

# El equipo de captación de fondos



## Contenidos

---

Funciones variadas y a menudo distribuidas.....	3
Descripción de puestos y perfiles profesionales.....	4
El papel del voluntariado en la captación de fondos .....	11
Canales de reclutamiento .....	13
Selección .....	14
Acogida.....	16

El valor más importante de una organización es la gente que la compone (contratados y voluntarios) y el área de captación de fondos no es una excepción. El primer paso para conseguir un buen equipo es redactar una adecuada definición de funciones para cada puesto, realizar un proceso de selección objetivo y riguroso y continuar con una formación personalizada. En este informe ofrecemos pautas para conformar adecuadamente un equipo de captación de fondos, ya sea compuesto de personal remunerado o voluntario, o de una combinación de ambos.

## Funciones variadas y a menudo distribuidas

Cuando se habla de un recaudador de fondos o *fundraiser* la primera imagen que se puede venir a la cabeza es la de una persona que se dedica a solicitar apoyo económico en conversaciones cara a cara con los potenciales donantes.

Podríamos asimilarlo a la figura del comercial en la empresa privada. Sin embargo, tras esa denominación genérica hay una profesión que despliega una gran variedad de funciones y, en consecuencia, el perfil de los recaudadores de fondos puede ser muy diverso.

La recaudación de fondos a menudo involucra a diversas personas dentro de una organización. Pueden participar de ella los miembros del órgano de gobierno, la dirección general, el personal asalariado encargado específicamente de este cometido, voluntarios de apoyo, personal de empresas prestadoras de servicios, etc.

Podemos clasificar todas estas tipologías en dos grandes categorías: gestores y técnicos.



Los gestores se ocupan exclusiva o principalmente de planificar las acciones, de organizar y motivar a las personas que van a ejecutarlas, de dirigir las acciones y de evaluar sus resultados. El puesto característico de esta categoría es la persona responsable de un departamento de recaudación de fondos que tiene a su cargo personal para implementar las distintas técnicas y atender a los diferentes tipos de contribuyentes.

Por su parte, los técnicos se ocupan fundamentalmente de la preparación y de la ejecución de las acciones, informando de sus resultados a los gestores. Puede tratarse de ayudantes que abarcan un abanico de métodos y tipos de financiadores, o de personal especializado en alguno de ellos (por ejemplo, un técnico de captación de fondos en empresas).

Para cubrir el trabajo que se precisa hacer, ya sea de naturaleza permanente o temporal, podemos valorar distintas opciones:

1. Contratar personal remunerado.
2. Reclutar personal voluntario o estudiantes en prácticas.
3. Reorganizar el trabajo del personal existente.
4. Simplificar procesos y automatizar determinadas tareas.
5. Cubrir los picos de trabajo con la realización de horas extras.
6. Subcontratar el trabajo con agencias o profesionales independientes.

## Descripción de puestos y perfiles profesionales

---

Para escoger la opción más adecuada, partimos de un análisis del trabajo a realizar. Este consiste en detallar las funciones que hay que desempeñar y establecer las competencias necesarias para desempeñarlas adecuadamente. Luego habrá que tener en cuenta el coste de cada opción y la factibilidad de recurrir a ellas.

Las funciones más destacadas pueden ser de esta naturaleza:

**Fijar la estrategia:** El entorno cambia con mucha rapidez. Las organizaciones que no están atentas a las tendencias o que no reaccionan adecuadamente ante ellas corren el riesgo de quedar rezagadas. Quienes tienen la responsabilidad de conseguir recursos tienen que pensar estratégicamente, lo que implica evaluar las necesidades,

analizar las capacidades de la organización y cruzarlas con las oportunidades y amenazas del entorno para fijar las líneas generales de acción, establecer objetivos y determinar la manera de alcanzarlos. Todo ello con una comprensión global de la organización.

**Investigar:** Una buena estrategia y una adecuada preparación de las acciones de captación de recursos requiere investigación. Si no se quiere malgastar muchos esfuerzos llamando a las puertas equivocadas, hay que averiguar qué personas o instituciones son proclives a la organización, qué propuestas de valor les atraen y qué canales son más eficaces y eficientes. De manera que el personal que tiene que desempeñar esta función debe saber cómo buscar información, cómo realizar o dirigir estudios de mercado o similares, cómo registrar y analizar la información que contiene la base de datos de colaboradores...



**Planificar:** La complejidad de muchas de las campañas para captar recursos requiere una elaborada planificación. De manera que hay que escoger cuidadosamente las actividades, elegir el momento idóneo para realizarlas y asignarles los recursos precisos para que lo que se prevé que va a suceder se haga realidad. Para ello se requiere conocer las técnicas de planificación operativa, para programar actividades tales como un evento, para elaborar presupuestos, para analizar costes...

**Organizar, conducir y motivar:** A menudo el trabajo no lo realiza una sola persona, sino que requiere un trabajo de equipo. En las organizaciones más grandes, muchas de las cuales incluyen personal voluntario numeroso o una amplia fuerza de ventas, la necesidad de encuadrar adecuadamente al personal, dirigir sus acciones y alentarles a dar lo mejor de sí, constituye un conjunto de funciones gerenciales de importancia capital. Para ello hay que conocer la dinámica de grupos, tener capacidad de liderazgo, gestionar equipos distribuidos, etc.

**Coordinar:** Las actividades de captación de fondos con frecuencia revisten complejidad. Se necesita aunar los esfuerzos no solo del personal interno, sino a menudo también de proveedores de servicios, de personalidades, de otras instituciones colaboradoras, etc. De manera que se requiere habilidad para armonizar el trabajo de cada uno de estos elementos. Esto requiere saber organizar el trabajo y seguir los progresos de forma meticulosa, negociar contratos de servicios, resolver conflictos, etc.

**Evaluar:** La eficacia y la eficiencia de los diferentes métodos de captación de recursos varía según las circunstancias. Es importante realizar un seguimiento constante y una evaluación rigurosa de los resultados con el fin de rendir cuentas y apoyar la toma de decisiones.



**Comunicar:** La ejecución de cualquier acción de captación de recursos pasa necesariamente por realizar una comunicación clara y persuasiva, ya se trate de una solicitud personal o de una campaña publicitaria masiva.

Por tanto, requiere diferentes conocimientos y habilidades comunicativas y comerciales, tales como preparar *briefings* creativos y conducir el trabajo de especialistas, elaborar proyectos, redactar materiales informativos y publicitarios, realizar presentaciones impactantes, comunicar persuasivamente en el cara a cara, negociar acuerdos de patrocinio, etc.

**Formar:** El personal que se dedica a la captación de recursos, sobre todo el más cualificado, necesita formarse continuamente para ampliar y actualizar sus conocimientos. Esta formación se obtiene a menudo de fuentes externas, ya sea en forma de publicaciones o cursos, pero no hay que olvidar el papel crucial que desempeña en la formación del personal el acompañamiento durante su labor cotidiana.

**Aplicar las técnicas:** La captación de recursos se compone de un amplio repertorio de métodos o técnicas que a menudo requiere un conocimiento especializado. En los puestos de perfil técnico, se especificará cuáles habrá de manejar. Los requerimientos profesionales a menudo harán mención de la experiencia en el uso de estas técnicas, como pueden ser los programas de grandes donantes y legados, los eventos de recaudación de fondos, el *telefundraising*, la solicitud de subvenciones, la captación cara a cara en la calle o el *ciberfundraising*.

Veamos con un ejemplo cómo podrían asignarse las distintas funciones a diferentes agentes en un programa de grandes donantes y legados:

FUNCIÓN	AGENTE
Definir la estrategia y los procedimientos	Director de Captación de Fondos con la ayuda de consultor externo
Planificar, organizar y coordinar el programa	Responsable de Grandes Donantes (nuevo puesto remunerado)
Investigar quiénes son los potenciales grandes donantes	Responsable de Grandes Donantes con apoyo de consultor externo
Comunicarse con los potenciales grandes donantes	Miembros escogidos del órgano de gobierno, con ayuda de algunas personalidades que ya colaboran
Comunicación publicitaria para promover grandes donaciones y legados	Responsable de Grandes Donantes (nuevo puesto remunerado)
Formar a los solicitantes	Formador externo
Asesoramiento legal en materia de herencias	Notario que colabora voluntariamente

Cuando hay que desarrollar regularmente una serie de funciones, se crea un puesto de trabajo, ya sea remunerado o voluntario. Conviene describirlas por escrito. Una descripción de puesto típica se compone de los siguientes elementos:

- » **Nombre del puesto:** Hay que poner un nombre que sintetice el conjunto de funciones asignadas.
- » **Misión:** Se señala en pocas palabras cómo este puesto contribuye a cumplir la misión del área o departamento donde se inserta.
- » **Datos del puesto:** Se indica dónde se inserta dentro del organigrama, cuál es su ubicación geográfica, de qué puesto depende y si tiene personal a su cargo. Se señala la duración de la jornada (en el caso del voluntariado, donde a menudo la dedicación se deja abierta, conviene al menos marcar la mínima exigida).

- » **Funciones:** Se detallan las funciones asignadas al puesto, a menudo señalando los resultados esperados para que sirvan como indicadores cualitativos de desempeño.
- » **Perfil requerido:** Se exponen los requerimientos profesionales y personales que se buscan para el puesto. Hay que detallar la formación o los conocimientos concretos, la experiencia profesional o voluntaria, las habilidades, las actitudes y motivaciones que debe reunir el candidato a ocupar el puesto.
- » **Condiciones laborales:** Se indica el tipo de contrato, su duración, la remuneración y las condiciones más significativas que se ofrecen y se exigen, como pueden ser, respectivamente, las compensaciones no dinerarias y la disponibilidad para viajar.

Cuando la descripción es de uso interno (no para publicar como parte de una convocatoria de selección) conviene especificar los criterios de evaluación de rendimiento y el nivel de autonomía para la toma de decisiones. Así mismo se pueden detallar más las condiciones labores y fijar los derechos y obligaciones (por ejemplo, el deber de confidencialidad).

### **EJEMPLO FICTICIO**

**Nombre del puesto:** Responsable de Recursos.

**Misión:** Stop Sida tiene como fin contener la extensión de esta enfermedad a través de labores preventivas y de asistencia a los hombres, mujeres y niños que están infectados. Tu papel es recaudar fondos y obtener otros recursos no monetarios para sostener el trabajo de la organización.

Para ello se utilizará un amplio repertorio de métodos y se buscarán financiadores tanto individuales como institucionales orientados a conseguir un flujo suficiente de ingresos estables y predecibles que nos permitan mantener nuestros programas y la estructura de funcionamiento adecuada, así como para que la organización adquiera una progresiva capacidad de acción.

**Datos del puesto:** El puesto depende directamente de la dirección general y tiene a su cargo al Encargado de Socios y al Encargado de Relaciones con empresas, así como a los voluntarios adscritos al departamento, parte de los cuales podrán depender directamente de ti. El trabajo se desarrollará a jornada completa en nuestra sede central en Madrid.

**Funciones:**

- » Desarrollar estrategias de captación de fondos e identificar nuevas fuentes de financiación, especialmente las que proporcionen un mayor flujo de ingresos estables y de libre disposición.
- » Mantener y mejorar las relaciones con donantes y otros financiadores a fin de conservar y acrecentar su apoyo.
- » Implementar y gestionar sistemas de gestión de donantes que permitan explotar al máximo la información disponible para tomar decisiones y brindar un servicio al donante de calidad excelente.
- » Elaborar proyectos impactantes para recabar el apoyo económico de instituciones privadas y públicas.
- » Desarrollar materiales publicitarios e informativos capaces de atraer el interés de los donantes actuales y potenciales.
- » Formar y apoyar al personal a su cargo para que desempeñen adecuadamente sus funciones.

**Perfil requerido:**

Buscamos un profesional con tres años de experiencia en captación de fondos, particularmente en la elaboración de proyectos. Con excelentes habilidades de comunicación y capaz de desarrollar las relaciones con una gran variedad de donantes. Se valorará la experiencia en administrar donantes con ayuda de sistemas de gestión de relaciones con donantes.

Debe tener excelentes habilidades sociales, iniciativa, flexibilidad, asertividad y capacidad para liderar equipos con un estilo participativo. Se valorará el dominio del inglés escrito y hablado.

**Condiciones laborales:**

Ofrecemos un contrato indefinido tras un periodo de prueba de un mes con un salario bruto de XXX €, complementado con cheques restaurante y formación a cargo de la organización.

Es muy conveniente preparar con cuidado estas descripciones no solo porque ayudarán a que las personas que ocupen los puestos vean con claridad cuál es su cometido y cómo se insertan dentro de la organización, sino también porque son una pieza comunicativa importante a la hora de atraer al personal más cualificado.

El solo hecho de redactarlas bien proyectará una imagen de profesionalidad (conveniente también cuando se recluta personal voluntario, especialmente si se busca uno altamente cualificado).

De su atractivo puede depender que una persona con talento se decida a presentar su candidatura para ocuparlo. Así que deben ser redactadas no solo de forma clara, sino también inspiradora. En este sentido, puede ser conveniente expresar, más que las labores que ha de realizar, los resultados que ha de conseguir en cada una de las facetas de su trabajo, de modo que se deje a su titular la libertad de escoger la mejor manera de lograrlos.

Respecto a los requerimientos profesionales y personales, habitualmente se clasifican en esenciales y deseables. Los primeros son las que se consideran indispensables. Los segundos, los que darán todavía mayor cualificación al candidato. Es importante realizar una adecuada clasificación.

Cuando se ponen como cualidades esenciales algunas que verdaderamente no lo son, lo único que se consigue es crear un perfil muy exigente que disuade a algunas personas de presentar su candidatura o hace que la selección siga criterios inadecuados.

Un ejemplo de error en este sentido es considerar esencial que un responsable del programa de legados tenga que conocer la legislación sobre herencias, ya que este es un conocimiento fácilmente adquirible que no tiene por qué tener una persona que sin embargo reúne todas las cualidades verdaderamente importantes, y a menudo escasas, que se necesitan para este puesto.

Es importante tener en cuenta que la oferta de puestos de trabajo no debe discriminar en razón de sexo, raza, religión, estado civil, orientación sexual o cualquier otro motivo que la Ley contemple como colectivo que no puede ser objeto de discriminación. No parece que existan motivos justificados para realizar una selección por este tipo de criterios tratándose de funciones relativas a la captación de recursos.



## **El papel del voluntariado en la captación de fondos**

---

El voluntariado puede desempeñar un papel muy importante en esta área. No solo como fuerza de trabajo para llevar a cabo actividades locales de captación de fondos, como hacen los grupos de voluntariado en ONG como Ayuda en Acción o Amnistía Internacional. También pueden realizar importantes funciones dentro de las oficinas centrales y autonómicas, generalmente como ayudantes del personal remunerado.

Así, personas con formación en mercadotecnia pueden llevar a cabo investigaciones o ayudar a los responsables de captación de fondos en sus análisis para fundamentar sus decisiones. Gente con experiencia en relaciones institucionales puede desempeñar funciones representativas, como por ejemplo visitar a empresas o tratar con posibles grandes donantes. Los que están vinculados al mundo artístico, pueden usar sus conocimientos y contactos para organizar eventos como conciertos o exposiciones pictóricas.

Las ventajas de incorporar voluntarios en el equipo de captación de fondos son al menos estas, aparte de la más obvia de que brindan su dedicación de forma gratuita:

1. Los voluntarios proporcionan diferentes puntos de vista y transmiten el mensaje de la organización a su entorno (familia, amigos, vecindario...), con una alta capacidad de prescripción. Algunos pueden ocupar, ahora o en el futuro, puestos importantes en otras instituciones y pueden abrirnos las puertas a ellas.
2. Constituyen una cantera para incorporar a los elementos con más talento que estén disponibles a la plantilla de personal remunerado. ¿Quiénes pueden ser mejores candidatos a ocupar puestos remunerados que aquellos que han demostrado ya su valía en esta labor y su compromiso con la causa?

La captación de fondos puede realizarse de formas muy variadas, por lo que a menudo se requieren conocimientos altamente especializados que pueden rebasar los del personal contratado. Sobre todo en las organizaciones más pequeñas, donde una o unas pocas personas deben ejercer funciones diversas, habrá que trabajar en asuntos tan variados como realizar una campaña publicitaria en Internet, presentar proyectos de patrocinio a empresas u organizar una subasta de obras de arte. Por esta razón puede resultar muy conveniente conjugar el trabajo de un personal remunerado que cubra las funciones más esenciales con un personal voluntario que cubra otras complementarias.

En el ejemplo anterior, para organizar la subasta probablemente sea mejor opción buscar la ayuda voluntaria de alguien con experiencia que tratar de contratar a alguien que solo va a realizar esa actividad de forma puntual o esporádica.

Un obstáculo para su aprovechamiento es la tendencia del personal remunerado a minusvalorar sus posibilidades, ya sea porque consideran a los voluntarios poco competentes o inconstantes. En muchas ocasiones se les asignan tareas rutinarias de baja cualificación, como puede ser introducir datos o preparar envíos postales, lo que puede redundar en una baja motivación y en una alta rotación cuando se trata de personas cuyas expectativas y preparación no son acordes con tales funciones. A

medio y largo plazo, la rentabilidad de los voluntarios ha sido comprobada en numerosas ocasiones. Una buena selección, formación y motivación hará que el equipo de voluntarios gane en autonomía y eficacia, convirtiéndose en un valor para la organización.

Una política puede consistir en aceptar el ofrecimiento de cualquier persona que desee colaborar y buscar luego ocupaciones adecuadas para cada persona. La ventaja de esta política es que hace más fácil contar con una

numerosa fuerza de trabajo voluntaria. Pero la desventaja es que se corre el riesgo de concebir tareas para mantener en activo al voluntariado en lugar de centrarse en lo que realmente se necesita hacer.

En el extremo opuesto, una política de captación selectiva dará lugar a admitir solo a aquellas personas que se consideren idóneas para desempeñar las funciones que se desean cubrir. Este voluntariado tenderá a ser más eficaz, aunque probablemente se encuentren problemas para cubrir vacantes adecuadamente o para suplir las bajas.

Entre ambos modelos, también se pueden concebir fórmulas mixtas. Por ejemplo, un voluntariado masivo, que no selecciona más que para descartar los ofrecimientos de personas que no cumplen unos requisitos mínimos, que se ocupará de desarrollar actividades locales de captación de fondos o a desempeñar trabajos de baja cualificación en las oficinas de la organización; y de otra parte un voluntariado selectivo para completar la capacidad de trabajo y las competencias del personal remunerado.



Los puestos voluntarios han de ser concebidos de forma análoga a los puestos remunerados. La mejor práctica consiste en realizar una descripción del puesto de la misma manera que se hace con un puesto de trabajo remunerado, con el detalle de la misión del puesto, de las funciones a desempeñar y de la dependencia jerárquica. Junto a esta descripción hay que redactar el perfil de la persona idónea para ocuparlo (conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes necesarios).

Hay que procurar que estos puestos sean significativos, esto es, que las personas que los ocupen perciban claramente su utilidad y abarquen un conjunto de procesos lo más completo posible para evitar la alienación que se deriva de ser un mero eslabón en una cadena. Si el aburrimiento y la falta de sentido son dos de los grandes enemigos de la motivación, todavía lo son más tratándose de voluntarios, que no tienen la motivación extrínseca que se deriva de la remuneración económica.

## Canales de reclutamiento

---

Para obtener candidaturas al puesto ofertado, una ONG puede utilizar los canales de reclutamiento generalistas: anuncios en páginas de empleo de los diarios, de publicaciones de anuncios clasificados y, sobre todo, portales de búsqueda de empleo en Internet y redes sociales. Puede además publicitarlas a través del sitio web de la Asociación Española de Fundraising (<http://www.aefundraising.org/empleo/>) y de otros sitios web del tercer sector ([www.hacesfalta.org](http://www.hacesfalta.org), [www.cibervoluntarios.org](http://www.cibervoluntarios.org), agrupaciones de ONG como la CONGDE o sitios de consultoras especializadas). Se pueden publicar anuncios de empleo en portales internacionales especializados en el sector no lucrativo como: <http://reliefweb.int/> y <http://www.developmentaid.org>. Para buscar voluntarios fuera de España se puede acudir a <http://www.do-it.org.uk/>.

El propio sitio web institucional sigue siendo una de las mejores vías para conseguir candidaturas que muestran interés hacia la organización.

Las redes sociales son cada vez más utilizadas para el reclutamiento y puede ser una vía muy interesante para conseguir ambos perfiles, personal remunerado y voluntario. Para identificar candidatos que puedan ser interesantes para los puestos que tenemos vacantes podemos recurrir a LinkedIn o alguna red profesional análoga. En el caso de las ONG más grandes, que tengan una amplia oferta de puestos remunerados y voluntarios, puede crearse un espacio web al efecto.

Por supuesto, también se utiliza el boca oreja. En el caso de los puestos voluntarios, muchas veces será el canal principal, ya que aparte del mencionado portal Haces Falta, no hay apenas canales de difusión masiva gratuitos ni instituciones intermediarias para canalizar candidaturas a este tipo de puestos y no se suelen emplear los medios de pago para reclutar voluntarios.

## Selección

---

La adecuada selección de las personas que trabajarán en la captación de fondos es un aspecto crítico en los resultados de esta actividad, máxime teniendo en cuenta la escasez de personas con experiencia en este campo. Por tanto, no conviene escatimar en medios para realizar una selección rigurosa. Porque equivocarse en la elección puede costarle a la organización mucho más dinero. No solo el coste de un nuevo proceso de selección, de los salarios gastados y de la eventual formación proporcionada, sino también el coste de oportunidad que supone la mala elección.

La condición indispensable para que el proceso de selección tenga éxito es una buena definición del perfil que se necesita cubrir. Muchos procesos se alargan porque no se define inicialmente el perfil correcto y durante el proceso se comprueba que las candidaturas no responden a lo que se busca realmente. Esto implica una gran pérdida de tiempo para seleccionadores y candidatos. Puede conducir a que se tomen decisiones erróneas por la urgencia en cubrir el puesto o a que haya que repetir el proceso de nuevo.

Aunque la entrevista de selección no puede faltar en un proceso de selección, existen otras técnicas de evaluación complementarias que mejoran notablemente la fiabilidad de esta técnica, ya que permiten contrastar la información obtenida y detectar posibles errores cometidos por quien realiza la entrevista.

La entrevista es un proceso de investigación: se establecen hipótesis, se recogen datos y se evalúan. Además de dominar el proceso de la entrevista, es fundamental conocer y utilizar modelos explicativos que nos ayuden a interpretar y comprender la información verbal y no verbal que surge durante la entrevista. El modelo lo elaboramos conociendo en profundidad el puesto que se ha de cubrir y el perfil que es necesario para llevarlo a cabo con éxito. Por ejemplo, si el puesto a seleccionar implica la gestión de equipos necesitaremos un perfil de liderazgo, pero tendremos que tener claro qué entendemos por liderazgo y qué tipo de líder es necesario en nuestro caso, cómo se comporta y en qué comportamientos podemos detectarlo, así como qué comportamientos son incompatibles con el perfil que necesitamos. A partir del modelo definimos lo que vamos a observar, por qué y de qué forma lo vamos a

hacer. Si no tenemos modelos que nos ayuden a dar significado a lo que observamos, lo interpretaremos de acuerdo con nuestros valores, prejuicios, intuición o nuestra experiencia.

Los tests tanto de aptitudes como de personalidad y cuestionarios de competencias pueden ser muy útiles como complemento a la entrevista y otras pruebas pero no se deben aplicar indiscriminadamente. Nos permiten obtener de forma rápida información global sobre las competencias que posee la persona y cómo se combinan entre ellas. Habrá que valorar en cada caso concreto la conveniencia de utilizarlos. En ningún caso es un medio para tomar una decisión con su única ayuda, deben acompañar a otros métodos de selección.

Las pruebas situacionales son un conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta. Estas pruebas se diseñan específicamente para el puesto a seleccionar y pueden ser muy variadas. Por ejemplo, podemos utilizar el *role-playing* para valorar la capacidad de venta o plantear un ejercicio escrito para elaborar una estrategia, realizar una presentación para valorar la capacidad de expresión oral o redactar un texto para valorar la capacidad de comunicación escrita. Cuando se diseña la prueba se deben establecer los criterios de evaluación y determinar los comportamientos que implican la posesión de cada competencia. Por otra parte, los evaluadores deben recibir entrenamiento específico para evaluar a los candidatos en estas pruebas, a menos que se ocupe de ello un consultor especializado.

Las pruebas de discusión de grupo son adecuadas cuando tenemos que valorar competencias de análisis, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación oral, colaboración, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, planificación/organización y conocimientos técnicos. En algunos casos puede ser complicado aplicarla por motivos de confidencialidad.



## Acogida

Se han realizado diversos estudios que revelan que tanto el personal laboral como el voluntario decide quedarse o marcharse de una organización en el transcurso de las dos primeras semanas, aunque muchas veces ese despido interior no se pone de manifiesto dentro de ese plazo. Este dato confirma la importancia que tiene el proceso de incorporación de las personas a la organización.

Cuando no se realiza un proceso de acogida se suelen cometer errores como que la persona no entienda bien qué se espera de ella y el trabajo que ha de realizar, y por consiguiente perderá tiempo en averiguarlo e incluso puede duplicar tareas que ya realizan otros y dejar de hacer tareas que le correspondería hacer. Por otra parte, la falta de acogida puede suponer un desprecio, ya que no se recibe a la persona como merece y no se tienen en cuenta sus características y sus necesidades, tanto técnicas como de relaciones humanas.

El objetivo del programa es dar una acogida cálida y eficaz al nuevo trabajador o voluntario siguiendo las directrices de la organización y asegurarnos de que, al cabo de un tiempo, la persona sigue motivada, entusiasmada y contenta. La organización debe trabajar para evitar la desorientación inicial, facilitar su adaptación a la organización y a las personas que trabajan en ella y acelerar su participación activa en la vida de la organización. Esto, que es importante en cualquier puesto, lo es más si cabe en uno de captación de fondos, que a menudo es ocupado por personas que no tienen experiencia previa, por lo que pueden sentirse más fácilmente desorientadas.

Los requisitos para conseguir el clima de confianza necesario son una actitud receptiva y amistosa, un acompañamiento y apoyo personal y una amplia información.





Teléfono: 91 598 14 96 - Fax: 91 556 04 82  
[info@aefundraising.org](mailto:info@aefundraising.org)

Copyright © Asociación Española de Fundraising  
Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.  
Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.