



4

EL PROCESO DE CAPTACIÓN DE ADULTOS

en la estrategia de gestión
de los recursos humanos



Oficina Scout Interamericana
Interamerican Scout Office

Introducción

Las diversas tareas que los dirigentes adultos desempeñan en una asociación scout podrían reunirse en tres grupos de funciones:

1. Organizar, diseñar , poner en práctica y evaluar un programa de actividades elegido por los jóvenes, de acuerdo a sus distintas edades, a sus objetivos educativos y a las condiciones específicas en que viven. Son las *funciones de dirección de jóvenes*.
2. Conducir la organización que presta apoyo operacional, administrativo y financiero a las tareas que realizan jóvenes y adultos. Estas son las *funciones de dirección institucional*.
3. Capacitar adultos para que realicen con efectividad las tareas de los grupos anteriores, esto es, las *funciones de capacitación*.

Si bien estas funciones son claramente distinguibles entre sí, numerosos cargos de la estructura de una asociación scout combinan funciones de los distintos grupos. Tal es el caso de un Responsable de Grupo, que siendo fundamentalmente un cargo de dirección institucional, está estrechamente vinculado a las tareas de dirección de jóvenes.

En otros casos, es frecuente encontrar personas que ejercen simultáneamente cargos que corresponden a distintos grupos de funciones. Así, por ejemplo, es habitual que un dirigente que cumple tareas de capacitación, sirva al mismo tiempo un cargo en relación directa con los jóvenes o en la conducción institucional.

Dada la diversidad de competencias que estos grupos de funciones demandan, la poca valoración social que se atribuye a las actividades de educación y la reducida disponibilidad de voluntariado, la mayoría de las asociaciones tienen dificultades en lograr un compromiso estable por parte de un número suficiente de adultos que posean las cualidades apropiadas para cumplir estas tareas.

Otras dificultades adicionales provienen de creencias o costumbres arraigadas al interior de las asociaciones, como la tendencia a comprometer adultos sólo en razón de su vivencia scout anterior, lo que limita la captación a un ambiente reducido que no se renueva. Contrariamente, en otras ocasiones se acepta sin mayor reflexión a las personas que se aproximan espontáneamente, muchas de las cuales ocupan con excesiva rapidez cargos de responsabilidad, sin la debida experiencia y calificación.

Esta situación ha determinado que las políticas mundial y regional de recursos adultos pongan un énfasis especial en la captación de dirigentes. Desde el punto de vista regional, esta urgencia por contar con personal voluntario suficiente e idóneo, se ha hecho más evidente en atención a dos nuevas situaciones producidas en el último tiempo:

- La adopción del MACPRO (método de actualización y creación permanente del programa de jóvenes) como política regional, lo que está exigiendo más adultos capacitados y un proceso de reaprendizaje por parte de los actuales dirigentes de jóvenes.
- La renovación de la estructura y formas de gestión de las asociaciones de la Región, que está demandando dirigentes institucionales con una visión diferente.

De ahí que el objetivo de esta primera parte, fundada en las consideraciones anteriores, consista en proponer un proceso sistemático de captación de adultos, desarrollando una serie de pasos que van desde la detección de las necesidades hasta el momento en que las personas seleccionadas, una vez comprometidas y nombradas, ingresan al sistema de formación.

Para diseñar estos procesos se ha tenido fundamentalmente en cuenta la política mundial de recursos adultos aprobada por la Conferencia Scout Mundial en Bangkok, en julio de 1993, la cual ha sido confrontada con el diagnóstico y la política contenidos en los Planes Regionales 1993-1996 y 1997-1999, aprobado por el Comité Scout Interamericano, en mayo de 1993 y enero de 1996, respectivamente.

A la confrontación se ha agregado además una buena dosis de realismo, tratando que las propuestas diseñadas se adapten a lo que la experiencia demuestra que es posible obtener. Aún así, el proceso sugerido representa un gran desafío, ya que en general las asociaciones scouts no tienen experiencia en captación sistemática de adultos.

Los pasos del proceso de captación

El proceso de captación contiene nueve **pasos**, los que a su vez se agrupan en tres **etapas**:

Detección de necesidades

- Revisión de las tareas que corresponden a los dirigentes.
- Determinación de los cargos de acuerdo a esas tareas, descripción de sus funciones y definición de los perfiles de las personas que debieran servirlos.
- Análisis del estado actual y detección de las necesidades.

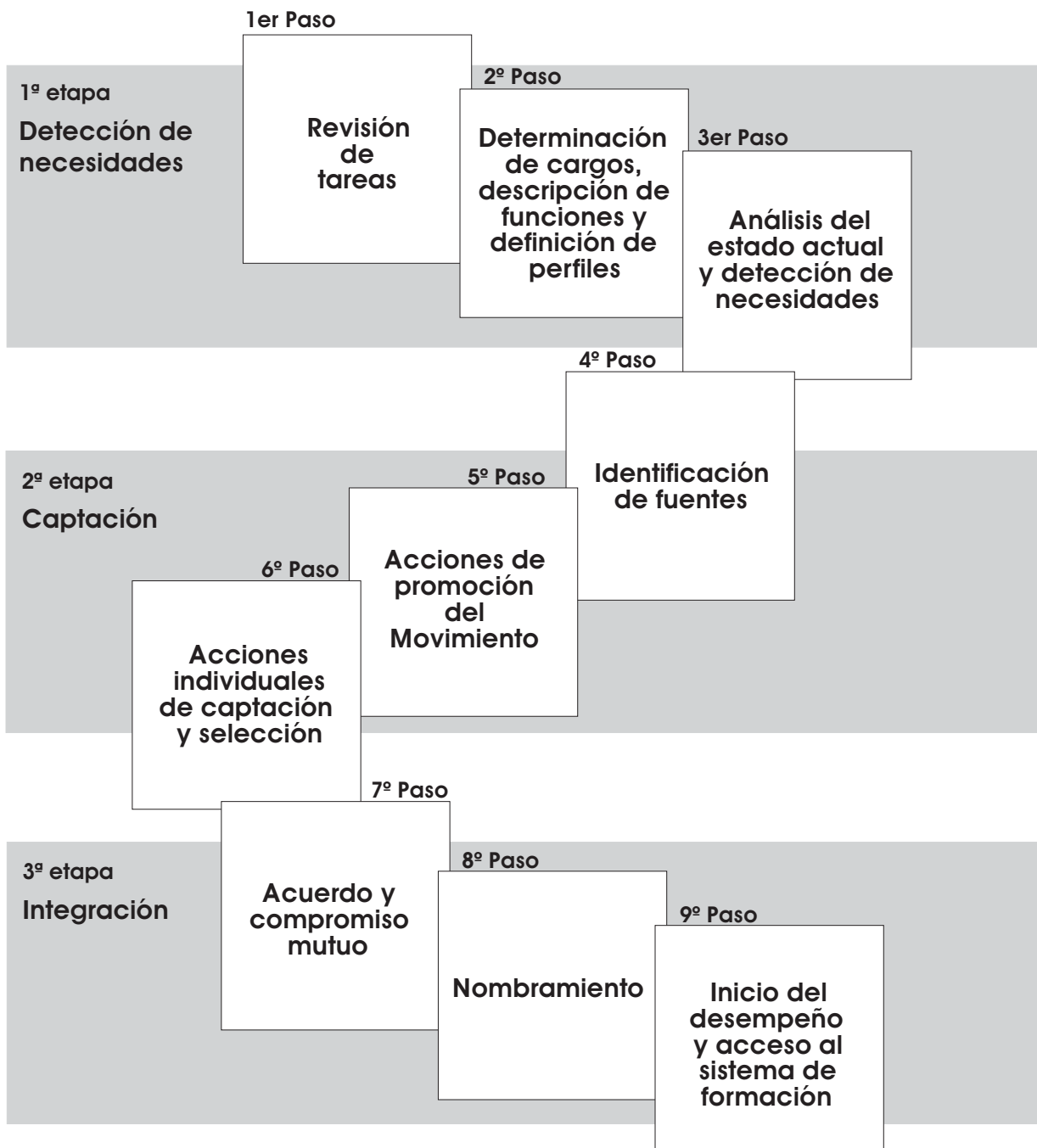
Captación

- Identificación de fuentes que pudieran proveer los recursos humanos que se necesitan.
- Promoción del Movimiento en las fuentes identificadas.
- Acciones individuales de captación y selección de acuerdo al perfil.

Integración

- Acuerdo y compromiso mutuo.
- Nombramiento.
- Inicio del desempeño por un plazo determinado y acceso al sistema de formación.

Está previsto que todos los pasos del proceso de captación se den en todos los niveles institucionales y, ya sea directamente o mediante acciones de apoyo, respecto de los distintos grupos de funciones mencionados al comienzo. De ahí que, en documentos complementarios, se analizará lo que corresponde hacer respecto de cada paso en cada uno de los tres niveles institucionales más generalizados: Grupo, Distrito y nivel Nacional, incluyendo en este último lo que dice relación con la Zona, Provincia o Región.



1. Detección de Necesidades

Bajo este nombre han sido agrupados los tres primeros pasos, desde la revisión de las tareas hasta el conocimiento de las necesidades específicas en materia de recursos humanos.

Primer Paso

Revisión de las tareas que corresponden a los dirigentes

Todas las tareas bajo responsabilidad adulta deben estar en constante revisión, con el propósito de:

- determinar las nuevas necesidades que van surgiendo del cumplimiento de las funciones que se desarrollan habitualmente;
- determinar las nuevas tareas que demanda el ajuste a la realidad; y
- eliminar, reducir o reagrupar tareas que la experiencia ha demostrado que han perdido vigencia o magnitud.

Este paso se realiza de manera sencilla, revisando las tareas e identificándolas en una lista.

Esta revisión puede hacerse de manera permanente o periódica. De hecho, en todas las organizaciones con cierto dinamismo, que han adquirido la habilidad de cuestionarse a sí mismas para elevar su excelencia, este paso se da naturalmente, a medida que la experiencia va demostrando la necesidad de efectuar cambios. Sin embargo, y como una forma de producir una reflexión más detenida, sugerimos que aproximadamente cada 5 años, la asociación motive esta reflexión de un modo formal.

Segundo Paso

Determinación de los cargos de acuerdo a esas tareas, descripción de sus funciones y definición de los perfiles de las personas que debieran servirlos.

Teniendo claro cuáles son las tareas a desarrollar, éstas se agrupan en torno a un determinado *cargo*, con el objeto de conocer exactamente qué se espera de la persona que ejerce o ejercerá esa función. Al agrupar las tareas se debe hacer en relación a la naturaleza del cargo, evitando reunir funciones según las posibilidades de las personas que actualmente los sirven, ya que de esa forma se estarían adecuando los cargos a las capacidades de los dirigentes disponibles, limitándose la posibilidad futura de encontrar personas más idóneas. También debe evitarse reunir funciones incompatibles entre sí.

Al reunir las tareas en torno a un cargo, nuevo o anteriormente existente, bastarán sólo pequeños ajustes de orden y presentación y se dispondrá de la *descripción de funciones* de ese cargo.

Teniendo para cada cargo una descripción de funciones, se logrará:

- disponer de una base a partir de la cual se puede establecer el perfil de la persona que se necesita;
- evitar las interferencias entre cargos y los consecuentes conflictos personales; y
- tener una pauta clara conforme a la cual se evaluará posteriormente, lo que se logra con más facilidad si a cada función se asigna uno o más criterios de evaluación.

De acuerdo a las funciones descritas, se elabora un *perfil* de la persona adecuada para ejercer ese cargo. Dicho perfil debiera comprender tanto las características personales (aptitudes y actitudes), como las funcionales (conocimientos, habilidades) que debiera reunir la persona para cumplir con éxito las funciones asignadas al cargo.

Junto con determinar los perfiles, es conveniente señalar *indicadores* que permitan verificar la existencia de las características exigidas y el dominio de las competencias previstas, lo que facilitará la posterior identificación del eventual responsable del cargo. Para cumplir esta tarea es conveniente contar con la ayuda de un especialista o disponer de pautas suministradas por la asociación, especialmente en el caso de los cargos más conocidos.

El perfil también debe considerar la variabilidad de contextos en los cuales los adultos desarrollan sus labores. Por ejemplo, las características de los dirigentes de jóvenes son similares para todos los que trabajan en una misma Rama o Sección, pero se necesitarán algunas condiciones diferentes dependiendo del ambiente socioeconómico o del sector urbano o rural en que actúa el respectivo Grupo Scout. Este *ajuste al contexto* debe hacerlo específicamente la estructura institucional en la cual el adulto se desempeñará.

Tercer Paso

Análisis del estado actual y detección de las necesidades

El análisis de la realidad y la detección de necesidades previstas en este paso, comprenden tres aspectos:

- a. La comparación entre el número y funciones de los cargos actuales y el número y funciones de los que efectivamente se necesitan;
- b. la congruencia existente entre los perfiles definidos para los cargos actuales y las características y desempeño de las personas que los sirven; y
- c. el perfil que debieran tener las personas que se necesitan para servir los nuevos cargos que es necesario crear.

La comparación que se efectúe de acuerdo a lo señalado en la letra a., determinará la *creación o supresión de cargos* y la *redefinición o ratificación de las funciones de los cargos que se mantienen*.

El análisis previsto en la letra b., *permitirá disponer de un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de los actuales dirigentes para desempeñar las funciones que les competen.* Este diagnóstico, comparado con el perfil respectivo, indicará si estos dirigentes son competentes y si disponen de las cualidades humanas necesarias para cumplir las tareas que están a su cargo.

Cuando no poseen esas cualidades y habilidades, es necesario preguntarse si tienen potencial para alcanzar las competencias requeridas. Si la respuesta es afirmativa, habría que intensificar su formación y el apoyo que se les brinda en la tarea. Si la respuesta es negativa, sería necesario tomar una decisión para el futuro, que en este caso sólo podría consistir en su *reubicación* o en su *retiro*.*

La constatación contenida en la letra c., más los cargos que han quedado vacantes por reubicación o retiro de las personas que los servían, *determinarán las necesidades de captación que existen.*

Con este paso concluye la etapa de detección de necesidades y, como hemos visto, se ponen en marcha dos procesos simultáneos: **mejorar el nivel de competencia de los adultos con potencial**, lo que constituye un tema propio del sistema de formación y del proceso de seguimiento; e **implementar una estrategia para captar los adultos que faltan**, lo que es materia específica del proceso de captación y que se analiza en el párrafo que sigue.

2. Captación

Con este nombre se han agrupado los pasos cuarto al sexto, que comprenden la identificación de las fuentes capaces de proporcionar los adultos que se necesitan, el diseño y puesta en marcha de las estrategias comunicacionales y promocionales específicas para cada grupo de personas y la realización de acciones concretas de captación y selección de acuerdo al perfil.

(*) Ver el capítulo *Decisiones para el futuro*, en el documento denominado "El Proceso de Seguimiento".

Cuarto Paso

Identificación de fuentes que pudieran proveer los recursos adultos que se necesitan

La fuente -lugar, actividad, grupo profesional, sector social- donde se pudieran encontrar los adultos que se necesitan, depende del perfil que se haya diseñado para la persona que debiera desempeñar el cargo. Si un Grupo Scout necesita una persona que asuma la tesorería, sería recomendable buscarla entre aquellos padres que se dedican a labores comerciales; y si un Distrito necesita un dirigente para sus relaciones institucionales, es probable que la persona apropiada esté entre los líderes más conocidos de los sectores públicos o privados de su comunidad. Lo mismo a nivel nacional: si se buscan dirigentes de jóvenes, una fuente apropiada serán los profesionales o escuelas de educación; y si se quiere encontrar capacitadores, habría que buscarlos, sin perjuicio de otras fuentes, entre los técnicos o expertos en capacitación de adultos.

Hay que tener presente que mientras más específica sea la fuente elegida, más dificultosa será la búsqueda, pero también serán mayores las probabilidades de encontrar la persona apropiada. Por el contrario, si la fuente es más genérica, la búsqueda será más sencilla, se conseguirá motivar más personas, pero no todas ellas reunirán el perfil requerido. Ni uno ni otro criterio son descartables. Sólo hay que conocer las ventajas y dificultades que ambos presentan, las que deberán ser evaluadas en relación con el tiempo, los recursos y los contactos de que se dispone para encontrar la persona apropiada.

Las fuentes pueden clasificarse en *internas y externas*, dependiendo si están dentro de la organización scout nacional o fuera de ella.

Las principales **fuentes internas** son:

- **actuales dirigentes**, pero ubicados en otras posiciones donde se desperdician sus condiciones o donde no sirven con la eficacia con que podrían hacerlo en el cargo para el cual se les necesita;

- **amigos, compañeros y parientes de los dirigentes**, hayan sido o no scouts con anterioridad, motivados generalmente por el testimonio del dirigente que los vincula con el Movimiento;
- **padres y parientes de los jóvenes scouts**, que siempre serán una fuente inagotable de obtención de recursos adultos, la mayoría de las veces motivados por el descubrimiento del Movimiento a través de los resultados observados en sus hijos o parientes jóvenes;
- **personas vinculadas a las instituciones que patrocinan Grupos Scouts**, que relacionadas con el ambiente en que actúa el Grupo, casi siempre se muestran interesadas en conocer más sobre el Movimiento y en que éste tenga éxito para el bien de su propia institución.
- **jóvenes que han completado su proceso educativo en el Movimiento** y que demuestran interés y aptitud para desempeñarse como dirigentes.

Las principales **fuentes externas** son:

- **antiguos dirigentes**, que en el caso de ser seleccionados necesitarán un período formativo de actualización, ya que la experiencia demuestra que al regresar al Movimiento tienden a reiniciar su actividad tal como la desarrollaban al momento de su alejamiento, lo que puede constituir un freno para los procesos de cambio y desarrollo o ser causa de conflictos interpersonales;
- **profesionales vinculados a la educación**, tales como maestros primarios, profesores de distintas especialidades, psicólogos, psicopedagogos, asistentes sociales, educadoras familiares y otros, los que por su vinculación a los procesos de enseñanza y aprendizaje tendrán una mayor disponibilidad vocacional hacia el Movimiento Scout.
- **estudiantes universitarios, de enseñanza superior o técnica profesional**, los cuales están en una etapa de la vida en que, debidamente motivados, pueden dedicar un tiempo importante a tareas de servicio voluntario.

- **religiosas o religiosos de diferentes confesiones**, que debido a su interés en la formación espiritual de los jóvenes, estarán más inclinados a participar en el Movimiento.
- **personas que laboran o sirven en organizaciones sin fines de lucro**, tales como organizaciones de desarrollo social o comunitario, organizaciones no gubernamentales, instituciones de servicio o beneficencia, los que son más sensibles a los problemas sociales.
- **otros innumerables sectores sociales**, cuya elección dependerá no sólo del perfil de la persona buscada, sino también de la apertura de la asociación hacia los distintos sectores y de la imaginación de sus dirigentes para detectarlos.

Es preciso advertir que cuando las necesidades se refieren a uno o dos cargos y están individualizadas las personas concretas que se quiere captar, la identificación de la fuente resulta un paso innecesario, útil sólo en el caso que la persona indicada no acoja la invitación a participar. Para procesos masivos de captación, el paso de identificación de las fuentes es insustituible.

Quinto Paso

Promoción del Movimiento en las fuentes identificadas

Identificada la fuente, ésta constituye el *grupo objetivo* hacia el cual se necesitará dirigir una estrategia comunicacional con sus respectivas acciones de promoción.

Sobre estas **acciones de promoción** se recomienda considerar lo siguiente:

- Es distinto promover la captación en una fuente interna que hacerlo en una fuente externa. La primera posee cierta información y motivación previas.
- La promoción dirigida a las fuentes internas supone una acción permanente de sensibilización, a través de acciones tales como:

- Mantener en los actuales dirigentes un alto sentido de pertenencia institucional, elevando su auto imagen en razón de que forman parte de la asociación.
 - Elevar en los actuales dirigentes su aspiración a crecer, ser mejores y asumir progresivamente mayores responsabilidades de servicio.
 - Motivar a los actuales dirigentes a involucrar en el Movimiento a su grupo de pertenencia.
 - Mantener sistemas comunicacionales permanentes con los padres de los jóvenes y con las instituciones que patrocinan Grupos Scouts.
 - Editar publicaciones destinadas a los padres de los jóvenes, incrementando su formación para asumir sus tareas educativas como padres.
- Las invitaciones a ocupar responsabilidades, las designaciones y las elecciones internas, deben hacerse con amplio conocimiento de las fuentes internas, de manera que los miembros de la asociación se sientan llamados y estimulados a asumir mayores responsabilidades.
 - Enfrentados a una campaña dirigida a fuentes externas, es conveniente considerar que distintos grupos objetivos requieren distintas acciones de promoción, ya que los hechos o consideraciones que los motivan son diferentes. No es lo mismo tratar de captar a un estudiante universitario que a un obrero calificado, ya que sus motivaciones para comprometerse debieran diferir.
 - No obstante, en todos los casos hay una cierta regla común: todos estarán interesados en ser parte importante de una organización importante. De ahí que la promoción debiera mostrar la relevancia del Movimiento y la significación de la tarea.

- Los medios y acciones de promoción deberán ser proporcionales a la magnitud del proceso de captación puesto en marcha. Una captación masiva a nivel nacional requerirá de apoyo televisivo o de gran cantidad de impresos a todo color, medios que serán diferentes cuando un Distrito se organice para captar dirigentes de jóvenes entre los padres.
- La campaña de promoción debe ser *orquestrada*, esto es, debe armonizar tanto acciones masivas, generalmente indirectas, con acciones *directas*, destinadas al contacto personal con el grupo objetivo. Un mensaje por los medios de comunicación, la difusión de un póster u otra **acción masiva** similar, no producirá resultados si al mismo tiempo no se organizan visitas, seminarios, exposiciones, conferencias u otras acciones de promoción destinadas al **contacto directo y personal** con los adultos de la fuente identificada.
- Los criterios anteriores se refieren en general a la captación de voluntarios. La promoción variará sustancialmente cuando se trate de captar personal rentado.

Estas recomendaciones son básicas. Enfrentados a la tarea de organizar una campaña de promoción, muchas otras consideraciones deberán ser tomadas en cuenta. De ahí que, según la magnitud de la campaña, es conveniente contar con la asesoría de un experto que conozca las técnicas de comunicación y difusión. Es preciso que las organizaciones scouts nacionales se acostumbren a solicitar la colaboración de personas verdaderamente idóneas, rompiendo la tendencia a trabajar con "los de casa", que no siempre resultan ser los más apropiados.

En todo caso, una campaña de promoción es insustituible. Mientras más personas oigan hablar del Movimiento y reciban el mensaje que las interpela e invita, mejores serán los resultados.

Por supuesto que una campaña de este tipo debe construirse a partir de la imagen que la comunidad percibe del Movimiento Scout. Si la imagen es buena, las cosas caminarán sobre ruedas. Si es mala, la primera tarea consistirá en revertir la imagen. Si los scouts son desconocidos y no hay imagen, habrá que darse a conocer y construir una, positiva por cierto.

Sexto Paso

Acciones individuales de captación y selección de acuerdo al perfil

Inmediatamente después de las **acciones directas de promoción**, es preciso desarrollar **acciones individuales de captación**, las que tienen como propósito *prolongar y profundizar el contacto personal que se tuvo inicialmente con el interesado, con el propósito de conocerlo, que conozca a su vez la tarea y, si se estima que reúne el perfil y es seleccionado, lograr su compromiso.*

Las acciones directas de promoción, si bien son personales, se dirigen al grupo objetivo como un todo; en tanto que las acciones individuales de captación, siendo también personales, se dirigen a una persona en particular.

Analicemos a continuación un ejemplo que clarificará la vinculación entre estos dos tipos de acciones.

Con el propósito de obtener dirigentes de jóvenes para trabajar en sectores populares de un Distrito, la asociación se ha dirigido al grupo objetivo formado por los empleados y obreros de las industrias locales. Con ese objeto ha preparado una serie de entrevistas radiales y de prensa y ha puesto en circulación material escrito. Como esas acciones sensibilizarán el ambiente, pero es poco probable que motiven a una persona a contactarse con el Movimiento por propia iniciativa, la asociación ha organizado paralelamente acciones personales de promoción, tales como visitas, exposiciones y conferencias en las empresas. Durante esas presentaciones, los dirigentes encargados se han contactado con algunas personas que han manifestado un interés inicial. Todas las acciones que ocurran con posterioridad a ese contacto inicial y que vayan dirigidas a esas personas, las consideramos **acciones individuales de captación.**

La promoción es a la vez masiva y personal, pero la captación siempre es individual. En consecuencia, en esta parte del proceso de captación se necesita, según su magnitud, de numeroso personal scout entrenado para estas funciones, ya que las acciones de captación requieren cierta habilidad y deben sucederse con rapidez para evitar que el interés inicial disminuya.

Entre estas acciones individuales mencionaremos algunas:

- Entrevistas y conversaciones personales, que permitirán un conocimiento más profundo del interesado.
- Visitas al Grupo Scout o a la estructura respectiva de la asociación, que le ayudarán a ambientarse.
- Invitaciones a eventos especiales o reuniones sociales, haciendo sentir al interesado que pertenecería a un grupo humano donde las personas son bien acogidas.
- Suministro de lecturas y acceso a material escrito específico, que le permitirá familiarizarse con los valores del Movimiento y las funciones del cargo.
- Participación en actividades scouts al aire libre.
- Asistencia a charlas o presentaciones audiovisuales.
- Visitas a campos escuela o centros de formación.

Durante esta etapa en que se produce un conocimiento mutuo, se reúne también la información necesaria que permitirá escoger o no a la persona. El proceso de selección busca garantizar que se incorporará al cargo el adulto que mejor se ajusta al perfil elaborado, disminuyendo a la vez el riesgo de incorporar a personas inapropiadas.

Si no se lograra certeza sobre la conveniencia de su selección, podrían utilizarse algunos instrumentos o acciones complementarias compatibles con el perfil, tales como cuestionarios de intereses, pautas de evaluación, entrevistas del interesado con personas especializadas, tests psicológicos, entrevistas de los dirigentes scouts con personas que conocen al interesado con anterioridad, otros similares.

La utilización de uno u otro de estos medios depende de la magnitud del proceso de captación puesto en marcha y de la estructura institucional que lo realiza. Por ejemplo, es poco probable que para conseguir un Asistente de Unidad, un Grupo Scout aplique un test de personalidad, salvo que circunstancialmente cuente con el apoyo de un especialista.

En todo caso, desde el primer contacto, el interesado debe conocer que la organización scout utiliza todas estas herramientas para seleccionar a sus adultos, de manera que posteriormente no se creen suspicacias. A una persona que se interesa honestamente en colaborar, no deberá sorprenderle que un movimiento de educación de jóvenes sea cuidadoso en seleccionar los adultos que lo integrarán.

3. Integración

En esta tercera y última etapa del proceso de captación, se han agrupado los tres pasos finales, que van desde el acuerdo con la persona seleccionada hasta su ingreso al sistema de formación.

Séptimo paso

Acuerdo y compromiso mutuo

Una vez que la persona ha sido seleccionada, conviene los términos y condiciones del acuerdo formal que suscribirá con la asociación, el cual especifica las obligaciones recíprocas entre el adulto y la estructura institucional en la que éste servirá.

Los elementos de este **acuerdo**, que establece derechos y obligaciones para ambas partes, son los siguientes:

1. El cargo específico que desempeñará la persona.
2. El período experimental durante el cual lo ejercerá. Para que este período coincida con sus inicios en el sistema de formación, es recomendable que se extienda entre seis meses y un año.

3. Las condiciones básicas en que desempeñará las tareas asignadas: metas que se propone para el período, persona a la que reportará, dirigentes que dependen de él y tiempo estimado de dedicación.
4. Las distintas acciones de *apoyo en la tarea* que la persona recibirá de la asociación durante el desempeño de sus funciones.
5. Los métodos de evaluación que se utilizarán y las ocasiones en que ellos tendrán lugar.
6. Las condiciones de renovación, reubicación o retiro del cargo.

El acuerdo culmina con un compromiso mutuo, en que las partes asumen formalmente la responsabilidad de hacer todo lo que de ellas dependa por cumplir lo acordado.

Parte fundamental de este compromiso es el ingreso del dirigente en el sistema de formación, para lo cual se fija un plazo razonable.

El acuerdo está contenido en un documento que la asociación proporciona con ciertas cláusulas estandarizadas, pero con la flexibilidad suficiente para que sea adaptado a los diferentes niveles institucionales y a la diversidad de situaciones.

Se firma entre el adulto y la máxima autoridad individual del nivel institucional en el cual éste servirá. Así, si se tratara de un Responsable de Unidad, lo firma con el respectivo Responsable de Grupo. En el caso de un cargo en la estructura distrital, con el Director de Distrito; y tratándose de un cargo a nivel nacional, con el Director Ejecutivo o con el Jefe Scout Nacional.

Octavo Paso

Nombramiento Suscrito el acuerdo y adoptado el compromiso mutuo, la autoridad competente, de acuerdo a las normas internas de la asociación, procede al **nombramiento** de la persona en el cargo, entregando la respectiva credencial o certificado de cargo.

Si la persona captada no posee la formación que lo califica formalmente para ser *miembro activo*, situación que será la más frecuente, mediante este nombramiento ingresa a la asociación sólo como *miembro colaborador*. Esto significa que en la organización no tiene otros derechos y obligaciones que aquellos que se hubieren establecido en el acuerdo. Al momento de completar la formación exigida por las normas internas, adquirirá la calidad de *miembro activo*, con la plenitud de derechos en la organización, pudiendo elegir y ser elegido en las instancias de representación.

Con el propósito que las funciones se desempeñen con la debida dedicación, es recomendable que la persona sea nombrada sólo en un cargo, especialmente si ha sido captada recientemente, ya que aún debe adquirir la experiencia y ejercitar las habilidades que exige la función. Mucho menos recomendable es designar a una persona en un cargo en que deba supervisarse a sí misma, como el caso del Responsable de Grupo con relación a los Responsables de Unidad.

Acuerdo, compromiso mutuo y nombramiento se producirán normalmente en un solo acto, el que debiera ser debidamente destacado con alguna solemnidad significativa, breve y sencilla. Es conveniente que la comunidad en la cual la persona va a desempeñarse sea testigo presencial del compromiso que ésta adquiere.

A esta altura de su proceso de integración, la persona es contactada por el dirigente que se desempeñará como su Asesor Personal de Formación, el que normalmente será el dirigente al cual reporta, siempre que esté calificado por el sistema de formación para ejercer esa función.*

Noveno Paso

Inicio del desempeño por un plazo determinado y acceso al sistema de formación

Desde el momento de su selección el dirigente comienza a adaptarse a las funciones de su cargo y a integrarse a un equipo de trabajo. No obstante, su incorporación formal se produce a partir del nombramiento.

(*) Para mayor información ver el documento denominado "Componentes del Sistema de Formación".

En el acuerdo se ha establecido el período experimental durante el cual el dirigente ejercerá el cargo, el que, como se ha señalado, se recomienda que tenga una duración no menor de seis meses ni superior a un año.

Este período tiene básicamente las siguientes finalidades:

1. Acoger al dirigente y hacerlo parte de un equipo de trabajo.
2. Lograr que adquiera experiencia y ejercite las habilidades entregadas por el sistema de formación.
3. Evaluar si desarrolla el perfil requerido para el cargo.

Es conveniente desde un principio destacar el carácter *experimental* que tiene este período. Eso facilitará, al final de él o durante su transcurso, que se adopten las decisiones para el futuro que sean apropiadas: renovación, reubicación o retiro.*

Durante este lapso, el dirigente estará participando en la etapa que le corresponda del sistema de formación. Si su Asesor Personal es el dirigente a quien reporta, esta asesoría equivaldrá a lo que el proceso de seguimiento denomina *el apoyo en la tarea*.

Pero si debido a razones de calificación, su Asesor Personal es otro dirigente, en esta etapa coexistirán simultáneamente la asesoría y el apoyo en la tarea: la primera a cargo del Asesor y el segundo a cargo del dirigente a quien reporta y del equipo de trabajo en que actúa. En esta situación es muy importante que exista una adecuada coordinación entre el Asesor y la autoridad a quien el dirigente reporta, con el propósito de evitar dualidades o conflictos de funciones. ■

(*) Ver el documento "El Proceso de Seguimiento".