad para mejorar sus procesos y, en particular, la gestión de los voluntarios.
- > Qué han obtenido a través de su experiencia de voluntariado en la entidad.

En el siguiente cuadro aparece un ejemplo de preguntas que podrías formular.



Desvinculación

A través de una conversación informal se puede recabar información sobre porqué una persona deja la entidad, sus sugerencias de mejora, sobre lo que considera positivo y lo que personalmente ha obtenido.

Un ejemplo:

Gracias por haber colaborado con nosotros. Por favor, antes de que te vayas ¿te importaría que te preguntase algo? Si el voluntario no está de acuerdo, la pregunta podría ir dirigida a conocer el porqué. Por ejemplo, si la respuesta es de tipo: "no quiero hablar de ello, nada va a cambiar" en sí misma puede ser un *feedback* útil. En cambio, si el voluntario está de acuerdo en contestar, puedes formularle la siguientes preguntas:

1. ¿Por qué hiciste voluntariado con nosotros?
2. Has logrado satisfacer esos motivos o necesidades?
3. ¿Cómo evaluarías tu experiencia de voluntariado con nosotros en general? Si utilizases una escala para responder donde 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho ¿Cuál sería tu respuesta?
4. ¿Cuál ha sido la mejor experiencia que has tenido con nosotros?
5. ¿Cuál ha sido la peor experiencia? ¿Por qué?
6. ¿Qué sugerencias podrías hacernos para mejorar el voluntariado?
7. ¿Podría conocer por qué has decidido dejar el voluntariado con nosotros?

Si hubiese algo que pudiésemos hacer, algo de lo que has sugerido antes ¿seguirías con nosotros? (puede ser apropiado saltarse esta pregunta dependiendo de las respuesta a las anteriores preguntas).

Fuente: National Volunteer & Philanthropy Centre (2007)

Es imprescindible cerrar la conversación o entrevista de desvinculación de forma positiva, agradeciendo la colaboración, las sugerencias o críticas planteadas y dejando las “puertas abiertas”. Aunque la persona deje su voluntariado puede continuar vinculado con la entidad como socio, como donante o puede convertirse en un “embajador” de la entidad de cara a sus conocidos y familiares.

Es bueno analizar toda la información obtenida durante la entrevista y comparar con la obtenida de otros voluntarios y analizar las razones para el abandono para que la organización aprenda de ellas. Y, una vez identificadas las cuestiones concretas, actuar en consecuencia y con prudencia.

Cuando se habla de voluntarios mayores, en muchas ocasiones la desvinculación no se produce a causa de una desmotivación personal, o de un problema de incompatibilidad o falta de tiempo, sino que es una decisión que, en algún sentido, está mediatizada por un deterioro físico y/o mental, en cuyo caso –como hemos visto anteriormente– es muy importante que la entidad establezca procedimientos que faciliten una desvinculación progresiva; y, en los casos en los que la baja sea inminente, es necesario que la entidad se esfuerce por seguir manteniendo el contacto con el exvoluntario, enviándole revistas, boletines o cualquier otra información relativa a la entidad para seguir haciéndole participe. Así lo describían algunos de los participantes en nuestros **grupos de discusión**:



> Me dijo que lo iba a tener que dejar porque le costaba mucho. Yo le dije: "Cuenta con nosotros para lo que quieras". Ahora la organización tiene que seguir en contacto con él. Le enviamos la revista, los boletines internos... Se emocionó. Y es que físicamente ya no puede ser coordinador, pero es una persona y hay que atenderle como merece...

> Estoy pensando en otra persona que, después de una trayectoria con 8 años de voluntariado, varias operaciones de cáncer, varios periodos interrumpidos de voluntariado por razones obvias y un deterioro físico ya bastante agudo pues, claro se planteaba... cómo hacer la retirada. La manera de despedirnos en este caso fue valorando mucho toda esa trayectoria y manteniéndole un poco como mano derecha: "Ahora me vas a asesorar a mí, porque me eres más valiosa ayudándome a mí y a las familias." Cediendo otras responsabilidades y con una retirada muy paulatina del voluntariado activo y con el tiempo... Al final ellos también van siendo conscientes de que a veces las fuerzas fallan y no se resiste...

> Me parece que es fundamental que salga de la ONG contento...

GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR**7. DESVINCULACIÓN**

1. Llevar a cabo una entrevista de salida para conocer la experiencia del voluntario y las causas de su abandono.
2. Agradecer en todo momento su colaboración y la ayuda prestada.
3. Utilizar la información obtenida para mejorar la gestión del voluntariado y el funcionamiento de los programas.
4. Planificar una desvinculación progresiva con aquellos voluntarios que por razones físicas o mentales no pueden seguir desarrollando una acción voluntaria.

LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR DESDE ENTORNOS PROFESIONALES

DESDE LA EMPRESA

Los estudios muestran que las personas mayores no suelen comenzar actividades nuevas, tales como el voluntariado, en las últimas etapas de su vida, sino que continúan con un patrón de conducta establecido previamente. En este sentido, la promoción de experiencia de voluntariado en el marco de la enseñanza reglada (incluso en los tramos de enseñanza obligatoria) juega posteriormente un papel muy importante.

Las empresas también pueden jugar un papel clave en la promoción del voluntariado entre sus empleados promoviendo o apoyando iniciativas que puedan acercarles a la práctica del voluntariado durante su vida profesional⁴⁴. La actuación de la empresa se vuelve más relevante cuando se trata de empleados próximos a la jubilación o ya jubilados, dado que puede facilitar la adaptación a la jubilación a través de cursos preparatorios en los que se les proporcione información sobre el voluntariado entre otros temas que les ayuden a posicionarse y tomar conciencia de las oportunidades que se amplían tras finalizar su vida laboral y de lo que deben hacer una vez que se sientan preparados para hacer voluntariado.

El voluntariado aún no es una actividad muy frecuente en la responsabilidad social de las empresas y cuando es contemplado lo habitual es que éstas desarrollen un papel fundamentalmente mediador y no participen activamente en su gestión. Uno de los grandes problemas con los que nos hemos enfrentado a la hora de desarrollar este estudio ha sido precisamente el de encontrar empresas u otro tipo de organizaciones que

44. Véase González, A.M., Negueruela, M. y Dávila, M.C. (2008) para ahondar en este aspecto.

tuviesen programas de voluntariado abiertos a sus empleados prejubilados o jubilados y en los que participasen activamente en su gestión.

Como se ha descrito previamente, una de las barreras que dificultan la práctica del voluntariado es la falta de información sobre las opciones disponibles y sobre cómo dar el primer paso para empezar. Precisamente, las empresas pueden ayudar a eliminar esa barrera. La idea del voluntariado apoyado por la empresa podría introducirse en la fase de socialización del nuevo empleado y continuar promoviendo su participación a lo largo de toda la experiencia laboral.



> Como yo ya participaba en la fundación de mi empresa una vez que supe que me quedaban dos meses, tuve la suerte de hacer un curso y me presentaron a la entidad con la que ahora colaboro...

> Yo quería prejubilarme, pero no para quedarme parada, sino que quería seguir activa y una de las opciones que contemplé era hacer labores de voluntariado, que nunca había hecho antes. Además, se comunicó a nivel interno que mi empresa ponía en marcha una oficina de voluntariado. Me informé de en qué consistía, y me fui a hablar con ellos. El responsable de la oficina me dijo, que en ese momento mi empresa tenía asignadas cinco personas a esa oficina y los puestos estaban cubiertos. Me dijo que podía colaborar en acciones de voluntariado que se promovían desde allí y, si en algún momento surgiera algo, se quedaban con mi contacto y me llamarían. A los seis meses me llamaron.

Que la empresa tenga en cuenta a sus jubilados demuestra un compromiso de la organización con el bienestar de sus empleados a largo plazo y con su papel social dentro de la comunidad. Esto puede mejorar la calidad de vida de los empleados jubilados y al mismo tiempo generar una imagen positiva de la empresa en la comunidad dado que éstos pueden actuar como embajadores de la misma.

Los resultados de nuestro pequeño estudio de campo muestran que la mayoría de las empresas que fueron entrevistadas para la elaboración de esta guía no desarrollaba programas de voluntariado corporativo dirigidos específicamente a trabajadores mayores, en situación de prejubilación o jubilados. La única empresa que tenía un programa específico, lo dirigía a jubilados parciales que, en vez de dedicar las horas estipuladas por contrato a la empresa, las dedicaban a llevar a cabo un voluntariado en una entidad social o bien se hacía cargo de la gestión administrativa de las experiencias de voluntariado corporativo en la empresa. Lo habitual es que los programas de voluntariado existentes en las empresas se abran también a los trabajadores con ese perfil. En la mayoría de las ocasiones, la empresa únicamente actúa como mediadora entre el trabajador vinculado o desvinculado y la entidad social con la que se va a llevar a cabo la colaboración o con el usuario que va a recibir los servicios. En uno de los casos, el programa de voluntariado de la empresa iba dirigido a fomentar la creación de asociaciones de trabajadores para realizar labores de voluntariado, asociaciones en las que se integraban trabajadores en activo, prejubilados, jubilados, familiares y amigos. Pero no había una verdadera participación activa en la gestión del voluntariado realizado por los empleados.

Una de las empresas entrevistadas nos describía que estaba planificando un programa dirigido a aprovechar la experiencia de las personas con este perfil creando la figura del mentor o de otros roles que proporcionarían apoyo a actividades de formación. También se estaba planteando el intentar integrarles en la gestión administrativa de las experiencias de voluntariado.

En dos de las empresas estudiadas se mantiene algún tipo de registro que permite evaluar el perfil de los trabajadores que participan habitualmente en los proyectos de voluntariado corporativo ofertados. A través de estos registros se identifica, en uno de los casos, que el 7-11 por ciento de los participantes se encuentra prejubilado o jubilado. En el otro caso aproximadamente el 27 por ciento de los trabajadores que realiza actividades de voluntariado corporativo es mayor de 55 años y la mayoría de ellos se encuentra formada por personas parcialmente jubiladas.

Sólo en algunos casos las empresas participan activamente en la gestión de estas experiencias y destacan con relación a la gestión de los voluntarios mayores los siguientes aspectos:

- Son más difíciles de captar debido fundamentalmente a que tienen una agenda disponible limitada (son voluntarios para otras entidades, viajan con cierta frecuencia, etc.) y el hecho de no estar dentro de la estructura de la empresa dificulta el intercambio de información (por ejemplo, no pueden acceder a la intranet de la empresa y no les llegan los boletines informativos).
- Un aspecto que es importante considerar son las causas que promueven la prejubilación o la jubilación entre los empleados. Cuando esa desvinculación parcial o total es “forzada”, la predisposición a colaborar en actividades que se organicen desde la empresa es bastante limitada. Cuando una persona se prejubilada, no como fruto de una decisión propia sino como resultado de una presión por parte de la empresa, la vivencia de prejubilación implica un fuerte malestar. Aún cuando la persona ha cesado su vida laboral obteniendo condiciones económicas satisfactorias, predomina el sentimiento de haber sido defraudado por la empresa, de haber sido tratado de forma injusta y desleal⁴⁵.



➤ *También hay que tener en cuenta una cosa que yo he observado: hay mucha gente que se prejubilada o que la prejubilada y no quiere saber nada de nada de temas que tengan relación con la empresa. Son capaces de colaborar con quién sea y dónde sea pero en otro sitio... a mí me lo han dicho, “¡Qué dices! ¡Que estás en la oficina de voluntariado! ¿Pero qué haces ahí?”*

Hay mucho rechazo (...) a todo lo que venga de la empresa porque se sienten maltratados y porque creen que se va a beneficiar la empresa.

45. Duque y Mateo (2008).

- Con relación a la gestión del voluntariado, las empresas no identifican aspectos diferenciadores entre la gestión aplicada a empleados en activo y la aplicada a jubilados. Una de las empresas entrevistadas señala que los mayores están muy entregados a sus labores voluntarias, y muestran más iniciativa, seguridad y soltura a la hora de realizar cualquier actividad que los más jóvenes.

Con relación al desarrollo de programas de preparación para la jubilación, donde se podría promover la participación en actividades de voluntariado, hasta ahora la mayoría de las empresas entrevistadas no desarrolla actividades de este tipo.

Una de las empresas que sí tiene algún tipo de programa, nos describe este tipo de actividades como una forma de orientar a los futuros jubilados para que mantengan su vinculación emocional con la organización y no se sientan solos en la nueva etapa que inician, pero no incluyen el tema del voluntariado en este programa porque consideran que ya se encuentra a su disposición previamente en la organización.

Otra de las empresas describe que se organizan charlas a los trabajadores, pero que, aunque se les aporta fundamentalmente información sobre cuestiones económicas, también se les proporciona información sobre los programas de voluntariado corporativo que desarrolla la empresa.

Finalmente, otra de las empresas dispone de un portal dirigido a ex-empleados prejubilados o jubilados donde se les aporta información sobre noticias de actualidad, beneficios sociales que pueden disfrutar y sobre actividades o programas de voluntariado corporativo en los que pueden participar.

Con el objetivo de proporcionar otro punto de vista y dadas las limitaciones que se experimentaron para llevar a cabo el estudio anteriormente descrito, se decidió llevar a cabo un **grupo de discusión** con **voluntarios mayores** que llevasen a cabo un **voluntariado apoyado por la empresa**. Encontramos básicamente **dos tipos de voluntarios**: el formado por voluntarios que mantienen una vinculación estrecha con su empresa [se

da una coordinación y una comunicación con la empresa, por ejemplo) y el integrado por voluntarios que no mantienen vinculación, pero que se consideran voluntarios apoyados por la empresa porque las entidades donde desarrollan su voluntariado reciben algún tipo de ayuda por parte de la empresa en la que trabajaban por el mero hecho de incluir entre sus voluntarios a un empleado o ex-empleado de su empresa. Ninguno de los participantes en el grupo de discusión habló de la existencia en sus empresas de alguna iniciativa o programa que contemplase especialmente la participación de los trabajadores desvinculados de la empresa. Es más, algunos de ellos aludían a que habría que establecer y/o mejorar los canales de comunicación existentes con el personal desvinculado de la empresa.

No hay una gestión diferencial para los trabajadores desvinculados (jubilados o prejubilados) lo que hace que no les llegue mucha información sobre el voluntariado. La comunicación en este sentido parece ser deficiente. Por ello, quizás sea importante informarles previamente a la jubilación de todas las opciones de colaboración que tendrán disponibles cuando ese momento llegue y de establecer canales de comunicación efectivos con ellos.

Muchas empresas cuentan con asociaciones de jubilados. Aumentar la comunicación y la colaboración con dichas asociaciones puede ser una buena forma de facilitar el voluntariado mayor.

Las siguientes intervenciones ejemplifican lo descrito:



> Ahora vamos a ir por toda España coordinados para darnos a conocer, porque aunque sea una empresa muy grande, la mitad o un tercio de los empleados no saben que tiene una fundación...

> A título individual he pedido informarme sobre los temas y encuentras muchas barreras ya que no existe mucha información o no llega a los jubilados o personas desvinculadas. Por ejemplo, yo sé que existe la asociación de prejubilados de la empresa, pero ¿la oficina de voluntarios como tal se ha puesto en contacto con ellos o no? Yo supongo que sí...

> ... Creo que deberían permitirnos el acceso a toda la formación que hay dentro de la empresa. Hay mucha formación presencial para los empleados pero también on-line a través de la red, y yo he planteado que por qué no nos dejan acceder a esa información. Por otra parte, como algunas informaciones están sólo en la intranet, al no estar en activo no la recibimos. Mandan, por ejemplo, un mensaje con lo de Haití y dicen que para más información acudas a la intranet, pero los jubilados no tenemos acceso ...

Es importante que la empresa tome conciencia de la necesidad que tienen algunos trabajadores de seguir vinculados a ella, o al menos al trabajo. Podría proponerse una desvinculación paulatina de los trabajadores utilizando para ello el voluntariado. Necesitan seguir vinculados a las empresas y muchos buscan hacer voluntariado allí, y si son rechazados sus actitudes hacia la empresa pueden volverse negativas.



> En cuanto a mi empresa, pues son muy sui géneris. Al principio propuse que, ya que tenían una fundación en vez de prejubilarme y pagarme por no hacer nada me metieran en la fundación para que se pudiera hacer alguna cosa, dijeron que “no”, que era mucho mejor que yo me marchase a casa cobrando y que no realizase ninguna actividad. Entonces me busqué lo de (entidad social). Tú sabes muy bien la cantidad de propaganda que hace (empresa) en función de lo buenos que son y la cantidad de obras sociales que se hacen, pero yo tengo mis dudas...

CREAR UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO PARA MAYORES DESDE EL ÁMBITO DE LA EMPRESA

Todo apunta a que la mayoría de los jubilados no desea participar en programas en los que sean segregados. Muchos de ellos enfatizan el deseo de hacer voluntariado no sólo con compañeros jubilados, sino también con colegas más jóvenes y compañeros que aún permanecen empleados en la empresa. Por tanto, habría que hacer partícipes a los profesionales próximos a la jubilación o ya jubilados de las mismas experiencias de voluntariado de la organización (empresa, colegio profesional o asociación gremial) que se promueven entre el resto de los profesionales. Pero, dado que hay enormes diferencias individuales según la disponibilidad, la preferencia o las circunstancias personales, lo mejor sería crear un programa específico para personas con este perfil que tenga en cuenta sus peculiaridades y que, al mismo tiempo, se mantenga íntimamente asociado al programa de voluntariado apoyado por la empresa dirigido a quienes se mantienen profesionalmente en activo⁴⁶.

A continuación describimos la propuesta de planificación y desarrollo de un programa de voluntariado dirigido a personas jubiladas o próximas a

46. Para ampliar más información sobre el voluntariado apoyado por la empresa puede consultarse la guía Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para las entidades de acción voluntaria.

su jubilación. Como podrá comprobarse esta propuesta no tiene por qué ser muy diferente a la que se podría seguir en un programa de voluntariado apoyado por la organización dirigido a todos sus miembros, sean o no profesionales en activo .

Para iniciar un programa de voluntariado dirigido a jubilados resulta esencial, en primer lugar, llevar a cabo un análisis del interés y del apoyo que podríamos encontrar en la organización para participar en este tipo de programas (por ejemplo, identificar el número de jubilados y de integrantes que están próximos a la jubilación), es decir, un análisis de la viabilidad que un programa de este tipo puede tener en la organización.

1. PLANIFICACIÓN DE LOS PASOS A DAR

Primero. Creación de un comité de trabajo

El proceso de desarrollo del programa necesariamente tiene que contar con algún apoyo por parte del equipo directivo. Probablemente será el personal del Departamento de Comunicación, del de *Marketing*, de Recursos Humanos o aquél en el que se encuadre la Responsabilidad Social Corporativa.

También es importante implicar desde el primer momento a los posibles interesados, es decir, a los trabajadores próximos a la jubilación y a los ya jubilados. De esta forma, generaremos un listado de miembros que constituirán el comité de planificación. El tamaño de dicho comité deberá ser acorde a la carga de trabajo que asumirá y las personas que lo integren deberán tener conocimientos en gestión de proyectos, gestión del voluntariado, etc. Ser miembro de dicho comité supondrá un compromiso claro con el desarrollo del programa, para fomentar dicho compromiso será necesario asignar roles y responsabilidades concretas a cada uno de los miembros del comité.

Segundo. Establecimiento de metas

Desde el principio hay que lograr determinar qué es lo que se quiere conseguir con el programa, qué objetivos se quieren alcanzar. Será necesari-

rio identificar uno o varios objetivos generales (por ejemplo, determinar el impacto general deseado: “contribuir a mejorar la salud y bienestar de los jubilados de la empresa y sus familias a través del voluntariado”) y una serie de objetivos operativos (beneficios concretos obtenibles por la comunidad, la empresa y los empleados o jubilados, por ejemplo) que permitan identificar indicadores claros y medibles (número de voluntarios implicados, número de horas dedicadas, etc.) que faciliten la evaluación de la consecución de dichos objetivos.

Tercero. Presupuesto

Se ha de tener presente que la puesta en marcha y desarrollo del programa va a tener costes asociados que deben ser considerados. Algunos de estos costes pueden ser los siguientes:

- Equipo profesional de apoyo
- Espacios (oficina, etc.)
- Equipos informáticos
- Material fungible
- Software informático e Internet
- Fotocopiadora
- Gastos de correo postal
- Teléfono

Cuarto. Crear una base de datos de empleados

Para poner en marcha el programa será necesario crear una base de datos de los trabajadores jubilados o que en un futuro próximo se jubilarán. La base de datos deberá ser completada con información adicional de los trabajadores que será obtenida a través de entrevistas telefónicas o a través de cuestionarios por correo. Algunos de esos datos pueden ser los siguientes:

- **Disponibilidad.** No todos los jubilados pueden tener la misma disponibilidad durante todo el año.

- > **Preferencias individuales** sobre las actividades de voluntariado. Algunas personas pueden preferir trabajar en equipo, en solitario o con familiares. También el nivel de compromiso que están dispuestos a establecer puede ser diferente.
- > **Necesidades específicas.** Por ejemplo, algunas personas puede tener una serie de limitaciones físicas que habrá que tener en cuenta en el proceso de planificación.
- > **Transporte.** Como ya se ha introducido, los problemas de transporte pueden ser una barrera para hacer voluntariado, por lo que habrá que tener en cuenta las posibilidades de transporte que pueden tener estas personas. Esto también nos permitirá evaluar el impacto de la localización donde se vayan a realizar las actividades.
- > **Otra información.** También se puede aprovechar esta oportunidad y solicitar a los potenciales candidatos a participar la siguiente información:
 - Nivel de responsabilidad deseado
 - Habilidades que desea poner en práctica
 - Habilidades que desea adquirir
 - Ámbitos de interés en acción voluntaria y causas específicas (medio natural, protección social de la infancia, enseñanza o acompañamiento a personas solas, entre otros ejemplos posibles)

Quinto. Participantes en el programa

Se trata de determinar quién puede asistir o participar en el programa. Puede estar dirigido, por ejemplo, sólo a profesionales en activo y jubilados o incluir además a familiares y amigos. Algo importante a considerar es conseguir que las personas no se sientan presionadas a aceptar participar en este tipo de actividades. De lo contrario, cualquier logro correrá el riesgo de no mantenerse más allá de la mera actividad sin conseguir que se establezcan compromisos con el voluntariado a largo plazo.

Sexto. Selección de las actividades de voluntariado

Para seleccionar las actividades de voluntariado es necesario haber analizado previamente los resultados de las entrevistas telefónicas o de los cuestionarios para conocer la disponibilidad e intereses de los potenciales participantes. Lo más adecuado es lograr crear un amplio rango de opciones que recoja la mayor parte de los intereses. En función de estudios previos se recomienda, al menos inicialmente, lo siguiente:

- > Una gran parte de las actividades deben tener un **carácter esporádico o puntual**.
- > Deben suponer un **bajo nivel de compromiso**.
- > Hay que tener en cuenta el **componente social de las actividades** diseñando preferentemente actividades de equipo.

Séptimo. Establecer acuerdos de colaboración con entidades sociales

Para el desarrollo de los programas de voluntariado apoyado por la empresa, las empresas deberían buscar el apoyo de las entidades que desarrollen un papel mediador con las entidades sociales y de voluntariado.

Octavo. Comunicación

Es importante establecer canales y utilizar estrategias de comunicación efectivas con todas las partes implicadas en el programa.

Hay que asegurarse de que los canales utilizados sean accesibles tanto para los profesionales más vinculados como para los menos vinculados con la organización. Por ejemplo, la web de la empresa o la intranet pueden ser de gran utilidad para publicar información, cuestionarios, etc. Otra opción es utilizar material impreso, aunque exige un mayor esfuerzo y supone mayor coste. También es posible aprovechar las publicaciones habituales de la organización (boletines, revistas, etc.).

Con relación a la comunicación con los potenciales participantes, se debe establecer qué procedimiento se va a seguir. Por ejemplo, si el profesio-

nal muestra interés en el programa, tomar contacto de nuevo con él antes de su jubilación y planificar un seguimiento tres meses después de la misma.



Sugerencias para crear un Programa de Voluntariado dirigido a empleados próximos a la jubilación o ya jubilados

- > Antes de iniciar la planificación **aprovechar los eventos de la empresa** para hablar, aunque sea informalmente, del programa que se está intentando promover. Pueden ser muy buenas oportunidades para reclutar a voluntarios para el "comité de voluntariado".
- > Enviar una **carta informativa** específica para empleados en activo y otra (distinta) para jubilados, **anunciando formalmente el programa y adjuntando un cuestionario** para recabar información adicional de las personas que podrían estar interesadas.
- > Organizar un evento de **presentación del programa** una vez que ya esté preparado para su implementación. Introducir al comité, explicar cuál es su misión y dar información sobre las primeras actividades de voluntariado propuestas. A través de varios canales de la empresa se debe haber conseguido hacer conscientes a los empleados del inminente inicio del nuevo programa. Crear un evento de lanzamiento puede incrementar el interés despertado.

2. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Para lograr que el programa salga adelante resulta indispensable llevar a cabo un **seguimiento y una evaluación** de las experiencias implementadas con el objetivo de seguir mejorándolo, así como establecer lazos con las entidades sociales para crear y diseñar nuevas oportunidades de voluntariado.



Aspectos a tener en cuenta para mejorar la experiencia de voluntariado

- > Atender a las **necesidades, preferencias y expectativas** de los participantes.
- > Llevar a cabo un **seguimiento** de los participantes y obtener sus valoraciones personales de la experiencia.
- > Mantener una **comunicación** fluida con las entidades de acción voluntaria con las que se colabora para llevar a cabo la evaluación de las experiencias.
- > Proporcionar **soluciones** a los problemas planteados.
- > Reconocer el **esfuerzo** de los voluntarios.

Promover el voluntariado en torno a la jubilación

Las empresas, aparte de implementar programas de voluntariado dirigidos a sus empleados, pueden planificar y desarrollar programas dirigidos a la preparación para la jubilación. El objetivo de dichos programas básicamente suele consistir en preparar psicológicamente a sus empleados para ese cambio y amortiguar sus efectos negativos. El conocimiento de las repercusiones psicológicas, físicas, sociales y económicas que produce la jubilación puede ayudar a las personas a afrontarlos, concienciándoles para mantenerse activos, tanto mental como físicamente para lograr, en definitiva, que la jubilación sea una etapa plena y positiva de sus vidas.

Estos programas suelen gestionarse desde el Departamento de Recursos Humanos. Se aconseja iniciar esta preparación unos cinco años antes del momento previsto para la jubilación a través de reuniones, conferencias, sesiones didácticas y charlas, de asistencia voluntaria, y orientadas a lograr la participación activa de sus asistentes mediante el intercambio de experiencias y de opiniones. Se recomienda llevar a cabo las actividades en días laborables y en un lugar tranquilo.

Estas actividades de preparación para la jubilación pueden constituir un buen escenario para promover el voluntariado entre las personas próximas a la jubilación o ya jubiladas. Al retirarse de la vida laboral, muchas personas se sienten inicialmente felices con su nueva libertad. Puede ser necesario esperar entre uno y dos años tras esa euforia inicial para que empiecen a pensar en cómo invertir su tiempo.

Una forma indirecta de preparación puede consistir en la realización de actividades de voluntariado apoyado por la empresa. Una posibilidad es permitir algún tiempo de la jornada laboral para dedicarlo a actividades de voluntariado. De esta forma, el conocimiento a través de esa experiencia facilita una posibilidad de adaptación más flexible y la posibilidad de comprobar lo que supone el voluntariado ya que nada sustituye a la experiencia real. El objetivo es crear conciencia con relación al voluntariado antes de la jubilación.

A continuación presentamos información esquemática que puede ser de utilidad para la planificación y desarrollo de cursos preparatorios para la jubilación.



Propuesta de contenidos de Cursos de Preparación a la Jubilación

- > **La jubilación como una nueva etapa:** papel de los mayores en la sociedad, estereotipos sobre la jubilación y la vejez, concepto de tiempo y su uso.
- > **Salud:** aspectos biológicos y psicológicos asociados a la edad. Cuidar la salud y la calidad de vida.
- > **Planificación económica en la jubilación:** cambios económicos en la jubilación, el sistema de pensiones públicas, ingresos complementarios a las pensiones públicas, gasto cotidiano, otros aspectos legales y jurídicos.
- > **Participación social:** identidad social y trabajo, inversión del excedente de tiempo (voluntariado, etc.), desarrollo y crecimiento personal.



Propuesta de contenido sobre Participación Social y Voluntariado

- > **Introducción** al voluntariado.
- > **Motivos** para hacer voluntariado.
- > **Datos y estadísticas** sobre la participación voluntaria.
- > **Beneficios** del voluntariado.
- > **Barreras** del voluntariado.
- > **Ejemplos** de actividades de voluntariado disponibles para ellos en el programa de la empresa (o descripción de todas las opciones disponibles para ellos en una o varias entidades concretas).
- > **Descripción de experiencias** personales en torno al voluntariado por parte de voluntarios mayores experimentados.
- > **Derechos y responsabilidades** de los voluntarios.
- > Dónde conseguir **más información**.



Desarrollo de los cursos de Preparación a la Jubilación

- > Hacer grupos de 10 a 20 personas.
- > Crear un ambiente de trabajo distendido situando a las personas alrededor de una mesa, o sentados en círculo.
- > Se puede ofrecer la posibilidad de asistir a las reuniones acompañados de algún familiar, principalmente el cónyuge o los hijos.
- > Es importante darles la oportunidad de hablar de sus experiencias de voluntariado, proponer actividades en las que tengan que trabajar en grupo y dejar tiempo para plantear cuestiones.
- > Los resultados de las investigaciones muestran que las personas jubiladas no consideran normalmente la opción de hacer voluntariado hasta aproximadamente 18 meses después de su jubilación, por lo que se debería solicitar a los participantes sus datos de contacto para hacer un seguimiento posterior y enviarles nuevamente información sobre las opciones de voluntariado.

Si formas parte de una entidad social y ves en estos cursos preparatorios una buena oportunidad de captar a nuevos voluntarios en el siguiente cuadro, puedes encontrar algunas sugerencias sobre cómo hacerlo.



Cómo participar como entidad social en los cursos de Preparación para la Jubilación

> CONTACTO INICIAL:

- Hacer un **listado** de empresas grandes y de Administraciones Públicas.
- Contactar con el **Departamento de Recursos Humanos** para averiguar si desarrolla programas de Preparación para la Jubilación.
- En caso afirmativo, contactar con el **Departamento de Formación** y ofrecer colaboración sobre formación de voluntariado.
- Proponer que la primera contribución sea una **experiencia piloto** sobre la que trabajar inicialmente.
- Plantear la posibilidad de conseguir algún tipo de **financiación** para cubrir los gastos que pueda suponer para la entidad la presentación.

> PLANIFICACIÓN:

- **Confirmar las fechas** para la presentación y el tiempo del que se dispone para llevarla a cabo (una hora sería suficiente).
- Dentro del programa, averiguar en qué **lugar** se va a intervenir. La información relativa a las cuestiones económicas es la que suele interesar más a los participantes, asegurarse de que la intervención es posterior.
- Sería ideal que la intervención fuese seguida de un descanso, éste podría ser una buena oportunidad para **hablar con los participantes** y contestar a algunas cuestiones de forma más distendida.

... →



- Para **preparar la presentación** es importante conseguir información sobre:
 - El contenido del programa completo, para poder establecer vínculos entre módulos y no solapar contenidos.
 - Conocer qué otros ponentes están invitados al programa. Si hay otras entidades sociales invitadas a participar, coordinarse con ellas para no solapar contenidos.
- Revisar los **medios** para la presentación (proyector, ordenador, etc.). Asegurarse de disponer de ellos en la presentación. Comprobar también si alguno de los asistentes tiene alguna necesidad especial (limitaciones visuales, auditivas, etc.), para adecuar algunas herramientas y materiales.
- Preparar una **carpeta de información** para los asistentes, incluyendo la presentación y toda la información relativa a la entidad y a las opciones de voluntariado. Distribuirlo al final de la presentación para evitar posibles distracciones durante la misma.
- Puede ser interesante organizar en un cuadro todas las **opciones de voluntariado** que puede proporcionar la entidad y dar información sobre el nivel de compromiso y de formación que puede implicar cada una de ellas.
- Intentar llevar a cabo una **evaluación de la presentación**. Acordar con la empresa los medios para llevar a cabo dicha evaluación o al menos cómo conseguir un *feedback*.

LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO MAYOR DESDE COLEGIOS PROFESIONALES Y ASOCIACIONES GREMIALES

Para la elaboración de esta guía, se llevó a cabo un pequeño estudio con el objetivo de analizar en qué medida los colegios profesionales promocionan el voluntariado entre sus colegiados. Para ello se contactó con un total de trece colegios profesionales y se encontró que hasta ese momento solamente en el caso de dos colegios profesionales de Madrid se contemplaba la promoción del voluntariado dentro de la sección de jubilación.

Más recientemente, la **Fundación Desarrollo y Asistencia** ha diseñado un curso de preparación a la jubilación positiva que ha sido impartido por primera vez en 2009 en colaboración con el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Madrid obteniendo resultados muy positivos. Así mismo, se ha elaborado una *Guía de Recursos Sociales para Personas Mayores en la Comunidad de Madrid*. Esta guía se está publicando por algunos de los colegios profesionales y empresas con los que dicha Fundación tiene acuerdo de colaboración, adaptándola a sus colegiados o empleados. Hasta ahora se ha editado la *Guía del Colegiado Senior* para el Colegio de Economistas de Madrid, y la *Guía del Colegiado Mayor* para el Colegio de Ingenieros de Montes⁴⁷. También cuentan con sus propios documentos el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, el Colegio de Aeronáuticos y el Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas.

Desde la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid se ha promovido el desarrollo de sesiones informativas dirigidas a los colegiados de distintas ramas en las que han participado entidades de acción voluntaria para ofrecer ejemplos concretos de posibles entornos donde los colegiados mayores podrían contribuir de forma significativa. En con-

47. Fundación Desarrollo y Asistencia (2009).

creto, se han desarrollado sesiones informativas con el Colegio de Doctores y Licenciados en Filosofía y Letras y con el Colegio de Psicólogos.

Como demuestran estas experiencias, los colegios profesionales y la asociaciones gremiales son organizaciones con las que se pueden establecer colaboraciones para promover el voluntariado entre sus colegiados o afiliados. Estas colaboraciones pueden centrarse en proporcionar información sobre el voluntariado de forma directa en sus servicios de atención (departamentos, anuncios o reportajes en las revistas colegiales o en las webs oficiales) o pueden concretarse en el desarrollo de programas formativos, como por ejemplo aquellos dirigidos a la preparación



Dónde encontrar información sobre webs de diferentes colegios profesionales

> Portal Fundación Red de Colegios Profesionales:

www.recol.es

> En diversas webs también existe información y datos de contacto de los colegios profesionales en España. Estos son algunos ejemplos:

www.colegios-oficiales.es
www.portaldelcomerciante.com

para la jubilación que ya hemos expuesto en el apartado anterior.

OTROS ENTORNOS DONDE CABRÍA PROMOVER EL VOLUNTARIADO DE MAYORES

FAMILIA

La familia puede contribuir tanto a promover el voluntariado como a limitarlo. Como se puso de manifiesto en los **grupos de discusión con voluntarios mayores**, la familia juega un papel muy importante en el desarrollo del voluntariado. Concretamente la influencia de los hijos en el desarrollo del voluntariado de mayores es determinante, ya



> A mí me sorprendió escuchar a una compañera en una reunión decir: "Casi no me quedaba más remedio que hacer yo también voluntariado, porque todos mis hijos, incluida la de 12 años, participan en acciones voluntarias". Y es verdad. Si los hijos tienen muy claro algo, su opinión facilita las cosas y te puede orientar.

> Yo me sentía con suficiente capacidad física para hacer cosas, pero claro, no se me ocurría esta posibilidad. Y tuvo que ser alguien, en este caso mi hija, la que tuvo que insistir...

que permiten superar el obstáculo de la falta de información acerca del voluntariado y, a su vez, sirven como modelos de lo socialmente aceptado.

Al mismo tiempo, en los últimos años se están desarrollando los programas de voluntariado familiar, en los que todos los miembros de una familia hacen voluntariado juntos. Un ejemplo de este tipo de programas

lo podemos encontrar en la **Fundación Desarrollo y Asistencia**, que desde hace tres años realiza este tipo de voluntariado en el marco de salidas de ocio y tiempo libre con menores con discapacidad intelectual. La mayor parte de estas familias proceden de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (AMPAS) de distintos colegios.

Normalmente se trata de padres que hacen voluntariado con sus hijos todavía en edad escolar, pero sería interesante ampliar este tipo de acciones a la familia más extensa e incluir también a los abuelos, o diseñar las actividades para atraer a los padres e hijos mayores que probablemente se hayan independizado del hogar familiar.

Con el voluntariado familiar, además de promover el desarrollo del voluntariado en todos los miembros de la familia, la experiencia intergeneracional contribuye a enriquecer la práctica del voluntariado, lo que beneficia no sólo a los usuarios de los servicios sino también a los propios voluntarios que participan en estos programas. Como se ha comentado anteriormente, el contacto con las AMPAS de los colegios puede ser una buena estrategia para captar a familias para el desarrollo de este tipo de experiencias.

En sentido contrario a lo anterior, la familia puede limitar el desarrollo del voluntariado. La demanda de los hijos a sus padres para el cuidado de los nietos también puede limitar la disponibilidad de los abuelos para el desarrollo de actividades de voluntariado. En el estudio llevado a cabo por Cambero⁴⁸ se recogen algunas intervenciones de mujeres mayores voluntarias que describen que la mayor dificultad para hacer voluntariado la encuentran en la familia, que en ocasiones se opone al inicio del voluntariado.

LOS CENTROS Y LAS RESIDENCIAS DE MAYORES

Los centros y residencias de mayores también pueden ser otros lugares donde se puede promover el voluntariado.

48. Cambero, S. (2005).

Los **centros de mayores** están distribuidos en la Comunidad de Madrid por todo su territorio y en ellos se desarrollan actividades diversas dirigidas, por un lado, a promover la convivencia de las personas mayores para favorecer su integración social; y, por otro lado, a educar en el envejecimiento activo. Las actividades que se desarrollan giran sobre todo en torno al tiempo libre, el ocio y la cultura (talleres, conferencias, viajes culturales, etc.).

Entre los servicios que se presta en los centros de mayores se encuentra el de información, orientación y asesoramiento, y el de organización de actividades culturales, artísticas, recreativas y de ocio. Establecer una colaboración entre las entidades de acción voluntaria y los centros de este tipo puede ir mucho más allá de considerar a los mayores beneficiarios de las acciones. Su colaboración como voluntarios es una vía escasamente explorada que generaría importantes beneficios para todas las partes implicadas.

Dicha colaboración puede ser tan sencilla como proporcionar un folleto de la entidad social al usuario que solicite información o más compleja, como impartir una conferencia o participar en una clase de historia contemporánea o cualquier otra actividad de voluntariado que inicialmente puede ser de carácter esporádico, pero puede ampliarse si la colaboración resulta enriquecedora para las partes implicadas.

Estos centros cuentan con servicios de cafetería, comedor, biblioteca, sala de lectura, tableros informativos, etc. que son ideales para dejar folletos, poner anuncios, posters, etc. sobre posibilidades de voluntariado.

Respecto a la **residencias de mayores**, se trata de centros que ofrecen vivienda permanente y atención integral a las personas mayores que, por su situación sociofamiliar, no puedan ser atendidos en sus propios domicilios y requieren ser ingresados en un centro de este tipo. Podemos distinguir entre residencias para personas dependientes y residencias para personas autónomas.

La dependencia es el estado de carácter permanente en que se encuentran las personas que, por razones derivadas de la edad, la enfermedad

o la discapacidad, precisan de la atención de otra u otras personas para realizar las actividades básicas de la vida diaria. En este sentido, si acudimos a una residencia de personas dependientes para solicitar una colaboración tenemos que tener muy presentes las limitaciones que pueden tener sus usuarios y de qué forma pueden participar en programas de voluntariado.

Con relación a las personas autónomas residentes en estos centros, las propuestas para promover el voluntariado pueden ser muy similares a las formuladas con relación a los centros de mayores. También se puede plantear la posibilidad de diseñar programas de aprendizaje-servicio solidario entre los residentes de estos centros para que luego



Dónde encontrar información sobre los diferentes servicios dirigidos a los mayores, y buscadores de centros de mayores y residencias

- > En la web de la Comunidad de Madrid se facilita información sobre los diferentes servicios dirigidos a los mayores, y buscadores de centros de mayores y residencias por localidad.**

www.madrid.org/cs/Satellite?pagename=PMAY/Page/home&lenguaje=es

- > En la web de la Asociación Madrileña de Residencias de Tercera Edad y Centros de Día**

www.amrte.es

los propios residentes puedan trabajar como voluntarios prestando un servicio a sus propios compañeros.

ORGANIZACIONES SOCIALES

El voluntariado es una forma de participación social como puede serlo inscribirse como socio en una organización, pero en sí no son términos equivalentes. En este sentido, los socios de las entidades no tienen por qué realizar actividades de voluntariado, ni a la inversa.

Algunas asociaciones desarrollan sus propios programas de voluntariado como es el caso de la **Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP)**, pero en otros casos, no. Tanto si cuentan con este tipo de programas como si no, contactar con ellas y solicitar su apoyo puede ser de utilidad para las entidades en el desarrollo de sus programas de voluntariado.

En la **Comunidad de Madrid** hay un total de 200 asociaciones referidas a los mayores o jubilados, que puede constituir redes de apoyo para el desarrollo de proyectos concretos en el marco de entidades sociales. La posibilidad de establecer colaboraciones especiales y limitadas en el tiempo, que posteriormente podrían dar lugar a colaboraciones más estables si las partes implicadas perciben que tal colaboración es una experiencia enriquecedora para ambas, supondría una plataforma extraordinaria para promover el voluntariado de mayores.

Pero no tenemos por qué centrarnos únicamente en establecer colaboraciones con asociaciones de mayores o jubilados. Podemos encontrar muy diferentes tipos de asociaciones (culturales e ideológicas, referidas a la mujer, asociaciones de vecinos, etc.). Todas ellas pueden constituir una herramienta de captación de voluntarios mayores, bien permitiéndonos establecer contacto con sus propios asociados bien como mediadores en las comunidades donde actúan.



Dónde encontrar información de interés sobre asociaciones

> En la web de la Comunidad de Madrid aparece el listado de las asociaciones inscritas en la Comunidad, organizadas en función de categorías para facilitar la búsqueda, con información sobre su ámbito de actuación y su dirección:

www.madrid.org

> En la web de la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA) aparece información sobre las organizaciones de mayores que la constituyen:

www.ceoma.org

> En la web de la Federación Regional de Asociaciones de Vecinos de Madrid aparece un listado con las asociaciones de vecinos constituidas en la Comunidad de Madrid:

<http://aavvmadrid.org>

CENTROS RELIGIOSOS

Como se describía en el perfil de los voluntarios mayores, la religión juega un papel importante en la vida de los mayores, y su participación en actividades religiosas y de culto es notable.

"Ayudar al prójimo" ha sido parte de la doctrina de la mayoría de las religiones, y varias investigaciones han encontrado la religiosidad como un importante predictor del voluntariado y del activismo, y, en general, de la conducta pro-social⁴⁹.

En los centros religiosos podemos encontrar a personas sensibilizadas sobre diversas problemáticas sociales y probablemente predispuestas a ayudar a los demás. En este sentido, establecer colaboraciones con este tipo de centros nos puede facilitar la promoción del voluntariado entre sus feligreses.

Numerosas entidades de acción voluntaria han nacido en el seno de comunidades parroquiales y algunas de ellas mantienen los vínculos y los apoyos mutuos. Muchas personas piensan que las organizaciones religiosas únicamente prestan apoyo a aquellas entidades vinculadas con ellas mismas, pero ésta es una idea equivocada que nos puede llevar a limitar nuestras opciones disponibles.

Aunque la mayoría de los mayores españoles se considera católica practicante, en los últimos años, sobre todo por el impacto de la inmigración, la proporción de otras confesiones religiosas ha aumentado

49. Ver Dávila y Chacón (2005).



Dónde encontrar información de interés sobre centros religiosos

- > En la web del Ayuntamiento de Madrid y de la Comunidad de Madrid aparece un listado y un buscador de parroquias y otras instituciones religiosas:**

**www.madrid.es
www.madrid.org**

- > En la web de la Archidiócesis de Madrid aparece un listado de parroquias:**

www.archimadrid.org

- > La Comunidad Judía en Madrid incluye en su web un listado de organizaciones judías en Madrid:**

www.cjmadrid.org

- > Para encontrar un directorio y un buscador de mezquitas y comunidades islámicas se puede consultar:**

www.webislam.com

CENTROS EDUCATIVOS

Algunos de los programas educativos dirigidos a los mayores se basan en el concepto de “aprendizaje y servicio solidario”, que es una *propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un único proyecto bien articulado en el que los participantes aprenden a la vez que trabajan en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo*⁵⁰. En este sentido, se forma a los mayores con la intención de que esa formación revierta en la mejora de la sociedad a través del voluntariado en muchos casos.

También puede promoverse la participación de los mayores en otros ámbitos de enseñanza como son los siguientes:

- La **Educación de Personas Adultas** está dirigida a proporcionar formación a lo largo de la vida a quienes no han completado la educación básica obligatoria y a proporcionar educación compensatoria a quienes, con independencia de obtener esa titulación, desean mejorar su formación básica en conocimientos culturales e instrumentales. En la Comunidad de Madrid hay un total de 135 centros que imparten enseñanzas de este tipo⁵¹ con la correspondiente autorización y acordes a la programación establecida por la Consejería de Educación.
- La **Formación No Reglada** permite también completar la formación con independencia de la rigidez que exige la enseñanza reglada y de modo mucho más adaptado, flexible y próximo a las peculiaridades del alumnado de tal modo que responda a sus necesidades e inquietudes. Pueden tener objetivos tan dispares como aprender a hablar inglés, a bailar sevillanas, a cocinar, a

50. Puig, J., Battlle, R. y Palos, J. (2006). Puede resultar de interés la lectura de diversas guías sobre el Aprendizaje y Servicio Solidario en la web de la Fundación Zerbikas (www.zerbikas.es/es/guias.html).

51. Se puede obtener un listado a través del enlace de Internet: <http://gestiona.madrid.org/catcent/servlet/Servidor#>.

navegar por Internet, etc. y promoverse desde entidades públicas, como los ayuntamientos, o desde entidades privadas con o sin ánimo de lucro.

- > **La Universidad para Mayores.** Actualmente la Consejería de Familia y Asuntos Sociales desarrolla el programa de Universidad para los Mayores de 55 años en colaboración con cinco universidades públicas. A través de esta iniciativa los mayores pueden acceder a una formación universitaria y se les permite participar en todas las actividades que ofrece la vida en el *campus*, contribuyendo con ello a generar espacios intergeneracionales que enriquecen tanto a jóvenes como a mayores. Según datos del IMSERSO a nivel nacional las universidades españolas acogen a más de 23.000 alumnos para este tipo de programas. En los últimos años la oferta y demanda de estos programas ha ido en aumento y se espera que siga aumentando en las próximas décadas⁵².

Una vez que los mayores se jubilan o terminan con la crianza de sus hijos se les abre un nuevo campo de posibilidades. Muchos de ellos buscan seguir formándose o terminar de conseguir esa titulación oficial a la que no pudieron acceder en el pasado. Su objetivo es seguir desarrollándose como personas y seguir creciendo, y la educación formal o no formal es un buen medio de conseguirlo.

Con relación a las barreras que encuentran los mayores para iniciar actividades de voluntariado, hay que tener en cuenta que muchos mayores se consideran a sí mismos con una limitada formación para llevar a cabo este tipo de actividades. Muchos no confían en sus propias capacidades. La educación para adultos o personas mayores puede ser una buena herramienta para superar este tipo de autolimitaciones. Estos programas educativos permiten ampliar y actualizar el conocimiento de los mayores, y les ofrecen conocimientos y habilidades para adaptarse a los

52. Noticia publicada en Internet:

<http://revista.consumer.es/web/es/20070901/actualidad/informe1/71822.php>.

cambios sociales y tecnológicos. Por ello, acudir a este tipo de centros a promover el voluntariado puede permitirnos captar nuevos voluntarios o al menos sensibilizarles para desarrollar en el futuro este tipo de actividades.

Los centros donde se proporciona educación para adultos o personas mayores son espacios donde se puede llevar a cabo una sensibilización hacia diferentes problemas sociales y promover el voluntariado como una forma comprometida de aportar un granito de arena en la resolución de los mismos. Probablemente acuden a estos espacios personas inquietas, con necesidad de superarse a sí mismas, lo que constituyen factores de éxito en el desarrollo comprometido del voluntariado.

Estos ámbitos son idóneos para reclutar voluntariado mayor porque el hecho de seguir formándose, es indicador de algunos aspectos de la persona que correlacionan con ciertas características que suelen presentar personas mayores que realizan labores de voluntariado (salud, formación, inquietud, etc.). Un ejemplo lo podemos encontrar en el **CentroCaixa Madrid**, que es el centro de personas mayores de Obra Social "la Caixa"⁵³. Desde este centro se pretende impulsar el papel activo de los mayores y estimularles para participar en la sociedad. Su programa formativo se basa en tres ejes: la promoción del voluntariado, la atención a las nuevas tecnologías y la formación permanente; y sus actividades están dirigidas a personas a partir de 60 años de edad y a personas prejubiladas con una edad a partir de 50 años.

53. CentroCaixa Madrid

(http://obrasocial.lacaixa.es/nuestroscentros/centrocaixamadrid/infoservicios_es.html).

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de la Dirección General de Voluntariado y Promoción Social de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid a la hora de plantear esta guía era promover el voluntariado mayor, por un lado, describiendo sus peculiaridades, el tipo de acciones en las que se suelen implicar, las barreras que pueden encontrar, sus motivaciones para iniciar el voluntariado y los beneficios que pueden derivarse de su colaboración; por otro lado, proporcionar a diversos tipos de entidades orientaciones y estratégicas útiles que faciliten su inclusión en el voluntariado y su compromiso estable con dicha práctica.

La revisión bibliográfica llevada a cabo y los resultados de nuestro trabajo de campo muestran que, si bien es cierto que la gestión no ha de ser significativamente diferente a la llevada a cabo con los voluntarios de otras edades, es conveniente tener en cuenta una serie de aspectos que pueden mejorar las experiencias de trabajo con este voluntariado. Es necesario tener presentes las barreras a las que se enfrentan los mayores a la hora de decidir colaborar voluntariamente y la terminología que se utiliza para referirse a ellos.

Los mayores pueden realizar cualquier tipo de actividad de voluntariado, aunque las entidades muestran que desarrollan en mayor medida actividades de carácter socio-asistencial, y que es necesario que los puestos o actividades sean lo suficientemente flexibles respecto al compromiso que implican para no sólo facilitar la decisión de iniciar el voluntariado, sino también para promover su mantenimiento en el tiempo.

Hemos querido contribuir al éxito de la participación de los mayores en entidades de acción voluntaria revisando los **procedimientos de la gestión** del voluntariado.

En este sentido, resaltamos la importancia de adecuar las estrategias de captación. Cualquier campaña no resulta útil para captarles. La selección no es una fase a la que las entidades den excesiva importancia, pero en cambio la mayoría se lo da a la acogida inicial y a la orientación que deben recibir estos voluntarios, al proceso de acompañamiento inicial que deben experimentar.

La formación debe diseñarse teniendo en cuenta que lo que puede motivar a un mayor a formarse es diferente de lo que puede motivar a un joven. El formato de la formación también debe adaptarse a los conocimientos previos y a la capacidad de aprendizaje y memorización.

Al realizar las actividades, la dificultad más frecuente a la que se enfrentan las entidades es la de afrontar los cambios asociados al envejecimiento, que puede afectar al funcionamiento de la organización. En estos casos, no solamente es importante atender a las necesidades de la entidad, sino también a las del voluntario. Las entidades deben crear procedimientos de gestión que permitan asegurar el buen servicio de la entidad y al mismo tiempo la desvinculación paulatina de los voluntarios, reconociendo la labor realizada hasta el momento por ellos y los recursos que aún pueden seguir ofreciendo a la entidad si su deseo es el de seguir colaborando con ella.

Según se ha recogido a lo largo de este trabajo, la aportación del voluntariado mayor tiene un peso significativo y su promoción permitiría aumentarlo aún más para lograr los múltiples beneficios que, según hemos visto, puede aportar.

La promoción del voluntariado mayor en el marco de los entornos profesionales (empresas, colegios profesionales, etc.) ha experimentado pequeños avances, que muestran enormes posibilidades referidas, tanto a sus empleados jubilados como a la preparación para la jubilación. En este sentido, incluir la promoción del voluntariado puede constituir un aspecto esencial en la mejora de la calidad de vida.

Hemos revisado distintos escenarios (familia, centros de mayores y otro tipo de organizaciones) donde las entidades de acción voluntaria podrían encontrar yacimientos de personas que, con la suficiente información y formación, podrían aportar experiencia, madurez, disponibilidad y lealtad, a la vez de seguir desarrollándose y aportando valor a la sociedad.

Nos gustaría que este trabajo contribuyera de algún modo a la reflexión sobre **posibles vías de avance** en la promoción del voluntariado de personas mayores, también en etapas previas. Recordemos que los estu-

dios muestran que, si las personas inician el voluntariado en fases anteriores a la jubilación, es más probable que colaboren posteriormente.

Es por esto que promover el voluntariado en las etapas educativas previas generaría una sensibilidad inicial que permitiría barajar esta opción en etapas futuras. Igualmente la contribución de las empresas y otros entornos profesionales a través del voluntariado juegan un papel fundamental.

Finalmente, la incorporación de mayores como voluntarios presenta notables ventajas, tanto para la sociedad, como para las organizaciones como fundamentalmente, para las propias personas voluntarias, al darles una oportunidad de vida activa, saludable, útil y satisfactoria.

COLABORACIONES

Para la elaboración de esta guía hemos contado con la colaboración de 29 organizaciones con experiencias en la gestión del voluntariado de personas mayores: Asociación Cultural Norte Joven, Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), Asociación Mensajeros de la Paz, Asociación Voluntarios Informáticos Asociados en Centros de Mayores (VIACEMA), BBVA, Cajamar, Cajasol, Cáritas Diocesana de Madrid, Confederación Española de Aulas de Tercera Edad (CEATE), Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA), Cruz Roja Española, Fundación Balía por la Infancia, Fundación Desarrollo y Asistencia, Fundación Profesor Uría, Fundación Telefónica, Fundación Tomillo, Iberdrola, IBM, La Caixa, Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT), Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP) .

Han participado además 15 personas que realizan actividades de voluntariado: M^a Teresa Aguilar, M^a Jesús Carlavilla, José Antonio de Dios, Rosario Fernández, Antonio García, Marisa Garrido, Celestino Gómez, Pedro Manuel Jiménez, Juan Francisco Moliner, Elena Moreno, Paloma Ramírez, Macarena Sánchez-Izquierdo, Julián Segovia, Inmaculada Velasco y M^a Carmen Villa. Sus experiencias y opiniones han permitido ilustrar y matizar algunas de las aportaciones que aquí se recogen.

FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFÍA

AGUDO PRADO, S (2008). *La educación social y las personas mayores: reconstruyendo identidades.* Revista de Educación Social, 8. Agosto 2008.

AGULLÓ, M.S., AGULLÓ, E. Y RODRÍGUEZ, J. (2002). *Voluntariado de mayores: ejemplo de envejecimiento participativo y satisfactorio.* Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 45, 107-128.

BAZO, M.T., GARCÍA, B., MAIZTEGUI, C. Y MARTÍNEZ, J. (1999). *Envejecimiento y sociedad: Una perspectiva internacional.* Madrid: Editorial Médica Panamericana.

BOWEN, P. Y MCKECHNIE, A.J. (2001). *Volunteer Connections: New strategies for involving older adults.* Ottawa: Volunteer Canada.

BRESSLER, J., JACKSON, K., MONTALVO, E. Y HENKIN, N.Z. (2004). *Focus group summary report: Understanding how Pphiladelphian age 50+ view volunteerism.* Philadelphia: Temple University Center for Intergenerational Learning.

BRIDGELAND, J.M., PUTNAM, R.D. Y WOFFORD, H.L. (2008). *More to give: Tapping the talents of the Baby Boomer, Silent and Greatest Generations.* Washington: AARP-Civic Enterprises, LLC.

BURNES, K.; GONYEA, J.G. (2005). *Expanding the boundaries of corporate volunteerism: Retirees as a valuable resource.* Boston: Volunteers of America-The Center for Corporate Citizenship at Boston College.

BUTRICA, B.A., JOHNSON, R.W. Y ZEDLEWSKI, S.R. (2007). *The retirement Project: Volunteer transitions among older Americans.* Washington, D.C.: The Urban Institute.

CAMBERO, S. (2005). *Voluntarios mayores, corazón de oro.* Badajoz: Diputación de Badajoz.

CANADA VOLUNTEER. (1997). *Have we thanked the volunteers?. Involving volunteers effectively. Recognition and motivation*, 13.

CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA REALIDAD SOCIAL (1992). *Encuesta sobre Tercera Edad* (Mayo 1992) Madrid: Colección Encuestas CIRES.

COMUNIDAD DE MADRID (2010). *Revista Voluntarios*. Número 32.

CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL. (2003). *Estudio sobre el voluntariado social de Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía.

CONSEJO DE PERSONAS MAYORES DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS, (2003). *Sobre las imágenes sociales del envejecimiento*. Consejería de Vivienda y Bienestar Social del Principado de Asturias: Oviedo.

CORPORATION & COMMUNITY SERVICE (2005). *Baby Boomers and Volunteering: an analysis of the current population Surrey*. New York: Corporation & Community Service.

CUTTS, A. (2006). *Older male volunteers in social care and community action*. London: VITA.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA (1989). *Programa de promoción del voluntariado entre personas mayores*. Documento multicopiado. Madrid: Cruz Roja Española.

DÁVILA, M.C. (2007). *Abandono del voluntariado*. Foro Internacional sobre Comunicación y Voluntariado. Comunicación e Ciudadanía, 5.

DÁVILA, M.C. Y CHACÓN, F. (2005). *Diferencias entre voluntarios ecologistas y socioasistenciales en el perfil sociodemográfico*. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13 (3).

DÁVILA, M.C. Y DÍAZ, J.F. (2005). *Voluntariado y Satisfacción vital*. *Revista de Intervención Psicosocial*, 14 (1), 81-94.

DÁVILA, M.C. Y DÍAZ-MORALES, J.F. (2009). *Age and motives for volunteering: Further evidence*. *Europe's Journal of Psychology*, 2, 82-95.

DÁVILA, M.C. Y DÍAZ-MORALES, J.F. (2009). *Voluntariado y Tercera Edad.* Anales de Psicología, 25(2), 375-389.

DAVIS, J. Y GAY, P. (2005). *Active ageing in active communities: volunteering and the transitions to retirement.* Bristol: Joseph Rowntree Foundation.

DE LA SERNA, I. (2001). *Manual de Psicogeriatría clínica.* Barcelona: Masson.

DUBEAU, D. *Engaging 50+ volunteers: A resource guide for agencies.* Ontario: Catholic Immigration Centre Ottawa.

DUQUE, J.M. Y MATEO, A. (2008). *Colección Estudios. Serie Personas Mayores: La Participación Social de las Personas Mayores.* Madrid: IMSERSO.

ESMOND, J. (2001). *Boomnet: Capturing the Baby Boomer volunteers.* Victoria Park: MTD.

ESMOND, J. (2002). *From "Boomnet" to "Bomnot".* West Perth: Volunteering Secretariat. Department for Community Development. Government of Western Australia.

EXPERIENCE CORPS. (2005). *Appealing to experience: Zeroing in on the right message.* Washington: Civic Ventures.

FACTOR, F. (2006). *The development and design of a pre-retirement volunteer recruitment module for inclusion in public sector training.* Belfordshire: VITA.

FANTOVA, F. (2002). *Ocio, personas mayores y voluntariado.* Boletín del Centro de Documentación en Ocio, 24, 48-52.

FISHER, L.R. Y SCHAFFER, K.B. (1993). *Older Volunteers: A guide to Research and Practice.* London: Sage Publications.

FOSTER-BEY, J., GRIMM, R. Y DIETZ, N. (2007). *Keeping baby boomers volunteering: a research brief on volunteer retention and turnover.* Washington: Corporation for National & Community Service.

FRITZ, J. (2007). *Top 8 tips for working with Baby Boomer volunteers.*
Revisado el 15 de Mayo de 2008.

<http://nonprofit.about.com/od/volunteers/tp/boomertips.htm>

FUNDACIÓN LUIS VIVES (2009). *Cuadernos de gestión 6: Claves para la gestión de personas en las entidades no lucrativas.* Madrid: Fundación Luis Vives.

GAJPARIA, J. (2006). *Toolkit for involving older disabled volunteers.*
Londres: VITA.

GAMBLE, S., HARPER, S., PHILLIPS, R. (2007). *Boom into volunteering.*

GRIMM, R., SPRING, K. Y DIETZ, N. (2007). *The health benefits of volunteering.* Washington: Corporation for National & Community Service.

GONZÁLEZ, A.M., NEGUERUELA, M. Y DÁVILA, M.C. (2008). *Voluntariado apoyado por la Empresa. Guía para entidades de acción social.* Madrid: Dirección General de Voluntariado de la Comunidad de Madrid. B.O.C.M. Depósito legal M-28.522-08.

HARVARD SCHOOL OF PUBLIC HEALTH (2004). *Reinventing aging: Baby Boomers and civic engagement.* Centre for Health Communication. Boston, MA: Harvard School of Public Health.

HATTON-YEO, A (2006). *Editor: Intergenerational Programmes – An Introduction and Examples of Practice.* Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation

HATTON-YEO, A (2007). *Ageing and Social Policy: A Report for Volunteering in the Third Age.* Oxford, Volunteering in the Third Age/ The Beth Johnson Foundation

HATTON-YEO A (2007). *Intergenerational Practice: Active Participation Across the Generations.* Oxford: Volunteering in the Third Age/ The Beth Johnson Foundation.

HEGEL, A. (2004). *Upsizing community investment: Building a successful retiree volunteer program.* Toronto: Volunteer Bénévoles Canada.

- HILL, K. (2006).** *Older volunteering: Literature review.* London: VITA.
- HOODLESS, E. (2003).** *Senior volunteers: Solutions waiting to happen. Service Enquiry (ed.) Part one: Service and Volunteerism in the global context* (pp.72-84).
- IMSERSO (2008).** *Las personas mayores en España: Datos estadísticos estatales y por comunidades autónomas.* Madrid: IMSERSO.
- INICIATIVA SOCIAL Y ESTADO DE BIENESTAR (2008).** *La promoción del voluntariado de las personas mayores.* Revisado el 15 de Septiembre de 2008. <http://www.iniciativasocial.net/tercera.html>.
- INSTITUTE FOR VOLUNTEERING RESEARCH (2007).** *The changing and non-changing faces of volunteering: Further findings from helping out.* Research Bulletin: National Survey of volunteering and Charitable Giving.
- JARA, J. Y HERRERA, M. (2003).** *Estudio sobre el voluntariado social de Andalucía.* Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Asuntos Sociales.
- JOHNSON, C. (2003).** *Infrastructure of volunteer agencies: Capacity to absorb Boomer Volunteers.* Cambridge: AARP.
- JOHNSON, C., COBB, M., PAREL, M., BOUVIER, M. Y FAUSS, J. (2004).** *50+ Volunteering: working for stronger communities.* Washington: Points of Light Foundation.
- LINDBLOM, D. (2001).** *Baby boomers and the new age of volunteerism.* Washington: Corporation for National Service. National Service Fellowship Program.
- LOCKE, M.** *Who gives time now? Patterns of participation in volunteering.* Research Bulletin: National Survey of volunteering and charitable giving.
- MADRID, A.J. Y GARCÉS, E.J. (2000).** *La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral.* Anales de Psicología, 16(1), 87-99.

MARK, M. Y WALDMAN, M. (2002). *Recasting Retirement: New perspectives on aging and civic engagement.* San Francisco: Helen Andrus Benedict Foundation.

MARTÍNEZ, M.I., GONZÁLEZ, E., GONZÁLEZ, A. Y DE CABO, G. (2000). *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Fundación Tomillo.

MEDINA, M.E. Y CARBONEL, C. (2006). *Las personas mayores y el voluntariado.* Acciones e investigaciones sociales, 1, 434.

MEDINA, M.E. Y RUIZ, M.J. (2000). *Políticas sociales para las personas en el próximo siglo.* Murcia: Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia.

MOÑIVAS, A. (1998). *Representaciones de la vejez (modelos de disminución y de crecimiento).* Anales de Psicología, 14(1), 13-25.

MOTA, R. Y VIDAL, F (2003). *Solidaridad y morfología de los voluntarios madrileños.* Madrid: Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Comunidad de Madrid.

NATIONAL VOLUNTEER & PHILANTROPY CENTRE (2007). *Doing good well. Engaging senior volunteers: a guide for non-profit organisations.* Singapore: National Volunteer & Philanthropy Centre.

NIYAZI, F. (1996). *Volunteering by older people: A route to opportunity.* London: The National Centre for Volunteering.

OBSERVATORIO DE LAS PERSONAS MAYORES (2005). *Participación de las personas mayores europeas en el trabajo e voluntariado.* Boletín sobre el Envejecimiento, 17.

PEREZ, V., RUBIO, R. Y MUSITU, G. (2007). *Mayores solidarios.* Madrid: Dickinson, S.L.

PRICE, S. (2006). *Toolkit for involving older Black and minority ethnic volunteers.* Londres: Volunteering in the Third Age.

PRICE, S. (2007). *Volunteering in the Third Age Final Report: Findings and conclusions from the VITA programme and looking to the future of older volunteering.* London: Volunteering in the Third Age.

PRISUTA, R.(2003). *Enhancement volunteerism among Aging Boomers.* Cambridge: AARP.

PUIG, J., BATLLE, R. Y PALOS, J. (2006). *Aprendizaje servicio. Educar para la ciudadanía.* Barcelona: Editorial Octaedro.

RICCIARDELLI, M.O. (1998). *El voluntariado en la tercera edad.* Cuadernos de la Plataforma, 14.

ROCHESTER, C. Y THOMAS, B. (2006). *The indispensable backbone of voluntary action: measuring and valuing the contribution of older volunteers.* London: VITA-Volunteering England.

ROCHESTER, C., HUTCHISON, R., HARRIS, M. Y KEELY, L. (2002). *A review of the Home Office Older Volunteers Initiative.* London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate.

RUTHERFORD, J. (2006). *A golden opportunity: A guide to attracting and retaining older volunteers.* London: REACH.

SAIZ, C. (1990). *Conocimiento, entrenamiento y envejecimiento.* Anales de Psicología, 6(2), 209-220.

SINGH, H., LEVIN, D. Y FORDE, J. (2005). *Engaging retired leaders as volunteers: A resource manual for nonprofit and charitable organizations.* Toronto: Knowledge Development Centre. Imagine Canada.

STUART-HAMILTON, I. (2002). *Psicología del envejecimiento.* Madrid: Ediciones Morata.

THE GALLUP ORGANISATION (2009). *Flash Eurobarometer 269: Intergenerational solidarity.* European Commission.

TRIADÓ, C., VILLAR, F. (2006). *Psicología de la vejez.* Madrid: Alianza Editorial.

UNELL, J. (2006). *Barrier or opportunity: Insurance for older volunteers.* Londres: VITA.

UNITED NATIONS PUBLICATIONS (2007). *World economic and social Survey 2007: Development in an ageing world.* New York: United Nations Publications.

VESPERI, M. (2003). *Forty-nine plus: Shifting images of aging in the media.* Cambridge: AARP.

VIDAL, F., MOTA, R. Y ZURDO, A. (2007). *Encuentro y alternativa: Situación y tendencias del voluntariado en la Comunidad de Madrid.* Madrid: Comunidad de Madrid.

VIDAL, P., VALLS, N. Y VILLA, A. (2009). *Manual de gestión del voluntariado.* Barcelona: Fundación "La Caixa".

VOLUNTEER CENTRE (2003). *Involving older volunteers.* Good Practice Guidelines.

WILSON, L.B., STEELE, J. (2002). *Marketing volunteer opportunities to baby boomers: A blue print from the field.* College Park, MD: Center on Aging, University of Maryland.

ALGUNAS PÁGINAS WEB RELATIVAS A PERSONAS MAYORES

Asociaciones

www.aarp.com
www.aeem.es
www.afal.es
www.amrte.es
www.aragob.es
www.ceafa.org
www.ceoma.org
www.fiapam.org
www.foam.es
www.fundacionindependiente.es
www.gentgran.org
www.geriaticos-ayuda.org
www.mayoresudp.org
www.secot.org

Instituciones

www.diba.es
www.gencat.net
www.imsersomayores.csic.es
www.madrid.org
www.mtas.es
www.seg-social.es
www.seg-social.es/imserso

Portales para personas mayores

www.39ymas.com
www.emprededorXXI.es
www.enplenitud.com
www.entornosocial.es
www.inforesidencias.com
www.jubilonautas.turincon.com
www.losmayores.com
www.mayormente.com
www.miterceraedad.com
www.mundosenior.com
www.nccextremadura.org/portal/mayores
www.papelesdesociedad.com
www.plenitud.es
www.redmayores.net
www.senior.com
www.seniornet.org
www.thirdage.com/
www.todoancianos.com
www.todoporvivir.es



Dirección General del Voluntariado y Promoción Social de la Comunidad de Madrid

**C/ Espartinas, 10 - 2ª Planta
28001 Madrid
Tfno. 900 444 555
Fax. 91 420 86 97**

**dgvoluntariado@madrid.org
www.madrid.org/voluntarios**

