

**Situación
de la participación
institucional en las
etapas vitales del
voluntariado**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
LA REALIDAD Y LA IMPORTANCIA DEL ACCESO A LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	6
Cómo se componen los órganos de gobierno.....	7
La cuestión de género en la composición de los órganos de gobierno.....	11
Las áreas de actividad en la composición de los órganos de gobierno..	13
La importancia de garantizar el acceso a los órganos de gobierno.....	14
PALANCAS PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL EN TODAS LAS ETAPAS VITALES DEL VOLUNTARIADO	16
Palanca 1. Contacto con distintas áreas de actividad.....	20
Palanca 2. Incorporación progresiva a la toma de decisiones	24
Palanca 3. Compatibilización de la vida personal con la actividad voluntaria.....	28
Palanca 4. Visibilización y sentido de los órganos de gobierno.....	32
Palanca 5. Liderazgo participativo	36
Palanca 6. Apertura de espacios de participación institucional.....	40
Palanca 7. Cultura y estructura organizativa.....	44
Palanca 8. Reconocimiento	48
Palanca 9. Relaciones humanas y vida asociativa.....	52



INTRODUCCIÓN

Cruz Roja, como Institución Humanitaria que tiene como fin último prevenir y aliviar el sufrimiento humano, está formada por más de **230.000 voluntarias y voluntarios** que dedican su tiempo a mejorar la vida de más de **4.000.000** personas cada año.

Las actividades que se realizan abarcan la atención sanitaria urgente, la inclusión de personas mayores, la prevención del acoso escolar con niños, niñas y adolescentes, la acogida de inmigrantes o la capacitación para el empleo, entre otras. Todas y cada una de estas actividades están lideradas por voluntarios y voluntarias. Esto, el carácter voluntario, principio fundamental del Movimiento, se imbrica tanto en las acciones de atención directa como en la gobernanza de la Institución.

Para ello, Cruz Roja se organiza a través de Comités en cada ámbito territorial, todos ellos formados por personas voluntarias que reflexionan y deciden sobre cómo actuar para maximizar nuestro impacto en la búsqueda de una sociedad mejor. Este ejercicio de toma de decisiones es lo que conocemos como participación institucional.

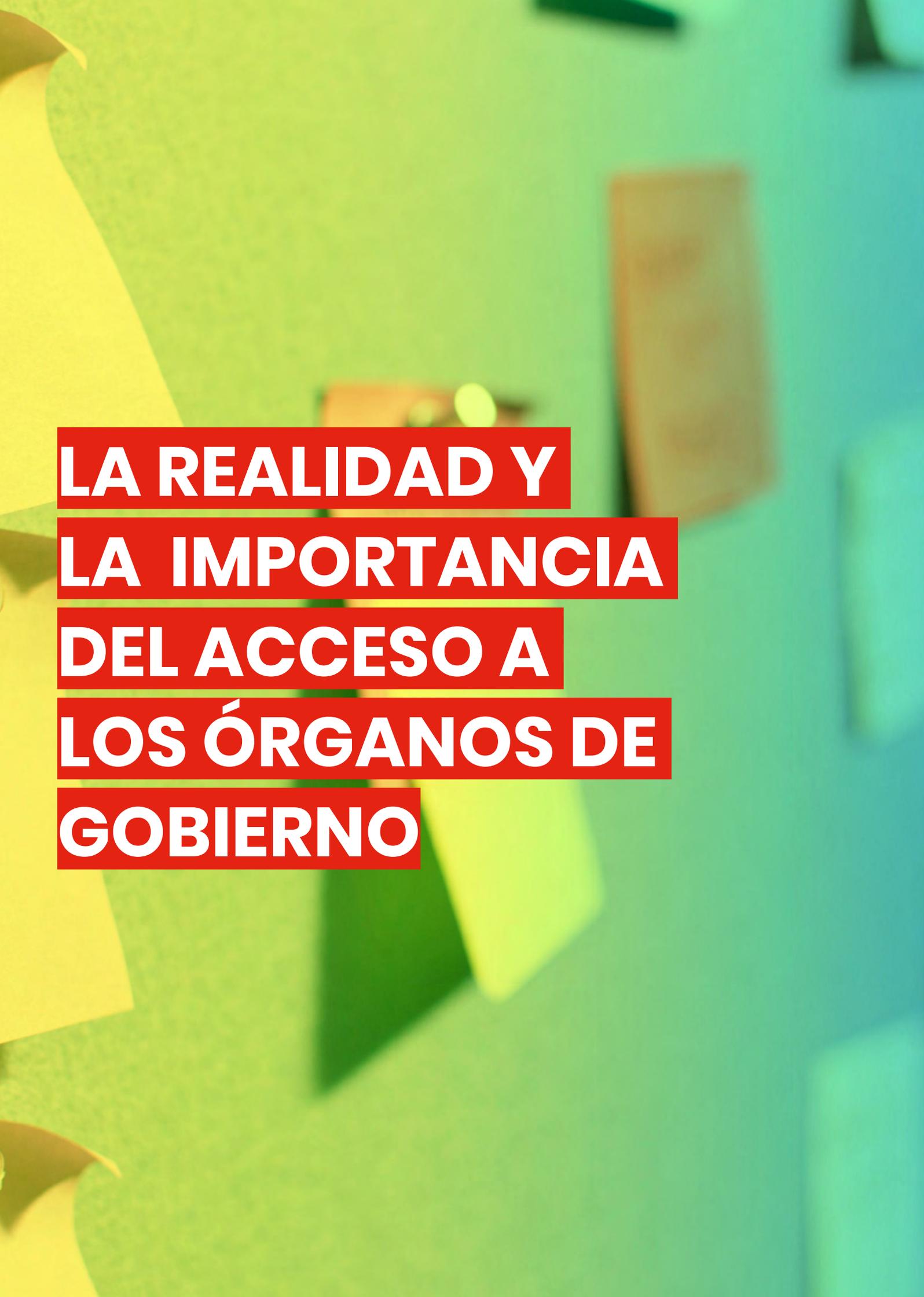
La participación institucional está abierta a todo el voluntariado, de manera que periódicamente, mediante elecciones abiertas, se constituyen los distintos Comités. Sin embargo, a pesar de que formalmente la posibilidad de participación está abierta a todo perfil, la realidad nos confronta con otra situación: la diversidad de perfiles que encontramos entre el voluntariado no se traslada en la misma medida a los órganos de gobierno. Por ejemplo, **mientras la edad media del voluntariado es de 41 años, la edad media de quienes conforman los órganos de gobierno es de 53,6 años**. Del mismo modo, también se observa cierto desequilibrio de género: **el 59,1% del voluntariado son mujeres pero en los órganos de gobierno su presencia desciende hasta el 45,5%**.

Esto genera dos riesgos para la Institución. En primer lugar, nos sitúa ante una posible falta de diversidad de voces en el proceso de toma de decisión, lo cual nos podría estar alejando de una sociedad que es, en sí misma, diversa. Por otra parte, existe un riesgo en cuanto al futuro de la Institución, la retención del talento y el relevo generacional.

Para abordar esta situación se constituye la **Comisión de Jóvenes**, con el **objetivo de fomentar la participación institucional en todas las etapas vitales del voluntariado**.

Así, la Comisión lidera todo un proceso que comienza con la elaboración de este estudio. En él exploramos la cuestión de qué puede estar originando los desequilibrios entre la composición del voluntariado y los órganos de gobierno. ¿Se trata de un desinterés personal de cada voluntario o voluntaria en asumir tareas de gobierno o existen barreras de tipo institucional o social? ¿Qué papel tiene la disponibilidad, las responsabilidades familiares y laborales en la implicación de las personas más jóvenes y de las mujeres en la participación institucional? ¿Existen barreras que la propia Institución genera de manera informal o inconsciente?

Las respuestas a todas estas preguntas se construyen analizando los datos de composición de los órganos de gobierno, la encuesta de satisfacción del voluntariado y las declaraciones hechas, tanto por personas que participan en la vida institucional como voluntariado alejado de la esfera de gobierno, en distintos grupos de discusión y de contraste. Además, este estudio no sólo explica por qué se suceden determinadas dinámicas, sino que plantea cuáles son las principales palancas de actuación que debemos activar como Institución para construir una Cruz Roja que garantice la participación institucional del voluntariado en todas sus etapas vitales, diseñando medidas y acciones concretas a partir de ellas.



**LA REALIDAD Y
LA IMPORTANCIA
DEL ACCESO A
LOS ÓRGANOS DE
GOBIERNO**

CÓMO SE COMPONEN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Cruz Roja cuenta con herramientas formales que garantizan la apertura de los órganos de gobierno a todo el voluntariado. Dado que el derecho de participación de todo el voluntariado, independientemente de su perfil, está recogido en estos mecanismos, asumimos que es imposible que existan desequilibrios en la composición de los órganos de gobierno. Sin embargo, los datos nos muestran una realidad diferente. Para analizar estos desequilibrios ahondaremos en la composición de los órganos de gobierno según **edades**, teniendo a su vez presente otros elementos que también tienen capacidad explicativa, como son el género y las áreas de actividad de las que provienen los y las voluntarias.

La diferencia entre las edades del conjunto del voluntariado y la de quienes forman los órganos de gobierno es clara. La media de edad del conjunto del voluntariado es de 41 años, mientras que en los órganos de gobierno se sitúa en 53,6 años.

Además, si prestamos atención al desglose por tramos de edad encontramos que **el 52,4% del voluntariado tiene entre 18 y 40 años mientras que sólo el 20,6% de las personas que conforman los comités se sitúa en este rango de edad.**

Tabla 1. Comparativa de la distribución del voluntariado por grupos de edad entre órganos de gobierno y total del voluntariado, según datos de registro de la organización.

GRUPOS DE EDAD	% SOBRE EL TOTAL DE VOLUNTARIADO	% EN ÓRGANOS DE GOBIERNO
16-20	4,2%	0,4%
21-30	25,5%	8,1%
31-40	22,7%	12,1%
41-50	20,8%	19,9%
51-65	18,1%	35,1%

Tabla 2. Media de edad de los miembros de órganos de gobierno por ámbito y cargo.

ÁMBITO	SEXO	CARGO			TOTAL
		PRE.	VP.	VOC.	
Local	♂	58,88	57,43	53,22	54,19
	♀	56,80	55,11	51,68	52,28
	Total	58,11	56,44	52,49	53,31
Provincial	♂	62,15	52,4	57,22	58,01
	♀	57,39	60,75	54,97	55,36
	Total	60,24	61,79	56,31	56,94
Autonómico	♂	67,89	63,09	57,84	58,84
	♀	65,67	59,71	58,05	58,12
	Total	66,58	61,78	57,91	58,60
Estatad	♂	72,00	49,00	65,85	66,07
	♀	-	59,00	64,25	64,25
	Total	72,00	54,00	65,36	65,53

Por otra parte, también encontramos tendencias interesantes al observar en detalle las edades de los miembros de los comités. En concreto, se observa que a mayor capacidad ejecutiva mayor es la edad media. A su vez, la edad media también asciende cuanto más amplio es el ámbito de gobierno.

Al observar estos datos probablemente imaginemos dos razones por las que las personas más jóvenes no forman parte de los órganos de gobierno: la falta de disponibilidad y una baja trayectoria o experiencia de las personas de entre 18 y 40 años.

Efectivamente, los datos de dedicación nos muestran que la dedicación de las personas que forman parte de los órganos de gobierno es, para todos los rangos de edad, mayor que la dedicación de las personas voluntarias que no están en órganos de gobierno. Si asumiésemos, por tanto, que las personas más jóvenes tienen, en general, menor disponibilidad, podríamos entender que su presencia en los órganos sea menos frecuente.

Tabla 3. Dedicación media en horas del voluntariado y de los miembros de órganos de gobierno, por tramo de edad

RANGO DE EDAD	DEDICACIÓN MEDIA (HORAS/MES)		
	TOTAL DEL VOLUNTARIADO	VOLUNTARIADO PERTENECIENTE A ÓRGANOS DE GOBIERNO	VOLUNTARIADO NO PERTENECIENTE A ÓRGANOS DE GOBIERNO
16 – 20	11	18,5	10,1
21 – 30	12,7	21,2	11,7
31 – 40	11,5	20,8	10,2
41 – 50	13,6	22,3	12
51 – 65	15,8	24,9	14
Más de 65	17,9	28,2	15,9

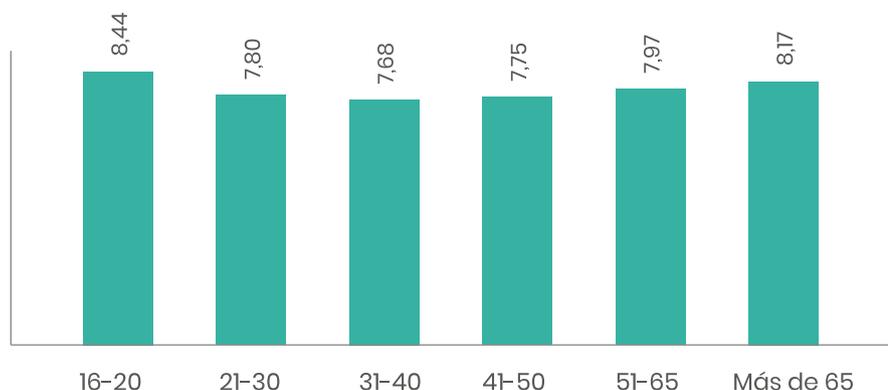
Sin embargo, no debemos perder de vista que **disponibilidad y motivación son elementos distintos**. Es decir, una persona voluntaria puede contar con la motivación de participar en la vida de gobierno de la Institución y, en cambio, ver limitadas sus opciones de participación por una disponibilidad que no se ajusta a lo que la Institución le demanda.

Esto, de hecho, es algo que transmiten los y las participantes de los grupos de discusión, aludiendo a cómo la Institución, en ocasiones, genera dinámicas que dificultan su participación:

“Luego, también el sistema de hacer reuniones. Si el Comité es mayor en edad, que están jubilados o tal, tienen más tiempo libre y las reuniones se hacen a unas horas que, a nosotros, no nos vienen bien. (...) O no se pueden convocar online porque hay un desfase tecnológico importante, entonces no se pueden hacer las reuniones. [M. 20-40, OG, +4 años en CR]

Dicho de otro modo, aunque la etapa vital de las personas de mediana edad en ocasiones les sitúa en una posición de disponibilidad más limitada, ellas esperan de la Institución una adaptación a esas circunstancias. De hecho, el que estas necesidades no se atajen podría ser uno de los motivos que explican por qué en este rango de edad la satisfacción del voluntariado es menor:

Gráfico I. Grado de satisfacción por grupos de edad según datos de la encuesta de satisfacción del voluntariado de Cruz Roja 2019.



La otra hipótesis acerca de por qué las personas más jóvenes no acceden a los espacios de toma de decisión es la de que cuentan con una menor trayectoria o experiencia en la Institución. Es cierto que la media de años de experiencia de los miembros de órganos de gobierno es de 12,6 años. Esto es, en sí mismo, una barrera de acceso a las personas jóvenes, ya que por definición será menos probable que alguien de 25 años cuente con ese tiempo de experiencia institucional frente a alguien de más edad.

Sin embargo, la situación es todavía más agravante a la luz de los datos: **una persona joven con más de diez años de experiencia en la Institución tiene menos posibilidades de acceder a un órgano de gobierno que una persona en un rango de edad superior con esos mismos diez años de experiencia institucional.** Esto nos demuestra, por tanto, que existe algún factor intangible (estereotipos, falta de red social dentro de la Institución, etc.) que influyen a la hora de acceder a los órganos de gobierno.

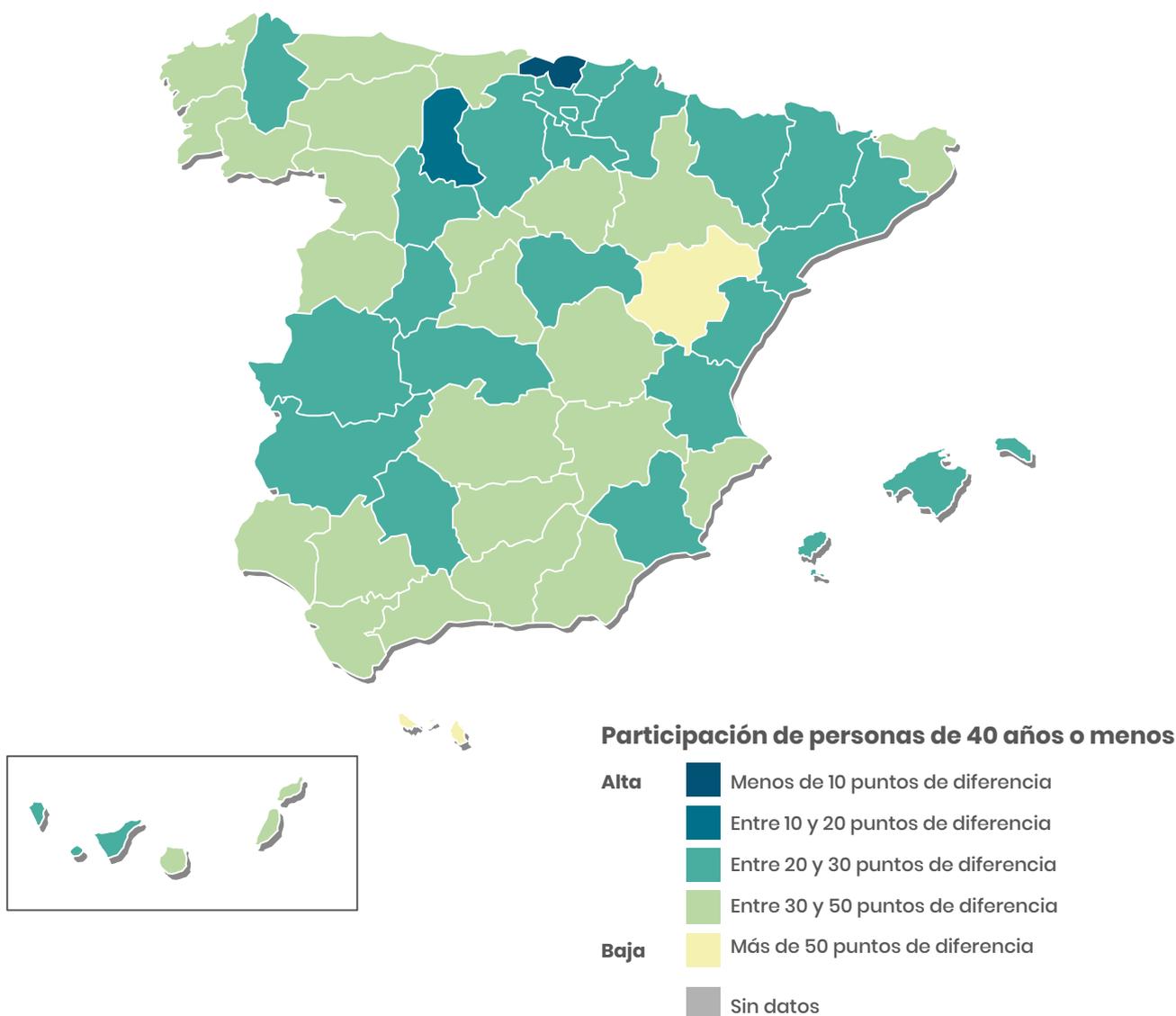
Esto no quiere decir que la trayectoria favorezca el acceso a un comité. De hecho, entre dos personas jóvenes quien cuente con mayor trayectoria será la que tenga más probabilidades de acceder a la esfera de gobierno. Esto es algo que el propio voluntariado normaliza en los distintos grupos de discusión.

Sin embargo, podría ser oportuno valorar esta cuestión como un riesgo. La trayectoria interna puede tener su utilidad, pero también puede constituir un riesgo en un contexto histórico en el que la rapidez de los cambios sociales, económicos y tecnológicos demuestran día a día el valor de la resiliencia y la adaptación al cambio frente a la experiencia.

Frente a esta situación, es importante señalar que existen mecanismos correctores. El mecanismo más notable es la pertenencia a Cruz Roja Juventud. La sección juvenil es una de las principales puertas de entrada del voluntariado joven a los órganos de gobierno. **Casi la totalidad de las personas menores de 30 años que forman parte de los comités sin estar asumiendo el papel de Representante de CRJ en el comité, son o han sido parte de Cruz Roja Juventud.**

Por último, es necesario matizar que existen múltiples realidades y que tanto la cultura organizativa de determinados ámbitos como su contexto social pueden influir en la realidad de los órganos de gobierno. Prueba de ello son las diferencias que se encuentran entre los distintos ámbitos territoriales. Estas diferencias son las que nos llevan a preguntarnos qué acciones o dinámicas pueden estar favoreciendo un cambio de tendencia en determinados lugares.

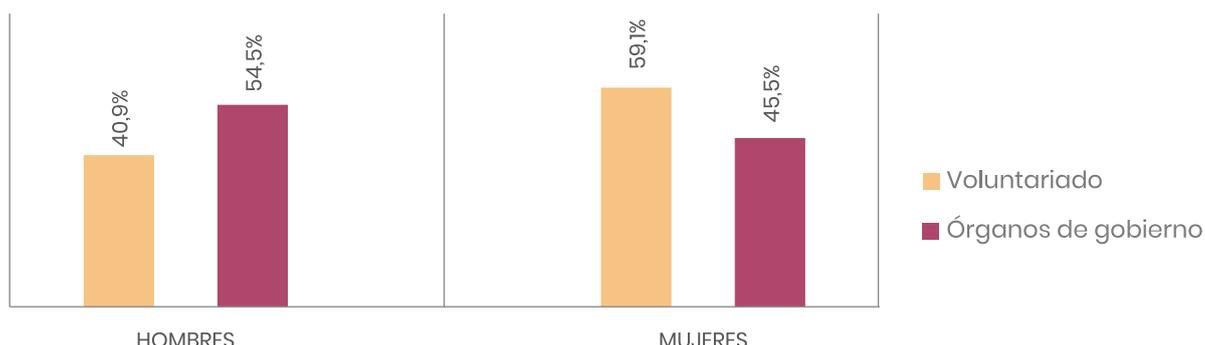
Mapa 1. Distribución territorial por edad de la probabilidad de pertenencia a órganos de gobierno



LA CUESTIÓN DE GÉNERO EN LA COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Uno de los elementos que resultan sorprendentes al comparar la composición del voluntariado con la de los órganos de gobierno y que no podemos pasar por alto es la cuestión de género. **Los datos nos muestran que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de incorporarse a los órganos de gobierno:**

Gráfico 2. Composición del voluntariado y órganos de gobierno según sexo



Al igual que a la hora de analizar la distribución por edades, cuando abordamos la cuestión de género surgen hipótesis sobre el origen de este desequilibrio. En este caso, es interesante ahondar en la cuestión de las motivaciones de hombres y mujeres.

Tabla 4. Valoración de motivaciones para hacer voluntariado por sexo, según datos de la encuesta de satisfacción del voluntariado de Cruz Roja 2019.

MOTIVACIÓN PARA HACER VOLUNTARIADO	♀	♂
Porque soy una persona comprometida socialmente y me gusta ayudar a los demás	8,76	8,60
Porque admiro la labor que realiza la Cruz Roja	7,99	7,79
Para aprovechar el tiempo y sentirme útil	7,46	7,51
Para aprender o experimentar cosas nuevas	7,38	7,18
Para adquirir experiencia	7,10	6,90
Para sentirme mejor conmigo mismo/a	6,83	6,96
Porque hay mucha pobreza y necesidad	6,44	6,07
Para conocer gente y hacer amigos	5,68	5,97
Porque conocía a gente en Cruz Roja y me animaron a hacerme voluntario	4,20	4,56
Porque me lo aconsejaron (familia, amigos, conocidos/as...)	3,81	4,12
Porque estaba en paro y tenía tiempo libre	3,63	3,49
Porque ya estaba jubilado/a y tenía tiempo libre	2,40	3,13

Entre los elementos que motivan a las mujeres a ser voluntarias de Cruz Roja se encuentran aspectos ligados a los valores: la admiración de la labor de Cruz Roja, la consciencia de la pobreza y la necesidad o el hecho de sentirse comprometidas socialmente. Se trata de valores asociados a la visión de la entidad *desde fuera*.

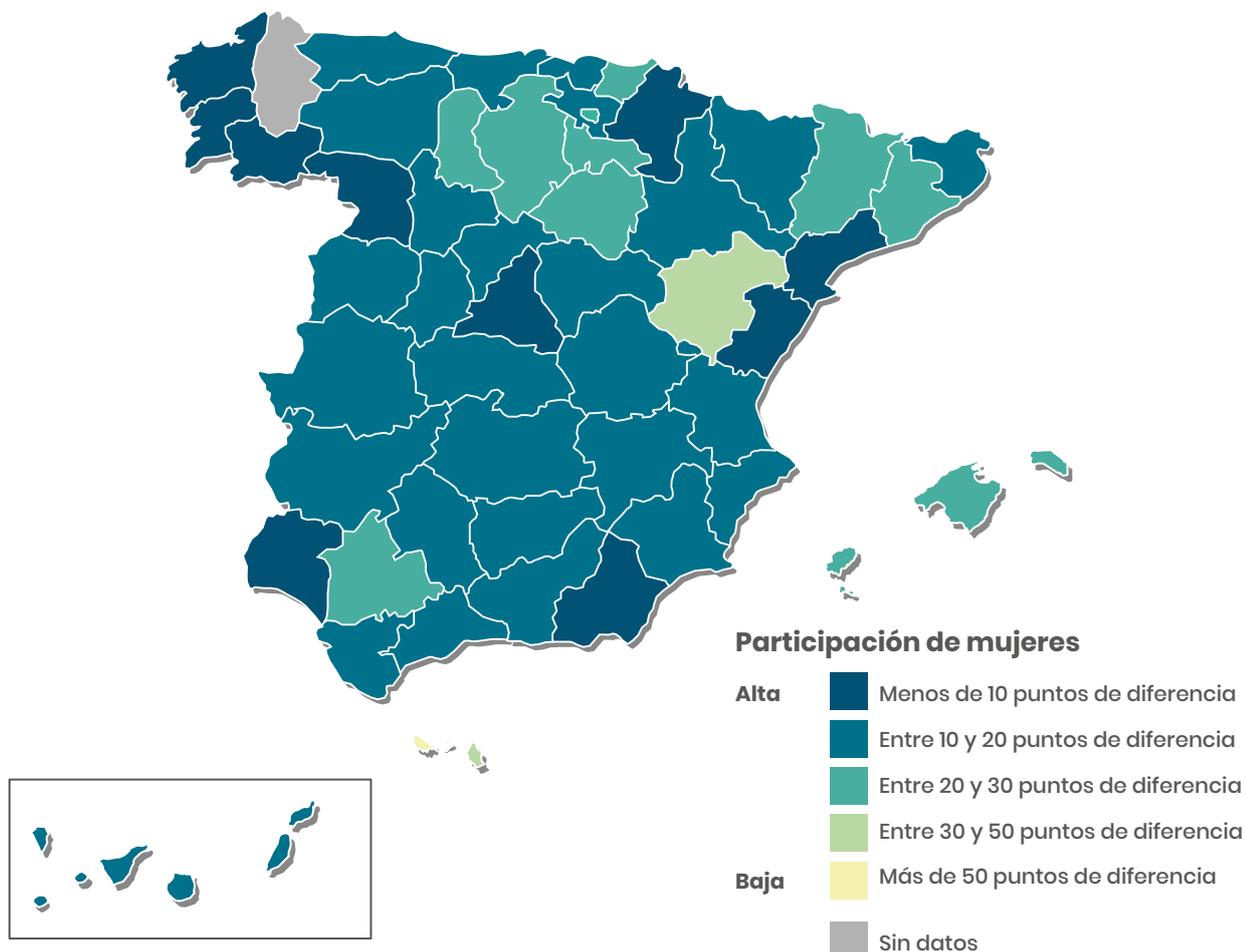
Los hombres por su parte, ponen mayor énfasis en la visión de Cruz Roja *desde dentro*, con motivaciones asociadas a las relaciones sociales que se producen en el interior, conocer gente y hacer amigos como fin, pero también hacer el voluntariado porque se lo aconsejaron o porque conocía gente en la Institución.

Se oponen así dos motivaciones: la de las mujeres, centrada en el trato humano con una percepción desde fuera –o a cierta distancia–, frente a la de los hombres centrada en las relaciones sociales con una percepción desde dentro de la organización.

Esta perspectiva tan diferenciada podría explicar, en parte, por qué las mujeres participan en menor medida en los órganos de gobierno: porque perciben los órganos de gobierno como un espacio de relación desde dentro, alejada de las cuestiones de fuera que las motivan.

Esto, combinado con las explicaciones anteriores sobre la posible inadaptación de los espacios de decisión a las etapas vitales de las personas jóvenes y las mujeres, podría explicar el desequilibrio que encontramos entre el alto porcentaje de mujeres en el conjunto del voluntariado y la menor presencia en los ámbitos de gobierno. De hecho, y al igual que sucede con la cuestión de la edad, existen diferencias en cuanto a la presencia de mujeres en los órganos de gobierno según territorio. Esto nos puede llevar a pensar que el modo en que se conceptualizan o diseñan el trabajo de éstos en dichos territorios puede favorecer en mayor medida la incorporación de mujeres a la esfera de gobierno:

Mapa 2. Distribución territorial de la probabilidad de pertenencia de mujeres a órganos de gobierno



LAS ÁREAS DE ACTIVIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Por último, otro elemento que llama nuestra atención es el de las áreas de procedencia de los distintos miembros de los comités. Aunque las diferencias no son muy amplias sí resalta que el porcentaje de personas en los órganos de gobierno provenientes del área de Socorros y Emergencias es mayor que el porcentaje de voluntariado de esta área sobre el conjunto de voluntariado. Esto nos puede indicar que en el área de Socorros y Emergencia se pueden estar dando determinadas dinámicas que favorecen el acceso a los espacios de toma de decisión.

Tabla 5. Distribución del voluntariado y de los miembros de órganos de gobierno según su área de actividad

ÁREA DE ACTIVIDAD	VOLUNTARIADO	ÓRGANOS DE GOBIERNO ¹
Socorros y Emergencias	27%	31%
Intervención Social	31%	25%
Cruz Roja Juventud	15,6%	10,7%
Voluntariado	7%	2,6%
Desarrollo Territorial	6%	1,8%

Del mismo modo, es importante resaltar que **un 35,8% de las personas que pertenecen a los órganos de gobierno han asumido o asumen el puesto de referente de actividad.** De nuevo, son los y las referentes de Socorros y Emergencias quien mayor presencia tienen en los comités: el 14,6% de quienes participan en espacios de gobierno son o han sido referentes de Socorros y Emergencias y el 9,4% lo han sido de Intervención Social.

Con esta información, por tanto, podríamos afirmar que el asumir una referencia es una vía de acceso a los órganos de gobierno, del mismo modo que el participar en el área de Socorros y Emergencias también lo favorece.

¹ No resulta posible ofrecer información sobre la totalidad de los miembros de los órganos de gobierno, bien porque no existen registros o porque muchos han desarrollado su actividad principalmente en el área de gobierno.

LA IMPORTANCIA DE GARANTIZAR EL ACCESO A LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

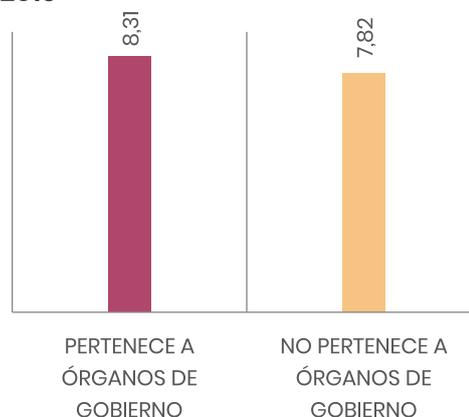
Los desequilibrios que hemos mencionado hasta ahora suponen un riesgo para la organización en cuanto a la diversidad de voces, dificultades para la canalización del talento y el consecuente relevo generacional y, también, el bienestar y la satisfacción del voluntariado.

La cuestión de la **diversidad de voces** en los órganos de gobierno es una cuestión clave, en tanto en cuanto solamente contando con las voces de quienes desarrollan la actividad se podrán tomar las decisiones que mejor respondan a sus necesidades y a las de las personas con las que trabajamos. En este sentido, la participación institucional equilibrada de jóvenes, que conforman el 52,4% del voluntariado y, por tanto, la mayor parte de las personas en contacto con la actividad, resulta imprescindible. Esta misma lógica aplica al caso de las mujeres, cuya presencia entre el voluntariado supera en 18 puntos la de los hombres.

Por otra parte, la **canalización del talento es imprescindible para garantizar el relevo generacional y el futuro de la Institución**. Si, tal y como demuestran los datos actuales, existen barreras inconscientes o informales que impiden que una persona joven con la misma experiencia que una persona más mayor acceda a los espacios de gobierno, estaremos perjudicando el largo plazo de la organización. Además, es importante tener presente que la implicación de personas de todas las generaciones trae consigo otros cambios constructivos. Un ejemplo claro de esto es que el único tramo de edad del voluntariado en órganos de gobierno en los que hay más mujeres que hombres, aproximándose en mayor medida a la realidad del conjunto del voluntariado, es en el tramo de 18 a 30 años.

Por último, no debemos perder de vista el hecho de que la participación es una cuestión que el propio voluntariado demanda, y cuya oferta y garantía revierte en la satisfacción de ellos y ellas. En concreto, **la pertenencia a órganos de gobierno está relacionada con una mayor satisfacción entre el voluntariado**. De este modo, se puede decir que al facilitar el acceso del voluntariado a los espacios de participación institucional estaremos contribuyendo a su bienestar.

Gráfico 4. Grado de satisfacción por pertenencia o no a órganos de gobierno según datos de la encuesta del voluntariado de Cruz Roja 2019







**PALANCAS PARA
PROMOVER LA
PARTICIPACIÓN
INSTITUCIONAL
EN TODAS LAS
ETAPAS VITALES DEL
VOLUNTARIADO**

A través de este análisis hemos podido identificar nueve palancas fundamentales para la promoción de la participación institucional en todas las etapas vitales del voluntariado.

Cada una de estas palancas supone un horizonte, un escenario a alcanzar, que supondrá la ruptura de las barreras sociales e institucionales que, hasta ahora, ha podido frenar la participación institucional de aquellos perfiles que se incorporaban en menor medida a los órganos de gobierno, no por una falta de motivación sino por factores ajenos a su capacidad y sus ganas.





●●● Cada una de estas palancas se acciona desde un ámbito distinto.

Es decir, distinguimos entre las palancas relativas al **ÁREA DE ACTIVIDAD**, las palancas que deben ser impulsadas desde los **ÓRGANOS DE GOBIERNO** y las que se pondrían en marcha de manera transversal, ya que están relacionadas con la **VINCULACIÓN** del voluntariado a la Institución.

Entre las palancas que se deben desplegar desde la actividad encontramos, en primer lugar, el **contacto con distintas áreas de actividad**. Esto es, el hecho de facilitar que el voluntariado conozca y tome parte en actividades con distintos perfiles de usuarios, temáticas e incluso localidades. A su vez, otro elemento primordial a fomentar desde este ámbito es la progresiva **incorporación del voluntariado a la toma de decisiones**, dentro del marco de su actividad. Nos situaríamos en este caso ante medidas como la potenciación de los perfiles de referentes. Además, también resulta necesario activar la palanca de **compatibilización de la vida personal con la actividad voluntaria**, una palanca que va más allá de la actividad e implicaría también a los órganos de gobierno.

Las palancas que competerían de manera exclusiva a los órganos de gobiernos son la **visibilización y sentido de los órganos de gobierno**, que busca reducir la brecha entre la gobernanza y el día a día de la Institución, el **liderazgo participativo**, que supone reforzar dinámicas de trabajo colaborativo, delegación de tareas y búsqueda de decisiones participadas, la **apertura de espacios de participación institucional** y la evolución y adaptación de la **cultura y estructura organizativa** a las realidades del momento.

Por último, las palancas de vinculación que se extraen del estudio son el reconocimiento y el fomento y reequilibrio de las **relaciones humanas y vida asociativa**.

Todas estas palancas, aunque constituyen una mejora del bienestar y una ampliación de las posibilidades de participar para todo el voluntariado, favorecen de manera específica la participación de las personas en determinados rangos de edad.

ÁMBITO	PALANCA	EDAD				
		18-30	31-40	41-50	51-65	+65
ACTIVIDAD		✓	✓			
		✓	✓	✓		
ÓRGANOS DE GOBIERNO			✓	✓		
		✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓		
		✓	✓			
		✓	✓	✓		
VINCULACIÓN					✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓

1



PALANCA 1

CONTACTO CON DISTINTAS ÁREAS DE ACTIVIDAD

Cuando un voluntario o voluntaria se aproxima a la Institución generalmente se valora junto a él o ella qué actividades le gustaría realizar, orientándole acerca de qué área es la que puede adaptarse a sus preferencias. A partir de este momento, y especialmente en entornos de carácter urbano, el voluntariado centra su atención sobre esa actividad concreta.

Sin embargo, **el mantener la puerta abierta al contacto con distintas áreas puede ser determinante para que se impliquen** no solo en otras temáticas sino especialmente en las esferas participación institucional. Esto sucede especialmente en el caso de las personas más jóvenes.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

Un elemento fundamental para motivar a la participación institucional es que los voluntarios y voluntarias entiendan que las actividades de intervención directa que realizan con los y las usuarias están relacionados y alimentan un objetivo mayor, la misión de la Institución.

En el momento en el que este salto se produce y se da esta consciencia, las posibilidades de vincularse a los órganos de gobierno son mayores. Este es el motivo por el que, frecuentemente, en asambleas locales con una estructura pequeña, **donde las personas voluntarias abarcan actividades muy diversas, éstas se implican en los órganos de gobierno en mayor medida** que en otros contextos.

Por esto es importante que desde las áreas de actividad se promueva el conocimiento de distintos campos no sólo en términos de tareas, sino también en términos de áreas, rompiendo con las asignaciones del voluntariado a compartimentos estancos como pudieran ser los proyectos.

Además, esta palanca es **especialmente relevante para promover la implicación de las personas más jóvenes**. En general, el voluntariado de entre 16 y 30 años se incorpora a Cruz Roja guiado por la motivación de “aprender o experimentar cosas nuevas” y, también, ante la posibilidad de “adquirir experiencia”. Ellos y ellas, de hecho, demandan con contundencia esa heterogeneidad y solicitan acceso a formaciones y actividades que les permitan crecer.

Tabla 6. Valoración de motivaciones para hacer voluntariado por grupos de edad

MOTIVACIÓN PARA HACER VOLUNTARIADO	16-20	21-30	31-40	41-50	51-65	MÁS DE 65
Porque soy una persona comprometida socialmente y me gusta ayudar a los demás	8,85	8,81	8,74	8,74	8,58	8,43
Porque admiro la labor que realiza la Cruz Roja	8,14	7,66	7,78	7,87	8,07	8,08
Para aprovechar el tiempo y sentirme útil	7,30	7,71	7,60	7,46	7,37	7,27
Para aprender o experimentar cosas nuevas	8,51	8,41	7,91	7,42	6,34	5,13
Para adquirir experiencia	8,23	8,25	7,68	7,13	5,98	4,74
Para sentirme mejor conmigo mismo/a	6,85	7,05	6,91	6,87	6,84	6,67
Porque hay mucha pobreza y necesidad	6,33	5,95	5,85	6,11	6,67	7,04
Para conocer gente y hacer amigos	6,74	6,60	6,15	5,77	5,14	4,61
Porque conocía a gente en Cruz Roja y me animaron a hacerme voluntario	4,65	4,60	4,53	4,43	4,07	3,87
Porque me lo aconsejaron (familia, amigos, conocidos/as...)	5,01	4,51	4,06	3,82	3,42	3,40
Porque estaba en paro y tenía tiempo libre	2,16	3,87	4,02	3,90	3,58	2,39
Porque ya estaba jubilado/a y tenía tiempo libre	1,50	1,79	1,79	2,17	3,45	6,75

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

En este sentido, es importante reconocer que las personas jóvenes son proclives a participar en un abanico diverso de actividades y que, por tanto, ofrecer heterogeneidad de actividades es positivo por dos motivos. En primer lugar, porque garantiza la cobertura de sus expectativas, mejorando consecuentemente su grado de satisfacción y, en segundo, porque fortalece de manera indirecta la visión que tienen de la Institución como un engranaje que persigue un objetivo mayor, generando esa consciencia necesaria para implicarse en los órganos de gobierno.

De todos modos, y tal como veremos al abordar la palanca de Compatibilización de la vida personal y la actividad voluntaria, debemos tener en cuenta que esta oferta de nuevas actividades debe ser respetuosa con la disponibilidad del voluntariado. En concreto, debemos tener presente que las personas de edades comprendidas entre los 31-40 años necesitarán, en mayor medida, propuestas equilibradas.





El contacto con distintas áreas y actividades es un elemento clave para promover la participación institucional entre el voluntariado de 18 a 40 años, ya que les permite vivenciar la Institución desde un marco amplio equiparable al que guía la acción de gobierno.

2

PALANCA 2

INCORPORACIÓN PROGRESIVA A LA TOMA DE DECISIONES

Cuando una persona accede a la Institución lo hace con el interés de colaborar en acciones de intervención directa con las personas.

Sin embargo, el día a día de la actividad también supone explorar nuevas necesidades de la población, repensar los proyectos y tomar decisiones. Las personas más jóvenes, las mujeres y las recién incorporadas tienen un interés especial en tomar parte también en esta esfera de la actividad.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

Como se ha podido ver al inicio una de las principales vías de acceso a los órganos de gobierno es haber asumido la referencia de algún área de actividad. En concreto, **el 35,8% de las personas que pertenecen a órganos de gobierno ha asumido o asume el puesto de referente**. Es decir, ser referente de actividad es una puerta de acceso a los órganos de gobierno. Esto nos sitúa ante una propuesta clara: trabajar a favor de la incorporación progresiva del voluntariado a la toma de decisiones en su actividad, como una vía para acercarlos a los puestos de referencias voluntarias y, así, aumentar las posibilidades de que se sumen a las áreas de gobierno.

Esta palanca, que se acciona desde la actividad, supone dotar de mayores responsabilidades al voluntariado, permitiendo que poco a poco desarrolle tanto una visión global de la actividad que realiza como competencias y habilidades para la toma de decisiones.

Además, es necesario tener en cuenta que esta participación es, en sí misma, una demanda del voluntariado. En concreto, se observa que el voluntariado de nueva incorporación (con menos de 2 años de pertenencia a Cruz Roja) y el voluntariado de joven, valora de manera especial el contar con la oportunidad de participar en la toma de decisiones de su actividad. Esto se corrobora tanto al analizar los datos de la encuesta de satisfacción como en las declaraciones del voluntariado en los distintos grupos de discusión:

“ Me gusta también el papel que podemos tener al final el voluntariado también aquí porque me llegan rumores y lo he visto también que en otros sitios sí que eres más bien un pequeño peón que quieren que hagas una tarea cortita y sin demasiada responsabilidad y sin mucha trascendencia y al final si no te sientes bien con lo que estás haciendo yo creo que es eso precisamente lo que no engancha y lo que no te une a un proyecto, pero si tú eres parte del proyecto cuentan contigo para decisiones, para que seas proactivo y cambies cositas o puedas añadir una sugerencia o así, yo creo que eso es lo que engancha de Cruz Roja que te sientes parte de algo y que puedes aportar. Es reciproco. [M, 25-40, - 2 años en CR]

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

La activación de esta palanca supone reforzar el acompañamiento al voluntariado. En esta tarea el **papel de la persona que acompaña es determinante**:

“Es súper cercana, súper familiar, súper activa, ¿sabes? No sé, es su carácter, su forma de ser. Si la conoces, te entran ganas de hacerlo todo. Aunque luego, a lo mejor, te quedas a mitad, pero ella siempre está ahí animándote, diciéndote: ‘Va, que lo vamos a conseguir’. No es en plan como las otras de: ‘Va, que tú puedes’. No. Ella es: ‘Va, que podemos’. Es la diferencia. [M. 20-40, referente, +4 años en CR]

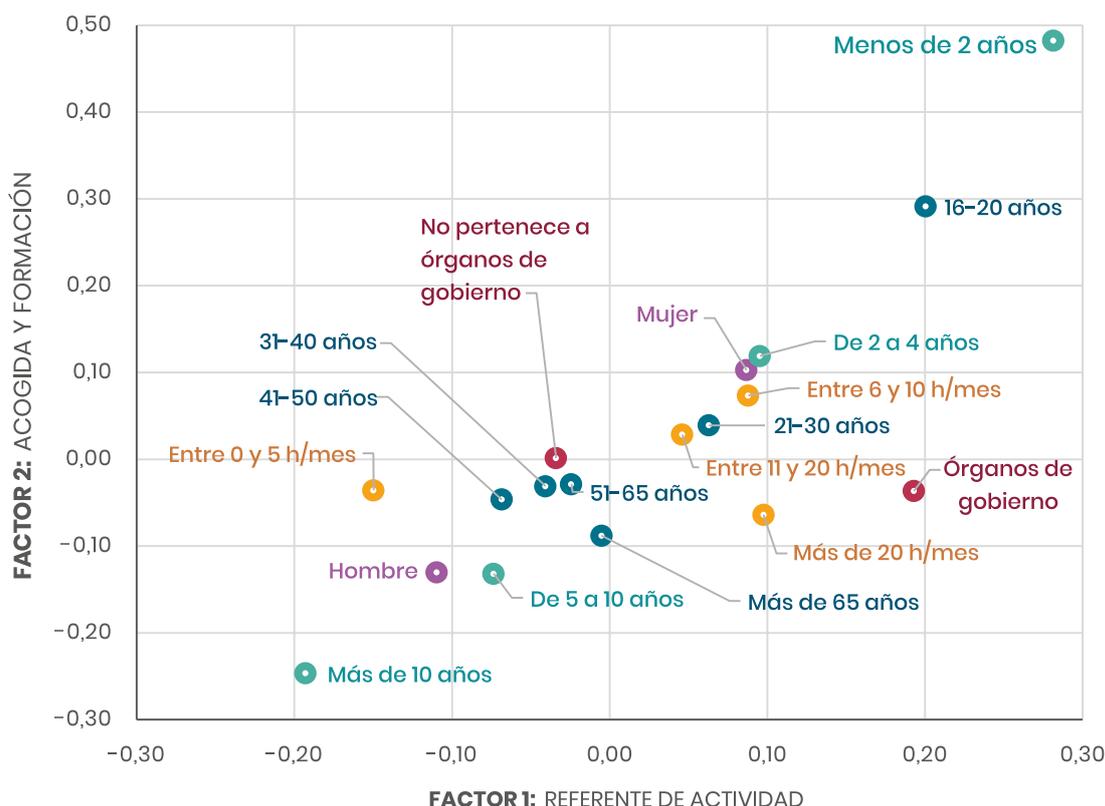
“Se recalca muchísimo cual es el papel de cada uno y que ninguno está por encima del otro porque tan importante es el técnico por lo que comentábamos porque es el profesional y el que sabe por dónde tiene que ir la actividad y dónde no pero también es el que tiene que cuidar y dirigir al voluntario pero realmente la actividad la tiene que hacer el voluntario entonces yo creo que aquí se consiguió un equilibrio y trabajar en equipo. [M. 25-40, OG, +4 años en CR]

Esta función organizativa y motivacional tiene un efecto claro en las personas y su orientación hacia la participación institucional, tal y como demuestran los datos de la valoración que el voluntariado que pertenece a órganos de gobierno hace sobre sus referentes técnicos y voluntarios:

Tabla 5. Valoración aspectos relacionados con la figura referente por pertenencia o no a órganos de gobierno según datos de la encuesta de satisfacción del voluntariado de Cruz Roja 2019.

ASPECTOS SOBRE LA PERSONA REFERENTE	PERTENECE A ÓRGANOS DE GOBIERNO	NO PERTENECE A ÓRGANOS DE GOBIERNO
Ha ayudado a que te sientas más cómodo y seguro en tu actividad	8,11	7,71
Te ha hecho sentirte parte de Cruz Roja	8,16	7,63
Te ha aclarado tus dudas	8,00	7,64
Se ha preocupado por tu formación	8,00	7,51
Se ha preocupado por mejorar tu actividad	8,00	7,49
Te ha ayudado a resolver problemas o conflictos que has experimentado en Cruz Roja	7,68	7,15
Ha canalizado tus propuestas	7,69	7,14
Te ha entregado documentación sobre Cruz Roja (revistas, boletines, memorias) o te ha pasado los enlaces de Internet	7,66	6,87
Ha puesto en marcha tus propuestas	7,45	6,81
Te ha ayudado a manejar el estrés	7,25	6,83
Te ha entregado documentación para que mejores tu conocimiento sobre el tema en el que colaboras	7,58	6,74
Te ha invitado a participar en las Asambleas Locales	7,98	6,50

Gráfico 5. Valoración que el voluntariado, según perfil, realiza de la acogida y la formación y su referente de actividad



Además, hay un factor que debemos tener en cuenta a la hora de generar y promover estas dinámicas de acompañamiento: las personas más jóvenes, las mujeres y también las personas recién incorporadas, independientemente de su edad, muestran más interés en formarse y desarrollarse de la mano de su referente. En este sentido, resulta fundamental ofrecer esta posibilidad a este perfil de voluntariado, aprovechando esa ventana de oportunidad para, desde el inicio, ofrecerles un camino que les permita desarrollarse hacia la participación institucional.

Acompañar al voluntariado para que, progresivamente, participe en la toma de decisiones sobre su actividad y tome nuevas responsabilidades, asumiendo el papel de referente, favorece su incorporación a los órganos de gobierno.

3



PALANCA 3

COMPATIBILIZACIÓN DE LA VIDA PERSONAL CON LA ACTIVIDAD VOLUNTARIA

Una vez dentro de la Institución, la compatibilización de las tareas voluntarias con la vida cotidiana (estudios, trabajo y cuidados) es una de las principales dificultades que encuentra el voluntariado para mantener su compromiso y poder asumir mayores responsabilidades.

Las dificultades de conciliación afectan de manera especial al voluntariado de mediana edad (tramo de 31-50 años).

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

La percepción sobre la compatibilización que tiene el voluntariado joven sin cargas familiares ni de trabajo, está influida por el tiempo que lleva en la organización. Así, las personas jóvenes recién incorporadas son quienes mejor valoran la compatibilización. Argumentan que la organización respeta su elección de dedicación y que las personas responsables recalcan la importancia de dosificar sus energías. Sin embargo, a medida que cuentan con más trayectoria, empiezan a hablar de exigencias en términos de obligatoriedad. Una obligatoriedad cuyo foco, en ocasiones, son ellos y ellas mismas, ya que surge de la responsabilidad que sienten con la organización, y para la que la Institución no pone límites.

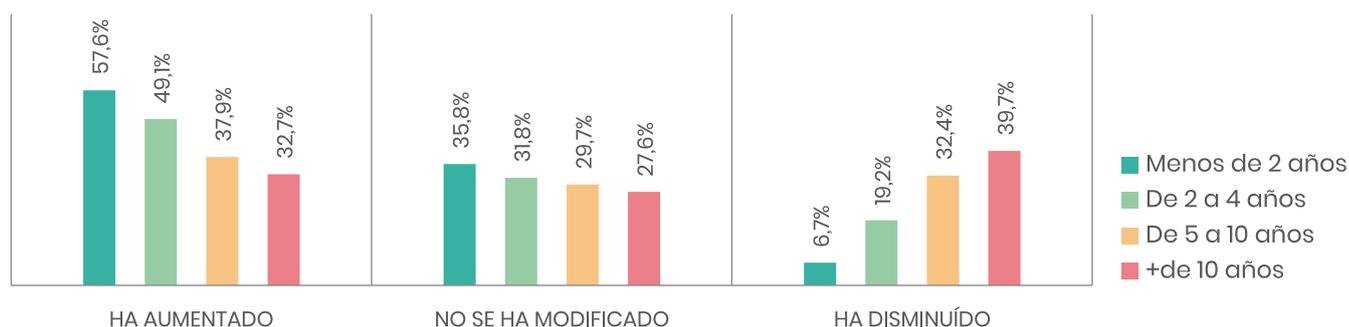
Por su parte, las personas de más edad con cargas familiares y de trabajo aprecian de forma unánime la dificultad para compatibilizar el voluntariado con sus vidas personales. Hablan también de obligatoriedad, pero poniendo el foco en la Institución como responsable última de la situación. Aluden a cuestiones de organización y a la falta de recursos (materiales y humanos) [H. 25-40, referente, +4 años en CR] que generan que el tiempo de dedicación estimado para una tarea, en principio corto, se alargue. Este perfil de voluntarias y voluntarios también tienen claro que el exceso de carga ha de ser regulado por la Institución o el personal técnico [M. 25-40, referente, +4 años en CR].

Además, esta incompatibilidad aparece de manera más remarcada en los órganos de gobierno. Como hemos visto al desglosar el tiempo de dedicación del voluntariado, los órganos de gobierno acogen al voluntariado que tiene más disponibilidad horaria. Esto podría indicarnos que, de hecho, la acción de gobierno tal y como está definida exige una alta dedicación. De ser así, nos encontraríamos ante una barrera institucional para aquellas personas de entre 31 y 50 años que, aun teniendo la motivación, no consiguiesen encajar su disponibilidad con la tarea que requiere la acción de gobierno.

“ Sí que hay una barrera [de acceso a los órganos de gobierno] y una vez más lo que hablamos que las pequeñas tienen unos voluntarios “todistas” y tampoco los lías para más proyectos” [H. 20-45, OG]

Estas barreras de conciliación y ese sentimiento de obligatoriedad pueden ayudarnos a explicar, de hecho, otra de las realidades más preocupantes que se encuentra entre las personas de mediana edad: son quienes, con el paso del tiempo, disminuyen en mayor medida su motivación:

Gráfico 6. Comparación motivación actual con la inicial



POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

Sin embargo, existen opciones para hacer frente a estas barreras. Activar la palanca de compatibilización de la vida personal con la actividad voluntaria supone, como sugiere el propio voluntariado, respetar sus ciclos. Para esto, proponen incorporar nuevas tecnologías, adaptar horarios, establecer o delegar funciones claras entre los miembros de los equipos y del Comité, respetar periodos de descanso para todos y todas, revisar periódicamente las funciones de cada persona para readaptarlas a las circunstancias cambiantes, contemplar la implicación intermitente como algo real y no necesariamente negativo o cuidar del voluntariado de manera activa [M. 25-40, OG, + 4 años en CR]:

“ Luego, también el sistema de hacer reuniones. Si el Comité es mayor en edad, que están jubilados o tal, tienen más tiempo libre y las reuniones se hacen a unas horas que, a nosotros, no nos vienen bien. (...) O no se pueden convocar online porque hay un desfase tecnológico importante, entonces no se pueden hacer las reuniones. [M. 20-40, OG, + 4 años en CR]

“ El presidente de la Asamblea (...) es que a mí me trató bastante bien y me enseñó realmente cuáles son mis funciones como voluntaria porque, en ocasiones, suelen como tirar un poco del voluntariado, desde lo que yo he visto, y él como que es el típico de: ‘Por favor, frena un poco por si acaso porque aquí, sin ofender a nadie, suelen aprovecharse un poquillo de la situación’. [M. 18-30, -2 años en CR]

Así, resulta necesario valorar qué estrategias de compatibilización son más oportunas para garantizar el derecho a la participación de los y las voluntarias. Se trata de un ejercicio clave en el que no sólo deberemos preguntarnos qué medidas facilitarán la participación de las personas de mediana edad, sino también qué medidas son compatibles con la participación de otros perfiles. Es decir, deberán sopesarse estas ideas con el suficiente cuidado para que, tal y como apuntaban los y las participantes de los grupos de discusión, la implantación de algunas medidas que pueden parecer clave, como la virtualización de reuniones, no suponga dificultades añadidas a la participación de personas que tienen un manejo menor de estas herramientas digitales.



Si establecemos un **modelo de participación respetuoso con los ciclos del voluntariado**, y especialmente compatible con las etapas vitales de las personas de entre 31 y 50 años, conseguiremos mantener su motivación y su vinculación con la Institución.

4



PALANCA 4

VISIBILIZACIÓN Y SENTIDO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

El voluntariado recibe información directa sobre los órganos de gobierno en su incorporación y en el inicio del proceso electoral. Esta recepción de información tan puntual y espaciada en el tiempo genera una brecha entre la actividad y la esfera de gobierno. Minimizar esa brecha con acciones continuadas de visibilización supondrá una mayor consideración por parte del voluntariado de los espacios de toma de decisión y un aumento de su interés por participar en ellos.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

El instrumento principal que el voluntariado tiene para informarse sobre los órganos de gobierno es la Formación Básica Institucional. En general, se reconoce la importancia de este elemento, pero se señala que, dado que es el primer contacto con la Institución, no se logra comprender e interiorizar en este momento todo lo que realmente suponen los órganos de gobierno. En consecuencia, esta información suele difundirse más tarde y de manera informal. De este modo, el que un voluntario o voluntaria acceda a esta información depende de la relación que, casi azarosamente, establezca con otras personas que sí conozcan o formen parte de los órganos de gobierno:

“ Sí yo creo que lo cuentan, pero... es muy teórico y se te olvida rápido la formación básica. [M. 18-30, -2 años en CR]

“ Lo desconoces y porque son tantos los entresijos y la jerarquía que tiene la asociación que tú la vas conociendo poco a poco porque es inviable, si te sientan el primer día que entras en Cruz Roja para explicarte cómo funciona Cruz Roja, cuál es su jerarquía y demás ¡Escapamos todos por la puerta! Entonces es algo que vas conociendo con el tiempo. [M. 25-40, OG, + 4 años en CR]

Esta situación, al contrario de lo que podría esperarse, no se corrige en otros momentos, como pudiera ser la apertura del proceso electoral. Este proceso, que podría ser clave para reequilibrar los flujos de información, no parece estar suficientemente publicitado, lo cual aumenta la sensación de opacidad y refuerza los frenos a la participación:

“ Tampoco lo publicitan, el año pasado: “Vale, hay que votar” (...) Pero esto, ¿dónde están los carteles de convocatoria? Y eso no he querido buscarlo, pero probablemente en la normativa venga como se tienen que hacer unas elecciones para el comité. Publicidad, no sé qué, un tiempo para presentar candidaturas... Tiene que haber un apartado. [M. 20-50, OG, + 4 años en CR]

Por otra parte, a esta opacidad se suma otro freno: el voluntariado no tiene claro cuál es la utilidad de los órganos de gobierno.

En general, existe una relación distante entre el voluntariado orientado a la actividad y el voluntariado de los órganos de gobierno. Algunos voluntarios y voluntarias que desarrollan actividades con personas usuarias destinan su tiempo a esta tarea sin plantearse la utilidad que puedan tener los órganos de gobierno en su día a día:

“ Bueno y yo por mi parte creo que tampoco sabemos mucho cómo llegar a esos puestos dentro de la Cruz Roja ¿no? Nosotros somos voluntarios creo que nos centramos más en hacer lo que nos gusta, pero realmente lo que ya son altos cargos... por ejemplo por mi parte es como no lo piensas ¿no? Vienes haces lo que te apetece, el proyecto... pero ¿escalar? [M. 18-30, 2-4 años en CR]

Sin embargo, es importante resaltar que hay personas que sí reconocen la utilidad de los órganos de gobierno y que valoran muy positivamente los casos en los que quienes toman las decisiones conocen la actividad:

Y aquí redundamos en lo mismo: sabe lo que es que vayas a desfibrilar a alguien y se te acabe la batería del desfibrilador. Sin embargo, hay presidentes que no saben el estrés que te supone esa movida. Digo esto, pero puede ser cualquier tontería que tú en una emergencia tienes un marronazo, otra persona no entiende porque no lo ha vivido. Esa persona lo ha vivido y entonces le honra y nos honra tener un presidente así y eso es lo que tiene que ser en todas las asambleas. [H. 18-30, +4 años en CR]

“ En su caso, el motivo por el que creen que existe una brecha entre ambas esferas es diferente: trasladan que al igual que hay voluntariado que desarrolla su actividad sin tener consciencia sobre cómo afectan las decisiones de los órganos de gobierno en su día a día, también en ocasiones quienes forman los órganos de gobierno realizan sus acciones al margen del voluntariado, sin trasladar información de sus decisiones y diseñando los programas sin estar en contacto con la situación real a la que se enfrenta el voluntariado [H. 25-40, OG, +4 años en CR y M. 18-30, -2 años en CR].

Así, como consecuencia de estos dos elementos, inconsciencia de la utilidad que los órganos de gobierno tienen para el día a día de la actividad y percepción de desinterés por parte de los órganos de gobierno hacia la actividad, se reduce el interés en formar parte de los órganos de gobierno.

Además, es importante anotar que esto afecta de manera especial a las mujeres. Recordemos que la vinculación que las voluntarias tienen con Cruz Roja está mayoritariamente basada en la respuesta que la Institución da a las personas en riesgo de exclusión, mientras que los hombres valoran en mayor medida las relaciones que se generan en la organización.

Si los órganos de gobierno transmiten una imagen de estar menos interesados en la actividad directa y más en las relaciones sociales y el prestigio, estaremos promoviendo que menos mujeres se interesen en formar parte de ellos y que más hombres quieran participar. Cambiar esta imagen es, por tanto, fundamental para garantizar una participación más equitativa entre hombres y mujeres.

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

La palanca de visibilización y sentido de los órganos de gobierno es fundamental para reorientar esta situación. En este marco, se propone desarrollar acciones que promuevan la relación entre ambas áreas, actividad y gobierno. Entre estas acciones se encuentran, por ejemplo, informar sobre por qué se toman determinadas decisiones desde los órganos de gobierno o construir los planes de acción participativamente. Si el voluntariado cuenta con esta información estaremos relativizando las posturas más negativas y, en consecuencia, aumentando el interés en estos espacios.

“ Entrar como voluntario digamos un voluntario raso y yo en mi caso luego ya he estado en alguna directiva de la asamblea y todo y claro evidentemente cuando ya estás teniendo que coordinar tú las cosas desde otra perspectiva claro, no es que te pongan a otro nivel, pero evidentemente no es lo mismo verlo como un voluntario de: ‘Yo haría esto o lo otro’ que luego encontrarte con la realidad de: ‘estas cosas se pueden hacer más o menos’. [H. 18-30, +4 años en CR]

Por otra parte, las acciones de transparencia deben continuar abarcando la difusión del proceso electoral. En esta línea, es importante tener presente tanto la difusión estándar de los procesos como los mensajes que trasladan los propios órganos de gobierno. Es decir, es importante garantizar que la información llega a todo el voluntariado, con suficiente publicidad y con una adecuada gestión de tiempos. Del mismo modo, quienes conforman los comités juegan un papel fundamental a la hora de motivar y acompañar a quienes, aunque estén interesados en las posibilidades que ofrece la participación institucional, pueden verse abrumados o abrumadas ante la cantidad de información.

“ No está muy claro cómo se eligen muchas veces porque se busca complicar las cosas para que tampoco, para que no haya cierta transparencia y que tampoco entre cualquiera, que se plantee esto que tú piensas: “esto es un marrón y no me voy a meter” y eso echa para atrás a mucha gente joven. [H. 18-30, + 4 años en CR]



Las acciones que reducen la brecha entre la actividad y el área de gobierno, como las medidas de transparencia, la elaboración de planes de acción participados o la difusión y acompañamiento durante el proceso electoral son fundamentales para facilitar la participación institucional de todo el voluntariado, independientemente de su edad.

5



PALANCA 5

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

La organización interna de los espacios de decisión es uno de los elementos que acercan o alejan al voluntariado. Los espacios donde las decisiones son jerárquicas o los momentos en los que las decisiones se toman por actores o en foros que no son los esperados generan rechazo, mientras la delegación de tareas y el trabajo colaborativo atraen a las personas más jóvenes y de mediana edad.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

La principal causa que señala el voluntariado como foco de malestar en cuanto a la organización interna de los órganos de gobierno es la indefinición de funciones. En concreto, echan en falta disponer de información sobre qué carga de trabajo se asocia a un puesto y qué responsabilidades suponen. No tener acceso a esta información constituye un freno a la participación institucional.

“ La gente no sabe cómo funciona un Comité local ni cómo presentarte, ni los roles que se desempeña cada uno. No sé. Hay gente que le da miedo presentarse a las elecciones porque lo van a sacar presidente. [M. 20-40, OG, +4 años en CR]

Además, fruto de esta indefinición de funciones, en ocasiones se genera desilusión. Esto sucede, por ejemplo, cuando hay decisiones que, en lugar de abordarse en un órgano de gobierno, se toman por actores externos o en otros foros distintos de los que hubiese esperado el voluntariado.

“ Porque el voluntario o el presidente en este caso, o el responsable de departamento, va a mirar siempre mucho mejor la Cruz Roja porque lleva toda la vida y le gusta y tiene un sentimiento por ella, que un simple trabajador. Y eso es un problema (...) que todo, todo, todo, pasa por trabajadores y un voluntariado o un presidente no tiene capacidad ninguna para hacer nada. [H. 20-40, OG, +4 años en CR]

Además, esta cuestión de la indefinición de funciones y de la falta de trabajo colaborativo o proximidad, es algo que el voluntariado achaca no únicamente a los órganos de gobierno sino también a los órganos de dirección:

“ Están ahí y es como que a las locales nos tienen muy olvidados, o sea cualquiera de los jefes de departamento (...) de la provincial (...) no conocen ni esto, no conocen ni lo que es el sitio en sí, no lo conocen porque no han venido nunca. Como mucho por teléfono. [H 20-45, OD, + 4 años en CR]

En definitiva, que no exista un reparto de funciones y un trabajo conjunto genera cierta desafección con respecto a los espacios de decisión.

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

Aunque pueda parecer que estamos ante un escenario inevitable lo cierto es que existen opciones para revertir esta situación. La opción principal es, quizás, la más directa: definir con claridad las funciones de los distintos miembros del comité, clarificando qué decisiones se toman en cada espacio y asignando tareas acordes a la disponibilidad de cada persona.

El objetivo, en este sentido sería el de consolidar comités fluidos y no fragmentados. Es decir, comités en los que sus miembros son competentes, participan voluntariamente y funcionan como apoyo de gestión a las asambleas [M. 25-40, OG, + 4 años en CR]. Para ello se contempla un **trabajo en equipo** donde las deliberaciones se realizan entre todos sus miembros, las decisiones se toman conjuntamente y las responsabilidades se distribuyen según los intereses y capacidades de cada miembro, delegando tareas.

Esto, además, construiría en positivo sobre otra de las líneas clave que ya se ha mencionado, la Compatibilización de la vida personal y la actividad voluntaria. Esto sería así porque, al construir equipos de gobierno y de dirección flexibles, donde las responsabilidades dejan de ser exclusivamente de una persona y se reparten según la disponibilidad del momento de cada miembro y su propio interés, estaremos favoreciendo la conciliación de la vida personal. De esta manera, una persona que puede asumir tareas de representación institucional durante un periodo determinado, podría reasignar estas funciones a otro compañero o compañera cuando así lo precisase.

Por otra parte, otra posible acción de mejora es reforzar la **proximidad de la Presidencia**. Los y las participantes de los grupos de discusión han mostrado sensaciones de admiración y vinculación con los órganos de gobierno cuando quienes lideran los comités son voluntarios o voluntarias con un alto grado de implicación en el día a día de la Institución. En estos casos, surge un refuerzo de la confianza y aumenta la identificación con la Institución, así como la implicación en ella.

“Claro entonces cuando yo me enteré que le eligieron presidente me sentí más orgulloso aún porque sé que este iba a estar 24/7 para Cruz Roja, lo que haga falta, es que, aunque esté trabajando él siempre tiene el móvil aquí al lado. Le llamas y sus ratitos que tenga coge el teléfono y te apoya en todo lo que sea. [H. 18-30, +4 años en CR]

Así, cuando quienes lideran los comités son personas cercanas al voluntariado el voluntariado valora mejor los órganos de gobiernos. Este aprendizaje es de utilidad para todas aquellas Presidencias que detecten una baja vinculación del voluntariado con el área de gobierno: su vinculación aumentará si la Presidencia se aproxima a ellos y ellas, compartiendo sus necesidades más directas y, en definitiva, ejerciendo un liderazgo de proximidad.



Un liderazgo participativo, caracterizado por la generación de equipos donde se delegan tareas y las decisiones se toman conjuntamente, atrae al voluntariado más joven y de mediana edad hacia los espacios de participación institucional.

6



PALANCA 6

APERTURA DE ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL

Formalmente la configuración de los órganos de gobierno se produce cada cuatro años, de la mano del proceso electoral. Sin embargo, la entrada de voluntariado a la Institución y las necesidades y posibilidades de participación es constante a lo largo de las legislaturas. Por este motivo, abrir los espacios de participación institucional más allá del periodo electoral es fundamental.

En concreto, encontramos dos acciones que podrían ser especialmente útiles para la participación institucional de las personas más jóvenes: la expansión de Cruz Roja Juventud y la apertura de los comités a la participación de personas en condición de asesoras o invitadas.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

La existencia de Cruz Roja Juventud es fundamental para la incorporación de personas jóvenes a los órganos de gobierno. Como se ha mencionado anteriormente **casi la totalidad del voluntariado menor de 30 años que es parte los órganos de gobierno, más allá de las figuras de representantes de CRJ en el Comité, está o ha estado, a su vez, en CRJ.**

Sin embargo, muchos y muchas jóvenes desconocen el papel y la potencialidad de CRJ. El voluntariado joven que realiza actividad en otras áreas considera que CRJ es el área de Cruz Roja encargada en exclusiva de las actividades de intervención socioeducativa. No conocen, en cambio, que CRJ es la sección juvenil de la Institución, un espacio de participación y de gobierno.

Prueba de este desconocimiento es que el voluntariado joven que realiza actividad en otras áreas como salud, cooperación internacional o intervención considera necesaria la creación de una estructura que, de facto, ya está recogida en la propia existencia de CRJ:

“ Tampoco es mala idea crear unas juventudes de Cruz Roja, (...) para simular ese espacio a tomar parte en eso puede ser una alternativa. (...) Antes tú has comentado el tema de la experiencia, pues puede ser una inyección de experiencia de la pera para luego cuando llegas a los 30 años tope de voluntarios de Cruz Roja, estar más preparado que alguien que entra con 30 años a Cruz Roja. [H. 18-30, -2 años en CR]

Más allá de la situación de CRJ, las estructuras de gobierno de Cruz Roja también son susceptibles de apertura. En concreto, la apertura que se espera de los comités es la de que contemplen la participación de personas que quizás no han participado en el proceso electoral pero que asumen funciones relevantes para la asamblea. Es el caso, por ejemplo, de los y las referentes voluntarias de actividad o de área.

“ No tiene que haber cosas ocultas, de que “Esto nada más lo hace el responsable. O esto nada más lo hace el presidente”. Que el voluntario también tiene derecho a saber cómo funciona su asamblea, los presupuestos, el tema, ¿no? Entonces, yo, el fallo que veo principal es ese (...) Yo lo que diría es que, que todos los voluntarios estuvieran presentes en una reunión, por lo menos. Que, cada X tiempo, estuvieran... O hacerlas en abierto, que la gente pueda participar. [M. 20-40, referente, + 4 años en CR]

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

Teniendo todo esto en cuenta el primer paso que se plantearía con respecto a CRJ es la apertura la visión que las personas jóvenes tienen sobre la sección juvenil. Es decir, resulta necesario que los y las jóvenes menores de 30 años, al pensar en CRJ, la desvinculen de la intervención socioeducativa, reforzando y dando visibilidad a su otra función principal: la labor de promoción de la participación y de representación en los órganos de gobierno.

Además, este cambio sobre la percepción podría complementarse con la expansión de la sección juvenil. El aumento de la presencia de CRJ en la red territorial significaría un aumento de posibilidades para el voluntariado menor de 30 años en cuanto a la participación en comités, ya que ellos y ellas podrían nutrirse del aprendizaje, experiencia y redes que ofrece la sección juvenil. Este rodaje influiría a su vez en las posibilidades de participación de estas personas jóvenes en los comités de Cruz Roja.

Por su parte, la apertura de los comités podría significar la participación de personas que ya asumen determinadas responsabilidades en el marco de la actividad, como son los y las referentes. Esto motivaría a los y las referentes en su tarea diaria y reforzaría su vínculo con el área de gobierno, cimentando su posible entrada en ellos a futuro.





Ampliar el modo en el que se entiende Cruz Roja Juventud, reforzar su presencia territorial y abrir los Comités a la participación de referentes y otras personas en calidad de asesoras promoverá la participación institucional de las personas más jóvenes.

7



PALANCA 7

CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la Institución, diseñada desde una perspectiva neutra con la intención de facilitar la participación igualitaria de todo el voluntariado, no es ajena a los efectos de la cultura organizativa y los condicionantes socioeconómicos que enmarcan las vidas del voluntariado. Por esto es importante reflexionar en torno a cómo la estructura y la cultura organizativa pueden adaptarse para derribar las barreras de acceso a la participación de las personas más jóvenes.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

Como se ha mencionado recurrentemente la estructura formal de Cruz Roja garantiza el derecho de participación del voluntariado. Esto está recogido de manera explícita en el Reglamento General Orgánico de la Institución.

Sin embargo, la existencia de los desequilibrios que hemos detallado a lo largo del estudio demuestra que la propuesta formal, en la actualidad, no es capaz de corregir determinados sesgos sociales. Por eso resulta imprescindible preguntarnos si sería relevante introducir modificaciones, tanto en la estructura formal como en la cultura organizativa, que sirvan al propósito de regular estos desequilibrios.

Entre las cuestiones que podrían estar afectadas de manera directa por la cultura está, por ejemplo, el requisito, que en ningún caso es formal, de contar con una amplia experiencia institucional para acceder a los órganos de gobierno. Tal y como se ha expuesto previamente, la media de años de experiencia de los miembros de los órganos de gobierno es de 12,6 años. Sin embargo, existe un espacio en el que el acceso no está vinculado o determinado por la trayectoria interna: las Comisiones Asesoras. El 21% de las personas que pertenecen a las comisiones tienen una trayectoria de 2 años o menos en la Institución. Si nos fijamos en los comités, este porcentaje es de apenas el 5%.

Sin lugar a duda, el propio sentido de las Comisiones facilita que en ellas participen personas que no necesariamente estén vinculadas a la Institución. De hecho, se considera que la experiencia y la visión externa que puedan aportar estas personas son de utilidad. Estamos, por tanto, ante un ejemplo de espacio de gobierno en el se trasciende la cultura que impregna el resto de órganos de gobierno.

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

Una de las propuestas que el voluntariado menciona con más énfasis es la de reforzar la transmisión de valores y la ruptura de estereotipos a través de acciones formativas. Esta propuesta se basa en los efectos positivos que, consideran, ha tenido el despliegue de formaciones en perspectiva de género, y que habría sido clave a la hora de modificar la **cultura organizativa** para favorecer que las mujeres se incorporasen a los órganos de gobierno [M. 25-40, OG, + 4 años en CR]:

“ Cuando yo entré en las formaciones siempre que íbamos a prepararnos para algo y tal... yo por primera vez supe lo que era la igualdad de género y hablé tan abiertamente de eso gracias a Cruz Roja, aquí (...) siempre se le dio mucha importancia y te hablo que entré con 18 años que ahora tengo unos pocos más, pero siempre vi esa parte de igualdad trabajada desde hace muchos años cuando nadie hablaba... eso del lenguaje masculino lo aprendí yo allí en la Cruz Roja y yo flipaba, no daba crédito y ahí fue también un poco el movimiento (...) y a lo mejor lo que sucede en la sede es que siempre se le ha dado importancia. [M. 25-40, + 4 años en CR]

Otra posible acción relacionada con la cultura organizativa es la del uso de los nombramientos de Comisiones Asesoras y Vicepresidencias. La posibilidad de conformar equipos diversos en cuanto a perfiles es importante tanto para el desarrollo del día a día de la acción de gobierno, que se nutre de la variedad de perspectivas, como para emitir y reforzar un mensaje que influya sobre la cultura organizativa. Incorporando a personas jóvenes y mujeres en estas posiciones se estaría llamando la atención sobre la necesidad de que todas las personas, independientemente de sus características y de su etapa vital, son susceptibles de contribuir satisfactoriamente en la toma de decisiones. Esta herramienta, además, ya se emplea con cierta frecuencia en algunos contextos. Por ejemplo, el sistema de nombramiento de las Comisiones Asesoras ha conseguido romper con la idea de que contar con una amplia trayectoria institucional es imprescindible para ejercer funciones de gobierno. Se desvincula así trayectoria institucional de la capacidad, abriendo nuevas oportunidades para el voluntariado.

Más allá de estas medidas, el voluntariado entrevistado también apunta hacia medidas referidas a la **estructura** formal. Surgen así propuestas como las cuotas de participación o la existencia de mecanismos de renovación forzada que permitan la incorporación progresiva de nuevos perfiles, y específicamente de mujeres y personas jóvenes.

“ A mí se me ocurre en tema de participación masculina-femenina en los órganos de dirección, bueno las cuotas existen por algo y luego también pues dar formación de nuevas masculinidades o de feminismo y empoderamiento al propio voluntariado para pues eso hacer una participación más activa por parte de las mujeres en espacios públicos, y también un cierto no un paso atrás pero sí como acompañamiento y reconsiderar los puestos y cuáles son los roles que se tienen dentro de la asociación en tanto que tienes unos privilegios u otros por ser compañera más joven o más mayor, hombre, mujer, nacionalidad etc. Etc. [M. 18-30, - 2 años en CR]

Esta medida, la de la renovación paulatina, se considera especialmente positiva en tanto en cuanto podría reducir el miedo que existe entre las personas más jóvenes a acceder a la esfera de gobierno:

“ No sé en las demás provincias, pero aquí se intenta que cuando haya relevos generacionales, no sea total, para que siempre quede alguien del equipo anterior porque sabe un poco cómo van las cosas. (...) Se iba renovando, pero como quien dice, a tercios o cosas así, para que siempre haya una base de un saber hacer. [H. 20-40, OG y CRJ, + 4 años en CR]



La adaptación de la estructura formal de la Institución y, especialmente, la adopción de estrategias para un cambio de cultura organizativa, romperían las barreras de acceso de las personas más jóvenes a los órganos de gobierno.

8



PALANCA 8

RECONOCIMIENTO

La dedicación de las personas voluntarias es incuestionable. Su participación desinteresada es imprescindible para alcanzar los objetivos de la Institución y, aunque ellos y ellas no lo demanden, el reconocer su implicación y esfuerzo es un aspecto clave a la hora de reforzar su vinculación con la organización. El reconocimiento de esta dedicación es especialmente importante para mantener la vinculación de las personas de 51 años en adelante.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

Como hemos mencionado antes, uno de los elementos fundamentales para promover la participación institucional en todas las etapas vitales es el equilibrar la visión dentro-fuera de la organización. Es decir, minimizar la brecha que existe entre la actividad de gobierno y las actividades de intervención directa, con el propósito de que el voluntariado visualice ambas formas de participar como imprescindibles para caminar hacia un mismo objetivo.

En esta línea, **es importante que el voluntariado se reconozca a sí mismo como parte de este objetivo**, ya sea una persona que desarrolle su actividad en el marco de un proyecto concreto o en la esfera de gobierno. El que el voluntario o voluntaria se sienta parte relevante de ese objetivo institucional común es un incentivo a su vinculación con la organización, lo que actúa como palanca para su acceso a los espacios de toma de decisiones.

Un mecanismo fundamental, y nombrado de manera explícita por parte del voluntariado, para reforzar este mensaje es el reconocimiento.

“ Te dan un papelito y ya está, que no, es más. Pero ese reconocimiento delante de todo el mundo y ese sentirse parte... Pues eso está muy chulo y llama y une. [H. 20-40, OG, + 4 años en CR]



POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

Además, el flujo de este reconocimiento es relevante. Para el voluntariado nobel el reconocimiento esperado y satisfactorio es aquel que se produce de manera interpersonal de abajo-arriba, por parte del personal técnico, referentes de voluntariado y los usuarios y usuarias. Sin embargo, para el voluntariado con cierta trayectoria el reconocimiento tiene efecto positivo cuando se produce públicamente y proviene de los órganos de gobierno, de arriba a abajo.

“ Hemos hecho cosas bien bonitas y bueno, pues simplemente con el día de la presentación que te diga el presidente o el secretario de turno que muy bien, a mí es que con eso me vale. A mí cuando me mandaron el pin en paquetito de papel gordo de los 20 años, ¡ay, yo ese día fui felicísimo! [H. 30-50, + 4 años en CR]

El valor que el voluntariado asigna al reconocimiento es tal que incluso ellos y ellas lo potencial desde la horizontalidad cuando éste no se produce verticalmente:

“ La gente que tenía que alargar, que hacían bien su trabajo, que les daba igual doblar turnos o hacer dos fines de semana o lo que sea ¡Claro que se lo agradecía de cualquier forma! Había chicas, por ejemplo, que estuvieron cuatro turnos... yo iba y les invitaba a un desayuno que sale de mi dinero, que no sale de Cruz Roja, sale de mi dinero pero es una forma de agradecerles y esas personas lo agradecen. [H. 18-30, +4 años en CR]

En definitiva, el aprendizaje que debemos retener es el de que el reconocimiento es un puente para reforzar el sentimiento de pertenencia del voluntariado lo que, a su vez, pavimenta la decisión de participar en los órganos de gobierno. Esto, además, es especialmente relevante cuando el reconocimiento procede de instancias superiores del organigrama. Esto último, de hecho, no debe pasarse por alto: aunque en ocasiones el voluntariado obvie o niegue su interés o necesidad en obtener este reconocimiento debemos ser conscientes de que esta negativa está asociada al miedo a que se le identifique como alguien egoísta o interesado en obtener rédito por parte de la Institución.



**Reforzar los
mecanismos de
reconocimiento al
voluntariado contribuirá a
mantener su vinculación con
la Institución, especialmente
entre las personas de más
de 51 años.**



PALANCA 9

RELACIONES HUMANAS Y VIDA ASOCIATIVA

La vida asociativa es uno de los elementos centrales de la participación en Cruz Roja. No constituye un espacio de toma de decisión, pero sí se vincula a éstos. Por ello, es fundamental tenerlos en cuenta y repensarlos, para asegurar impulsen la participación en órganos de gobierno de todo el voluntariado por igual, independientemente de su rango de edad.

QUÉ ABORDA ESTA PALANCA

El fomento de las relaciones humanas y la vida asociativa es fundamental por tres motivos. En primer lugar, es el **ingrediente clave del sentimiento de pertenencia** hacia la organización y la seña de identidad del voluntariado de Cruz Roja:

“ Es formar parte de una pequeña familia, para mí son los míos” (...) Cada vez que me pongo el uniforme es como que sientes algo”. [H. 18-30, + 4 años en CR]

Por otra parte, los espacios de relación no formal abren la puerta al **intercambio de ideas y dinámicas** que bien podrían equipararse a las que se viven en los órganos de gobierno. Se trata de espacios en los que voluntariado de distintas localidades se plantean problemas y soluciones, con espíritu de mejora. Además, que esto se realice en un contexto no formal propicia que aquellas personas que podrían tener cierto reparo a tomar parte en espacios formales de gobierno comiencen a experimentar lo potencialidad de la reflexión compartida.

“ Todas las pequeñas asambleas de alrededor nos juntábamos una vez al año para hacer este año un concurso de primero auxilios, este año un campeonato deportivo... Y compartíamos un poco las quejas y, sobre todo, más que compartíamos las quejas, te informabas de cómo funcionaba el de al lado. Entonces, al saber cómo funcionaban en otro sitio podías quejarte con papeles a los de arriba para exigir: “Pues si aquí lo están haciendo, yo también lo quiero hacer así” y la interrelación entre asambleas, entre incluso la misma provincia, de sitios de alrededor, yo creo que enriquece muchísimo y, ahora mismo, como está organizada la Cruz Roja, para mí está como cada vez, aunque dicen que no, yo cada vez la veo más centralizada. [H. 30-50 años, +4 años en CR]

Por último, la vida asociativa se convierte en un espacio donde se **autorregulan los distintos fallos** que haya podido existir en las fases de acogida, incorporación y participación del voluntariado.

“ Todo el mundo lo hacía en cuatro horas, luego en dos, luego acabó en una entrevista y luego ha acabado con que te leas cuatro cosas de la página web. Tú, si te tocaba un buen formador institucional que te explicaba qué era Cruz Roja y cómo funcionaba, entendías las cosas, luego a lo mejor no te acordabas, pero te lo habían explicado y luego cuando venían elecciones te acordabas de lo que te habían dicho y dependía mucho de quién te recibiera en la casa al principio. (...). Yo creo que esa pérdida del contacto tú a tú con alguien que sabe cómo funciona hace que la gente conozca y eso se ha perdido, por lo menos en los últimos años, se ha perdido muchísimo porque se hace una entrevista como mucho o una formación online: “Rellena este cuestionario. [H. 30-50, + 4 años en CR]

Así, se trata del espacio en el que se obtiene información por parte de otros compañeros y compañeras sobre órganos de gobierno y proceso electoral. Además, y esto es especialmente relevante, también es un espacio donde se forjan relaciones personales que, cuando el sistema falla en términos de difusión y movilización de candidaturas, sirve como bolsa desde la que identificar a perfiles que podrían conformar un Comité.

“ Nosotros entramos justitos, la técnica nos llamó uno por uno: “Oye, que necesitamos montar un comité” y nos presentamos, obviamente si hubiera otra candidatura de socios o voluntarios pues sería totalmente legítimo y competiríamos en igualdad, pero la verdad es que no se presenta nadie (...) esto es un problema serio. [H. 25-40, OG, + 4 años en CR]

“ (...) Se le propone o se promueve o se intenta convencer o a veces se tira un poco más de la gente que lleva tiempo simplemente por confianza. [M. 25-40, OG, + 4 años en CR]

Sin embargo, es importante prestar atención al último elemento, el de la vida asociativa como bolsa de posibles candidatos y candidatas. Este aspecto puede constituir un peligro, en tanto en cuanto **no todo el voluntariado tiene las mismas posibilidades de forjar relaciones y posicionarse en dicha bolsa**. Sabemos que existe una tendencia entre los hombres a acudir a estos lugares, en tanto en cuanto una de las motivaciones principales de su participación en Cruz Roja es el establecimiento de una red social. En este sentido, debemos tener en cuenta que potenciar esta vida asociativa sin hacer esfuerzos porque las mujeres tomen parte de ella en igualdad de condiciones perpetuaría el que los hombres fuesen identificados a través de esta bolsa informal de candidatos en mayor medida que las mujeres, ofreciéndonos una distribución hombres-mujeres en los comités diferentes de la distribución que encontraríamos entre el voluntariado.

Además, es importante distinguir que existen dos niveles de relaciones humanas. Por un lado, encontramos las redes que se generan en los ámbitos locales, comarcales e insulares mientras, por otro, están las redes formadas por aquellas personas que ya se sitúan en una situación de poder y son capaces de observar la realidad y relacionarse en un nivel provincial o autonómico. Estos espacios de segundo nivel consolidan las relaciones ya existentes y, además de ser de difícil acceso para las mujeres, lo son especialmente para las personas jóvenes. Esto se debe a la asociación, en ocasiones errónea, de la edad y la trayectoria. Este elemento, la trayectoria, que como hemos visto anteriormente es determinante a la hora de acceder a los órganos de gobierno, se asume, en ocasiones erróneamente, como propia de las personas de más avanzada edad, lo que hace que el voluntariado joven tenga más dificultades para ser invitado o propuesto para participar en estos espacios de segundo nivel.

Todo esto podría explicar por qué existe una mayor presencia de mujeres y jóvenes en los órganos de gobierno a nivel local, comarcal e insular: ambos perfiles tienen más posibilidades de participar en la vida asociativa de sus entornos inmediatos lo que, a su vez, les permite posicionarse como posibles miembros del comité.

POR DÓNDE PODRÍAMOS EMPEZAR

La conclusión que se extrae del análisis de la vida asociativa es que su influencia en el acceso a los órganos de gobiernos es alta, pero para que esta influencia se distribuya por igual entre todo el voluntariado, independientemente de su edad o su género, deberá diseñarse de un modo que permita la participación de todos los perfiles. Por ejemplo, deberán ofrecerse espacios de interés para jóvenes, espacios de interés para quienes, como las mujeres, tengan predilección por la actividad de intervención y evitar, o compensar, el uso de herramientas que puedan excluir a determinados perfiles, como aquellos con menores competencias digitales.



Las actividades de vida asociativa son clave para el fomento de la participación institucional y deben diseñarse de manera tal que todo el voluntariado (jóvenes, mujeres y personas más mayores) pueda participar en ellas en igualdad de condiciones.



www.cruzroja.es 902 22 22 92

Humanidad Imparcialidad Neutralidad Independencia Voluntariado Unidad Universalidad