

## 4. DEL VOLUNTARIADO DE EVENTOS DE USAR Y TIRAR A LA GESTIÓN DE UN RECURSO VALIOSO Y RENOVABLE PARA LA COMUNIDAD

Marta Rey-García (marta.reyg@udc.es)  
Vanessa Mato Santiso (vanessa.mato@udc.es)  
Universidad de A Coruña

### Resumen ejecutivo

El voluntariado episódico o puntual, que se desarrolla en torno a campañas o actividades con un claro inicio y final, breve duración y limitada recurrencia, cobra cada vez mayor importancia. Son ejemplos de voluntariado episódico los desarrollados en torno a megaeventos —desde visitas papales a Juegos Olímpicos, pasando por macroconciertos o festivales de música—, pero también en actividades de menor escala, como carreras solidarias, limpieza de playas o ríos o campañas de recogida de alimentos o de captación de fondos en fechas señaladas. Incrementar la probabilidad de que las personas voluntarias en un evento vuelvan a participar en eventos futuros de la misma u otras organizaciones es clave para convertirlas en un recurso renovable para todo tipo de iniciativas necesitadas de trabajo voluntario, tanto públicas como no lucrativas y empresariales, por ejemplo, a través de voluntariados corporativos. En este artículo desvelamos las claves de gestión para conseguirlo.

### Takeaways

- El voluntariado episódico es uno de los tipos de voluntariado que crecen más rápidamente.
- Si entendemos el voluntariado como un recurso renovable, las personas que participan como voluntarias en un evento pueden convertirse en un activo valioso de cara a eventos futuros.
- Las personas voluntarias que tienen experiencia previa de voluntariado episódico manifiestan una mayor propensión a ser voluntarios en futuros eventos tanto en la misma organización como en otras.

- Para regenerar la energía voluntaria de cara a eventos futuros, hay que valorar y cuidar al voluntariado episódico durante el evento actual, respondiendo a sus cuestiones, agradeciendo su contribución y mejorando su satisfacción con la experiencia.

## INTRODUCCIÓN

París 2024 ha estimado que necesitará reclutar 45.000 voluntarios para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Para ello ha utilizado una plataforma digital abierta a todas las personas interesadas con los únicos requisitos de que sean mayores de 18 años, hablen francés o inglés y estén disponibles un mínimo de 10 días durante los Juegos.<sup>1</sup>

Este tipo de eventos plantea unos retos ingentes de gestión de voluntarios ocasionales a las organizaciones promotoras no solo por el gran volumen de personas que hay que captar y movilizar, sino también porque muchas de ellas carecerán de experiencia o formación previa en el ámbito del voluntariado. Más allá de los macroeventos, muchas organizaciones necesitan incrementar el número de personas voluntarias con las que cuentan en torno a ocasiones puntuales (por ejemplo, campañas de captación de fondos, recogida de residuos en playas) o picos de demanda social (por ejemplo, campañas de Navidad en comedores sociales).

En este contexto, emerge con fuerza el voluntariado episódico, un voluntariado de carácter puntual, que se desarrolla en torno a campañas o actividades con un claro inicio y final, de breve duración y recurrencia ocasional. En general, los retos de gestión derivados de la necesidad puntual de trabajo voluntario recaen fundamentalmente sobre organizaciones no lucrativas, pero también sobre empresas, Administraciones públicas y otros organizadores de eventos de interés público. Todas estas organizaciones deben saber cómo atraer, motivar o capacitar mínimamente a las personas interesadas antes del evento, y cómo gestionarlas durante este.

Paradójicamente, la literatura especializada está centrada sobre la gestión del voluntariado regular. El perfil del voluntariado regular, tradicionalmente presencial, es el de personas que dedican habitualmente un número de horas por semana o mes a una organización no lucrativa o a una causa de interés general concretas, con cuya misión social se identifican y a las que están fidelizadas. Desde las organizaciones no

lucrativas, que son las más intensivas en trabajo voluntario, se ha priorizado la captación y gestión del voluntariado regular, al considerar que solo él reúne los requisitos de compromiso con la misión social, capacitación y dedicación de tiempo a los beneficiarios.

En esta línea, el voluntariado esporádico ha sido considerado un voluntariado *low cost*, en el sentido de que no requiere experiencia de voluntariado previa, capacitación para el puesto —se le asignan tareas sencillas o rutinarias— o dedicación de tiempo sustantiva. Además, se infravalora tanto el coste de sustituir a esas personas voluntarias como la probabilidad de que retornen al mismo evento u organización. Más allá de la dificultad de atraer un volumen suficiente para cubrir necesidades puntuales, las organizaciones tienden a invertir poco en su gestión una vez captadas, y rara vez se plantean que valga la pena darles un seguimiento tras la finalización del evento o actividad. Se le considera un voluntariado de usar y tirar.

Sin embargo, los escasos estudios disponibles sobre voluntariado episódico sugieren que una gran mayoría de personas participantes estarían dispuestas a volver a ser voluntarias en el futuro. Por eso creemos que, si se gestiona su experiencia voluntaria adecuadamente, esta disposición de las personas a repetir experiencias de voluntariado episódico puede convertirlos en un recurso valioso a largo plazo para las organizaciones que promueven eventos o actividades de interés general. Dicho de otro modo, las experiencias de voluntariado episódico deberían gestionarse de modo que la energía de las personas participantes se vea regenerada y se conviertan así en un recurso renovable que nutra futuras necesidades voluntarias de la sociedad.

## LA CRECIENTE IMPORTANCIA DEL VOLUNTARIADO EPISÓDICO

Cada vez emerge con más fuerza el voluntariado episódico, un voluntariado de carácter puntual, que se desarrolla en torno a campañas o actividades con un claro inicio y final, de breve duración (horas o días) y de frecuencia limitada en el tiempo. Hay dos tipos de voluntariado episódico: (1) el voluntariado de eventos que se desarrolla en torno a acontecimientos señalados o de carácter único —desde festivales de música a visitas papales, pasando por grandes competiciones deportivas— y (2) el voluntariado esporádico en torno a tareas recurrentes cada cierto tiempo, que son también de breve duración. Un ejemplo de la segunda modalidad sería la participación en campañas

de recogida de alimentos en supermercados o campañas de Navidad en comedores sociales; o en campañas de limpieza de playas o erradicación de especies vegetales invasoras.<sup>2</sup>

Cabría esperar que este tipo de necesidades puntuales pudieran resolverse con el recurso a la bolsa de voluntariado regular que nutre habitualmente a las organizaciones del tercer sector o no lucrativas. Sin embargo, en numerosas ocasiones el voluntariado episódico tiene lugar fuera de las organizaciones no lucrativas que cuentan voluntarios regulares, como, por ejemplo, cuando los voluntarios de eventos son alumnado de centros educativos o empleados de empresas. De hecho, los programas de voluntariado corporativo son de carácter típicamente episódico.

Además, la disponibilidad de las personas para comprometerse con un voluntariado regular es cada vez más escasa. Por un lado, los factores sociodemográficos, las circunstancias personales y los cambios en los estilos de vida —desde una mayor movilidad geográfica a la dificultad para conciliar— pueden redundar en una menor disponibilidad de tiempo que impida comprometer una dedicación estable. En España, donde se estima que existen 3,3 millones de personas que realizan alguna actividad de voluntariado, un 10,6% de los individuos encuestados por el Observatorio del Voluntariado las desarrolla con una frecuencia inferior a la trimestral. En general, y aunque dentro de los grupos de edad más jóvenes es más común la presencia de mujeres voluntarias, entre los 35 y los 55 años —el rango de edad mayoritario en voluntariado, con un 41,6% de los encuestados— el porcentaje de hombres es mayor porque en ese rango de edad las mujeres dedican más horas semanales a actividades de cuidado y tareas del hogar, especialmente las relacionadas con la crianza de los hijos.<sup>3</sup>

Por otro lado, cada vez más personas buscan experiencias de voluntariado novedosas, breves y cambiantes que se alineen con sus otros intereses personales, desde el turismo al deporte, o encajen con circunstancias vitales puntuales, por ejemplo, la escasa disponibilidad de tiempo, la condición de estudiante o la de empleado. Consciente de estos cambios, la mayor organización voluntaria de nuestro país, Cruz Roja Española (con más de 250.000 personas voluntarias), ofrece, además del voluntariado regular que se realiza de forma continuada y presencial, oportunidades de participar puntualmente o a distancia, y específicamente busca voluntariado episódico dirigido a «sensibilizar, comunicar y apoyar en eventos» o «colaborar en acciones inmediatas y campañas puntuales».

## VALORAR Y CUIDAR EL VOLUNTARIADO EPISÓDICO HOY PARA CONVERTIRLO EN UN RECURSO RENOVABLE A FUTURO

En este contexto, el valor potencial del voluntariado episódico tendería a aumentar. Ya no se trata de reclutar nuevos voluntarios para eventos en los que se invertirá poco para utilizarlos en favor de la organización y de sus voluntarios regulares durante un breve episodio, rotándolos en el corto plazo (valor de reemplazo). Por el contrario, se trata de adoptar una visión de largo plazo donde las personas voluntarias pueden combinar o secuenciar periodos de voluntariado regular o episódico, actuando los eventos a modo de catalizador de esta modalidad de participación cívica a lo largo de sus vidas (valor para toda la vida). Bajo esta visión, el voluntariado, sea del tipo que sea (regular o episódico, presencial o no), es un bien comunal: se parece a un recurso natural renovable que está a disposición de toda la sociedad, pero que todas las organizaciones usuarias deben cuidar para que no se agote. Eventos, campañas o actividades puntuales se convierten en oportunidades para gestionar adecuadamente las experiencias de voluntariado, de modo que regeneren o renueven la «voluntaribilidad» (*volunteerability*) episódica de las personas, esto es, su voluntad y capacidad de participar altruistamente en nuevos eventos futuros.<sup>4</sup> Desde esta perspectiva, proponemos reconceptualizar al voluntariado episódico como un recurso valioso y renovable para la sociedad en general, que merece por tanto ser gestionado con criterios sólidos. Nuestro estudio responde, por un lado, a la escasez de literatura de gestión del voluntariado basada en evidencia empírica y, por otro lado, al sesgo de la literatura disponible hacia el voluntariado regular y la retención de los voluntarios en la misma organización que los ha captado. En primer lugar, vale la pena conocer mejor el voluntariado episódico como fenómeno en auge o recurso necesario en muchos países. En segundo lugar, queremos averiguar cómo las características de las personas voluntarias, y la manera en que sus experiencias son gestionadas, influyen sobre su propensión a repetir en eventos futuros. Es más, proponemos que el modo en que una organización concreta gestiona su propio voluntariado episódico puede impactar también sobre otras organizaciones promotoras de actividades de interés general.

Para conocer qué factores individuales y qué prácticas de gestión influyen sobre la probabilidad de que voluntarios en un evento determinado participen de nuevo en eventos futuros, tanto de la misma como de otras organizaciones promotoras, hemos analizado 10.148

respuestas a una encuesta a personas participantes en voluntariado de eventos de 19 países.

En el presente artículo sintetizamos los resultados e implicaciones prácticas de este proyecto de investigación internacional para ayudar a las organizaciones que necesitan voluntarios episódicos a que gestionen sus experiencias de modo que repitan en eventos futuros, con independencia de quién los organice.

## ESTUDIO REALIZADO

Esta investigación tiene su origen en un proyecto de ámbito internacional sobre voluntariado basado en eventos coordinado por Ram Cnaan, de la Universidad de Pensilvania, y Lucas Meijs, que recogió datos de voluntarios episódicos de 19 países de seis continentes. En 2017 se elaboró un cuestionario común que incluía 36 preguntas, divididas en tres bloques: 1) características sociodemográficas de los voluntarios; 2) experiencia individual en las tareas de voluntariado; y 3) relación con la entidad organizadora del evento (trato recibido, organización del evento, nivel de satisfacción, etc.). A continuación, el cuestionario fue evaluado por un panel de expertos académicos y profesionales para verificar su validez y fue adaptado a los contextos de los diferentes países (se realizaron ligeras adaptaciones en respuesta a las diferencias culturales más relevantes). Por último, recibió la aprobación de la Junta de Revisión Institucional de la Universidad de Pensilvania.

Una vez se aprobó la versión definitiva del cuestionario, se pidió a cada equipo de investigación nacional que encuestara al menos a 150 personas que hubieran participado recientemente como voluntarias en eventos de corta duración o en una actividad puntual de una organización sin ánimo de lucro, incluyendo al menos tres eventos diferentes en la muestra. La recopilación de los datos en los distintos países tuvo lugar durante o después de cada evento, en persona, por teléfono, correo electrónico o a través de redes sociales (Facebook, LinkedIn, X). Finalmente, la encuesta fue respondida por 10.148 voluntarios episódicos de los 19 países, obteniéndose el mayor conjunto de datos sobre este tipo de voluntarios hasta la fecha. El resultado fue una muestra de conveniencia de participantes en eventos que representaban una variedad de áreas de voluntariado. En el caso de España fue absolutamente clave la colaboración de Cruz Roja Española, pues distribuyó el cues-

cionario entre sus voluntarios episódicos.<sup>5</sup> En la Figura 4.1, se detalla el número de cuestionarios cumplimentados por país.

Figura 4.1  
NÚMERO DE RESPUESTAS POR PAÍS QUE COMPONEN  
LA MUESTRA FINAL

País	Nº Respuestas
Australia	165
Bahrein	355
China	851
Colombia	300
Finlandia	484
Ghana	315
India	475
Israel	404
Japón	500
Kuwait	212
México	716
Rusia	2.539
Arabia Saudí	448
Sudáfrica	395
Corea del Sur	428
España	412
Suiza	316
Tanzania	478
EE.UU.	343
TOTAL	10.148



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la medición de las variables, se utilizaron distintas escalas, empleando en cada caso la más apropiada. Se usó una escala Likert de 5 puntos (desde 1=totalmente en desacuerdo, hasta 5=totalmente de acuerdo) para medir las dos variables dependientes (propensión interna o a repetir como voluntario en un evento de la misma organización, y propensión externa o a repetir como voluntario en un evento de otra organización) y para medir tres variables independientes (calidad del servicio, confort con la tarea y satisfacción). Asimismo, se utilizó una escala dicotómica (sí/no) para medir cinco variables (experiencia previa de voluntariado episódico, relación previa con el evento/organización, capacidad de respuesta a las consultas planteadas, agradecimiento y asistencia). Por último, se usaron seis variables categóricas (género, edad, nivel de educación, ocupación, años de experiencia previa como voluntario regular y capacidad de respuesta a las preferencias del voluntario). Posteriormente, para el análisis de datos, debido a que se emplearon escalas diferentes para medir las variables dependientes e independientes, se decidió aplicar el análisis de trayectorias (*path analysis*, en inglés) para predecir la propensión a repetir como voluntario episódico desde dos perspectivas diferentes (tanto interna como externa), en las que cada variable dependiente se mide solo con una variable observada

(Lleras, 2005). Se utilizó una regresión logística ordenada (*ologit regression*) para ambos modelos.

## PRINCIPALES RESULTADOS

El objetivo de esta investigación consistió en identificar los factores individuales y organizativos que influyen en la propensión de los voluntarios episódicos a volver a ser voluntarios en futuros eventos puntuales. Además, este estudio pretendía comparar la influencia de dichos factores en dos escenarios diferentes: cuando los voluntarios desean repetir en eventos de la misma organización, o cuando prefieren volver a ser voluntarios en eventos de otra organización. Como se puede ver a continuación, nuestros resultados apuntan a factores clave en ambos contextos, pero también sugieren algunas diferencias relevantes.

En primer lugar, se comprobó que las personas con más años de experiencia previa de voluntariado regular eran menos propensas a declarar que realizarían voluntariado episódico para la misma organización en el futuro que los que tenían menos años de experiencia. Sin embargo, los individuos con experiencia previa de voluntariado episódico eran más propensos a repetir como voluntarios en eventos tanto en la misma organización como en otras organizaciones. Con cada experiencia, las expectativas de los voluntarios se reajustan y algunos de los determinantes de la satisfacción mejoran, contribuyendo a la adaptación a nuevos eventos.

En segundo lugar, y en contra de lo esperado, se evidenció que las personas que mantenían una relación previa con el evento/organización son más propensas a participar en actividades de voluntariado para una organización diferente, en comparación con las personas que no tenían dicha relación anterior. No obstante, la existencia de una conexión previa entre los voluntarios y la organización no tiene ningún efecto claro sobre la posibilidad de repetir en eventos de la misma organización.

Por otra parte, tanto la capacidad de respuesta de la organización a las consultas de los voluntarios episódicos como el hecho de recibir agradecimiento del supervisor por su contribución voluntaria incrementan su propensión a repetir como voluntarios de eventos en la misma y en otras organizaciones sociales. Esto demuestra que una gestión adecuada de los voluntarios por parte de la organización puede suponer una oportunidad para la renovación de la energía voluntaria en las comunidades, más allá de las demandas puntuales de una entidad concreta.

Además, a pesar de que la asistencia o apoyo por parte de los responsables del personal voluntario se asocia positivamente con el nivel de satisfacción del voluntario, tanto en la misma como en otras entidades sociales, el hecho de que el responsable estuviera disponible para asistir a los voluntarios durante el evento influye negativamente en la propensión a repetir en futuros eventos en la misma organización. Esto apunta hacia la preferencia de los participantes episódicos por tomar decisiones sobre el terreno con autonomía personal y bajo una supervisión mínima.

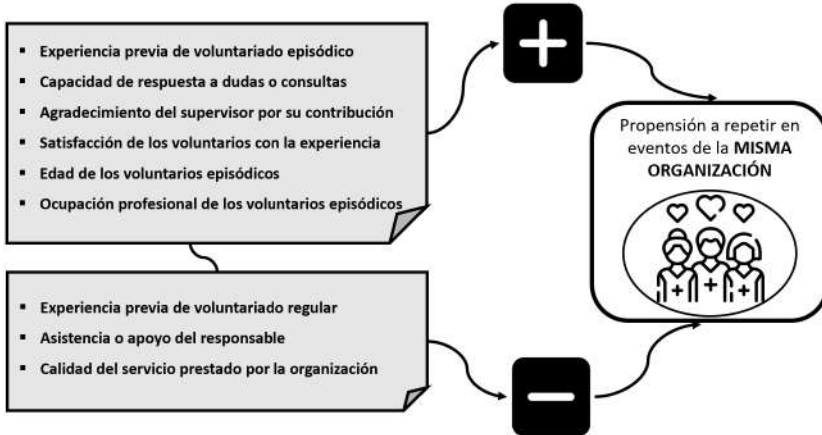
En relación con la calidad del servicio prestado por la organización o el departamento de voluntarios, se puede apreciar un resultado inesperado. Si bien esta variable influye en la satisfacción con la experiencia voluntaria, una buena calidad del servicio reduce la posibilidad de repetir como voluntario en la misma organización, pero, en cambio, contribuye positivamente a repetir la colaboración voluntaria en otras organizaciones diferentes. Esto sugiere que la percepción de calidad experimentada podría verse contrarrestada por el apetito de una experiencia novedosa y diferente en otra organización o evento.

Cabe destacar también que el confort experimentado por los voluntarios con la tarea asignada afecta de forma positiva a la satisfacción con la experiencia, al igual que lo hacen la asistencia por parte de los responsables y la calidad del servicio por parte de la organización. Y al mismo tiempo, el confort contribuye al incremento de la propensión a repetir como voluntarios en eventos de otras organizaciones distintas a la entidad con la que ya ha colaborado. Asimismo, como era de esperar, la satisfacción de los voluntarios con la experiencia favorece la repetición como voluntarios en eventos de cualquier organización social, sea la misma u otra nueva.

Por último, en cuanto a las características sociodemográficas de los voluntarios episódicos, la edad y el hecho de estar ocupados profesionalmente (personas que tienen un trabajo a tiempo completo o parcial) son factores que influyen positivamente en la propensión a participar en los próximos eventos de la misma organización, en lugar de optar por otras organizaciones, en comparación con los voluntarios más jóvenes o que no trabajan. Y en cuanto al género y nivel de educación, no se identifica que tengan un efecto claro sobre la propensión a repetir como voluntarios en próximos eventos episódicos.

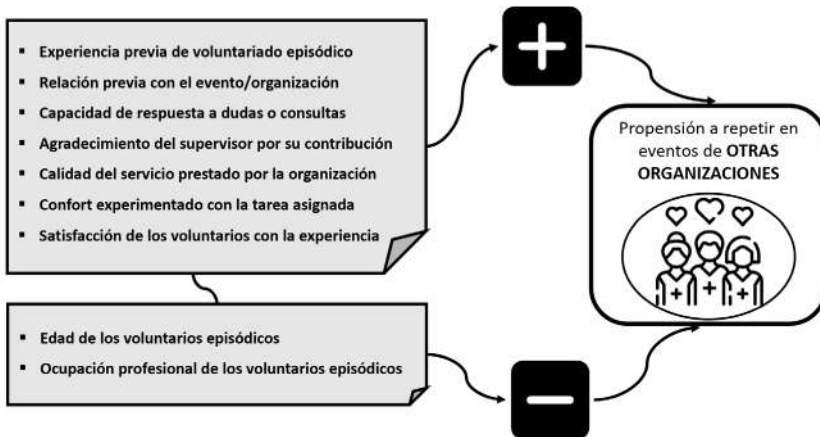
En las Figuras 4.2 y 4.3 se representa gráficamente una síntesis de estos resultados.

Figura 4.2  
FACTORES IMPULSORES DE LA PROPENSIÓN A REPETIR COMO VOLUNTARIOS EN EVENTOS DE LA MISMA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3  
FACTORES IMPULSORES DE LA PROPENSIÓN A REPETIR COMO VOLUNTARIOS EN EVENTOS DE OTRAS ORGANIZACIONES



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las personas que participan como voluntarias en un evento pueden convertirse en un activo valioso de cara a eventos futuros. No solo para el legado de los organizadores de ese evento o actividad puntual, sino también para otras organizaciones que necesitan voluntarios y para la comunidad en general. Las personas voluntarias que tienen experiencia previa de voluntariado episódico manifiestan una mayor propensión a ser voluntarios en futuros eventos tanto en la misma organización como en otras diferentes. Las oportunidades de voluntariado episódico pueden convertirse así en una secuencia virtuosa de experiencias con propósito a lo largo de la vida de las personas.

Sin embargo, para regenerar la energía voluntaria de cara a eventos futuros —aumentando la propensión a repetir en futuros eventos promovidos tanto por la misma organización como por otras organizaciones necesitadas de trabajo voluntario— cada organizador de eventos debe valorar y cuidar al voluntariado episódico. Para lograrlo, es necesaria una gestión adecuada de sus experiencias, esto es, responder a las cuestiones planteadas por las personas voluntarias, agradecer su contribución y mejorar su satisfacción con la experiencia —tanto de manera directa como indirecta a través de una mejor asistencia, calidad de servicio o confort con la tarea—. Estas claves de gestión no solo incrementan su propensión a repetir como voluntarias de eventos en la misma organización, sino también en otras organizaciones sociales. Así, el voluntariado de eventos puede brindar experiencias no solo novedosas sino también enriquecedoras a las personas voluntarias, ampliando o profundizando su compromiso ocasional con todo tipo de organizaciones.

La primera recomendación para las organizaciones —públicas, privadas o no lucrativas— que necesitan voluntarios para eventos o campañas puntuales es que vean a estas personas como recursos valiosos cuya energía altruista puede renovarse gracias a una adecuada gestión de su experiencia en ese episodio de su vida de voluntariado y participación cívica.

Acorde a esa visión del voluntariado episódico como recurso valioso y renovable, nuestra segunda recomendación consiste en que los organizadores de eventos los conciban como una oportunidad para dejar un legado para la sociedad tras su finalización. Este aspecto es especialmente relevante, pues muchos megaeventos requieren enormes inversiones públicas a nivel local y son irrepetibles además de breves (por

ejemplo, la celebración de unos Juegos Olímpicos o una exposición universal en una ciudad en concreto). Conviene combinar el legado de infraestructuras que este tipo de acontecimientos únicos dejan tras de sí con un impacto positivo y duradero sobre las personas que participan puntualmente como voluntarias en su desarrollo, motivándolas a seguir contribuyendo con futuras iniciativas de interés general.

La tercera y última recomendación para las organizaciones promotoras de eventos o campañas puntuales es que inviertan en estrategias de marketing que permitan gestionar la experiencia voluntaria y, en particular, la comunicación con las personas voluntarias de manera eficaz —bidireccional, personalizada y omnicanal—. No deben despedirlas sin más, esto es, sin medir su satisfacción y agradecerles sus servicios, pues serán las personas voluntarias del mañana y es probable que se reencontren de nuevo en el camino de la participación cívica.

**Nota:** el estudio, realizado con nuestros colegas Lucas Meijs de la Erasmus University de Países Bajos, e Irina Krasnopolskaya de la National Research University de Rusia, se ha publicado en la revista *Voluntary Sector Review*: Rey-García, M., Mato Santiso, V., Meijs, L. C. P. M. y Krasnopolskaya, I. (2023). You never can say ‘goodbye’: Valuing and enhancing episodic re-volunteering. *Voluntary Sector Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1332/204080521X16895878077994>

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Comité Paralímpico Internacional, <https://www.paralympic.org/es/news/paris-2024-reclutara-45-000-voluntarios-para-juegos-olimpicos-y-paralimpicos> y Paris 2024 Volunteer Programme, <https://www.paris2024.org/en/volunteers/>
- <sup>2</sup> Cnaan, R. A., Meijs, L., Brudney, J. L. y Hersberger-Langloh, S. E. (2022). You thought that this would be easy? Seeking an understanding of episodic volunteering. *Voluntas*, 33(2): 415–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00329-7>
- <sup>3</sup> Observatorio del Voluntariado de la Plataforma del Voluntariado de España (2020). *La acción voluntaria en España. Análisis 2017-2019*. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/01/accion-voluntaria-2017-2019.pdf>
- <sup>4</sup> Brudney, J.L. and Meijs, L. (2009) It ain't natural: toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4): 564–81. <https://doi.org/10.1177/08997640093333828>
- <sup>5</sup> Cruz Roja Española. <https://www2.cruzroja.es/voluntariado>