

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Diseño del Programa de Retención del Personal  
Voluntario Adulto de la Cruz Roja Costarricense**

**GUSTAVO ARAUZ MONGE**

**SAN JOSE, NOVIEMBRE 2017**

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	14
Planteamiento del Problema de Investigación .....	14
<b>Objetivos de la Investigación</b> .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
<b>Justificación de la Investigación</b> .....	17
<b>Antecedentes de la Investigación</b> .....	18
<b>Proyecciones de la Investigación</b> .....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	27
Administración .....	27
Organización.....	28
Funciones administrativas.....	28
Planear .....	28
Organizar .....	29
Integración de personal .....	29
Dirigir .....	30
Controlar .....	30
<b>Recursos Humanos</b> .....	31
Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	32
Reclutamiento y Selección .....	32
Planeación de Personal .....	33
Retención de personal .....	33
<b>Motivación</b> .....	34
Teorías de la Motivación .....	35
Teoría de Maslow .....	35
Teoría de Aldelfer .....	37
Teoría de las necesidades de la motivación de Mclelland .....	37
<b>Clima laboral</b> .....	38
<b>Liderazgo</b> .....	40
<b>Comunicación</b> .....	41

Tipo de comunicación .....	42
Barreras de la comunicación .....	43
<b>Voluntariado</b> .....	44
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	46
Enfoque de la Investigación .....	46
Diseño de la Investigación .....	46
Muestra de la Investigación .....	48
Población .....	48
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
Estabilidad .....	49
Métodos de Retención .....	50
Permanencia .....	51
Instrumentos Utilizados en la Investigación .....	52
Cuestionario .....	52
Entrevista .....	53
Proceso para la Recolección de Datos .....	54
Método de Análisis de la Investigación .....	55
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	56
Instrumentos aplicados .....	56
Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas .....	61
Análisis del cuestionario aplicado para evaluar los posibles factores que puedan afectar la retención del personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense .....	64
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	94
Conclusiones de la Investigación .....	94
Recomendaciones .....	97
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTANCION</b> .....	101
Propuesta de Retención del Personal Voluntario Adulto de la Cruz Roja Costarricense .....	101
Objetivo general .....	101
Objetivos específicos .....	101
<b>REFERENCIAS</b> .....	121
<b>APÉNDICES</b> .....	124
Apéndice 1: Entrevistas aplicadas .....	124
Apéndice 2: Cuestionario aplicado a la muestra .....	138

Apéndice 3: Cotización solicitada del uniforme Tricolor..... 144  
Apéndice 4: Entrevista aplicada a la especialista en psicología ..... 145

## FIGURAS

<b>Figura 1. Pirámide Teoría de Maslow .....</b>	<b>36</b>
--	-----------

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> .....	65
<b>Gráfico 2</b> .....	66
<b>Gráfico 3</b> .....	68
<b>Gráfico 4</b> .....	69
<b>Gráfico 5</b> .....	72
<b>Gráfico 6</b> .....	74
<b>Gráfico 7</b> .....	75
<b>Gráfico 8</b> .....	77
<b>Gráfico 9</b> .....	79
<b>Gráfico 10</b> .....	80
<b>Gráfico 11</b> .....	82
<b>Gráfico 12</b> .....	83
<b>Gráfico 13</b> .....	85
<b>Gráfico 14</b> .....	87
<b>Gráfico 15</b> .....	88
<b>Gráfico 16</b> .....	89
<b>Gráfico 17</b> .....	92

**TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	58
<b>Tabla 2</b> .....	64
<b>Tabla 3</b> .....	66
<b>Tabla 4</b> .....	67
<b>Tabla 5</b> .....	69
<b>Tabla 6</b> .....	71
<b>Tabla 7</b> .....	73
<b>Tabla 8</b> .....	75
<b>Tabla 9</b> .....	77
<b>Tabla 10</b> .....	78
<b>Tabla 11</b> .....	80
<b>Tabla 12</b> .....	81
<b>Tabla 13</b> .....	83
<b>Tabla 14</b> .....	84
<b>Tabla 15</b> .....	87
<b>Tabla 16</b> .....	88
<b>Tabla 17</b> .....	89
<b>Tabla 18</b> .....	91
<b>Tabla 19</b> .....	107
<b>Tabla 20</b> .....	109
<b>Tabla 21</b> .....	116
<b>Tabla 22</b> .....	119

## Resumen ejecutivo

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de brindarle a la Cruz Roja Costarricense un programa de retención que facilite mantener al voluntario dentro de la organización. Con ello, se pretende proporcionarle una herramienta práctica para motivar al personal voluntario, su compromiso y su permanencia dentro de la entidad, y así, la inversión realizada en temas de capacitación, será de provecho para ambas partes.

Al ser una investigación de carácter cualitativo, se utilizó la recolección de datos no numéricos, que fueron tratados para analizar la información recopilada por medio de los instrumentos empleados, como el cuestionario y la entrevista, con los cuales se buscó obtener aquellos factores que pueden propiciar la salida del voluntario de la Cruz Roja Costarricense. Por medio de una de las entrevistas aplicadas, fue posible detectar estrategias empleadas en otro país de la región para mantener un grado de satisfacción alto del voluntariado dentro de la organización.

Para realizar dicho estudio y cumplir con el objetivo propuesto, se escogió por conveniencia una muestra de 20 voluntarios que forman parte de los comités auxiliares de la Región 1, pertenecientes a la provincia de San José.

Como conclusión principal, se plantea que tanto la ausencia de un plan de incentivos y de beneficios para el personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense como el que la institución no estipule como deber la entrega de insumos básicos para la prestación de servicio voluntario ante la carencia presupuestaria que padece, sin duda son elementos que pueden propiciar una salida temprana del programa de voluntariado.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La Cruz Roja Costarricense es una institución sin fines de lucro que nació hace 132 años, hoy ocupa un lugar destacado en la atención de emergencias, en el sistema de salud pública y en la prevención de los desastres; asimismo, es líder en la atención pre hospitalaria. Brinda, además, el servicio de ambulancia para pacientes que requieren atenciones pos trauma por un periodo de tiempo determinado, con el fin de asegurarle un traslado seguro y oportuno a las diversas citas médicas necesarias para la recuperación. Se considera que su labor influye significativamente en la calidad de vida de los costarricenses.

Como parte de los principios fundamentales de la institución, se encuentra el voluntariado, el cual es uno de los más importantes. A partir de los ocho años de edad se recluta el personal voluntario, los más pequeños inician en el programa de juventud, en el cual se busca inculcarles el valor del servicio a los demás.

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

Una de las problemáticas que enfrenta la Cruz Roja Costarricense radica en la ausencia de un programa para la retención de personal voluntario adulto en la entidad. Esta limitante genera que no se pueda desarrollar un proceso de capacitación continua, dada la entrada y salida de voluntarios. Los motivos se deben a diversos factores, los cuales fueron identificados en la presente investigación.

Al no poseer un plan debidamente estructurado para retener la salida temprana del personal voluntario adulto, se genera una inestabilidad dentro del programa de voluntariado de la institución, por lo tanto, lo invertido no se aprovecha adecuadamente. Además, el movimiento de personal que se genera no permite establecer planes de capacitación continuos para el desarrollo óptimo del personal voluntario que está al servicio de la comunidad.

Dado que la Cruz Roja constituye una de las instituciones más grandes y preparadas para hacerle frente a cualquier tipo de siniestro, además de que brinda apoyo indiferentemente de la situación o país, a nivel mundial, su personal voluntariado es esencial para el funcionamiento eficaz de la entidad.

Lo anterior se explica en el documento Principios Fundamentales, destacado en el sitio oficial de la Cruz Roja Costarricense (2016):

**Humanidad:** El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

**Imparcialidad:** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

**Neutralidad:** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico

**Independencia:** El Movimiento es independiente. Así pues, auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos y las sociedades nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

Voluntariado: Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

Unidad: En cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

Universalidad: El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber ayudarse mutuamente, es universal.

Al ser el voluntariado el foco de estudio en esta investigación, en el sitio oficial de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja (s.f.), específicamente en la página de Voluntariado, se mencionan tres consecuencias de este principio, en donde se afirma el papel esencial de la participación del personal voluntario dentro de la organización. Lo anterior se cita de este modo:

El Movimiento es una organización basada en voluntarios.

Si el Movimiento no reconoce el valor del voluntariado, corre el peligro de burocratizarse, perder el nexo con una fuente vital de motivación, inspiración e iniciativa, y cortar las raíces que le mantienen en contacto con las necesidades humanas y le permiten atenderlas.

El voluntariado, una fuente de economía. Tratemos de imaginarnos cuántos sufrimientos habría que descuidar, por falta de medios, si hubiera que remunerar toda la labor que realizan los voluntarios. A veces es suficiente contar con un equipo de apoyo motivado y relativamente pequeño, con el caudal mínimo necesario de recursos financieros, para que los voluntarios puedan prestar servicios a la comunidad, cuyo costo nunca podrían sufragar ni la Sociedad Nacional ni el Estado.

Dada la problemática que se refleja, se hace necesario establecer la siguiente pregunta: ¿Cuál sería el programa adecuado de retención del voluntario adulto que permita mantener al personal motivado dentro de la Cruz Roja Costarricense?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de Retención para el personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense que permita mantener al personal motivado dentro de la organización.

### **Objetivos específicos**

Determinar los probables factores que generan la poca estabilidad del personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense.

Analizar los métodos de retención de personal voluntario adulto utilizados por la Cruz Roja en otros países, que pudieran servir de referencia para el diseño del programa de retención del voluntario adulto costarricense, de acuerdo con la realidad nacional.

Establecer una serie de estrategias que motiven la permanencia del personal Voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense.

## **Justificación de la Investigación**

La Cruz Roja es una institución a nivel mundial, cuyo valor resulta esencial para la detección y atención oportuna de emergencias; además, brinda apoyo en temas de

capacitación empresarial y servicios posoperatorios. En la página oficial de la Cruz Roja Costarricense, en su presentación Principios y Normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria (2013), indica que la entidad persigue la misión de:

Prevenir y aliviar, en todas circunstancias, los sufrimientos humanos; proteger la vida y la salud y hacer respetar a la persona humana, en particular en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de urgencia; tratar de prevenir las enfermedades y promover la salud y el bienestar social; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de los miembros del Movimiento, así como un sentimiento universal de solidaridad para con todos los que tengan necesidad de su protección y de su asistencia.(p.2)

Para ello, la participación del personal voluntario resulta fundamental para que el servicio pueda ser dado en el menor tiempo posible. Además, en virtud de que en algunos comités rurales se presenta una falta de presupuesto para la contratación de personal asalariado o permanente, que cubra las jornadas nocturnas o bien los fines de semana, es esencial que se cuente con personal voluntario adulto capaz de cubrir esos espacios, lo cual evita que se generen costos, sin que se dé una variación en la calidad del servicio brindado.

### **Antecedentes de la Investigación**

La Cruz Roja Costarricense implementó para enero del 2017 el nuevo ciclo de voluntariado. En una entrevista realizada a D. Montiel (comunicación personal, 04 de Septiembre, 2017), dicha implementación tiene como objetivo “Establecer un sistema de gestión del recurso humano voluntario, dentro de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Costarricense, aplicado de forma estándar a todas las regiones y comités auxiliares del país”

Este nuevo proceso fue puesto en práctica como plan piloto en varios comités auxiliares de la institución, en donde se lograron generar dos resultados distintos. Por un lado, al tener una serie de requisitos esenciales durante el proceso, en muchos casos el personal desertaba de este, por lo tanto, se llegó a la conclusión de que su objetivo era aprovecharse de los diversos conocimientos que la institución le imparte al voluntario, para luego ofertar en empresas privadas. Por otro lado, también se encontró que el personal que sobrepasó el proceso previo tenía una identificación con la institución y, por ende, era merecedor de las capacitaciones que brinda.

A pesar de lo anteriormente expuesto, a la hora del establecimiento del nuevo ciclo de voluntariado, no se consideró un programa de retención del voluntario adulto, el cual permitiría que todo aquel que se mantiene dentro de la organización reciba motivación constante para permanecer por largos periodos, con el fin de disminuir la rotación de personal voluntario adulto y así se dé un aprovechamiento máximo de los recursos y capacitaciones continuas que la institución brinda de forma gratuita, lo que generaría una mejor preparación del personal voluntario en el ejercicio de sus funciones.

Los programas de motivación desarrollados por las diversas empresas o instituciones guardan como objetivo generar un sentido de pertenencia del personal hacia la compañía para la cual laboran, sea de forma remunerada, o bien, de forma voluntaria. Crear esta labor es el caso de la presente tesis.

Una vez alcanzados los niveles de motivación deseados por los empleados, se obtiene un plus indispensable en toda empresa o institución, como la retención del personal, la cual logra que los objetivos se cumplan de una mejor manera.

Uno de los efectos positivos que genera el desarrollo adecuado de un programa de retención de personal, es que se puede establecer un programa continuo de capacitaciones, lo

que va permitir una mejora del servicio que brinda la Cruz Roja Costarricense. Asimismo, logra una identificación de los voluntarios con la institución, en donde los conocimientos adquiridos son valorados y lo hacen ser parte esencial dentro de la entidad.

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó como referencia tres tesis internacionales y dos tesis nacionales, con el fin de obtener un parámetro en temas relacionados con la investigación.

Como primer tesis internacional, está la desarrollada por Guillermo (2005), con su tema de investigación denominado *Los incentivos laborales y el Desempeño del personal de los call center de grupos financieros* para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El autor estableció como objetivo general “Determinar los incentivos laborales que mejorarían el desempeño del personal de los *call centers* de los grupos financieros de la ciudad capital”. Para ello se plantearon una serie de objetivos específicos como

Conocer los incentivos económicos y no económicos que proporcionan las empresas a los empleados de los *call centers*.

Determinar el nivel de satisfacción en que se encuentran los empleados de los *call centers*, con los incentivos que reciben por parte de las empresas.

Determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que tienen los empleados de los *call centers* de los grupos financieros para su desempeño laboral.

Determinar el incentivo laboral que tiene más relación con el desempeño del personal.

Comparar el desempeño del personal de cada uno de los *call centers*. (p.26)

Como resultado de la investigación, Guillermo concluyó que entre los incentivos económicos se encuentran días de descanso con goce de sueldo, placa de reconocimiento y

bonos grupales. Los incentivos no económicos con los que cuentan los grupos financieros son la estabilidad laboral, desarrollo de carrera, capacitaciones y reconocimiento del empleado. Además, determinó que los conocimientos y las habilidades que deben tener los agentes telefónicos son: facilidad de resolver problemas, iniciativa, responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo y disposición para trabajar bajo presión, entre otros. Finalmente, concluyó que uno de los incentivos de mayor influencia en el desempeño laboral es otorgar un día de descanso pagado, lo cual genera mayor motivación a la hora de desempeñar las labores cotidianas.

Al ser la motivación un elemento esencial para lograr los resultados esperados del personal que cumple diversas funciones en una institución o empresa, se revisó como segunda tesis internacional la elaborada por Sum, (2015), en su tema de investigación *Motivación y Desempeño Laboral* para optar por el grado de Licenciatura en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala

Como objetivo general, la autora planteó:

Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Para lograr determinar qué tanto depende el desempeño del personal de la motivación dada por la empresa, se plantearon una serie de objetivos específicos como: “Determinar el nivel de motivación de los empleados, establecer el grado del desempeño laboral que poseen los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango y elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores. (p.58).

Luego de desarrollado el tema y sus objetivos la autora determinó que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Asimismo, concluyó que la motivación produce que el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango realice las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Como primer tesis nacional, se tomó como referencia la elaborada por Alfaro (2010) para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema *Actualización del Manual de Procedimientos y el Manual de Puestos del Hotel Montaña de Fuego*, cuyo fin radicó en generar una herramienta esencial para esa empresa.

Como objetivo general, la autora definió actualizar el Manual de Puestos y Procedimientos del Hotel Montaña de Fuego, en las unidades que así lo requieran, con el fin de contar con información actualizada que contribuya a lograr un mejor desempeño de los colaboradores de la empresa. De igual forma, para detallar el proceso y los aspectos involucrados se definieron objetivos específicos como: Diseñar una herramienta que permita la recolección de la información necesaria para la actualización del Manual de Puestos para las unidades de reservas, contabilidad, recepción, spa, operaciones, entre otras; crear un instrumento que permita la recolección de la información necesaria para la actualización del Manual de Procedimientos para las unidades de recepción, reservas, spa, ama de llaves y seguridad, del Hotel Montaña de Fuego e Identificar los principales procedimientos que se realizan en las diversas unidades del hotel.

Luego de aplicados los procedimientos para la elaboración y actualización del Manual de Puestos, se destacaron conclusiones, como que la empresa no contaba con todos los puestos documentados y aquellos que sí lo están carecen de estructura y validez para obtener de ellos el máximo provecho, por lo que esta se vio interesada en la actualización del manual

respectivo. Además, esta organización no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por tal motivo no existe ningún tipo de incentivos para los colaboradores, programas de seguridad e higiene laboral, de inducción y de motivación, entre otros. Por ello con el Manual de Puestos se establecen bases para la implementación en actividades de la gestión de talento humano, como reclutamiento, selección, inducción, promoción, capacitación y evaluación del personal.

La segunda tesis nacional escogida como referente fue la desarrollada por Gutiérrez, (2010), con su investigación sobre el tema *Proceso de Atracción y Retención del Talento Humano en la Asamblea Legislativa*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Internacional de las Américas (UIA), Costa Rica.

Para desarrollar dicho estudio, el autor determinó como objetivo general analizar si el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que utiliza la Asamblea Legislativa era el más adecuado para atraer y retener el talento humano que la institución necesita para funcionar eficientemente. Para lograr la finalidad de explorar el tema, se definieron objetivos específicos que permitieran evaluar el procedimiento para retener el personal capacitado en el poder de la república, entre ellos están: Analizar la actual situación del Departamento de Recursos Humanos de la Asamblea Legislativa, realizar un diagnóstico de los canales de reclutamiento utilizados en la Institución y analizar los procedimientos usados en la etapa de selección del personal.

Como parte de las conclusiones proporcionadas por la investigación, se detalla que la Asamblea Legislativa constituye una estructura organizacional compleja producto de su naturaleza, dado que combina lo administrativo con lo político. El autor comprueba que esta estructura permite identificar los diferentes niveles jerárquicos existentes y la relación entre cada una de las áreas. También entre las funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos, destaca el hecho de que debe proveerle a la Institución el recurso humano idóneo en cantidad y calidad; sin embargo, en algunos procedimientos esto no se encuentra

claramente establecido, por lo tanto, deben llenarse los vacíos existentes mediante normas complementarias, como el Estatuto del Servicio Civil.

Aunado a esto, una de las debilidades que menciona el autor es que algunos funcionarios se aferran al paradigma del individualismo y evitan relacionarse con los demás, a pesar de que las áreas funcionan con equipos de trabajo integrados. Esto afecta la buena marcha de cada una de las áreas funcionales porque obstaculiza el intercambio de información entre ellas.

Como tercera tesis nacional utilizada para referenciar la investigación, se tomó la elaborada por Pinto (2015) en su tema de investigación *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)*, para optar por el grado de Maestría profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Como objetivo general, la autora propuso determinar las intervenciones necesarias para modificar la percepción de los colaboradores con respecto a los factores del clima organizacional y así mejorar la productividad y calidad del trabajo y, al mismo tiempo, favorecer las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia dentro de la organización. Para ello, planteó una serie de objetivos específicos, los cuales asoció a las diferentes dimensiones del clima organizacional de acuerdo con el estudio realizado, de esta forma se demostró que aquellas situadas desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa presentaban las mayores oportunidades de mejora. Destacó como oportunidades de mejora las siguientes:

- Elaborar los lineamientos de una política alternativa de reconocimiento por buen desempeño para el personal de oficinas centrales de CAFESA.
- Desarrollar planes de acción que faciliten a la Compañía Costarricense del Café S.A. el fortalecer la motivación intrínseca del personal.

- Sugerir un modelo para estructurar la capacitación y el desarrollo organizacional en la empresa.

Como parte de las investigaciones realizadas, se determinó que CAFESA estaba atravesando por una serie de transformaciones, producto de los procesos de adquisición a los cuales se ha visto sometida por parte de dos grupos internacionales, lo cual ha significado la adopción de nuevos elementos estratégicos y organizacionales, como el caso de la adopción de la filosofía YARA, lo cual ha venido a repercutir en la cultura y el clima de la compañía. También concluyó que a lo largo de la historia, el tema de clima organizacional no ha formado parte de las prioridades de la gerencia, la cual se ha concentrado en brindar a los colaboradores únicamente los beneficios establecidos por la ley (médico de empresa y asociación solidarista); de esta forma, deja completamente de lado aspectos como la motivación del Recurso Humano, sin embargo, se compensa por el sentido de pertenencia de los colaboradores que llevan muchos años laborando para la compañía.

### **Proyecciones de la Investigación**

Con base en herramientas como la entrevista y el cuestionario, se pretende obtener conocimiento de factores, como necesidades, requerimientos, incentivos, limitaciones institucionales que afectan la retención del personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense. Una vez identificados dichos factores e información adicional, se desarrolla una estrategia de retención del personal adulto, que logre un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Una vez determinadas las variables, entre ellas, el entorno en que se desenvuelve el personal voluntario y las directrices bajo las cuales son regulados dentro de la institución, se pretende diseñar un programa de retención que incluye aspectos como la motivación e incentivos, los cuales tengan como resultado la permanencia del personal voluntario y, de este modo, se logre que los insumos invertidos por la compañía en temas de capacitación sean aprovechados de manera correcta para las funciones planificadas.

De acuerdo con el análisis, se determinarán algunos posibles factores relevantes que pueden afectar la permanencia del personal voluntario adulto dentro del programa y con base en ellos se establecen una serie de beneficios sociales y personales, que pueda obtener el personal voluntario para lograr que su estancia sea más prolongada dentro de un ambiente laboral adecuado.

Una vez establecidos los beneficios, los cuales están acorde con las reglamentaciones de la institución, se determinan las vías de comunicación propicias para dar a conocer los beneficios que brinda ser voluntariado de tan esencial institución y, con ello, lograr una permanencia del personal voluntario adulto comprometido con las necesidades de la Cruz Roja Costarricense.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo persigue el objetivo de explicar por medio de diferentes conceptualizaciones las teorías dadas por diversos autores relacionados directamente con el tema de investigación, con el fin de poseer las bases necesarias para analizar los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario y la entrevista, como herramientas seleccionadas en este caso.

El éxito de una empresa va a depender en gran parte de la buena administración con que sea manejada, lo cual va a permitir que los objetivos y metas de la entidad sean logrados de la manera más adecuada, y a su vez va a permitir un uso correcto de las herramientas e insumos que destina la institución para el ejercicio de sus funciones.

### **Administración**

. Koontz y Weihrich, (2007) definen administración como “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupo, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p.4).

Una organización está compuesta por un grupo de personas unidas para cumplir objetivos, o bien, que poseen cualidades en común, con el fin de recibir retribuciones de todo tipo o para un bien social, tal es el caso de las organizaciones sin fines de lucro, ejemplo de ello, la entidad en la que se desarrolla el presente proyecto.

## **Organización**

Koontz y Weihrich, (2007) definen organización como

Un grupo de personas que colaboran para generar un excedente. En las organizaciones de negocios el excedente es la utilidad. Mientras que en las organizaciones sin fines de lucro, como las instituciones de beneficencia, es la satisfacción de necesidades. Las universidades también generan un excedente mediante la producción y difusión de conocimientos, aparte de prestar servicios a la comunidad o sociedad. (p.4)

Para lograr una administración adecuada, se requiere de cinco funciones básicas: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. Estas deben estar relacionadas y complementadas entre sí, para asegurarse el buen funcionamiento de una empresa, institución u organización, y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

### **Funciones administrativas**

#### **Planear**

Koontz y Weihrich (2007) indican que esta función consiste en:

Elegir misiones y objetivos y encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir línea de acción entre las alternativas. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero. (p.27).

La función definida anteriormente refleja que la planeación es de suma importancia para iniciar con la puesta en práctica de un proyecto. Asimismo, en esta fase surge la pregunta del “¿Cómo se va a lograr?” y de ahí se establecen las herramientas o insumos necesarios, dentro de lo cual incluye el personal a cargo, con el fin de escoger el más adecuado para lograr el propósito de la mejor manera. En la planeación se realiza un estudio de viabilidad del proyecto, para detectar las amenazas internas y externas que poseen la empresa u organización, y con ello evitar que el entorno afecte las metas propuestas.

### **Organizar**

La organización dentro de una empresa resulta esencial para definir las funciones y actividades por departamento, a los cuales se les entregan los insumos requeridos para cumplir con el proceso solicitado dentro del proyecto. Según mencionan Koontz y Weihrich (2007), consiste en “establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización. Es deliberada en el sentido de que ve que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.27)

### **Integración de personal**

Como parte de la función administrativa, se requiere seleccionar las herramientas precisas para alcanzar las metas propuestas. Uno de los principales recursos para lograr los objetivos de una organización, lo constituye el personal requerido para dicha organización, con el fin de seleccionar los colaboradores que posean las mejores habilidades de acuerdo con las funciones para las cuales fueron contratados.

Koontz y Weihrich, (2007) describen que esta función consiste en:

Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos actuales. (p.27).

### **Dirigir**

Esta función también se cataloga como esencial en un proyecto, porque se requiere de una persona o un grupo encargado y capacitado para dirigir a los empleados para que las funciones y procesos sean realizados tal y como se planearon. En el desarrollo de esta fase, la comunicación interna debe ser óptima, con el objetivo de que las indicaciones dadas al personal sean aceptadas de buena forma y que esto no influya en el logro de los objetivos.

Gutiérrez (2013) manifiesta que esta función implica:

Mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación con los subordinados y el tiempo resultan así fundamentales para las actividades de dirección. El papel fundamental y definitorio de la dirección de la empresa, es la integración y coordinación de todos los recursos con los que cuenta la entidad. (p.126)

### **Controlar**

El control en toda organización es esencial para un desarrollo óptimo de los planes establecidos, dado que permite realizar modificaciones en el momento que se requieran con el fin de lograr los objetivos de una forma adecuada, además permite medir el desempeño laboral de los colaboradores que la conforman.

Koontz, Weihrich, Cannise (2008) definen esta función como “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes” (p.31)

En toda organización se requieren recursos materiales, económicos y humanos, con los cuales se busca crear un complemento para el logro de los objetivos. Pero, sin duda, uno de los recursos de mayor relevancia es el humano, encargado de manejar de forma eficiente los recursos operativos de la empresa.

### **Recursos Humanos**

Tejedo, Iglesias e Iglesias (2009) definen Recursos Humanos como “Conjunto de personas que directa o indirectamente prestan sus servicios en la empresa. Para organizar de forma eficiente, los Recursos Humanos que tiene la empresa se tendrán que analizar los trabajadores que los componen directivos, operarios, etc.” (p.7).

Este concepto se amplía con el significado de capital humano, que Bordas (2016) lo define como “los conocimientos tácitos o explícitos así como a las destrezas, capacidades, competencias, actitudes y valores de las personas y equipos humanos que trabajan en la empresa” (p.44).

Debido a que el principal activo de una empresa es el recurso humano, si la organización cuenta con un número significativo de personal, se recomienda tener su propio departamento de Recursos Humanos.

## **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

### **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y la selección de personal son procesos separados, pero que deben desarrollarse de forma conjunta. La escogencia del personal adecuado es clave para el buen funcionamiento de la compañía, porque de acuerdo con el perfil contratado, se lograrán exitosamente los objetivos propuestos.

Según Grados (2013), existen dos fuentes de reclutamiento de las cuales la empresa se puede proveer de personal humano requerido, dependiendo de sus necesidades. Primero, se encuentran las fuentes primarias, las que las define como “aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.” Y segundo, menciona las fuentes externas, que las define como “aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.” (pp. 210-212).

Por su parte, el proceso de selección se da cuando se escoge a los candidatos del grupo de reclutados, luego de haber concluido una serie de pruebas y entrevistas, acorde a lo requerido para el puesto al que se requiere contratar, ya que se “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, 2007, p.169)

## **Planeación de Personal**

En toda organización o proyecto se requiere de diversos tipos de insumos para el desarrollo de las actividades que llevan al logro de los objetivos planteados. Uno de los requerimientos más importantes es el capital humano, el cual debe ser seleccionado anticipadamente, acorde a las necesidades de la empresa o institución.

Este proceso lo define Chiavenato (2007) como

Es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura (p.150)

## **Retención de personal**

La retención de personal se define como la capacidad de una empresa o institución de mantener por largos periodos de tiempo al personal dentro de ella, lo cual favorece la implementación de planes de capacitación de largo plazo, lo cual genera crecimiento profesional del colaborador a beneficio de la compañía.

Con el objetivo de mantener a los colaboradores dentro, las empresas diseñan diversos planes de motivación, que generan una fidelidad del empleado con la compañía a la cual pertenecen. Uno de los más atractivos y más comunes, son los incentivos, los cuales define Chiavenato (2007) como “pagos realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión)” (p.82)

Cabe resaltar que en algunas ocasiones los incentivos no monetarios son de gran valía para que el empleado se mantenga dentro de una organización, de este modo, se deja de lado el tema salarial. Esto se da debido mediante beneficios en temas de: salud, entretenimiento, crecimiento profesional, posibilidad de estudios, capacitaciones, reconocimiento, alimentación e instalaciones, los cuales son algunos de los pluses más conocidos que generan un arraigo del empleado, lo que provoca su deseo de pertenencia, sin importar otras propuestas laborales económicamente superiores.

## **Motivación**

La motivación se considera un elemento esencial para mantener al personal satisfecho en toda organización, además permite generar un sentido de pertenencia y con ello evitar las rotación del recurso humano, esto contribuye el establecimiento de planes de capacitación continuos, que aumenten el conocimiento y a su vez la motivación del empleado para permanecer dentro de la institución.

Chiavenato (2007) define motivación como

Todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p.47)

Chiavenato (2007) menciona que “entre las personas hay diferentes tipos de motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta”. (p.48) En este sentido, señala Chiavenato que dentro de la motivación existen tres premisas que explican la conducta humana, que son las siguientes:

La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.

La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta. (pp .48-49)

La motivación es esencial dentro de una empresa u organización, porque gran parte de los logros se dan por la motivación con la que los empleados emprenden sus labores. Al mantener al personal motivado, se genera un mejor desempeño de sus funciones, esto conlleva un beneficio para la institución. Para estudiar dicha variable, hay diversas teorías que explican los diferentes puntos de vista existentes alrededor de este término.

## **Teorías de la Motivación**

### **Teoría de Maslow**

Según Chiavenato (2007), la Teoría de Maslow basa su explicación en las diferentes necesidades que presenta el ser humano para desenvolverse en la vida diaria, lo cual genera una escala de importancia según el tipo de necesidad. Entre ellas se encuentran las fisiológicas, que se definen como esenciales: el alimento, el vestido y la reproducción. Estas necesidades, según la escala, están en el nivel inferior: “Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo” (p.50).

Para Chiavenato (2007), dentro de la teoría de Maslow se encuentra como necesidades de segundo nivel las relacionadas con la seguridad. Son aquellas en las que el

ser humano busca la protección ante cualquier situación de peligro o inseguridad. Según Chiavenato (2007) estas tienen como objetivo: “La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible” (p.50)

Según la clasificación que hace Chiavenato (2007), las necesidades de tercer nivel se les conoce como necesidades sociales, entre las más comunes se encuentran las de amistad y las de aceptación, es decir, aquellas en las que el ser humano busca la interacción con las personas que lo rodean, en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve. Asimismo, estas “aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas” (p.51).

Finalmente, Chiavenato menciona que otras son las necesidades en la escala de Maslow, llamadas las necesidades de estima, las cuales están relacionadas con la autoestima, reputación y reconocimiento social. En definitiva, en la escala más elevada de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, aquellas basadas en el desarrollo del individuo a nivel personal a lo largo de la vida, cuando este busca que se logren las metas que se propone. Se relacionan directamente con la autonomía, independencia, y con el uso pleno del talento para el desarrollo de sus actividades.

**Figura 1. Pirámide Teoría de Maslow**



Fuente: Chiavenato, 2007, p.51.

### **Teoría de Aldelfer**

Según Koontz, *et al.* (2008) Alderfer basa su teoría en tres categorías de necesidades. Primero, se encuentran las necesidades de existencia, es decir, aquellas que requiere el ser humano para vivir, entre las más comunes están: el alimento, el abrigo, de seguridad. También, se encuentran las necesidades de relación, basadas en la forma de relacionarse el ser humano con las personas que lo rodean en los diferentes ambientes: laboral, social y familiar. Finalmente, están las necesidades de crecimiento, las cuales están relacionadas con el desarrollo personal, donde se involucra la creatividad, el crecimiento y la competencia.

### **Teoría de las necesidades de la motivación de Mcllelland**

Como lo mencionan Koontz *et al.* (2008), este filósofo basó su teoría en tres tipos de necesidades, que tienen una vertiente distinta a las descritas anteriormente por Maslow y Aldelfer. Una de ellas es la necesidad de poder, común en personas con alto grado de liderazgo, a quienes no solo les gusta ejercer el poder, sino que poseen como características propias la expresividad, la conversación y buscan ejercer influencia sobre determinado grupo.

Como segundas necesidades de la teoría de Mcllelland, según Koontz *et al.* (2008), están las de afiliación. Este tipo de necesidad se puede detectar en personas que poseen alto porcentaje de socialización, ellas evitan mantenerse aisladas y tienen como una de sus principales características la interacción con las personas que los rodean, dentro del ambiente en que se desenvuelven.

Finalmente Koontz *et al.* (2008), detallan que dentro de la teoría de Mcllelland se encuentra la necesidad de logro. En esta destacan las personas con gran deseo de llegar al éxito, por ende, se fijan metas altamente complejas, pero no imposibles. Tienden a asumir

responsabilidades y, como principales características, son inquietos y capaces de dar más de lo que se les asigna, con el único fin de lograr sus metas.

Otra de las teorías de importancia en cuanto a la motivación, es la establecida por Herzberg (1959) citado por Chiavenato (2007), quien sustenta su teoría en que la motivación depende de dos factores externos: los de carácter higiénico, relacionados con el ambiente, donde el ser humano realiza su trabajo, los beneficios y remuneraciones que le genera un oficio, así como las relaciones entre los empleados y la administración de la empresa u organización. (p.53).

Otro factor es el motivacional que está directamente relacionado con las funciones y obligaciones que demanda un puesto, este produce un aumento en la productividad. Entre los factores que generan satisfacción en el individuo están: delegación de responsabilidad, posibilidades de ascenso y libertad para decidir cómo realizar el trabajo de la mejor forma, entre otros.

Además, un elemento de suma importancia para mantener al colaborador en toda organización se refiere al ambiente en que desarrolla sus funciones, el cual puede determinar el abandono, o bien, la permanencia prologada, con así los proyectos de corto, mediano y largo plazo de la empresa.

### **Clima laboral**

Según Landazuri (2007) citado por Tortosa, Rodríguez, y Moliner (2014), define clima laboral como

La atmósfera que uno percibe en el puesto de trabajo y que incluye una compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, tanto a nivel individual como de grupo, en la actitud y motivación y, por tanto en las pautas de comportamiento y resultados.(p.68)

Esta definición expresa claramente que el clima organizacional o laboral es el espacio donde el individuo se desarrolla. Cabe destacar que este puede influir en el rendimiento de los empleados dentro de una organización, porque en ambientes donde la comunicación entre el personal de diversas jerarquías es óptima, el empleado se siente a gusto y, por ende, su rendimiento crece constantemente. Sin embargo, en caso contrario, donde el individuo enfrenta dificultades para ejercer sus funciones, así como problemas de comunicación, o bien, tratos inadecuados por parte de altos mandos, estos factores generan antipatía del empleado a la hora de ejercer sus responsabilidades.

Para generar un ambiente laboral óptimo según la perspectiva de los empleados, Villafañe (2006) citado por Tortosa *et al.* (2014), recabó los siguientes aspectos que colocan como prioridad a los colaboradores en sus organizaciones:

- Reconocimiento de logros y esfuerzos.
- Posibilidad de desarrollo y promoción profesional.
- Retribución coherente con las funciones y responsabilidades.
- Compromiso de los empleados con el proyecto empresarial.
- Flexibilidad horaria para compaginar la vida laboral y la familiar.
- Existencia de rotación de puestos y diversidad de funciones. (p.70)
- 

Según Tortosa *et al.* (2014), es importante resaltar que el clima laboral conlleva a una serie de términos que están compuestos por los valores, las percepciones y actitudes que tienen en común los seres humanos dentro de una organización. El primer término es la cultura empresarial, la cual abarca los valores, creencias y conductas comunes, en la mayoría de personas que conforman una organización. (p.69)

Además Tortosa *et al.* (2014) indican que como parte esencial de un clima laboral óptimo, se encuentra lo relacionado con la satisfacción laboral, que se puede definir como un estado de complacencia del individuo con las tareas que realiza. Esto permite una mejor productividad, mitiga el absentismo y disminuye la rotación de los empleados. Lo mencionado contribuye a una estabilidad del recurso humano dentro de la entidad, lo que a su vez permite desarrollar planes de capacitación y crecimiento profesional a corto, mediano y largo plazo, y da como resultado un desarrollo profesional del empleado dentro de la empresa.(p.69)

Finalmente, es importante destacar el término de compromiso de trabajo que se refiere a la relación laboral entre el empleado y la organización. Según Bordas (2016), existen tres componentes del compromiso laboral:

- El compromiso afectivo o adhesión emocional hacia la empresa.
- El compromiso de continuación en la empresa.
- El compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el trabajador para responder con reciprocidad por el buen trato recibido. (p.33)

Otros de los aspectos importantes a valorar es el liderazgo, dado que es un elemento esencial para que el cumplimiento de los objetivos planificados en una organización sea acorde a lo proyectado.

## **Liderazgo**

En una empresa el clima laboral forma parte de una serie de componentes que generan una satisfacción del empleado dentro de la organización. Uno de los factores que es de suma importancia es el liderazgo, el cual lo definen Koontz y Weihrich (2004) como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p.532)

Según Koontz y Weihrich (2004), el liderazgo puede clasificarse de acuerdo al uso de autoridad en tres tipos:

Líder autocrítico: impone y espera el cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de denegar u otorgar premios y castigos.

Líder democrático o participativo: consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.

Líder liberal: hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. (pp. 538-539)

Aunado a esto, otro aspecto relevante para el logro de los objetivos en toda empresa es la comunicación, entre los diversos departamentos que la conforman, dado que permite crear un ambiente adecuado para el desarrollo de las funciones de forma adecuada por parte de los colaboradores.

## **Comunicación**

Chiavenato (2007) la define como

El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (p.59)

Según Koontz *et al.* (2008), la comunicación tiene como propósito “tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa” (p.486). Asimismo, los autores mencionan que la comunicación dentro de una empresa es necesaria:

Para establecer y diseminar las metas de una empresa, desarrollar planes para su logro, organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y controlar el desempeño.(p.486)

Para desarrollar un proceso de comunicación adecuado se requiere de la combinación de cinco elementos básicos, como lo son: emisor, codificador, canal, decodificador y destino, los cuales deben relacionarse para que el mensaje llegue correctamente y cumpla con el objetivo primordial.

Chiavenato (2007) define de forma detallada estos cinco elementos de la siguiente forma:

- 1-Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- 5-Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (p.60)

### **Tipo de comunicación**

Para Pavía (2012), en toda empresa o institución existen diversos niveles organizacionales que requieren comunicación efectiva. Esta puede darse de forma vertical, la cual se da en los distintos niveles jerárquicos, como por ejemplo: jefes, gerentes y juntas directivas con personal de nivel inferior o superior, esta puede ser ascendente o descendente.

También se encuentra la comunicación transversal, y se da entre departamentos, o bien, entre un mismo departamento, esta se divide en transversal (comunicación entre niveles jerárquicos) y horizontal (comunicación entre grupos de un mismo nivel). (p.28).

### **Barreras de la comunicación**

Durante el proceso de comunicación en una empresa o grupo social, se pueden generar interferencias que desvían el objetivo del mensaje o cambian su perspectiva. En la presente tesis, la comunicación entre el personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense con el personal permanente (empleados asalariados) y las juntas directivas, es altamente relevante para el logro de objetivos de los comités auxiliares de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional.

La comunicación es una de las variables de análisis, pues se busca establecer vías para que se dé de manera óptima y ayude al cumplimiento de las labores asignadas y desarrolladas entre los grupos establecidos, y para alcanzar los objetivos de la institución.

Para desarrollar el análisis, se deben definir las diversas barreras que contiene el proceso de comunicación, las cuales Chiavenato (2007) clasifica y define de la siguiente forma:

**Barreras personales:** son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales.

**Barreras físicas:** son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.

**Barreras semánticas:** son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u

otras formas de comunicación —como gestos, señales, símbolos, etc. (pp. 63-64)

## **Voluntariado**

Al ser la Cruz Roja una organización a nivel mundial sin fines lucrativos, el papel del voluntariado resulta de suma importancia para el apoyo de las diversas actividades que emprende. Por tal motivo, es esencial el establecimiento de incentivos y técnicas motivacionales, que sirvan como retribución por la labor que ejecutan sin remuneración alguna.

Luciano Tavazza (1995) citado por López (2009) define voluntario como

La persona voluntaria es aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable, dedica parte de su tiempo a actividades, no en favor a sí mismo ni de los asociados, sino a favor de los demás y de intereses colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan. (p.22).

Esta definición se amplía con lo descrito en entrevista realizada a D. Montiel (comunicación personal, 04 de Septiembre, 2017), pues menciona que dentro de la Política Nacional de Voluntario 2009, se define una persona voluntaria como “aquella que sin importar su condición de género, económica, social o cultural y sin importar su credo religioso, preferencia política, sexual o ideológica, se une a la Cruz Roja aceptando sus principios fundamentales y valores humanitarios”

Además en esa entrevista se explica que dentro de la Política Nacional del Voluntariado 2009 la Cruz Roja Costarricense clasifica la función del voluntario de tres formas:

Primeramente, se encuentran los voluntarios activos, los cuales son aquellos que prestan servicio de manera regular en los 115 comités auxiliares de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional, estos deben estar comprometidos para atender las situaciones de emergencias a las que sean convocados. También se encuentran los voluntarios de reserva, que son aquellos voluntarios designados por el Consejo Nacional de conformidad con el Estatuto, estos no deben cumplir con horas mínimas de servicio estipuladas en el reglamento de la Sección de Riesgo y Atención de Emergencias, dado que están designados en un grupo de reserva, el cual puede ser utilizado en el momento que la jefatura lo crea conveniente, como apoyo en actividades específicas que así lo demanden. Como tercer grupo, se encuentra el voluntario espontáneo, se trata de aquel que en situaciones específicas presta su ayuda a la entidad, estos no mantienen una identificación que los ligue con la compañía y no podrán utilizar de manera regular el emblema de la institución, asimismo, su ayuda queda sujeta a la aprobación del departamento encargado de la emergencia.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

Para establecer un programa de retención del personal voluntario adulto, en esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual busca la recolección de datos de forma numérica.

Como herramientas, utiliza el cuestionario y la entrevista dentro el ambiente natural de grupo en estudio, de manera tal que se puedan identificar las necesidades motivacionales e incentivos potenciales para mantener a gusto al personal voluntario, mayor de 18 años, en la Cruz Roja Costarricense, a nivel nacional.

El análisis se desarrolló dentro del horario de servicio del personal voluntario en el comité auxiliar escogido como población de estudio, asimismo, se aplicaron técnicas como el cuestionario y la entrevista. La primera herramienta fue aplicada a la muestra seleccionada, y la segunda, a los Coordinadores de Voluntariado en Costa Rica y Guatemala, respectivamente.

El enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.4).

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación cuantitativa que se desarrolló es de carácter exploratorio, puesto que tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o ha sido poco estudiado.

Hernandez et al (2014) indican que:

(...)Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (...). (p.121).

Al ser una investigación cuantitativa de carácter exploratorio se pretendió identificar, por medio del cuestionario aplicado a la muestra, aquellos factores que afectan la estancia del personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense, para ello se requirió la participación del grupo en estudio para conocer las necesidades motivacionales, identificación, fidelización y de crecimiento, para diseñar el plan de retención basado en incentivos no remunerados, especie u otros que generen una participación continua dentro del programa de voluntariado, y estos a su vez atraigan una mayor cantidad de voluntarios a la institución; de esta forma se reconoce que este se constituye en un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la Cruz Roja Costarricense.

Una vez conocidos los resultados de las mediciones realizadas, se le propone a la Cruz Roja Costarricense una serie de estrategias para mantener al personal voluntario en sus puestos identificados con la institución y como resultado de esto, se espera lograr una mejoría del servicio y aprovechamiento de los recursos destinados para atender las necesidades que cubre la institución a nivel nacional.

## **Muestra de la Investigación**

### **Población**

El personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense se encuentra distribuido alrededor de los 115 comités auxiliares a nivel nacional. Está segregado en diferentes secciones, entre las cuales se encuentran: Juventud, Motorizada, Oficiales de Guardia, Socorrismo, Damas voluntarias. Estas poseen jefes locales y regionales para un mejor control del desempeño que realizan.

Para la presente investigación, se escogió como población de estudio la correspondiente a un comité auxiliar de la Cruz Roja Costarricense perteneciente a la provincia de San José, que mantiene actualmente 37 voluntarios adultos, distribuidos en diferentes secciones.

Hernández *et al.* (2014) definen población como el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.216).

Para desarrollar el estudio se tomó una muestra aleatoria, a conveniencia de 20 voluntarios adultos de la población en estudio, lo cual corresponde a un 55 % del total de la población. El grupo seleccionado permitió realizar un diagnóstico por medio del cuestionario diseñado para tal efecto, sobre los posibles factores que afecten la permanencia del personal voluntario dentro de la institución, así como las diversas necesidades que limitan, en algunos casos, una ejecución eficiente de sus funciones. Luego de analizados los resultados se desarrolló un programa de retención que logre generar un sentido de pertenencia e identificación de la persona con la Cruz Roja Costarricense.

Dentro del enfoque cuantitativo Hernández *et al.* (2014) definen muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”. (p. 215.).

## **Variables de la Investigación**

### **Estabilidad**

#### **Definición conceptual**

Dentro de toda organización, la estabilidad del recurso humano es esencial para el logro de los objetivos, dado que permite desarrollar planes de capacitación continuos en beneficio tanto del colaborador como de la compañía. Específicamente en el aspecto laboral Socorro (2006) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010) define estabilidad laboral como “la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios”(p.498).

#### **Definición Operacional**

Para determinar el grado de estabilidad del personal voluntario adulto se mide por medio de la rotación de personal dada en el comité auxiliar, lo cual se va a identificar con aquellos factores que tengan gran relevancia para el voluntariado. Para ello se estableció un cuadro donde se determina que dependiendo el porcentaje obtenido en las preguntas específicas para valorar esta variable, de determinar qué tan importante puede ser para afectar la estabilidad del personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense.

<b>Impacto en la decisión de desertar del programa voluntario</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
BAJO	De 0 a 10%
MEDIO	Más de 10% y menos de 20%
ALTO	De 20% en adelante

Fuente: Arauz, 2017.

### **Definición Instrumental**

La definición instrumental de esta variable, se consideró que está dada por las preguntas del cuestionario #13, 16 y 17, las cuales permiten identificar cuáles factores pueden determinar la estabilidad del personal voluntario, dado que, dependiendo las carencias expuestas por los encuestados, así se puede afectar su variación.

### **Métodos de Retención**

#### **Definición conceptual**

Al ser la retención de talento humano un elemento clave para un desarrollo óptimo del personal dentro de cualquier tipo de organización, es decir, es la capacidad que tiene toda empresa u organización para lograr la permanencia del recurso humano por largos periodos, de acuerdo a sus competencias y conocimientos correspondientes, lo cual permite a la institución cumplir de la manera más adecuada los objetivos de corto, mediano y largo plazo sin que estos se vean alterados por la rotación de personal.(Pineda y Pedraza 2011, p.28)

#### **Definición operacional**

Para lograr identificar los métodos utilizados en otros países de la región se desarrolló una serie de preguntas, con el fin de tener una perspectiva de las formas o métodos de

retención idóneos, los cuales sirvieron de base para diseñar el programa de retención del voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense, en vistas de mantener por largos periodos al voluntario y con ello evitar la rotación de personal.

### **Definición Instrumental**

Para lograr determinar las estrategias utilizadas para retener al personal voluntario en la Cruz Roja de Guatemala, se aplicó una entrevista al Coordinador Nacional de Voluntariado de dicho país, el cual por medio de las preguntas #13, 16 y 17, las cuales permitieron identificar las técnicas o métodos aplicados en dicho país, para lograr la retención y a su vez la satisfacción del personal voluntario adulto dentro del programa.

### **Permanencia**

#### **Definición conceptual**

Una de las prioridades de toda organización es asegurarse la permanencia del recurso humano por tiempo indefinido, dado que va permitir un mejor desarrollo y crecimiento de cualquier tanto del empleado como de la organización. Por tal razón, se entiende por permanencia como un fenómeno asociado a capacidades o atributos individuales, así como también como un proceso influenciado por el contexto social o laboral en que el individuo se desarrolle, para ello las estrategias en términos de incentivos y beneficios que utilicen las compañías van a ser claves para la permanencia del personal dentro de una misma institución. (Canales, 2009. p. 11)

## Definición Operacional

Para determinar el impacto que ejercen los beneficios adquiridos o ausentes en el personal voluntario, se determinó clasificar según el porcentaje obtenido por cada factor, para así obtener la información relevante sobre los aspectos realmente importantes para mantener una permanencia del voluntario en la Cruz Roja Costarricense. Para ello se desarrolló un cuestionario específico que va a permitir obtener del encuestado las respuestas que permitan medir el impacto que puede generar en la variable en estudio.

<b>Impacto del beneficio a obtener</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
BAJO	De 0 a 20%
MEDIO	Más de 20% y menos de 50%
ALTO	De 50% en adelante

Fuente: elaboración propia.

## Definición Instrumental

Con el propósito de lograr determinar los factores que pueden variar la permanencia del voluntario dentro de la Cruz Roja Costarricense se aplicaron a los voluntario las preguntas específicas # 3,4,5,6,7,8,11,12,13, del cuestionario elaborado para la población en estudio.

## Instrumentos Utilizados en la Investigación

### Cuestionario

Como primera herramienta se utilizó el cuestionario, el cual tiene como objetivo identificar los posibles factores que pueden incidir en la deserción del programa de voluntariado de Cruz Roja Costarricense, así como el sentir del voluntario adulto dentro de

la institución. Con base en los resultados generados, se diseñó un programa de retención del personal voluntario. Este mismo puede ser aplicado y a su vez modificado, dependiendo del área en la cual se desee implementar.

Cabe mencionar que para obtener información útil y veraz, esta herramienta fue aplicada de manera confidencial y anónima, con el fin de que los resultados arrojados no implicasen consecuencias que afecten al entrevistado dentro de su comité y, por lo contrario, la información sirva como punto de partida para diseñar un programa de retención adecuado que fomente la permanencia e identificación del voluntariado con la institución.

### **Entrevista**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó como una de las herramientas la entrevista, con el fin de conocer cuáles son los métodos de retención de personal voluntario adulto utilizados por la Cruz Roja, tanto en Costa Rica como en otros países, los cuales sirvieron como referencia para el diseño del programa de retención del voluntario adulto costarricense, de acuerdo con la realidad nacional.

Para ello se aplicó esta herramienta al encargado de la sección de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional, para conocer el manejo del programa en Costa Rica y las limitantes con las que se desarrolla.

Con el fin de conocer las herramientas que utiliza la Cruz Roja en otros países, para retener al voluntario dentro de la organización, se entrevistó al Coordinador Nacional del Programa de Voluntariado en Guatemala, el cual detalló las diversas técnicas que ejecuta la institución en sus diversos comités, con el objetivo de agradecer la función esencial que desarrolla el voluntario en la institución y con ello mantener al personal motivado, lo cual se refleja en una excelencia en el servicio que brinda de forma voluntaria.

Además, con el fin de determinar las actividades más adecuadas para incrementar la motivación y solución de conflictos en el personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense, se entrevistó a la psicóloga Andrea González Soto, carné #8782, la especialista con base en los resultados del cuestionario planteó una actividad para solventar las situaciones manifestadas por los entrevistados.

Las entrevistas aplicadas fueron de tipo semiestructurada, lo cual permitió obtener información adicional durante el proceso, pues aunque se llevó un guion establecido, este se ajustó en función de las respuestas de cada entrevistado.

### **Proceso para la Recolección de Datos**

Para la presente investigación, se emplearon fuentes primarias y secundarias. Como fuentes secundarias, se pueden mencionar: libros, artículos, programas de motivación, planes de incentivos, documentos, procedimientos, políticas, boletines, *memorándum*, revistas e informes propios de la Cruz Roja Costarricense. Estas fuentes tienen como principal objetivo respaldar y dar soporte a la investigación desarrollada.

Las fuentes primarias empleadas fueron el cuestionario aplicado a una muestra de voluntarios, y las entrevistas, las cuales se aplicaron al encargado del departamento de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense, así como a un miembro internacional de dicha sección. Para este proceso se definió, hora, lugar, tiempo del encuentro y temas a abarcar, con el fin que el entrevistado se preparara adecuadamente. Fue de suma importancia realizar la grabación de esta con anuencia del entrevistado, para recopilar en forma veraz la información que se citó textualmente.

## **Método de Análisis de la Investigación**

Al ser una investigación de carácter cuantitativo, se desarrollaron análisis numéricos de los resultados obtenidos, estos únicamente fueron utilizados para reforzar la información finalmente recopilada y que sirvieron de base para las conclusiones y recomendaciones mostradas. La investigación presenta una identificación de las variables de cada objetivo específico de la investigación, por ende, se definen de forma conceptual, operacional e instrumental. Además, fueron sometidos a análisis los posibles factores que afectan la poca continuidad del personal voluntario adulto de la Cruz Roja, por último, se valoraron incentivos y las diferentes técnicas de motivación que influyan en la permanencia del personal voluntario adulto en el programa de voluntariado, además permiten elaborar una propuesta de cambio.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se utilizaron como base los datos proporcionados por las herramientas seleccionadas para la presente investigación. En primer lugar, se encuentra la entrevista, la cual se aplicó al Coordinador Nacional de Voluntariado de la Cruz Roja Costarricense y al Coordinador Nacional de Voluntariado de la Cruz Roja Guatemalteca. Ambas entrevistas tenían como objetivo conocer los métodos que utiliza la Cruz Roja Guatemalteca y la Cruz Roja Costarricense para retener al personal voluntario adulto, esencial para el desarrollo óptimo de la institución.

Además, como otra de las herramientas utilizadas, se aplicó el cuestionario, el cual tenía como objetivo obtener información para poder establecer los posibles factores que pueden afectar una retención del voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense. Con base en los resultados, se estableció un programa de incentivos, beneficios y de motivación que promuevan la permanencia del voluntario con la organización.

### **Instrumentos aplicados**

Tal y como se indicó anteriormente, se utilizó como uno de los instrumentos de investigación la entrevista mixta, la cual permite que, dentro de una lista de preguntas estructuradas, se generen consultas adicionales durante el proceso del conversatorio con el entrevistado, las cuales permiten ampliar la información dada en primera instancia.

La aplicación de este instrumento guardaba entre sus objetivos el realizar una comparación del papel del voluntariado de la Cruz Roja Costarricense y la Cruz Roja Guatemalteca, así como valorar las carencias o fortalezas con las que cuenta el programa de voluntariado en ambos países.

Se sintetizan enseguida los resultados obtenidos en las entrevistas, asimismo, se muestra el análisis comparativo de las informaciones generadas a partir del empleo de este valioso instrumento para recolectar datos.

**Cuadro comparativo de resultados resumidos elaborados a partir de las entrevistas aplicadas sobre el manejo del voluntariado de la Cruz Roja en Costa Rica y Guatemala (septiembre, 2017)**

**Tabla 1**

<b>VARIABLE</b>	<b>COSTA RICA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>GUATEMALA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
VIÁTICOS	Se mantiene como política el reembolso de gastos autorizados en el ejercicio de sus funciones voluntarias	Al ser una política, va a depender de la actividad en que se participe, así como del presupuesto del comité auxiliar	Es considerado como parte de las obligaciones de la organización con el personal.	Es considerada indispensable, para su desarrollo óptimo en horas de servicio
INDUMENTARIA Y EQUIPO	Se encuentra dentro de la Política sobre Servicio Voluntario, la entrega de las herramientas necesarias para la prestación del servicio voluntario.	Al ser una política, queda a decisión del comité auxiliar, de acuerdo a su capacidad, la entrega de insumos necesarios para el personal voluntario. No es de cumplimiento obligatorio.	Si se brinda de forma constante, sería de 2 veces al año, o con más frecuencia cuando suceden desastres naturales.	Se considera una obligación de la organización y una herramienta que mantiene motivado al personal.

INCENTIVOS	No se tiene un plan establecido a nivel nacional de incentivos para reconocer la labor del voluntario.	Se considera una necesidad indispensable establecer beneficios e incentivos que ayuden a mantener motivado al voluntario.	Se tienen beneficios y diversos tipos de incentivos como forma de retribución por la labor voluntaria.	Convenios con universidades, preparación académica, apoyo psicológico, reconocimientos públicos, talleres de formación socio laboral.
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	El voluntario adulto mantiene participación activa en la toma de decisiones a nivel local y nacional.	Los voluntarios eligen las Juntas Directivas y el Consejo Nacional, para la administración local y nacional de la organización.	Mantienen participación activa en la toma de decisiones relevantes.	Los voluntarios eligen las Juntas Directivas y el Consejo Nacional, para la administración local y nacional de la organización.
PRESUPUESTO	No existe un presupuesto exclusivo para el programa de voluntariado.	Este requerimiento está en proceso de evaluación por parte de la entidad, dado que es requisito para la certificación OCAP, otorgada por la Federación Internacional de Cruz Roja y Media Luna.	Se presenta si se posee un presupuesto nacional de voluntariado.	Se ejecuta en: capacitaciones, actividades de recreación y apoyo a actividades de desarrollo, tanto a nivel nacional como de cada delegación (comité auxiliar).

CAPACITACIÓN	Se establece para enero del 2017 el nuevo Ciclo de Voluntario, de cumplimiento obligatorio, según el Plan Estratégico de Desarrollo (2017-2020) de la Cruz Roja Costarricense.	El nuevo Ciclo de Voluntariado tiene como uno de los objetivos brindar mayor capacitación al voluntario, en fechas establecidas por región anualmente.	Cuenta con una gran plataforma de formación en línea y presencial.	Es considerada la segunda plataforma de formación más importante de la región después de México.
PERMANENCIA	No se posee un estudio que detalle la permanencia estimada del voluntario dentro del programa.	La falta de incentivos y limitaciones con las que trabajan los comités son factores que pueden determinar en algunos casos la renuncia del programa de voluntario.	Se han realizado estudios de la permanencia estimada del voluntario en las diferentes secciones.	Según los análisis, el voluntario de juventud permanece de 1 a 3 años, el voluntario adulto de 5 a 10 años y el voluntario de Juntas Directivas más de 10 años.

Fuente: Arauz, 2017.

## **Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas**

El aporte del personal voluntario en las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial sigue siendo determinante para el buen funcionamiento de las instituciones. Por ello, es de suma importancia valorar las acciones desarrolladas por la Cruz Roja Costarricense y la Cruz Roja Guatemalteca, en cuanto al manejo del personal voluntario adulto con el que cuentan.

Primeramente, el tema presupuestario es una de las principales falencias con las que se desarrolla el programa de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense. Según lo detalla el Coordinador Nacional, la organización no posee un presupuesto establecido para solventar y diseñar planes de acción que mejoren las condiciones de infraestructura, equipo, indumentaria y la implementación de un programa de incentivos y beneficios para el personal voluntario. Ante lo mencionado, la institución se encuentra en un proceso de análisis para la designación de un presupuesto anual a partir del 2018, que les permita erradicar los principales factores que generan un descontento en la población voluntaria adulta, los cuales son considerados elementos de suma importancia para que un voluntario decida permanecer o renunciar de la organización.

Caso contrario se desarrolla en la Cruz Roja de Guatemala, donde la organización cuenta con un presupuesto anual, el cual es utilizado en todo lo relacionado con la estructura de la organización, lo que permite brindar al voluntario adulto los requerimientos en temas de infraestructura, equipo y, además, de un programa de capacitación continua, el cual es reconocido como uno de los más importantes de la región. Sin embargo, con respecto a la entrega oportuna de indumentaria al personal voluntario, no han podido subsanar dicha problemática, esto según la entrevista realizada a F. Castañeda (comunicación personal, 28 de Septiembre, 2017), en la cual se menciona los resultados aún no publicados de la Encuesta Nacional de Voluntariado aplicada durante el año 2016 a los voluntarios de la Cruz Roja

Guatemalteca, en la que solo un 40 % de los encuestados posee uniforme, así se comprueba que lo se logró cumplir con lo que para la organización es una obligación de suma necesidad.

En la entrevista realizada a F. Castañeda (comunicación personal, 28 de Septiembre, 2017) sobre los resultados aún no publicados de la Encuesta Nacional de Voluntariado aplicada durante el año 2016, se menciona que en una muestra de 255 voluntarios de 21 delegaciones, un 90 % afirmó haber sido capacitado para desempeñar su rol y el 92 % aduce tener oportunidades de aprendizaje, por lo que se da un cumplimiento en temas de formación al voluntariado, y con ello se logra crear una fidelidad del voluntario con la organización y aumentar el deseo de permanencia.

Con respecto al rol del voluntario en la toma de decisiones, ambos países lo consideran como eje esencial de participación activa en la conformación de las Juntas Directivas y Gobierno, dado que son ellos quienes deciden cuáles voluntarios comandarán la administración de la entidad tanto a nivel local como nacional. Lo anterior se ejemplifica con los resultados de los estudios realizados en Guatemala, mencionados por el encargado de Voluntariado de Guatemala, quien afirma que los voluntarios que ocupan cargos en Juntas Locales o Nacionales se mantienen hasta por más de 10 años como voluntarios y como parte de la administración, lo que para ellos les permite desarrollar proyectos de mediano y largo plazo dentro de la delegación (comité local) que lideran.

Otro de los aspectos de suma relevancia es el establecimiento de incentivos y beneficios para retener y motivar al personal voluntario que presta su servicio y sus conocimientos. En Guatemala se han dado a la tarea de diseñar vías para darle una retribución por su aporte al personal voluntario, ejemplo de ello es el establecimiento de convenios con universidades, en donde se les brinda la facilidad de formarse en diversas áreas, tanto en relacionadas con las funciones de la institución como en estudios que les permita un desarrollo integral en la vida profesional, con el único objetivo de que el voluntario sienta que la institución es parte de su crecimiento.

Lo anterior se ve reflejado en entrevista realizada a F. Castañeda (comunicación personal, 28 de Septiembre, 2017), sobre los resultados aún no publicados de la Encuesta Nacional de Voluntariado aplicada durante el año 2016, en la cual se reflejó que el 74 % de los voluntarios fueron invitados a ser parte de la organización por un amigo. Este resultado se genera por una satisfacción del voluntario con la compañía, debido a los beneficios e incentivos que al permanecer como voluntario recibe, lo cual permite que el voluntario inscrito sea fuente de divulgación para atraer a más voluntarios comprometidos, de este modo se logra un fortalecimiento de la institución, dado que cuentan con mayor personal de apoyo para los diversos servicios

Por su parte, dados los resultados, la Cruz Roja Costarricense carece de un programa de incentivos y beneficios que permitan una retención prolongada del personal voluntario, para lo cual se debe valorar cuáles son las necesidades en temas de capacitación, formación y las estrategias que lleven a desarrollar un programa que retribuya el aporte tan primordial brindado por el voluntario a la entidad en todas sus áreas, así como que permita contrarrestar las limitantes con las que el voluntario se desenvuelve en la prestación del servicio, carencias reconocidas por el encargado, y que se encuentra en estudio para sus respectivas mejoras. Lo anterior es respaldado por los resultados del cuestionario aplicado a una muestra de voluntarios adultos, en donde, como se verá más adelante, manifestaron que la falta de incentivos es uno de los factores que puede ser causante de renuncia de la compañía.

Con respecto a la entrega de equipo e indumentaria, la Cruz Roja Costarricense no tiene establecido este lineamiento como una obligación de la entidad, sin embargo, se encuentra dentro de la Política sobre Servicio Voluntario (2016), según el encargado, el cumplimiento de esta política queda a capacidad presupuestaria de cada comité auxiliar. Por su parte, se encontró que la Cruz Roja Guatemalteca establece este aspecto como una herramienta básica para retener al voluntario, dado que se le brinda lo necesario para el desempeño de sus funciones.

## **Análisis del cuestionario aplicado para evaluar los posibles factores que puedan afectar la retención del personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense**

Con el fin de analizar los posibles factores que afectan la retención del personal voluntario adulto en la Cruz Roja Costarricense, se aplicó un cuestionario a la muestra establecida. Con base en los resultados obtenidos se estableció un programa de retención, que incluye estrategias motivacionales que permitan crear un sentido de pertenencia y fidelidad del voluntario adulto con la compañía. Esta herramienta fue aplicada de forma anónima, para lograr que las respuestas dadas fueran lo más veraces posibles.

### **1-Edad**

**Tabla 2**

<b>RANGO DE EDAD DE VOLUNTARIOS ADULTOS ENCUESTADOS</b>		
<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
18-25	11	55 %
42-49	4	20 %
26-33	3	15 %
34-41	2	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017

Gráfico 1



Fuente: Arauz, 2017.

Los resultados que generó esta interrogante reflejan que un 55 % de los encuestados son jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, lo que indica que es un grupo joven, en su mayoría, por lo tanto, con menos responsabilidades personales y profesionales. Algunos se encuentran, aún en una etapa de preparación académica y poseen mayor disponibilidad de tiempo para prestar servicio voluntario.

Otro de los baluartes generados por dicha población, es la edad, la cual posibilita la modificación de aptitudes y, además, sirve como enlace para atraer voluntarios comprometidos con la ideología de la institución. No obstante, esto se logra con el establecimiento de un programa de retención óptimo que le genere motivación a los voluntarios activos, porque son ellos los primeros comunicadores del trabajo que se desarrolla en las comunidades.

Un porcentaje menos representativo en los resultados, pero de igual importancia para su análisis, es la población entre los 42 y 49 años de edad. Este grupo representó un 20 % del

total de los encuestados. Lo anterior es reflejo de una sana convivencia entre jóvenes y adultos que destinan su tiempo libre al voluntariado en la Cruz Roja Costarricense, sin importar la sección en la que se desempeñan.

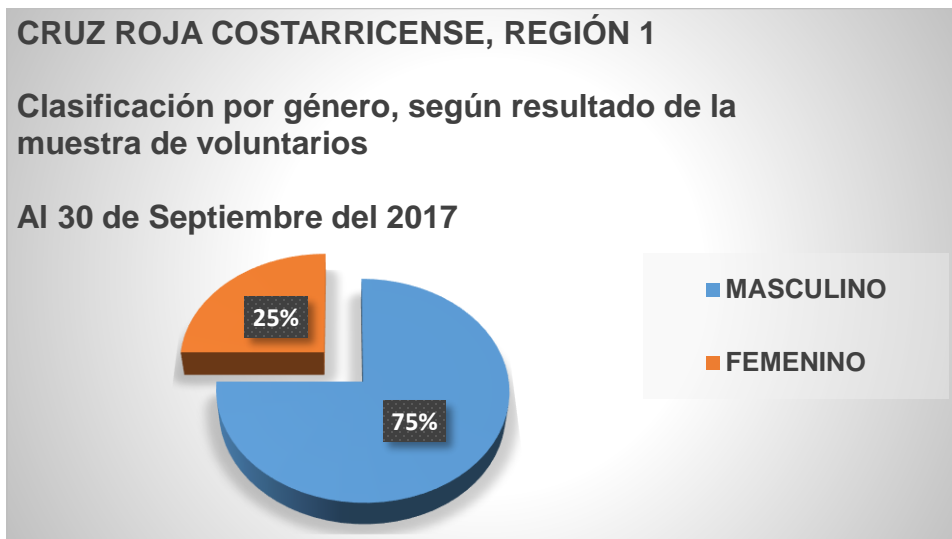
## 2-Género: Masculino ( ) Femenino ( )

**Tabla 3**

CLASIFICACIÓN POR GÉNERO DE VOLUNTARIOS ADULTOS		
GÉNERO	TOTAL	
	CANTIDAD	%
MASCULINO	15	75 %
FEMENINO	5	25 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

**Gráfico 2**



Fuente: Arauz, 2017.

Como parte del cuestionario, se analizó la población de acuerdo con su género y dio como resultado que un 75 % de la muestra presente en el momento de la aplicación de esta herramienta eran hombres. Este gráfico permite inferir que existen limitaciones o poca

motivación dirigida al género femenino para que preste servicio en igualdad de condiciones con respecto a la población masculina.

De acuerdo con el análisis de los resultados, una de las causas de la ausencia del género femenino en el voluntariado se debe a que el espacio de mayor necesidad de personal es en el horario nocturno, pues la mayoría los empleados permanentes de la institución laboran en horario diurno.

El análisis de este resultado refleja una carencia de infraestructura apta para ambos géneros o bien que la seguridad no es la adecuada de acuerdo con su género. En el servicio de voluntariado nocturno existe una diferencia considerable de personal que en su mayoría es masculino, esto se da porque las emergencias en general requieren disponibilidad y en caso de jefas de hogar o madres que en su casa son responsables del cuidado de los hijos o de sus padres o adultos mayores, puede que se les dificulte mucho más que a los hombres la prestación de su servicio.

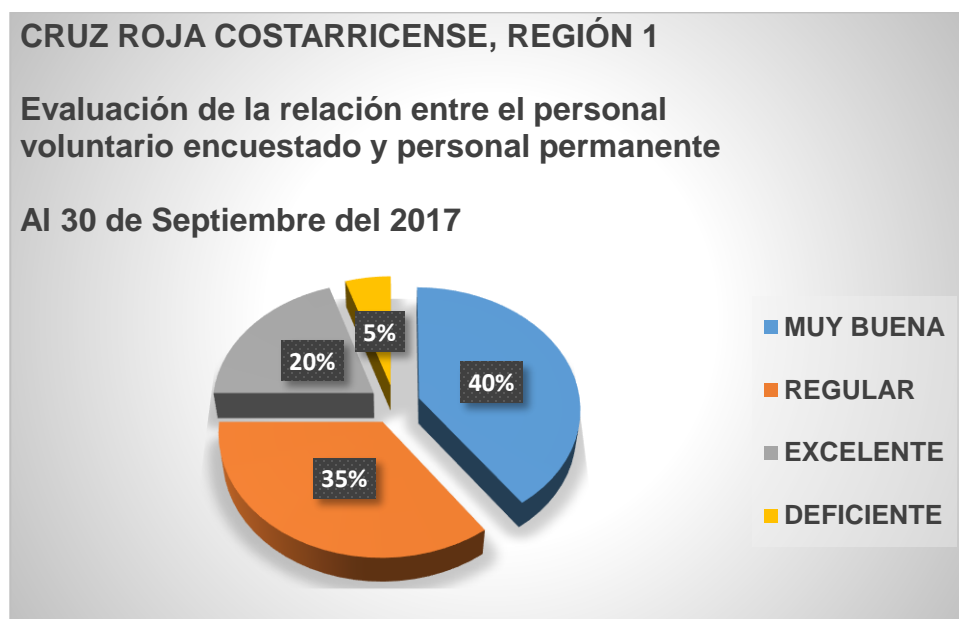
**3-¿Cómo evalúa usted la relación entre el personal voluntario y el personal permanente?**

**Tabla 4**

<b>EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE VOLUNTARIOS Y PERMANENTES</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
MUY BUENA	8	40 %
REGULAR	7	35 %
EXCELENTE	4	20 %
DEFICIENTE	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 3



Fuente: Arauz, 2017.

Como resultado de esta interrogante, se logró determinar que un 60 % de los encuestados consideraron que la relación con los permanentes es de muy buena a excelente. Las buenas relaciones entre el personal constituyen un factor preponderante con respecto a retener a los voluntariados que recién ingresan al programa.

Otro grupo importante, para el análisis, manifestó que la relación entre ambos grupos es regular o deficiente, este representa un 40 % de los encuestados. Aunque el porcentaje es menor, no deja de ser relevante, porque indica que se dan diferencias y estas, con el tiempo, pueden convertirse en un factor que afecte la permanencia prolongada del voluntario. Para contrarrestar dicha problemática sobre las relaciones grupales y laborales que se generan en toda empresa y organización, se brindan una serie de elementos o herramientas para que las relaciones laborales sean un apoyo y no un obstáculo para el crecimiento de la entidad y el cumplimiento de objetivos.

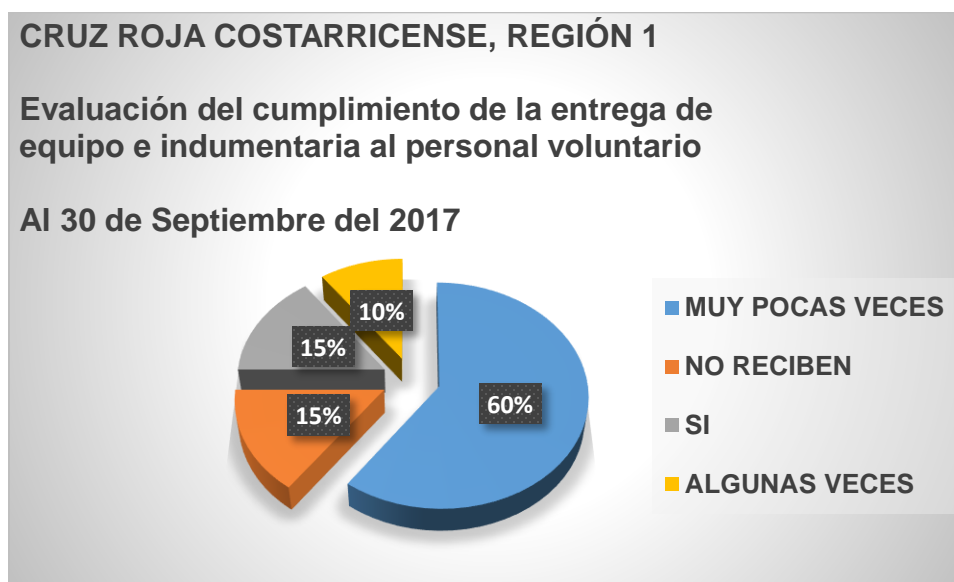
4-¿Le brinda la Cruz Roja el equipo necesario para ejercer su labor de manera adecuada?

Tabla 5

ENTREGA DE EQUIPO E INDUMENTARIA NECESARIO AL VOLUNTARIO ADULTO		
RESPUESTAS	TOTAL	
	CANTIDAD	%
MUY POCAS VECES	12	60 %
NO RECIBEN	3	15 %
SÍ	3	15 %
ALGUNAS VECES	2	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 4



Fuente: Arauz, 2017.

Como un factor relevante para un programa de retención, se analizó la entrega de insumos requeridos para el desempeño del voluntario dentro de la entidad. Es importante mencionar que este aspecto se encuentra contemplado dentro de la Política sobre Servicio Voluntario elaborada por la Cruz Roja Costarricense (2016), y hace referencia a que la organización debe brindar las herramientas y equipo de trabajo necesarios para que el

voluntario brinde su apoyo en la organización. Según los resultados obtenidos, un 85 % de la muestra se manifiesta inconforme con esta variable, al considerar que algunas veces, muy pocas veces o no, reciben la indumentaria y equipo médico de acuerdo con su conocimiento para prestar su servicio voluntario de forma adecuada. Esta limitante de la organización se convierte en un posible elemento desmotivador, porque, al no contar con lo requerido, el servicio no se presta adecuadamente de acuerdo con las emergencias, lo que a su vez da como resultado una insatisfacción personal del voluntario. Si la institución cumple con el objetivo de mantener un servicio de voluntariado, debe motivar al personal, porque de lo contrario corre el riesgo de perder dicho apoyo, esencial para un funcionamiento óptimo.

Al presentarse esta problemática, el personal voluntario debe incurrir en gastos para contar con el equipo e indumentaria adecuada para prestar el servicio, es decir, no existe un reglamento que exija la entrega de insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones de manera adecuada. Dicha situación se convierte en un posible elemento que conlleva a una renuncia del voluntario de la organización. En algunos casos, los comités no pueden cumplir con la entrega de equipo básico por un tema presupuestario, esto debido a la falta de apoyo de las comunidades.

Finalmente, un 15 % indicó que sí recibe el equipo e indumentaria necesaria para el desempeño óptimo de sus funciones a la hora de la prestación de servicio. Este grupo de colaboradores son los que tienen mayor posibilidad de permanecer dentro del programa de voluntariado, porque, al encontrarse dentro de una efectiva gestión administrativa, se percibe una capacidad de crecer y desarrollarse en las diversas áreas requeridas por la organización.

En cuanto no se proporcionen las herramientas necesarias básicas, se afecta directamente el sentido de pertenencia del voluntario adulto con la organización, porque se genera el cuestionamiento: “Si soy parte, ¿por qué me veo diferente?” ante la ausencia de un uniforme que lo identifique como parte de la compañía.

Según la versión del encargado del voluntariado a nivel nacional, factores como presupuesto, administración y estructuras de los comités no permiten que los voluntarios en algunas regiones sean equipados con las herramientas necesarias y, por lo tanto, estos deban financiarlos de sus propios ingresos. Este agravante se convierte en un factor negativo y de mucho peso a la hora de tomar una decisión, pues puede ocurrir que en un momento determinado se retiren del programa de voluntariado. Al retirarse el colaborador, el servicio que la institución brinda a determinada comunidad se ve afectado negativamente, en horarios específicos o fines de semana, pues dependen en un gran porcentaje del personal voluntario.

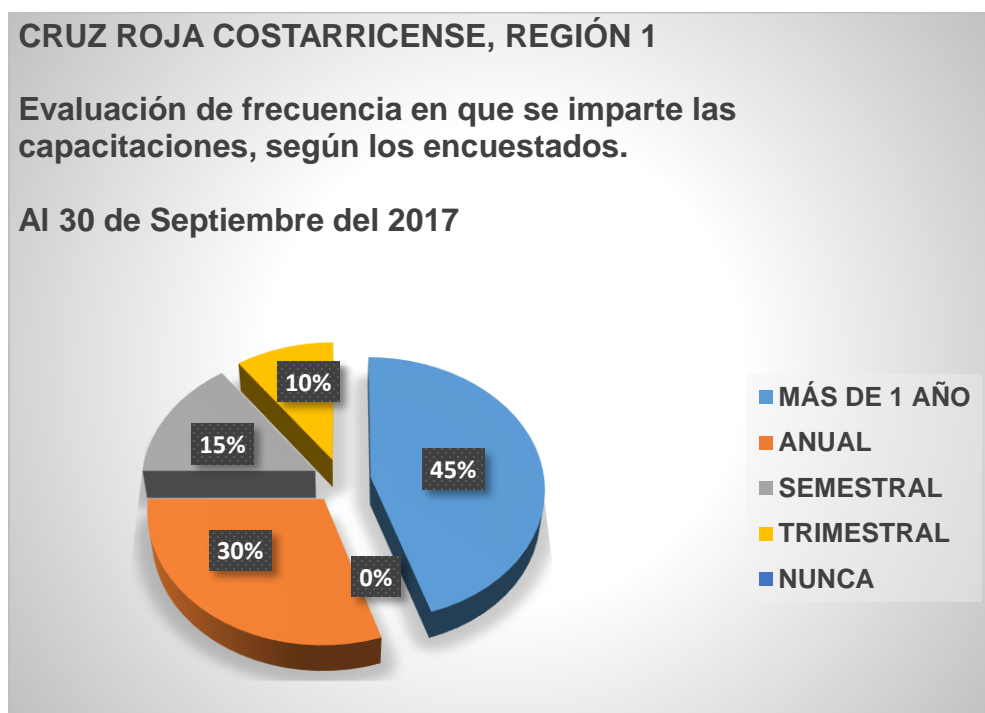
**5-¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones para mejorar su conocimiento?**

**Tabla 6**

<b>FRECUENCIA DE CAPACITACIONES AL VOLUNTARIO</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
MÁS DE 1 AÑO	9	45 %
ANUAL	6	30 %
SEMESTRAL	3	15 %
TRIMESTRAL	2	10 %
NUNCA	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 5



Fuente: Arauz, 2017.

Uno de los factores que generan una posible mayor estancia dentro de una organización son las capacitaciones que se le brinda al personal. En el caso específico de esta investigación se encontró que, según lo expresado por los encuestados, un 75 % ha recibido capacitaciones con una frecuencia de **1 año o más**, esto puede ser fuente importante de insatisfacción, porque su deseo de aumentar sus conocimientos se detiene por un periodo muy largo y, por lo tanto, no puede brindar otro tipo de servicio de mayor complejidad. Sin embargo, según la entrevista realizada a D. Montiel (comunicación personal, 04 de Septiembre, 2017), se menciona que este nuevo ciclo guarda el objetivo de establecer fechas anuales para impartir diversas capacitaciones y talleres de interés para el voluntariado. Aun así, según los datos descubiertos, existe una falta de conocimiento del voluntariado sobre dicho programa, ya que expresan su disconformidad en este campo.

Finalmente, con un porcentaje de menor valor pero de importancia en el análisis, son aquellos que sí cuentan con capacitaciones más frecuentes, quienes representan un 25 % de

los encuestados, y constituye un posible elemento a favor de la retención del voluntariado, lo cual beneficia directamente a los comités. Cuando un comité logra mantener al personal a la vanguardia de los cambios, este mejora el servicio que ofrece a las comunidades y se siente cada vez mejor preparado para enfrentar las emergencias en los diferentes campos, según las necesidades de cada región o comunidad. Al final de la jornada, un voluntario motivado obtiene el gran premio, que reside en la satisfacción de haber ayudado a los demás.

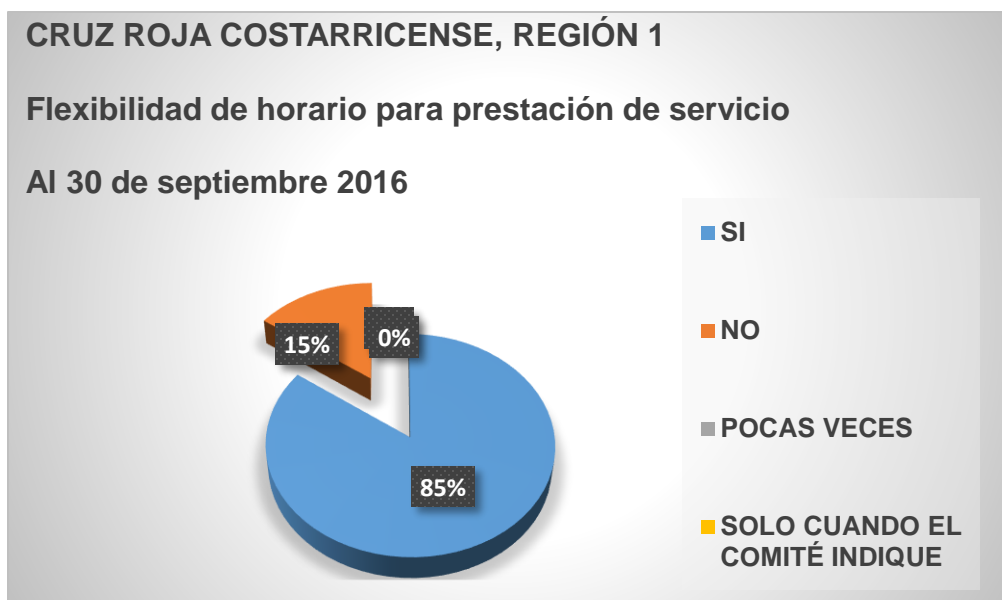
**6-¿Se cuenta con facilidades (por ejemplo; flexibilidad de horario) para la prestación de las horas voluntarias?**

**Tabla 7**

<b>FLEXIBILIDAD DE HORARIO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
SÍ	17	85 %
NO	3	15 %
POCAS VECES	0	0 %
SOLO CUANDO EL COMITÉ INDIQUE	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 6



Fuente: Arauz, 2017.

Como uno de los aspectos favorables de la retención del voluntariado adulto, se encuentra la flexibilidad de horario con la que se cuenta para la prestación de servicio. De acuerdo con los resultados, se determinó que un 85 % mantiene esta ventaja dentro de su comité, esto evita disconformidades o posibles ausencias del personal voluntario, porque existe la facilidad para que el colaborador brinde su ayuda en el momento que puede disponer de tiempo libre.

Sin embargo, un 15 % de los encuestados menciona que no cuenta con una flexibilidad en el horario para la prestación de servicio. Desafortunadamente, dicha circunstancia puede afectar la permanencia de los colaboradores dentro del programa, porque, al ser un servicio voluntario, ellos dedican su tiempo en el momento en que sea factible, por mutuo acuerdo con la compañía, para evitar desacuerdos que generen disconformidad que pueda afectar el clima laboral entre los voluntarios y la administración.

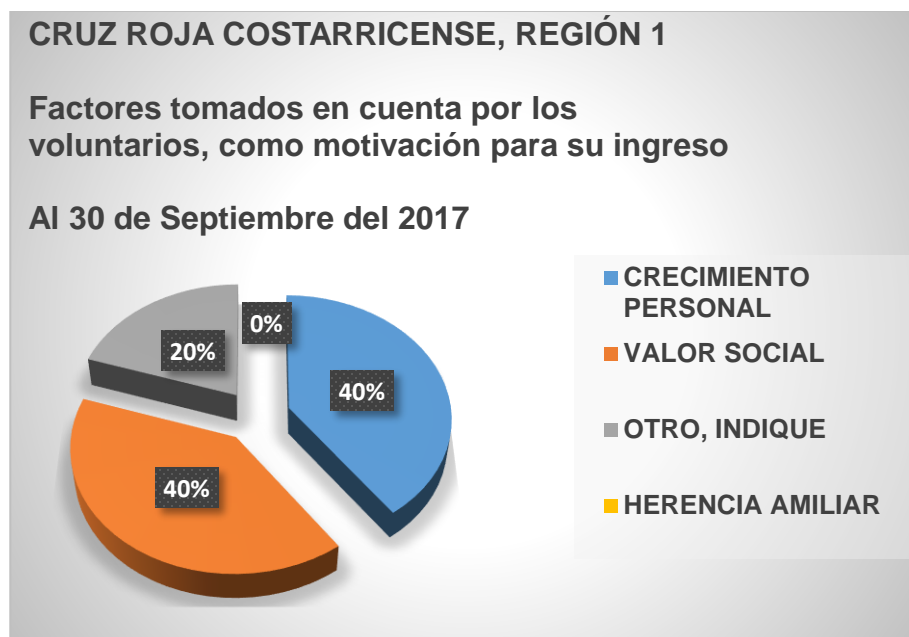
7-¿Qué factores consideró usted para formar parte del programa de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense?

Tabla 8

FACTORES QUE LO MOTIVARON PARA SER VOLUNTARIO		
RESPUESTAS	TOTAL	
	CANTIDAD	%
CRECIMIENTO PERSONAL	8	40 %
VALOR SOCIAL	8	40 %
OTRO, INDIQUE	4	20 %
HERENCIA FAMILIAR	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 7



Fuente: Arauz, 2017.

Uno de los factores de suma importancia dentro del análisis radica en conocer qué incentivó al voluntario a formar parte del Programa de Voluntariado de la Cruz Roja

Costarricense, porque, dependiendo del aliciente, la organización debe tratar en la medida de lo posible que la expectativa del colaborador sea satisfecha, siempre y cuando vaya acorde con las políticas y necesidades de la institución.

Un 40 % de los encuestados mencionó que el crecimiento personal fue un elemento que los motivó a formar parte de la Cruz Roja, por ende, la entidad lo estipula dentro de la Política Sobre Servicio Voluntario (2016), donde se menciona que “la Institución vela para que los voluntarios dispongan de una debida preparación para desempeñar su trabajo, mediante información pertinente y oportuna, diseminación de buenas prácticas, formación continua y equipo” (p.5). Sin embargo, según los resultados de la interrogante 5, la frecuencia con que la institución ofrece las capacitaciones no es la ideal, por lo tanto, no constituye un elemento primordial generador de fidelidad del voluntario con la institución.

Otro resultado de esta interrogante de suma importancia es el tema del valor social, ya que un 40 % del total de encuestados tenían como objetivo, a la hora de su ingreso a dicha instancia, el deseo de participar y aprovechar los conocimientos adquiridos dentro de ella para involucrarse en temas de responsabilidad social vinculados a la compañía. Esto refleja que no existen otros programas donde el voluntariado se considere como parte de las comunidades, preste su servicio y dé apoyo a estas.

Finalmente, un 20 % de los encuestados expresaron que su ingreso a la organización fue para brindar ayuda a las personas carentes de necesidades básicas. Cuando se presta este tipo de servicio se cumple con uno de los siete principios de la organización a nivel mundial, como es la humanidad. Dentro de estos principios se encuentran: participación en emergencias, desastres naturales y todas aquellas actividades donde el sentido de ayuda sea puesto en práctica como miembro de la organización. La activa participación del colaborador es determinante, para que su deseo de permanencia prevalezca por largos periodos de tiempo y con ello logre una satisfacción personal por la labor desarrollada, por la cual ingresó.

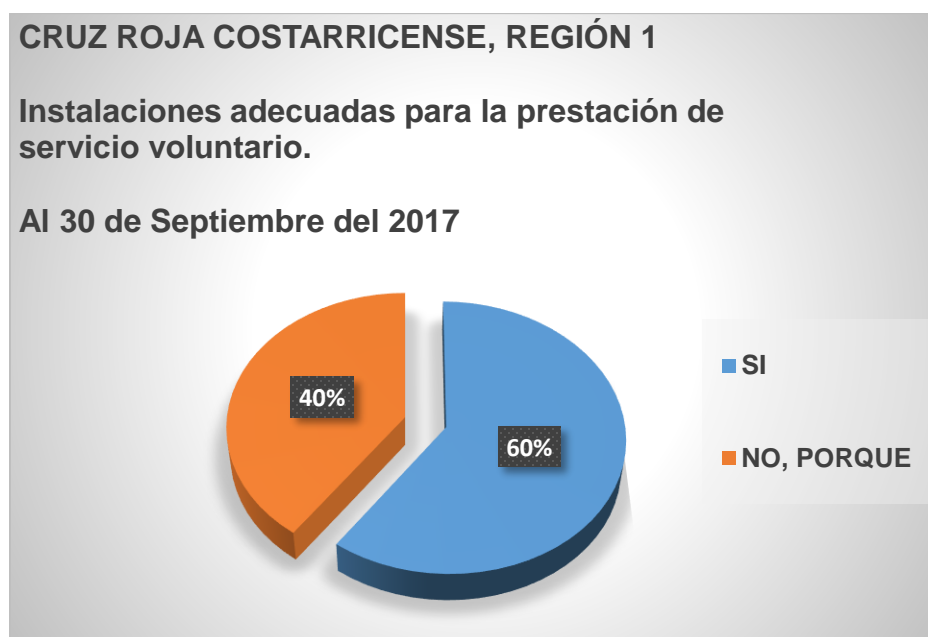
**8-¿Cuenta con las instalaciones adecuadas para que su estadía en horas de servicio sea agradable?**

**Tabla 9**

<b>CUENTA CON LAS INSTALACIONES ADECUADAS</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
SÍ	12	60 %
NO	8	40 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

**Gráfico 8**



Fuente: Arauz, 2017.

Un elemento trascendental para el desempeño óptimo de las funciones del ser humano dentro del espacio en que se desarrolla laboralmente, es el tema de infraestructura, pues esta puede marcar una pauta en la atracción y retención del personal en toda entidad. Este insumo eleva su importancia cuando la labor que se ejecuta no posee una retribución económica, característica propia del programa de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense.

Debido a su importancia, se estableció la anterior interrogante y dio como resultado que un 60 % manifestó que, durante las horas de servicio, cuenta con instalaciones adecuadas para que su desempeño y motivación no afecte su estancia. Posiblemente, este es un factor que permite mantener al voluntario satisfecho del espacio donde se desenvuelve.

Sin embargo, un 40 % de los encuestados no se encuentra satisfecho en este rubro. Indica que carece de equipo, actividades sociales o deportivas, que a la postre pueden ser factores importantes a la hora de querer retirarse de la organización.

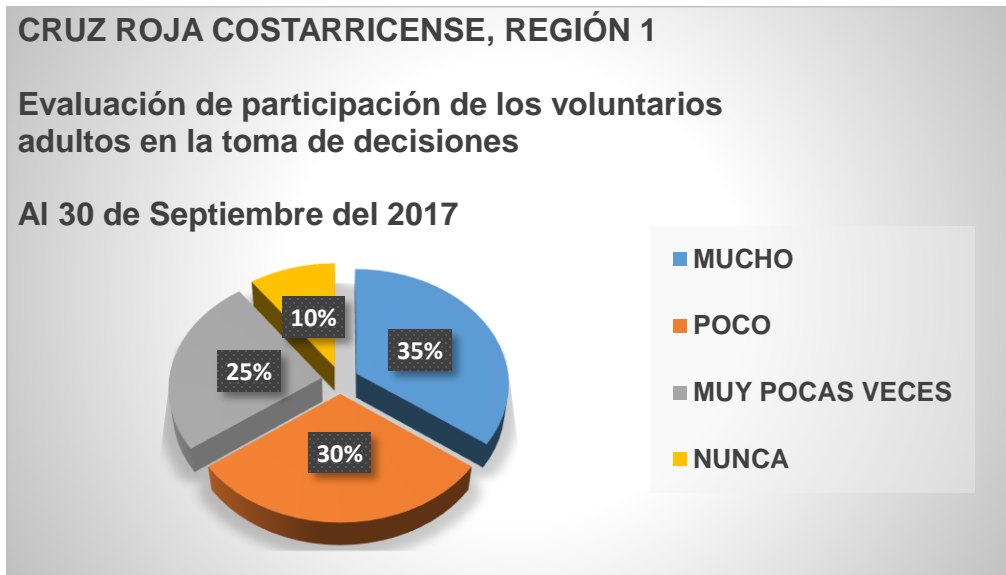
**9-¿Qué tanto promueve la Cruz Roja Costarricense la participación de los voluntarios en la toma de decisiones?**

**Tabla 10**

<b>PARTICIPACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS ADULTOS EN LA TOMA DE DECISIONES</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
MUCHO	7	35 %
POCO	6	30 %
MUY POCAS VECES	5	25 %
NUNCA	2	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 9



Fuente: Arauz, 2017.

Es importante mencionar que la presencia del recurso humano en la toma de decisiones de cualquier empresa u organización causa un efecto de pertenencia hacia ella, es por ello que se estableció como un elemento de análisis dentro del cuestionario aplicado, el cual dio como resultado que un 65 % argumentó que ha tenido poca, muy poca o nula participación en procesos para la toma de decisiones.

El otro 35 % de los encuestados indicó que sí son parte en la toma de decisiones, por lo que es un posible elemento para mantenerlos dentro de la institución, porque al participar activamente se logra crear un sentido de pertenencia y afinidad en torno a las decisiones, por lo tanto, mejorarían las condiciones en las que se desarrolla, tanto el personal permanente como el voluntario.

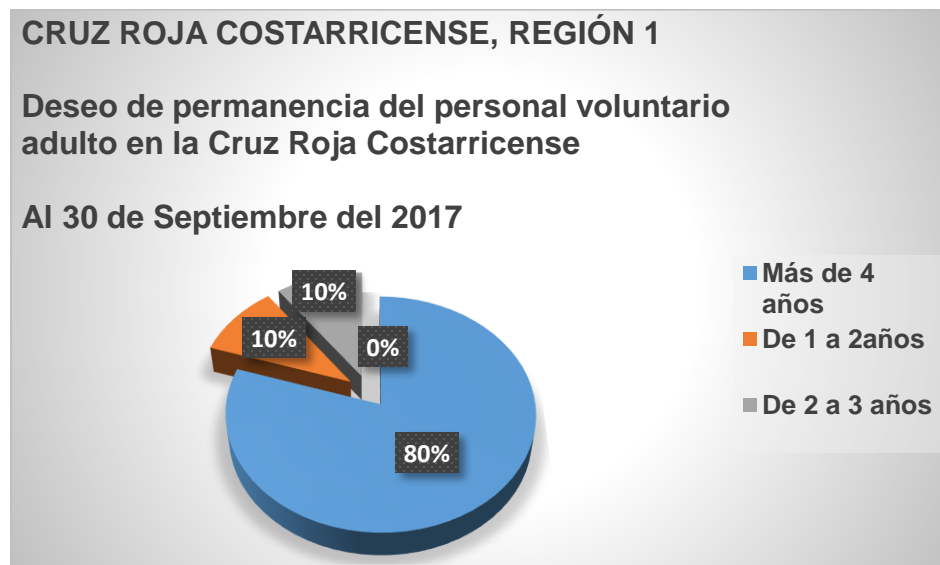
**10-¿Cuántos años se ve usted dentro de la Cruz Roja desempeñándose como voluntario?**

**Tabla 11**

<b>DESEO DE PERMANENCIA DEL PERSONAL VOLUNTARIO ADULTO</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Más de 4 años	16	80 %
De 1 a 2años	2	10 %
De 2 a 3 años	2	10 %
De 3 a 4 años	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

**Gráfico 10**



Fuente: Arauz, 2017.

La permanencia del Recursos Humano en toda organización va a depender del arraigo de los empleados, es decir, qué tan importante se siente el colaborador dentro de la organización. Sin embargo, a pesar de los factores expresados por los encuestados

disconformes, expresan igualmente el deseo de mantenerse con la institución. Un 80 % del total manifestó que desea permanecer más de cuatro años formando parte del programa de voluntariado. Por lo tanto, se convierte en un posible elemento a favor de la institución, siempre y cuando esta pueda generar por medio del Programa de Retención diversos beneficios que permitan que ese deseo de mantenerse sea retribuido a lo largo de los años.

El deseo de permanencia del personal voluntario, según los resultados, favorece el establecimiento de programas de capacitación a largo plazo, esto a su vez permite un uso correcto de los insumos destinados a un determinado proyecto. Otro beneficio radica en que se mitiga la rotación de personal y, por consiguiente, disminuyen los costos en los que se incurre cuando se ingresa un nuevo miembro como sustituto de otro.

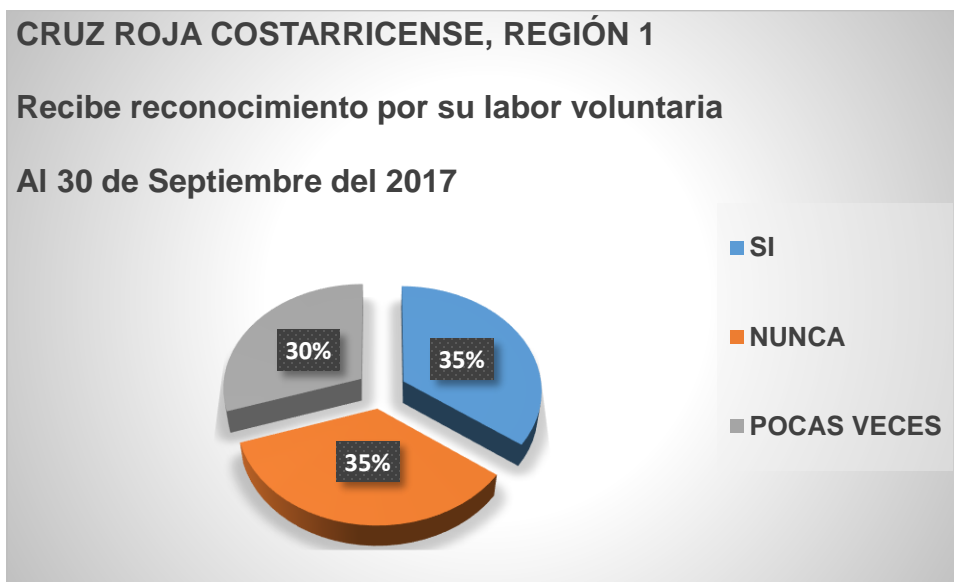
**11-¿Usted recibe reconocimientos como por ejemplo: certificados por participación, capacitaciones adicionales, premios, que fomenten su permanencia en la institución?**

**Tabla 12**

<b>ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL VOLUNTARIO</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
SÍ	7	35 %
NUNCA	7	35 %
POCAS VECES	6	30 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 11



Fuente: Arauz, 2017.

Con el fin de determinar si el personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense recibe incentivos de diversa índole por la labor que desarrolla, se aplicó esta interrogante al grupo encuestado. Se obtuvo como resultado que un 65 % afirmó recibir muy poco o ningún tipo de beneficio o incentivo que los motive a seguir formando parte de la institución. Lo anterior se confirma con lo expresado por el Coordinador Nacional de Voluntariado la Cruz Roja Costarricense, quien reconoce que la compañía carece de un programa de motivación que abarque beneficios e incentivos como una forma de agradecimiento por el tiempo que el voluntario le entregó a la Cruz Roja. Además, añade que este tipo de iniciativas son aplicadas de forma aislada e individual. Esta aseveración se refleja como parte de los resultados de la encuesta, ya que un 35 % sí recibe algún tipo de incentivo por su desempeño como voluntario.

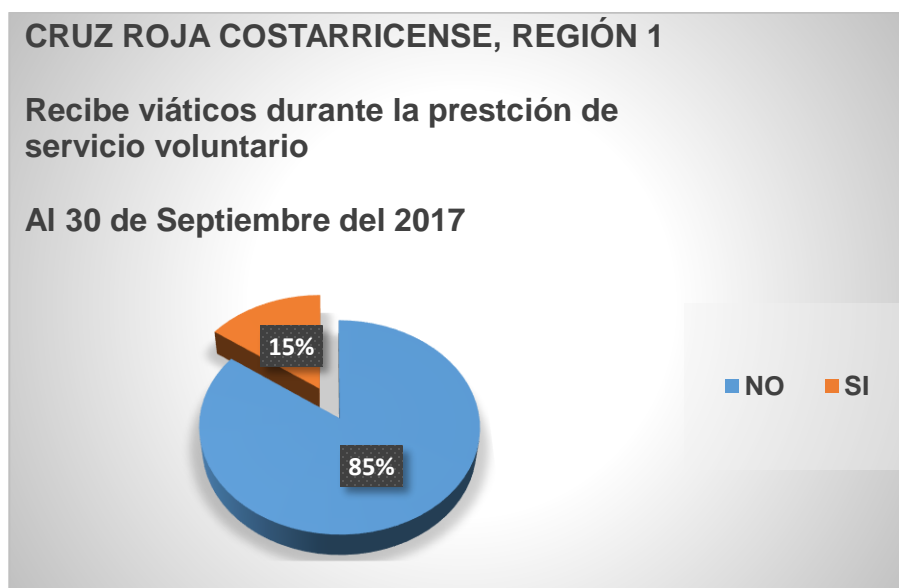
## 12-¿Usted recibe algún tipo de viático durante las horas de servicio voluntario?

**Tabla 13**

RECIBE VIATICOS EL VOLUNTARIO DURANTE LAS HORAS DE SERVICIO		
RESPUESTAS	TOTAL	
	CANTIDAD	%
NO	17	85 %
SÍ	3	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

**Gráfico 12**



Fuente: Arauz, 2017.

Según la Política sobre Servicio Voluntario elaborada por la Cruz Roja Costarricense (2016), en lo relativo a los gastos de viáticos para voluntarios se establece como política el hecho de que “además les reembolsa aquellos gastos previamente autorizados que se deriven de sus actividades voluntarias” (p.4). Al ser esta una política, su manejo queda sujeto a decisión y capacidad económica de cada comité. Lo anterior se refleja en el resultado de la interrogante, en donde un 85 % de los encuestados indicaron que no reciben ningún tipo de

viatico durante la prestación de servicio voluntario, esto les hace incurrir en gastos, que en muchos casos no están a su alcance.

Una de las poblaciones más afectadas con esta situación es la adulta joven, porque al ser estudiantes no reciben ingresos que les permita sufragar los gastos básicos de alimentación en caso de ser necesarios, dependiendo de las horas en prestación de servicio.

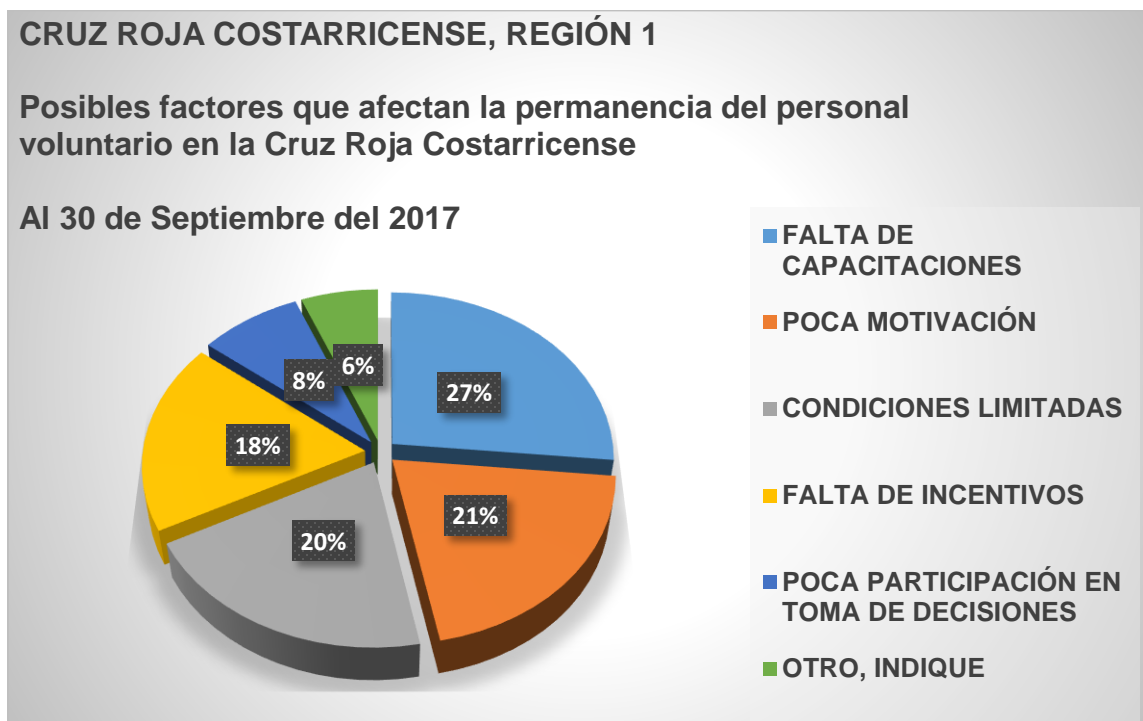
**13-¿Qué aspectos de los siguientes, considera usted que pueden afectar su permanencia como voluntario? (Respuesta múltiple)**

**Tabla 14**

<b>FACTORES QUE AFECTAN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL VOLUNTARIO EN LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
FALTA DE CAPACITACIONES	13	27 %
POCA MOTIVACIÓN	10	21 %
CONDICIONES LIMITADAS	10	20 %
FALTA DE INCENTIVOS	9	18 %
POCA PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	4	8 %
OTRO, INDIQUE	3	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 13



Fuente: Arauz, 2017.

Con el fin de conocer los posibles factores que pueden ser causantes de una salida temprana del programa de voluntariado o que sean generadores de una desmotivación para desempeñarse de la mejor forma, se estableció una serie de causas que pueden llegar a afectar la permanencia e identificación del voluntario con la institución.

Primeramente, un 27 % de los encuestados manifestó que la falta de capacitaciones es una de las variables que pueden influir en la decisión de abandonar el programa, incluso, este aspecto constituye una limitante que les impide cumplir con uno de los deseos de ingreso a la institución, el cual consiste en mantener un crecimiento personal en cuanto a conocimientos adquiridos durante su etapa como voluntarios de la Cruz Roja Costarricense.

La falta de motivación es considerada por un 20 % de los encuestados como un factor determinante para retirarse del programa, ya que no existe un proyecto que tenga como

objetivo desarrollar diversas actividades y reconocer la labor del voluntario con el fin de que se mantenga aportando su tiempo y conocimientos. Al contrario, en la compañía se generan más dificultades para ejercer su labor en forma óptima, ejemplo de ello es la limitación para recibir y utilizar la indumentaria y el equipo básicos para la atención de emergencias. Según lo manifestó el encargado de Voluntariado de la Cruz Roja Costarricense, esto se debe a la falta de presupuesto con el que trabajan a nivel nacional los comités auxiliares de la Cruz Roja.

Otro de los factores negativos reside en las condiciones limitadas. Un 20 % de los encuestados considera como una seria problemática que enfrenta la mayoría de los comités de la Cruz Roja Costarricense. La falta de habitaciones equipadas, ausencia de espacios recreativos, ausencia de casilleros, además de una infraestructura deteriorada, son causantes del descontento de los voluntarios de la organización.

Finalmente, un 18 % de los encuestados manifestó que en algunos casos no cuentan sus puntos de vista en la toma de decisiones, lo que afecta su bienestar dentro del programa. Es decir, no existe una comunicación entre la administración y el personal voluntario; no hay espacio donde se expongan las diferentes necesidades requeridas para el buen desarrollo de las actividades laborales.

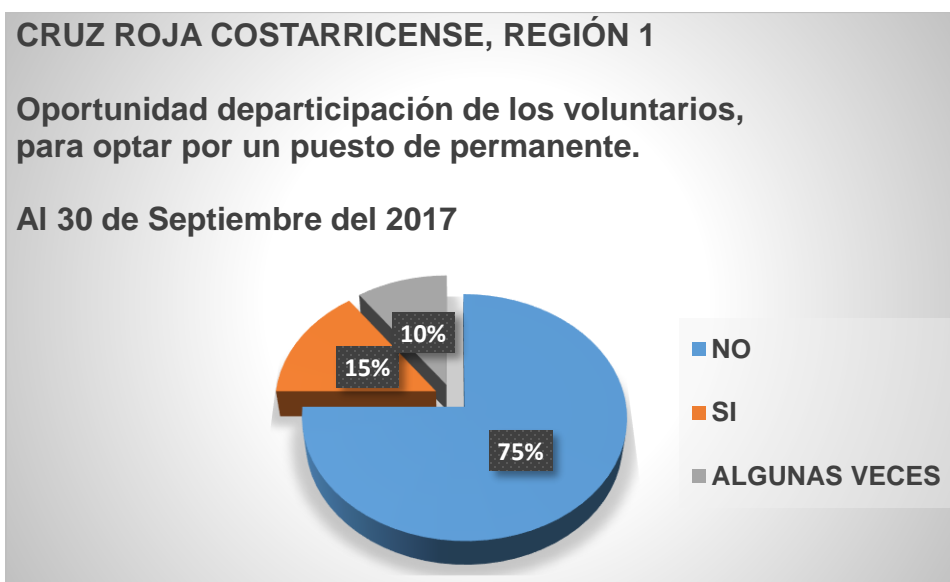
**14-¿Usted ha tenido la oportunidad de participar en los concursos internos para optar por un puesto permanente en la institución? (Si su respuesta es “No”, omitir la siguiente pregunta)**

**Tabla 15**

<b>OPORTUNIDAD DE PARTICIPACIÓN PARA UN PUESTO DE PERMANENTE</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
NO	15	75 %
SÍ	3	15 %
ALGUNAS VECES	2	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

**Gráfico 14**



Fuente: Arauz, 2017.

Un 75 % de la muestra establecida indicó que no ha tenido oportunidad para concursar. Este hecho, que posiblemente genere molestia en los voluntarios, es quizás ocasionado por la falta de requisitos de los concursantes o por carecer de entrenamiento

proporcionado por la misma entidad. Esta limitante no les permite ser miembros de la institución como empleados con previo conocimiento de esta. A este grupo se oponen los oferentes externos que no han pertenecido a la Cruz Roja, pero que cumplen con los requisitos para el puesto.

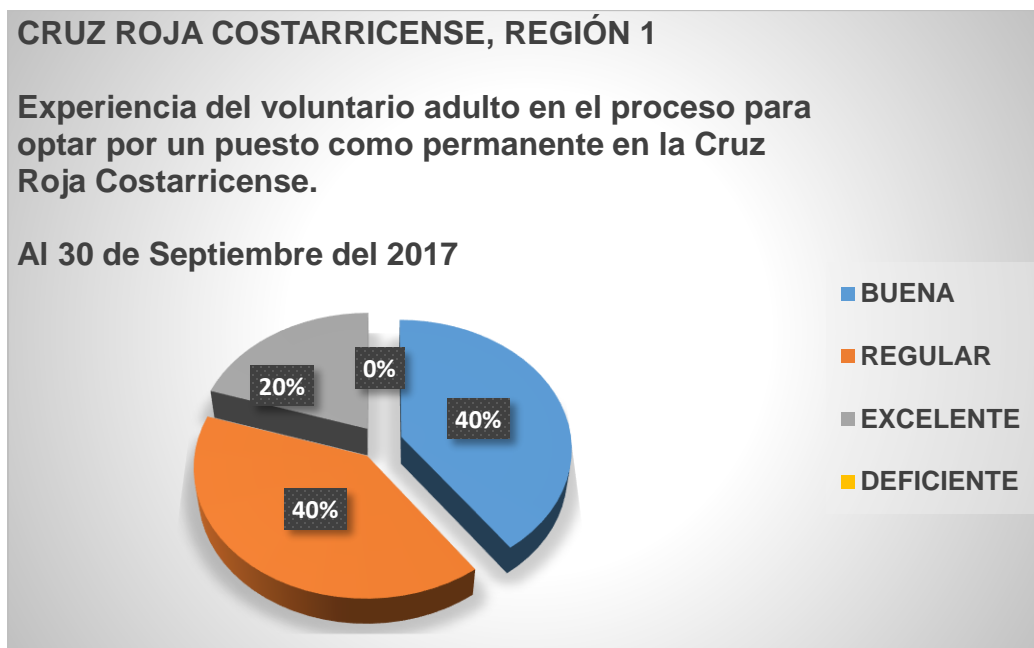
### 15-¿Cómo fue esa experiencia?

Tabla 16

EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA PUESTO PERMANENTE		
RESPUESTAS	TOTAL	
	CANTIDAD	%
BUENA	2	40 %
REGULAR	2	40 %
EXCELENTE	1	20 %
DEFICIENTE	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 15



Fuente: Arauz, 2017.

Todo proceso de reclutamiento y selección debe ser desarrollado de forma que los participantes queden conformes, dejando de lado si fueron contratados o descartados para el puesto. Sin embargo, en el análisis se detectó que solo un 15 % de la población ha podido concursar en los procesos de contratación de personal permanente en la Cruz Roja Costarricense (ver gráfico de la pregunta 14), y de este grupo un 60 % señaló que su experiencia fue buena o excelente, mientras que otro 40 % de los participantes menciona que fue regular.

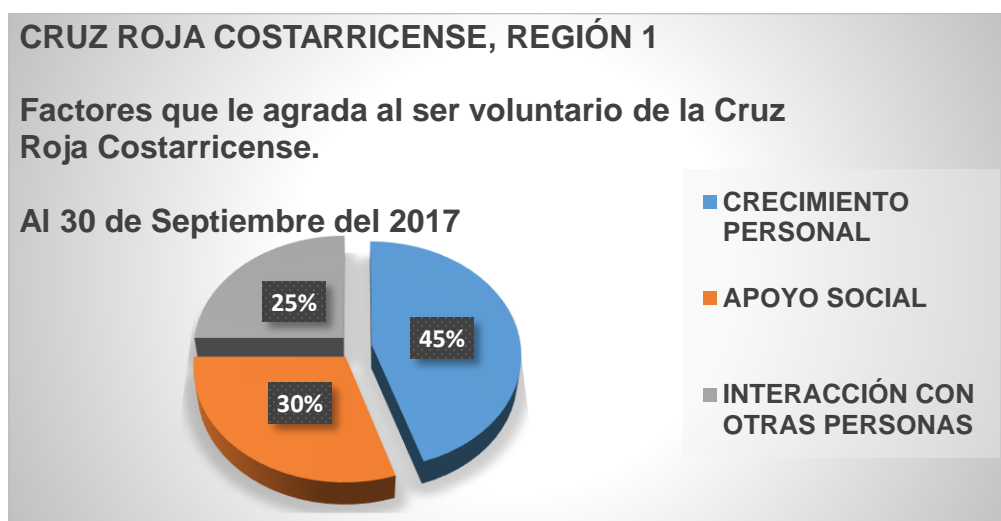
### 16¿Qué les agrada más de ser voluntario de la Cruz Roja Costarricense?

Tabla 17

FACTORES QUE AGRADAN AL VOLUNTARIO POR SER PARTE DE LA INSTITUCIÓN		
RESPUESTAS	TOTAL	
	CANTIDAD	%
CRECIMIENTO PERSONAL	9	45 %
APOYO SOCIAL	6	30 %
INTERACCIÓN CON OTRAS PERSONAS	5	25 %
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 16



Fuente: Arauz, 2017.

Para permanecer dentro del programa de voluntario, se han encontrado factores determinantes que generan un grado de satisfacción al colaborador por pertenecer a la organización. Un 45 % de los encuestados manifestó que el deseo de lograr un crecimiento personal en torno a sus conocimientos les atrae para formar parte de tan importante entidad. Para ello, resulta vital la aplicación de la Política sobre Servicio Voluntario, dado que una capacitación continua y una formación adecuada se convierten en elementos esenciales para su estancia, pues el crecimiento profesional es uno de los objetivos de ingreso y de permanencia del voluntario.

Otro de los aspectos que agrada al colaborador de cara a seguir formando parte del programa consiste en su participación en las actividades de ayuda social, donde un 30 % indicó que este elemento lo motiva a participar como voluntario. Para seguir satisfaciendo dicho objetivo, se requiere que la compañía involucre al voluntario en todas aquellas actividades de índole social, en donde su participación sea reconocida para el desarrollo de la comunidad o ante una eventual emergencia.

Finalmente, un 25 % -grupo minoritario pero con igual importancia- manifestó que forma parte de la organización por un aspecto de relaciones personales, es decir, por el deseo de pertenecer a un grupo social, lo cual facilita la interacción con otras personas. Para esto es importante mantener un clima laboral adecuado, en vistas de que la amistad y la colaboración entre voluntarios y funcionarios permanentes sea un elemento a favor de la estabilidad.

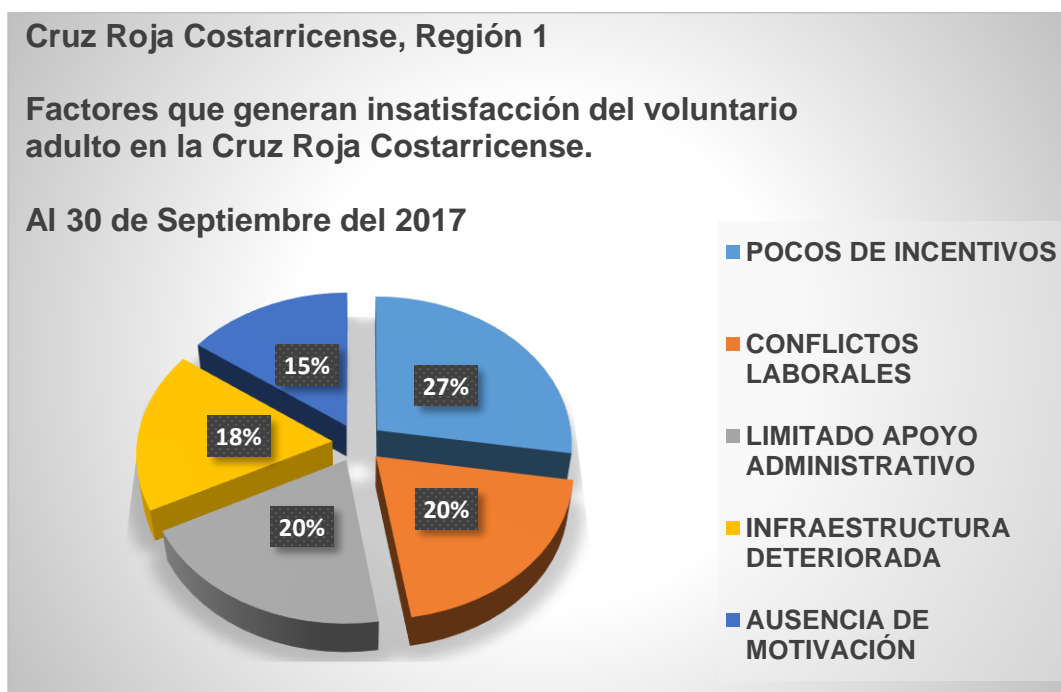
**17-¿Qué le molesta de ser voluntario de la Cruz Roja Costarricense?**

**Tabla 18**

<b>FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN EN EL VOLUNTARIO</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
POCOS DE INCENTIVOS	11	27 %
CONFLICTOS LABORALES	8	20 %
LIMITADO APOYO ADMINISTRATIVO	8	20 %
INFRAESTRUCTURA DETERIORADA	7	18 %
AUSENCIA DE MOTIVACIÓN	6	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Arauz, 2017.

Gráfico 17



Fuente: Arauz, 2017.

Con el fin de determinar los posibles factores que generan insatisfacción del voluntario, se desarrolló esta interrogante, la cual reflejó que un 27 % de la muestra indicó que los pocos incentivos recibidos conforman un factor determinante para no estar completamente complacidos de formar parte del programa de voluntario, lo cual es un punto de suma importancia, dado que la motivación recibida por medio de beneficios, puede afectar el rendimiento de las funciones encomendadas.

Por su parte, un 20 % de los encuestados indicó que los conflictos laborales son un obstáculo que genera cierta disconformidad en su permanencia, esto porque las diferencias que mantienen entre el mismo personal voluntario o diferencias con el personal permanente y administrativo, afectan el clima laboral durante las horas de prestación de servicio y, además, les hace ausentarse a actividades sociales del comité.

Otro grupo de la muestra encuestada manifestó en un 20 % que la falta de apoyo por parte de la administración de los comités auxiliares de la Cruz Roja hacia el personal

voluntario, representa un factor que les desagrada con respecto a integrar la compañía. La afirmación anterior se presenta en los resultados de las preguntas anteriores, en donde se refleja una escasez con respecto a la entrega de equipo e indumentaria para ejercer sus labores y, por consiguiente, deben ser costeados mediante fondos del voluntario.

Un 18 % indicó que los daños correspondientes a la infraestructura en algunos comités, así como la falta de espacios adecuados para su descanso son parte de las problemáticas a las que se enfrentan para sentirse a gusto durante las horas de prestación de servicio, lo cual es una limitante para mantener por largos periodos al voluntario dentro de la organización.

Además al no entregarse alguna retribución, se genera una carencia en el estímulo de los colaboradores, por lo tanto, un 15 % de los encuestados atribuye a este factor como parte de su disconformidad al ser voluntario.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones de la Investigación

La ausencia de un programa de retención de talento humano se considera como uno de los factores que puede afectar la permanencia del voluntario adulto dentro del programa de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense. Por ello, el establecimiento de un programa de retención ayudará a motivar al personal vigente para seguir prestando el servicio humanitario, primordial dentro de la institución.

Uno de los factores de importancia radica en las condiciones limitadas en cuanto a infraestructura, porque en muchos de los comités de la Cruz Roja Costarricense se carece de espacios adecuados de descanso o de casilleros para la seguridad de las pertenencias, además de que se cuenta con una infraestructura deteriorada. Los factores mencionados son resultado de la falta de presupuesto que presentan las sedes de la Cruz Roja a nivel nacional. Este resultado puede servir como punto de partida para realizar mejoras en infraestructura; no solamente para que el voluntario se mantenga, sino como una herramienta más, con el fin de atraer voluntarios y ampliar los servicios que ofrece la institución a la comunidad.

Otro de los factores estimulados por la limitante económica consiste en la ausencia total o parcial de entrega de indumentaria y equipo básico para el desempeño óptimo del servicio voluntario, ya que este aspecto no es de carácter obligatorio. Sin embargo, se incluye como un aspecto dentro de la Política sobre Servicio Voluntario desarrollada por la Cruz Roja Costarricense (2016), pero su cumplimiento queda actualmente a decisión y capacidad económica del respectivo comité.

La problemática mencionada se convierte en un factor determinante para retener al personal voluntario, porque si la organización no posee la capacidad de proveer las

herramientas básicas, el voluntario debe incurrir en gastos para prestar su servicio. Este tipo de políticas puede traer como consecuencia una renuncia de los voluntarios al programa, lo que afectaría directamente el servicio brindado por Cruz Roja.

En horario de servicio nocturno y fines de semana, la presencia del voluntario es determinante para un buen funcionamiento. Así pues, se presenta un sentido de desigualdad entre un voluntario uniformado y otro que no posee ninguna identificación, y surge el cuestionamiento: “si soy parte del grupo, ¿por qué me veo diferente?”. Debido a esto, el voluntario no logra identificarse con la instancia, por el contrario, se promueve en el servidor un deseo de abandonar el programa.

Para el buen funcionamiento de toda entidad, se requiere de un excelente clima laboral y este, a la vez, se constituye en uno de los factores primordiales a valorar. Se determinó que no existe un plan padrino, donde el voluntario permanente sirva como guía para el que recién ingresa. Por consiguiente, surgen diferencias importantes entre las partes, y estas afectan la labor brindada por la organización.

Además, en el momento en que se logre establecer un clima laboral óptimo, este será una herramienta para mantener al voluntario. Asimismo, las amistades, el compañerismo y, en general, los lazos laborales establecidos entre el personal se transformarán en un factor a favor de la institución, y propiciará que el voluntario siga prestando el servicio.

Otra de las falencias en que debe mejorar la instancia se refiere al tema de divulgar y ampliar el programa de capacitaciones, factor determinante para mantener al personal.

De acuerdo con los resultados del cuestionario aplicado, se encontró que no se cumple con los objetivos por los que el voluntario ingresó al programa. Este desearía mayor

participación, capacitación e involucramiento, con el fin de obtener una mejor formación. No obstante, los plazos entre una capacitación y otra producen un estancamiento cognitivo.

Por el contrario, en la Cruz Roja Guatemalteca, en la entrevista realizada a F. Castañeda (comunicación personal, 28 de Septiembre, 2017) sobre los resultados aún no publicados de la Encuesta Nacional de Voluntariado aplicada durante el año 2016, se reflejó que un 90 % afirmó haber sido capacitado para desempeñar su rol y el 92 % aduce tener oportunidades de aprendizaje, por lo tanto, se da un cumplimiento en temas de formación al voluntariado, lo que logra favorecer la fidelidad del colaborador. Además, los datos proporcionados indicaron que el 74 % de los encuestados afirman que fueron invitados a ser parte de la Cruz Roja por un amigo, lo cual refleja una satisfacción de los voluntarios con la instancia, en tanto les incita a divulgar su experiencia positiva y se logra, a la vez, un fortalecimiento de la compañía, por consiguiente, aumenta el ingreso de nuevos voluntarios.

Por su parte, la carencia de un programa nacional de retención del voluntario adulto en la Cruz Roja Costarricense que cuente con una serie de incentivos y beneficios, es una limitante que debe subsanar la institución. El estímulo constituye un motor que empuja al ser humano a mantenerse en cualquier sitio, pero toma mayor relevancia en el servicio voluntario, donde los colaboradores entregan su tiempo, conocimientos, experiencia y hasta su propio recurso económico, por el bien institucional.

Cuando existe un voluntario motivado dentro de la organización, se asegura la permanencia continua de este; además, sirve como factor clave de atracción de personal voluntario adicional. Con esta dinámica se logra ampliar el campo de acción que depende en gran medida de este grupo, por la gran variedad de servicios que brinda a las comunidades en situaciones adversas. En Costa Rica, se logró determinar que en la Cruz Roja Costarricense no existe un plan de incentivos, beneficios y, aunado a esto, poca motivación para el personal voluntario.

Al estar ausentes estos factores considerados esenciales para un buen desempeño y que son elementos de retribución, lejos de aumentar el número de servidores *ad honorem* (sin recibir retribución económica) y que desean permanecer por largo tiempo, el número podría disminuir notablemente, si no se toman medidas urgentes. Una disminución en el grupo de voluntarios perjudicaría las zonas más sensibles donde este servicio es necesario las 24 horas del día.

En este sentido, resulta de vital importancia la permanencia del personal voluntario adulto, mayor de 25 años, porque cualidades como madurez y experiencia fungen como guía para el desarrollo de los jóvenes que recién ingresan o dan sus primeros pasos en la labor humanitaria, fin para el que fueron reclutados. Todos los cambios que se realicen benefician directamente al voluntariado, convirtiéndose en acciones a favor de la permanencia de estos servidores dentro de la organización. El capital humano es esencial para que la entidad ofrezca sus servicios de la manera más adecuada.

Finalmente, se determinó que en la Cruz Roja Costarricense no se guardan datos sobre el porcentaje de rotación que se da con respecto a los voluntarios, para tener como base las zonas que requieren de una intervención inmediata. Aunado a esto, no se ha efectuado un censo nacional sobre las necesidades del personal voluntario, así como su grado de satisfacción al pertenecer a la compañía, para a partir de los resultados determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes, y luego poder establecer las estrategias para mejorar los aspectos encontrados, con el fin de contar siempre con personal comprometido y a gusto con su labor.

## **Recomendaciones**

Para el desarrollo propicio del voluntario dentro de la organización a nivel nacional, es necesario revisar las normas, las políticas y los procedimientos del programa de voluntariado, después determinar las causas de las carencias que se presentan y, por medio

de directrices, corregir las anomalías, con el propósito de que sean aplicadas de manera adecuada, justa y equitativa en todas las localidades.

Los resultados obtenidos determinaron que gran parte del voluntario adulto pertenece a una población joven de 18 a 25 años, la cual posee mayor capacidad de comunicación en grupos y redes sociales. La tecnología debe ser aprovechada para desarrollar un plan de retención enfocado en aquellas actividades y retribuciones, que generen un sentido de pertenencia con la instancia.

Con el fin de realizar las mejoras que se requieren en infraestructura, se debe elaborar una lista y un manual con los requerimientos, que deben cumplir las instalaciones de las diversas sedes de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional. Al contar con normas aplicables a la institución como un todo, es posible realizar diagnósticos a nivel nacional sobre las condiciones en que se encuentran los comités auxiliares de la Cruz Roja.

Una vez ejecutados los diagnósticos, es posible generar informes a la sede administrativa sobre las carencias encontradas en cada comité. Se recomienda que el proceso de examinar las instalaciones sea desarrollado por medio de una empresa externa, contratada para esta labor específica, con el fin de evitar la manipulación de los resultados.

Para obtener los recursos necesarios para mitigar las carencias encontradas, se recomienda establecer convenios con empresas de la comunidad, que por medio de sus programas de responsabilidad social suministren materiales, mano de obra o bien un aporte económico para ayudar a la institución, además del apoyo económico aportado por la Sede Administrativa de la Cruz Roja, para que con lo anterior se logren obtener los fondos económicos para desarrollar las mejoras indicadas en el plazo establecido, según la complejidad de la obras.

Para darle seguimiento a este proceso, se recomienda contratar o capacitar al personal de la entidad, para que se encargue cada año de revisar las condiciones en las que se encuentra la infraestructura de los diferentes comités de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional. Las buenas condiciones de la infraestructura son vitales para una estancia agradable del personal voluntario y permanente, no solo para el bienestar del personal, sino también mejorarán el desarrollo de sus funciones

Se recomienda valorar un plan de subsidio al voluntario para la compra de uniforme, es decir, que, dependiendo de sus años de permanencia continua, este obtenga un porcentaje de apoyo económico para la compra de indumentaria básica indispensable para cumplir con tan encomiable servicio.

Con respecto al programa de capacitaciones, se recomienda desarrollar un diagnóstico de otras necesidades requeridas por los voluntarios en temas de aprendizaje, a fin de ejecutar un plan de capacitaciones a partir de dicha valoración. Se pueden establecer convenios con instituciones como el INA (Instituto Nacional de Aprendizaje) para que se logre capacitar al voluntario en carreras técnicas como mecánica automotriz y electromecánica, las cuales servirían de gran utilidad para la compañía. Así pues, si los voluntarios obtienen un título como técnico en alguna de las especialidades mencionadas, serán ellos los encargados de las revisiones y reparaciones de los vehículos de los comités.

Al implementarse estos convenios se le retribuye al colaborador su aporte, ya que adquiere un conocimiento profesional dentro de la misma institución; pero a su vez es de gran beneficio económico para la entidad, pues constantemente debe estar girando dinero para la revisión y el mantenimiento de la flota vehicular, indispensable en la prestación de servicios.

Se recomienda valorar la propuesta de retención del personal adulto desarrollada en esta investigación. Esta pretende eliminar o mitigar los posibles factores que puedan influir en el retiro del voluntario, según inquietudes expresadas por la muestra de voluntarios encuestados durante la aplicación del instrumento.

Asimismo, se busca promover un mejor vínculo laboral, de manera tal que se logre solucionar los conflictos entre el personal voluntario y el permanente. Las relaciones interpersonales entre ambos grupos deben convertirse en una fortaleza para la institución, con el fin mantener al voluntario y que sea este el principal canal para atraer más voluntarios comprometidos con la Cruz Roja.

Es importante valorar la creación de programas padrinos que involucren al personal voluntario con el personal permanente, es decir, que este tipo de programa se convierta en un aliado para guiar al voluntario en su desarrollo dentro de la compañía, porque esta alianza va a fomentar indirectamente una mejora en la relación entre ambos grupos y, por ende, un buen clima laboral que favorece al personal en general.

La permanencia y estabilidad del personal dentro de la instancia y la puesta en marcha de programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo, darían como resultado un mejor aprovechamiento de los insumos que destina el ente no gubernamental para el programa de voluntariado.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Propuesta de Retención del Personal Voluntario Adulto de la Cruz Roja Costarricense**

#### **Objetivo general**

Brindar herramientas cualitativas y cuantitativas a la institución para así mantener la permanencia de la población voluntaria dentro de esta y con ello un mejor uso de los insumos utilizados.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer una serie de incentivos y beneficios para que sean valorados por la organización para retribuir la labor del voluntario de la Cruz Roja Costarricense.
- Brindar a la institución estrategias para ampliar la permanencia del personal voluntario adulto dentro de la Cruz Roja Costarricense.

La presente propuesta brinda una descripción detallada de cada una de las estrategias posibles de implementación para ser valoradas por el personal correspondiente.

El programa de retención pretende retribuir al voluntario adulto la labor indispensable que realiza dentro de la entidad y así, por medio de incentivos, incrementar su deseo de permanencia y aumentar la satisfacción de ser parte de la Cruz Roja Costarricense, además de que un voluntario motivado es el canal primordial para la atracción de nuevos reclutas, lo que permite fortalecer y ampliar los servicios que ofrece la organización.

Los datos necesarios para desarrollar la propuesta que se muestra a continuación fueron extraídos por medio del empleo de dos instrumentos de recolección de datos del presente trabajo. Primeramente, se utilizó un cuestionario de 17 preguntas abiertas y cerradas con el propósito de indagar sobre las necesidades que presenta el grupo de voluntarios adultos de la organización. Además se utilizó una entrevista semiestructurada para investigar sobre los planes de incentivos y beneficios que brindan la Cruz Roja Costarricense y la Cruz Roja de Guatemala.

En seguida, se detalla la propuesta recomendada en torno a las estrategias de retención del personal voluntario adulto:

1. Pin de reconocimiento.
2. Subsidio de uniforme.
3. Subsidio de alimentación.
4. Descuentos en comercios afiliados.
5. Apoyo psicológico.
6. Talleres de superación laboral.
  - a. Temas: Solución de conflictos.
  - b. Tema: Motivación.

### **Pin de reconocimiento**

Este reconocimiento tiene como objetivo primordial reconocer el tiempo de voluntariado continuo del colaborador de la Cruz Roja Costarricense.

#### ***Objetivos específicos***

- Brindar un reconocimiento al personal voluntario por su labor y participación destacada como colaborador de la Cruz Roja Costarricense.

- Reconocer su estancia continua dentro de las diferentes secciones de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense.
- Motivar su permanencia como voluntario de la Cruz Roja Costarricense.

### ***Responsables del programa***

- Voluntario Coordinador por Comité.
- Voluntario Coordinador por Región (9 coordinadores en total).
- Coordinador Nacional de Voluntariado.

### ***Proceso de selección del coordinador por comité***

El encargado de recolectar la información será un voluntariado que se ofrezca para realizar la lista por comités de los voluntarios que cumplen quinquenio año tras año, y será el encargado de enviar esta información al encargado regional, en las fechas establecidas y el formato dado.

### ***Proceso de selección del coordinador regional***

Este será elegido por la Junta Regional. Asimismo, es el encargado unificar los datos recibidos de cada comité, y velará por enviarlos al Coordinador Nacional de Voluntariado, ubicado en la Sede Administrativa de Zapote.

### ***Proceso de información del programa***

Se desarrollará una reunión regional con las Juntas Regionales y administradores de cada comité auxiliar en febrero de cada año, para detallar y explicar el formato con el que se debe enviar la información, con el fin de que esta sea enviada en un documento estándar, previamente elaborado (adjuntado al final del programa).

### ***Requisitos para el proceso de recolección y envío de la información***

- Se realiza un corte por comité del personal voluntario adulto activo mayor de 18 años inscrito al segundo viernes hábil (laboral) del mes de noviembre de cada año, a partir del año de inicio.
- El formulario de Reconocimiento por Antigüedad del Voluntariado debe ser enviado por parte de Encargado del Comité al Encargado Regional del Programa vía correo electrónico y en físico, máximo el tercer viernes hábil (laboral) del mes noviembre de cada año.
- El formulario de Reconocimiento por Antigüedad del Voluntariado debe ser enviado por parte del Encargado Regional del Programa al Coordinador Nacional de Voluntariado vía correo electrónico y en físico, máximo el segundo viernes del mes de diciembre.
- La información debe ser enviada **ÚNICAMENTE** en el formulario establecido y previamente entregado a cada comité y región, en las fechas límite antes mencionadas.
- El Coordinador Regional del Programa y el Coordinador Nacional del Voluntariado debe acusar de recibida la información vía electrónica y en físico, en caso contrario,

debe comunicarse inmediatamente con la persona responsable de recibir el formulario.

### ***Requisitos para ser elegible***

- Se debe estar inscrito como voluntario de la Cruz Roja Costarricense a la fecha de corte establecida.
- Se debe tener el quinquenio continuo como voluntario.
- No haber sido sancionado durante sus años continuos de voluntariado.

### ***Tipo de reconocimiento***

#### Obsequio de pin por cumplimiento de quinquenio

Una vez recolectada la información de los homenajeados según la cantidad de años continuos como voluntarios de la Cruz Roja Costarricense, se deberá solicitar tres cotizaciones para la elaboración del pin, estas deben tener las siguientes características:

- La cotización debe ser solicitada a nombre de la Cruz Roja Costarricense.
- Cantidad de pines requeridos según años de voluntariado.
- Fecha y lugar de entrega del producto.
- Tamaño del pin, máximo 2,5 cm.
- Troquelado con baño de oro, terminación en 2 tonos a escoger.
- Cierre militar y empacado en bolsa de pana negra o similar para regalo.

### ***Entrega de reconocimiento***

La entrega se realizará en la Asamblea Ordinaria de socios activos de la Cruz Roja Costarricense, en marzo de cada año, la cual contará con la presencia de los miembros del Consejo Nacional, el Coordinador Regional del Programa y el Coordinador Nacional de Voluntariado.

**Nota:** El galardonado deberá confirmar vía correo electrónico su asistencia al acto de entrega, con un mes calendario antes de la actividad, al encargado del comité, para que este envíe la información correspondiente al Encargado Regional y este finalmente al Coordinador Nacional de Voluntariado, ubicado en la Sede Administrativa de Zapote.

Tabla 19

<b>CRUZ ROJA COSTARRICENSE</b> <b>Propuesta de Formulario de PIN de Reconocimiento por Antigüedad Continua del Voluntario</b> <b>Dirección de Voluntariado</b>									
<b>Información de carácter obligatorio</b>									
Nombre del Comité							AÑO:		
Región a la que Pertenece									
Nombre del Coordinador Regional del Programa									
Nombre del Administrador del Comité									
Voluntario Encargado por Comité									
<b>Marcar con X la casilla de cantidad de años de servicio de voluntariado continuo</b>									
Nombre del Voluntario	5 años	10 años	15 años	20 años	25 años	30 años	Más de 30 años	Fecha de Ingreso	

Fuente: Arauz, 2017.

## **Subsidio de Uniforme**

El propósito de este incentivo es mitigar la carga económica en la que incurre el personal voluntario a la hora en adquirir la indumentaria requerida para prestación del servicio. Esto se debe a que la Cruz Roja no tiene estipulado como una obligación la entrega de las herramientas básicas para el desarrollo adecuado de las actividades que presta el voluntario, aunque forme parte de la Política sobre el Servicio Voluntario. La entrega del uniforme depende de la capacidad presupuestaria con la que cuenta el Comité Auxiliar. La entrega del uniforme tricolor se efectuaría semestralmente.

La propuesta se desglosa de la siguiente manera:

- De 1 a 3 años cumplidos de ser voluntario continuo, el subsidio será de un 30 % del costo total del uniforme tricolor.
- De más de 3 años hasta los 6 años cumplidos de ser voluntario continuo, el subsidio será de un 50 % del costo total del uniforme tricolor.
- De más de 6 años hasta los once años cumplidos de ser voluntario continuo, el subsidio será de un 75 % del costo total del uniforme tricolor.
- De los once años cumplidos en adelante de ser voluntario continuo, el subsidio será de un 100 % del costo total del uniforme tricolor.

Para realizar el proceso de compra de los uniformes del personal voluntario y hacer valer el subsidio recomendado, la Cruz Roja Costarricense, por medio del comité encargado, deberá solicitar la cotización semestralmente a la Asociación Solidarista de Empleados de la Cruz Roja Costarricense, encargada de la venta de indumentaria oficial, con el fin de determinar así el monto con el cual debe beneficiar al voluntario de acuerdo al subsidio aplicado.

Tabla 20

<b>CRUZ ROJA COSTARRICENSE</b> <b>Tabla de cálculo según Propuesta de subsidio para uniforme Tricolor</b> <b>Al 30 de Octubre 2017</b> <b>Montos basados en la cotización solicitada a la Asociación Solidarista de</b> <b>Empleados de la Cruz Roja, encargada de la venta del uniforme Tricolor</b>				
<b>AÑOS DE SERVICIO CONTINUO</b>	<b>COSTO DEL UNIFORME TRICOLOR</b>	<b>% DE SUBSIDIO</b>	<b>MONTO DEL SUBSIDIO</b>	<b>MONTO APORTADO POR EL VOLUNTARIO</b>
1	¢26.000	30%	¢ 7.800	¢18.200
3	¢26.000	50%	¢13.000	¢13.000
6	¢26.000	75%	¢19.500	¢ 6.500
11	¢26.000	100%	¢26.000	¢0

Fuente: Arauz, 2017.

### **Subsidio de Alimentación**

El presente incentivo busca establecer a nivel nacional un subsidio básico de alimentación para el personal voluntario adulto de la Cruz Roja Costarricense, por la prestación mínima de ocho horas de servicio continuo, según el costo de un almuerzo básico (costo similar a medios cantones).

Por medio de esta iniciativa, se pretende evitar que el voluntario incurra en gastos durante la prestación de servicio, dado que en muchos casos sus ingresos son limitados o nulos, debido la mayoría se trata de una población joven. A su vez, la institución colabora con el comercio de pequeños y medidos empresarios de los alrededores del Comité Auxiliar, con los cuales se puede establecer futuras alianzas que beneficien a ambas partes.

### ***Requisitos del Vale Alimentario***

- Cumplir con ocho horas de trabajo voluntario continuo.
- El voluntario deberá presentar factura de la compra con fecha del día laborado y hora correspondiente, dichos datos deben coincidir con la bitácora de control de servicio utilizada en cada comité.
- La factura debe ser presentada al Administrador del Comité al cual pertenece.
- El tiempo estimado para hacer entrega de las facturas es de 8 días hábiles después de emitida.
- El monto de la factura será reembolsada por medio de la caja chica del comité auxiliar.
- Se debe seguir los lineamientos de desembolso establecidos para la caja chica de cada comité auxiliar.

### **Descuentos en comercios afiliados**

Este incentivo tiene el propósito de fijar una serie de convenios con comercios que brinden un descuento como beneficio a los voluntarios a la hora de la compra de productos.

### ***Objetivos específicos***

- Retribuir la participación voluntaria del colaborador de la Cruz Roja Costarricense.
- Crear alianzas comerciales con negocios que reconozcan la importancia de la labor del cruzrojista.

Eslogan: “Si eres cruzrojista, aquí te premiamos”.

### *Requisitos para optar por el descuento*

- Ser voluntario activo de la Cruz Roja Costarricense.
- Tener el carnet de voluntario vigente y en buen estado (legible).
- Tener más de 3 años de brindar servicio voluntario.
- Presentar carnet y cédula en los comercios afiliados.
- Este beneficio no puede ser utilizado por personas ajenas a la institución.

### **Apoyo en salud mental.**

Este beneficio tiene como objetivo brindar un tratamiento psicológico al personal voluntario, el cual algunas veces, en la práctica de su labor, enfrenta situaciones que pueden generar trastornos psicológicos.

Debido a las situaciones de riesgo a las que está expuesto el personal voluntario, es necesario que la institución otorgue como beneficio un apoyo psicológico para atender la salud mental de sus colaboradores, y así brindar herramientas para la solución de los conflictos y crisis que afrontan en cada una de las experiencias ocurridas en el desempeño de su servicio.

### *Requisitos del beneficio de Apoyo en Salud Mental*

- El voluntario debe cumplir con un año de servicio voluntario continuo.
- Contar con el visto bueno del administrador del Comité Auxiliar al que pertenece
- Cumplir con el lapso estipulado dentro del encuadre psicológico de tiempo para el proceso terapéutico.

- Cumplir con las citas programadas por el profesional en salud mental.
- El beneficio queda anulado después de dos ausencias injustificadas y podrá gozar del beneficio hasta un año después.
- Las citas solo pueden ser reprogramadas máximo dos veces después de haber solicitado el cambio y con 24 horas de anticipación.

### **Talleres de Superación Laboral**

A partir de la entrevista realizada a la Licenciada en Psicología A. González (comunicación personal, 24 de Octubre, 2017), se plantean los siguientes talleres como los idóneos para fortalecer la relaciones laborales entre el personal voluntario y permanente de la Cruz Roja Costarricense, así como también para motivar y conocer qué los llevó a integrarse a la entidad.

#### ***Taller de solución de conflictos laborales para la Cruz Roja Costarricense***

El presente taller tiene como objetivo: Fomentar la búsqueda y construcción de estrategias para erradicar los conflictos entre la población que forma parte de la Cruz Roja Costarricense.

La implementación del taller pretende que el participante aplique las estrategias dadas para la vida cotidiana y sea una herramienta que facilite solucionar los conflictos que se dan entre el personal que forma parte de la Cruz Roja Costarricense. Además, el taller buscar mejorar las relaciones interpersonales de convivencia entre el personal voluntario y permanente de la Cruz Roja Costarricense, lo cual constituye un elemento de suma importancia para la institución.

El taller está desarrollado por medio de una serie de actividades recreativas en donde deberán trabajar en conjunto con su grupo de compañeros para escoger las mejores estrategias y solucionar los diferentes escenarios presentados.

Como temática del taller se estableció que primeramente se dará la bienvenida y presentación de la actividad a los participantes, con el fin de explicar la dinámica en la que se desarrollará y su propósito. Para iniciar, se divide el grupo en 3 equipos, integrados tanto por voluntarios como por personal permanente y administrativo; cada uno de ellos será apoyado por un moderador, escogido con anticipación, quien le irá indicando las actividades a realizar durante el *rally*. Cada una de las actividades deben realizarse en equipo, por lo tanto, todos los miembros tienen que participar en la toma de decisiones y cumplir con lo solicitado. Se desarrollarán seis actividades desglosadas de la siguiente forma:

1. Como primera actividad se realizará la dinámica de autoconfianza llamada “El Salto”. Se les pide a los participantes que realicen un salto de longitud, y que antes de saltar pongan una marca en la distancia que creen que van a alcanzar. Lo normal es que todo el mundo rebase ampliamente esa marca. Esto sirve para explicar la importancia de la confianza en sí mismo y la capacidad, en todos los ámbitos de la vida, de llegar mucho más lejos y de dar más de sí de lo que se imagina. Todos los participantes deberán saltar.
2. Como segunda actividad, se efectuará una dinámica de resolución de conflictos, la cual pretende mermar o disminuir las diferencias que puedan existir entre los participantes, o bien en problemas futuros que se den entre el personal de la Cruz Roja Costarricense. Esta se denominará “Salir del Círculo”, para ello los competidores formarán un círculo en el que todos los participantes en pie traban fuertemente sus brazos. Previamente, se ha sacado del grupo una persona. La consigna que se les da es que un integrante será introducido dentro del círculo, y tienen dos minutos para "escapar sea como sea", cada uno en su tiempo (uno a la vez).

A las personas que conforman el círculo se les explica que deben evitar las fugas "por todos los medios posibles". Las personas que están fuera del círculo deberán motivar y guiar a su compañero (el que está dentro del círculo) para encontrar la mejor manera de cómo salir.

3. Como tercera actividad denominada "Fotos Conflictivas", se le entregará al grupo una serie de fotografías que ilustren una situación conflictiva, deberán brindar recomendaciones y una posible solución en conjunto (todos deben de estar de acuerdo) al conflicto presentado. Todos los participantes deberán decir alguna idea o propuesta, el grupo debatirá durante un tiempo y luego expondrán al grupo en general el caso que resolvieron, las medidas que tomaron y su solución. El desenlace deberá ser bien estructurado y se recalca la importancia de la participación de todos. El moderador podrá participar motivando a los participantes a decir sus ideas, si algún integrante no participa podrá solicitar que comparta su parecer frente a todos.
  
4. En la cuarta actividad llamada "La Telaraña", el moderador podrá solicitar el cambio de equipos, con el fin de que los participantes se relacionen con los otros miembros, así se evita que los grupos sean de amigos ya conocidos. Para realizar esta actividad se construye con una cuerda o pabilo una especie de telaraña, en donde haya espacios pequeños para que todos los participantes del grupo pasen a través de ella sin tocarla. Es recomendable que la telaraña se construya entre dos lados (árboles, postes) de aproximadamente un metro y medio de distancia entre ambos. Conviene hacerla dejando muchos espacios de varios tamaños, los más grandes por encima de un metro. En conjunto, deberán apoyar y guiar a sus compañeros a que pasen al otro lado, buscando el lado más conveniente para ello. La actividad desarrolla la capacidad colectiva de tomar decisiones y resolver conflictos. Además, fomenta la necesidad de cooperar ya que todos trabajan en conjunto y desarrolla la confianza del grupo debido que todos deben de esforzarse para pasar al otro lado.

5. Con el propósito de que los participantes unan sus ideas para lograr el objetivo, se va a desarrollar como quinta actividad “El Escuadrón”, en ella a cada equipo se le informa que debe construir una nave voladora usando hojas de papel, tienen que idear en conjunto la nave y sus características, la tienen que hacer volar y que atravesase una distancia determinada para llegar a un objetivo. Entre todos deben definir cuál será la dinámica de construcción para que logre llegar a la meta, si no logra llegar, deberán idear otra estrategia para lograr el objetivo. No podrán avanzar a la siguiente actividad si la nave no sobrepasa la distancia establecida.
  
6. Finalmente, se va desarrollar como última actividad “Dígalo con Mímicas”, para ello se requiere dividir cada grupo en 2 subgrupos. El primer subgrupo deberá mostrar las mímicas sobre una palabra que se le da y el otro subgrupo tiene que adivinar. No podrán decir ninguna palabra o letra para ser contestada, solo por medio de movimientos o mímicas, si dicen alguna palabra esa no será contabilizada. Los grupos deberán trabajar en equipo para expresar la palabra y el otro para adivinarla. Deberán ser muy estratégicos con la selección de actos y memorísticos para recordar las palabras que no son adecuadas. Gana el equipo que logró responder más palabras en 10 minutos, al final se contabilizarán para saber cuál equipo ganó.

Nota: A los participantes del taller se les entregará un reconocimiento por participación y un detalle por parte de la administración, por su disposición para participar y para finalizar con éxito la actividad, desarrollada tanto para el bien del personal como para la institución.

Tabla 21

<b>CRUZ ROJA COSTARRICENSE</b> <b>Propuesta de Plan de Retención del Voluntario Adulto</b> <b>Materiales para el desarrollo de las dinámicas del taller de Resolución de Conflictos</b>	
<b>Dinámica</b>	<b>Materiales</b>
Dinámica 1	Masking Tape
Dinámica 2	Recurso Humano
Dinámica 3	Secuencia de fotografías con algún acto conflicto, hojas blancas, lápices o lapiceros.
Dinámica 4	Cuerda o pabilo para construir telaraña
Dinámica 5	Hojas de papel, masking tape, tijeras
Dinámica 6	Lista de palabras para adivinar

Fuente: González, 2017

### ***Taller: Motivación***

El presente taller tiene como objetivo desarrollar la motivación y la superación personal de las personas que laboran de forma permanente, así como de manera voluntaria en la Cruz Roja Costarricense. A su vez, esta actividad incrementará las competencias personales para desarrollar el trabajo proactivo y coordinado, y para fortalecer las capacidades individuales de los empleados. También mejorará la efectividad de las labores y el clima organizacional entre el personal voluntario adulto y el personal permanente de la

institución. Lo anterior con el fin de lograr que los participantes comprendan la importancia de ponerse en el lugar de otra persona.

Primeramente, se va desarrollar la actividad llamada “Somos empáticos”, la cual tiene una duración aproximada de 30 minutos. El facilitador comenzará dividiendo a los participantes en grupos de 10 personas o menos, va a depender de la cantidad de participantes del taller. Posteriormente repartirá un pliego de papel periódico y un sobre a cada grupo. Los sobres contendrán pequeñas historias, cuya meta consiste en servir como facilitadores para un debate sobre la empatía, para ello los participantes deben leer el contenido de los sobres y analizarlo.

Luego de entregados los sobres, el facilitador escribirá en la pizarra una serie de preguntas como ¿qué piensas del personaje principal?, ¿qué harías en lugar de esta persona?, ¿qué le dirías al personaje principal de tu historia? Seguidamente el facilitador le solicitará a los grupos las respuestas, cada una variará de acuerdo a la historia que analizan. Finalmente todos los participantes discutirán, buscando conclusiones que permitan iniciar una exposición. Seguidamente el facilitador explicará el concepto de empatía y su importancia en el trabajo y el respeto entre el personal de comunidad de la Cruz Roja. Se caracterizarán a los líderes empáticos, reforzando las ideas expresadas por parte de los participantes.

Como segunda actividad se realizará un sondeo de motivación, el cual guarda como principal objetivo conocer cuáles fueron los factores que motivaron a los participantes para ingresar a la Cruz Roja Costarricense. Esta actividad se debe implementar en un tiempo estimado de 30 minutos.

En primera instancia, el facilitador del grupo contextualizará, a modo de presentación, que cada vez que se inicia una actividad nueva se hace por un motivo. Seguidamente, de manera individual, los integrantes del grupo responderán a una serie de preguntas como ¿por

qué he venido a esta actividad?, ¿cuál es la razón que lo motivó a ser parte de la Cruz Roja Costarricense?, ¿qué espero lograr al ser voluntario?, ¿qué estoy dispuesto a aportar como voluntario a la Cruz Roja Costarricense? Los participantes deberán compartir sus repuestas con el resto del grupo, para así conocer los diferentes factores o deseos de los compañeros al decidir formar parte de la institución. Luego de esto, se anotan los principales motivos del grupo y son expuestos por un miembro de cada grupo ante los demás participantes del taller.

Como actividad número tres, se les dice la pregunta: ¿qué me aporta el grupo? Esta tiene como objetivo reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles sobre el trabajo ejecutado dentro de la institución, con el fin de conocer las necesidades que presenta la Cruz Roja Costarricense y que puedan afectar la permanencia del voluntario, para que administración diseñe los mecanismos necesarios para contrarrestarlas.

Para el desarrollo de esta actividad se les solicitará a los participantes escriban qué aspectos positivos aporta la Cruz Roja Costarricense para su desarrollo personal y qué iniciativas podría implementar la entidad para mejorar el trabajo en equipo, pues este aspecto es de suma importancia para generar un clima laboral esencial dentro de la organización.

Al finalizar esta actividad, se realizará una discusión grupal para que cada uno pueda compartir su opinión y ver cuáles son los puntos que el equipo ha de trabajar más para mantener alta la motivación de los integrantes.

Como última actividad denominada “Limitaciones personales”, se pretende que los participantes se den cuenta que el ser humano posee limitaciones y que en muchos casos no son tan graves. Dicha actividad busca que entre los mismos compañeros generen estrategias que ayuden al compañero a superar las limitaciones y sirvan como apoyo para una mejor calidad de vida. Se debe realizar en máximo de 30 minutos.

Para el desarrollo de cada actividad se debe contar con un facilitador del grupo, el cual pedirá que cada persona escriba en un papel sin nombre tres limitaciones o puntos débiles de cada uno. Tras unos minutos, recoge todos los papeles. Luego distribuye estos papeles de manera aleatoria de manera que cada persona, haya recibido uno. Finalmente cada persona va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran propios. Además, pueden exagerarlos. A la vez que los dice, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos o cómo podría mejorarlos.

**Tabla 22**

<b>CRUZ ROJA COSTARRICENSE</b> <b>Propuesta de Plan de Retención del Voluntario Adulto</b> <b>Materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del taller de Motivación</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Materiales</b>
Actividad 1	Papel periódico en pliego, marcadores y sobres con historias
ACTIVIDAD 2	Papel y bolígrafo para cada persona.
ACTIVIDAD 3	Papel y bolígrafo para cada persona
ACTIVIDAD 4	Papel y bolígrafo

Fuente: González, 2017.

### **Cronograma del Plan de Retención para Personal Voluntario Adulto de la Cruz Roja Costarricense**

Se recomienda que la entrega del pin de Reconocimiento y el taller de Solución de Conflictos se realice en el primer semestre de cada año, dado que el reconocimiento se plantea

darlo en el Asamblea Ordinaria de la Cruz Roja Costarricense, y el taller aprovecha factores climatológicos para poder desarrollarse en un espacio adecuado para la actividad.

Para el segundo semestre de cada año se recomienda desarrollar el taller de Motivación, dado que por cuestiones climatológicas normales de la época lluviosa, la actividad puede ocurrir dentro del comité auxiliar de cada región.

**Nota:** La Cruz Roja Costarricense valorará en conjunto con las Juntas Regionales y Administradores de cada comité las fechas apropiadas para el desarrollo de las actividades, de acuerdo al clima, presupuesto y disponibilidad de los participantes. Además debe analizar si los diferentes incentivos planteados deber ser establecidos de cumplimiento obligatorio por todos los comités auxiliares a nivel nacional.

## REFERENCIAS

- Alfaro, R. (2010). *Actualización del Manual de Procedimientos y el Manual de Puestos del Hotel Montaña de Fuego*. (Práctica Profesional en Administración de Empresas). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Canales, A.(2009). Entendiendo la Permanencia de Estudiantes Vulnerables en el Sistema Universitario. Recuperado de [http://www.alfaguia.org/alfaguia2/files/1341265959\\_633.pdf](http://www.alfaguia.org/alfaguia2/files/1341265959_633.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cruz Roja Costarricense. (2016). *Principios Fundamentales*. Recuperado de [http://www.cruzroja.or.cr/?page\\_id=108](http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=108)
- Cruz Roja Costarricense. (2013). *Principios y Normas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para la asistencia humanitaria*. Recuperado de <http://www.cruzroja.or.cr/?portfolio=centro-de-documentacion>
- Cruz Roja Costarricense. (2016). *Política sobre Servicio Voluntario*. Recuperado de <http://www.cruzroja.or.cr/?portfolio=centro-de-documentacion>
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna. (s.f). *Consecuencias del principio fundamental de voluntariado*. Recuperado de <http://www.ifrc.org/es/nuestra-vision-nuestra-mision/nuestra-vision-nuestra-mision/los-siete-principios-fundamentales/voluntariado/>
- Grados, E. (2013). *Reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Guillermo, J. (2005). *Los incentivos laborales y el desempeño del personal de los call center de grupos financieros* (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gutiérrez, A. (2013). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Madrid: Difusora Larousse. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gutiérrez, M. (2010). *Proceso de Atracción y Retención de Talento Humano en la Asamblea Legislativa*. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Internacional de la Américas, Costa Rica.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2004) *Metodología de la Investigación*. Chile: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Perú: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- Lopez, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. España: Fundación Luis Vives. Recuperado de <http://www.plataformavoluntariado.org/ARCHIVO/documentos/recursos/claves-para-la-gestion-del-voluntariado-en-la-entidades-no-lucrativas.pdf>
- Pavía, S. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del zulia, revista de ciencias sociales*. 16(3) Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pineda, B., Pedraza, O. (2011). *Persistencia y graduación hacia un modelo de retención estudiantil para instituciones de educación superior*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pinto, L. (2015). *Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café (cafesa)*. (Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. (Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Tejedo, J., Iglesias, M., e Iglesias, M. (2009). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Tortosa, E., Rodríguez, A., Moliner, T. (2014). *Marketing Interno: Como lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Difusora Larousse. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Vargas, I. (2012). *La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos*. Recuperado de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)

## APÉNDICES

### Apéndice 1: Entrevistas aplicadas

#### **1-¿Qué estrategia cree usted que se ha implementado o se pretende implementar para tratar de retener al personal voluntario mayor de 18 años dentro de la institución?**

La institución está implementando un nuevo programada de reclutamiento de voluntariado adulto, con el fin de establecer directrices que permitan una adecuada escogencia del personal voluntario. Sin embargo, dentro de este proceso no se ha establecido un programa específico que permita para mantener motivado al personal voluntario adulto y, por ende, evite la salida temprana de la Cruz Roja Costarricense. Dada dicha falencia, la institución pretende mediante la estrategia nacional de voluntariado crear un programa de motivación y reconocimiento del papel del voluntario en la Cruz Roja.

Según los diagnósticos desarrollados para conocer la opinión del voluntariado, el personal de forma errónea ha considerado que la entrega de uniformes y capacitaciones son técnicas que los motivan a seguir adelante. Sin embargo, la organización es consciente de que dichos aspectos son parte de las obligaciones mínimas que tiene la institución con el personal que presta su ayuda de forma voluntaria por el bien de la comunidad. Estas opiniones se han generado debido a que en muchos comités auxiliares alrededor del país, por temas de presupuesto y capacidad, no se logran dar las condiciones mínimas para el desarrollo del voluntario, pues los mismos voluntarios deben costearse la indumentaria y el equipo para prestar su labor. Sin embargo, en otros comités, donde se les entregan implementos básicos, estos son considerados por los voluntarios como aspectos que los motivan a permanecer en la institución.

Un método de reconocimiento que actualmente utiliza la Cruz Roja en algunos de sus comités consiste en reconocer los años de servicios voluntario, así pues se les entrega un

broche que reconoce la trayectoria de sus colaboradores. No obstante, este método no es aplicado como una directriz nivel institucional, es desarrollado de forma voluntaria por cada comité, según su presupuesto.

Cabe destacar que dentro del nuevo ciclo de voluntariado existe una serie de etapas que deben ser cumplidas por el colaborador, este procedimiento posee una serie de cursos que buscan determinar la razón del porqué el oferente desea forma parte de la organización.

Una de la problemáticas que enfrentaba comúnmente la institución previo al establecimiento del nuevo ciclo de voluntariado, era el interés de personal que ingresaba con el único objetivo recibir de forma gratuita cursos que poseen gran valor en el mercado laboral, entre los más comunes están: RCP(respiración cardiopulmonar), el APA (auxiliar de primeros auxilios), rescate vertical, rescate vehicular, los cuales la institución, por ser sin fines de lucro, brinda sin costo alguno para el personal voluntario adulto, con el único fin de mantener personal capacitado para una prestación de servicio óptimo en la comunidad. Según lo manifiesta el encargado de voluntariado, en algunos casos los voluntarios ingresan con el único objetivo de recibir los cursos para luego retirarse del programa de voluntariado y así ofertar los conocimientos adquiridos en empresas privadas.

Ante esta problemática se estableció una serie de cursos previos que funcionan como filtros para reconocer al personal que realmente cuenta con la intención de formar parte del programa, y así con ello descartar de forma previa a las personas que buscan intereses que no van acorde con el fin de la entidad. Otro de los filtros utilizados como herramienta para la selección adecuada es la entrevista, la cual tiene como objetivo identificar las intenciones de los postulantes a voluntarios y con ello aprobar o descartar su continuidad en el proceso de selección.

**2-¿Qué factores cree usted que pueden permitir una fidelidad del voluntariado con la institución?**

Como parte de los factores que generan la inestabilidad del personal, se encuentra el desconocimiento como tal de la institución, y con ello no hay una afiliación con la doctrina institucional y del movimiento como tal, el cual va más allá de la atención de la emergencia. Es por esto que, por medio de los niveles previos, se busca que la persona se identifique como cruzrojista.

**3-¿Cuál es el programa de incentivos que poseen o bien que se podría implementar dentro de la institución para incentivar la permanencia del voluntario por largos periodos de tiempo?**

Como parte de las ideas que mantiene la institución para motivar el voluntario, se encuentran los reconocimientos anuales, pero estos son desarrollados de forma individual por parte de cada comité, es decir, queda a decisión de cada administrador o junta directiva el desarrollo de actividades que incentiven al personal a mantenerse dentro del programa. Lo mencionado obedece a que, al no existir un programa nacional de motivación e incentivos, estas iniciativas quedan a decisión de las juntas locales, las cuales son nombradas por el personal voluntario.

Una vez aprobada la entrevista y los cursos virtuales por medio del oferente, la compañía brinda una serie de cursos enfocados en el voluntariado social, dado que el ser voluntario va más allá del servicio de emergencias y el abordaje de ambulancia, lo cual en muchos casos es lo que busca el personal que ingresa.

Como parte de los programas de capacitación que maneja la institución se encuentran el BPA (básico de primeros auxilios) , el RCP( resucitación cardiopulmonar) y el APA

(auxiliar de primeros auxilios), este último se encuentra en la fase 4 de los niveles, con el fin de que el personal apruebe los primeros cursos de la doctrina institucional, los cuales son establecidos como filtro para detectar lo que busca el voluntario dentro de la institución y así seguir brindándole el desarrollo profesional o descartar su continuación dentro del programa.

**4-¿Cuáles son los programas de capacitación específicos que utilizan para retener y motivar al personal voluntario dentro de la institución?**

En el momento de ingreso como voluntario, se establece una serie de cursos de doctrina institucional, que buscan dar a conocer la ideología y principios de la Cruz Roja, con el propósito de que el colaborador se identifique con las funciones que desarrolla en todas sus áreas y así pueda elegir la sección que más le atraiga, de acuerdo a sus preferencias, pero también acorde a las necesidades de la organización.

**5-¿Cada comité auxiliar cuenta con el equipo médico necesario e indumentaria para que la labor del voluntario sea desarrollada de manera óptima?**

Una de la problemáticas que se busca mitigar a nivel institucional, es la falta de insumos necesarios para la prestación del servicio voluntario, entre los más comunes se encuentran el equipo médico y la indumentaria; asimismo, en algunos casos, las instalaciones no mantienen las condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones en un ambiente adecuado. Lo mencionado ocasiona la deserción de los voluntarios del programa, quienes experimentan una desmotivación por la labor social.

Otra de las causas que afectan la retención del personal son los conflictos generados dentro de la estructura organizacional de cada comité, dado que existen problemas de liderazgo y, por su parte, se ve afectado el ánimo del personal del voluntario.

**6-¿Específicamente qué actividades considera usted que generan sentido de pertenencia del personal con la institución?**

Dentro de las actividades que se consideran importantes para crear un sentido de pertenencia con la institución, se hallan los talleres, que son realizados esporádicamente. Como parte de las valoraciones que desarrolla la institución para motivar al voluntario, se encuentran las pasantías y los convivios internacionales, los cuales buscan retribuir la labor humanitaria realizada dentro de la organización y que formen parte del programa de incentivos que se apliquen en todos los comités auxiliares a nivel nacional.

**7-¿Cuáles mecanismos de participación brinda la Cruz Roja para que el voluntariado se involucre más dentro del programa?**

Dentro de la Cruz Roja Costarricense, la participación del voluntario es vital para el funcionamiento de los 115 comités auxiliares, dado que en su mayoría estos son administrados por una junta directiva, los cuales son elegidos únicamente por el personal voluntario del mismo comité. Además el máximo ente de la organización, como lo es el Consejo Nacional, es nombrado únicamente por personal voluntario, así como todos los acuerdos y toma de decisiones deben ser aprobados en la Asamblea Anual.

**8-¿En conclusión, qué rol tiene el voluntariado dentro de los planes estratégicos de la Cruz Roja?**

En la Cruz Roja Costarricense, el papel del voluntariado es esencial para el buen funcionamiento de la organización, esto porque las juntas directivas locales, así como el Consejo Nacional, son nombrados por los voluntarios. Sin embargo, se carece de una participación más activa en algunas zonas en donde el voluntariado es muy escaso o nulo.

La institución es consciente de la dependencia del voluntario para su buen funcionamiento y, por ende, ve la necesidad de establecer estrategias para retener y atraer más voluntarios comprometidos, de manera que se logre una identificación con los principios e ideales por la cual se rige la Cruz Roja a nivel mundial.

## **Entrevista aplicada al Coordinador Nacional de Voluntariado de la Cruz Roja de Guatemala**

### **1-¿Qué estrategia han implementado para tratar de retener al personal voluntario adulto dentro de la institución?**

En Guatemala, una de las principales estrategias se vincula con un tema estructural en las delegaciones (comités auxiliares), se trata básicamente en poder brindar diferentes servicios humanitarios, dado que mientras más servicios ofrezca cada delegación, existen mayores opciones para que el voluntario se involucre en diversas actividades y, por ende, las personas con diferentes perfiles pueden aportarle a la institución en el campo que más les sea de su agrado, pues se abre un nicho para cada persona, profesión u oficio, lo cual genera una motivación en los voluntarios para permanecer dentro del programa, porque se les permite desarrollarse en la división que es de su preferencia. También una de las estrategias es el poder tener un coordinador de voluntariado, con un equipo de voluntarios comprometidos, los cuales se dedican específicamente al tema de gestión del voluntarios, y que tenga como pilares el reconocimiento, la protección y promoción del voluntariado.

Además, la gestión del conocimiento, por medio de capacitaciones, es vital, porque el aprendizaje constituye la principal retribución presencial o lineal (capacitaciones virtuales), pero primeramente existe una formación básica institucional y también una formación especializada de acuerdo con las áreas programáticas, como gestión de riesgo, salud e inclusión social. Asimismo, una de las virtudes del programa para mantener a los

voluntarios es que la persona tiene el derecho de decidir en cual área programática se quiere quedar, y con ello se le brinda todas las facilidades en equipo y capacitación, para que su aprendizaje sea el que la persona espera obtener para su especialización, y así se evita el formar todólogos (personas que saben de todo un poco) y así distribuir de forma equitativa las oportunidades de formación y capacitación.

Es aspecto importante a destacar es el tema de la protección, el cual consiste en darle al voluntariado un seguro de vida, además del seguro de accidentes del programa de la Federación Internacional de la Cruz Roja. Estos beneficios logran que el colaborador preste su servicio con la tranquilidad deseada, ya que en caso de un siniestro su vida personal o laboral no queda en riesgo o a la deriva.

## **2-¿Qué factores cree usted que pueden permitir una fidelidad del voluntariado con la institución?**

Un factor importante a destacar es el tema de la protección, en donde se le brinda al voluntariado un seguro de vida, además el seguro de accidentes del programa de la Federación Internacional de la Cruz Roja, los cuales logran que el colaborador preste su servicio con la tranquilidad deseada, ya que en caso de un siniestro su vida personal o laboral no queda en riesgo en el sentido económico.

Por otra parte, se les brinda uniformes semestralmente, o bien cuando por circunstancias especiales como emergencias, se les da equipo e indumentaria adicional, para que este no sea un aspecto que le cause desmotivación y se consideran de vitales para el proceso fidelización e identificación a la hora en que salen a brindar el servicio.

Por otra parte la institución cuenta con una base de datos actualizada en donde se tiene un manejo adecuado de la información de cada voluntario, en donde se lleva un registro nacional en línea, el cual permite tener el control de los voluntarios que ingresan y salen del programa, además permite llevar con detalle las horas de servicio que brinda cada voluntario en cada una de las delegaciones y con base en esa información se logra reconocer de forma objetivo a aquellos voluntarios que se destaca, dichos reconocimientos pueden ser por: antigüedad, por algún tipo de servicio distinguido, por la ejecución de un proyecto específico o de acuerdo a su sección voluntaria.

Cabe mencionar que este tipo de reconocimiento se realiza de forma local, es decir, corresponde a cada comité. En Guatemala, está institucionalizado para que cada año se realice un reconocimiento nacional para entregar los reconocimientos a los voluntarios destacados en cada una de las delegaciones, esto se realiza de forma pública.

### **3-¿Cuál es el programa de incentivos que utiliza la institución para incentivar la permanencia del voluntario por largos periodos de tiempo?**

Dentro del programa de incentivos o beneficios que se brindan, está el apoyo psicosocial para los voluntarios y el personal asalariado, especialmente para aquellos que están expuestos a situaciones muy estresantes o que puedan causar crisis y estrés postraumático, como todas aquellas actividades que están relacionadas con el sufrimiento, ver personas heridas o fallecidas, para ello esta ayuda es vital para poder favorecer una dinámica efectiva entre todos los voluntarios y el personal.

Como parte del programa de beneficios, se implementó una serie de talleres de formación socio-laboral, los cuales se establecieron principalmente para personas de zonas urbano-marginales, pero se encuentran también a favor del voluntario en general. Entre los talleres que se desarrollan a nivel nacional están: talleres de cocina, reparación de celulares,

de serigrafía, de teatro; estos se diseñaron para ayudar a la formación tanto personal como profesional de los voluntarios quienes por sus condiciones económicas y sociales no han podido prepararse académicamente y con ello se retribuye su gran labor dentro de la organización.

También se establecieron convenios con universidades e institutos como los firmados con la Universidad San Carlos, la cual es la universidad nacional. Este convenio favorece a aquellos voluntarios que deseen prepararse académicamente y gocen de beneficios especiales por ser parte de organizaciones sin fines de lucro como la Cruz Roja. Además se cuenta con una alianza estratégica con el instituto INTECAP, (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad), el cual brinda formación técnica, y ayuda a la profesionalización del personal permanente y voluntario a muy bajo costo para la entidad, o en su mayoría de forma gratuita, con el objetivo de que se establezca un plan de desarrollo en diferentes áreas y el voluntario vea su crecimiento tanto dentro como fuera de la organización y pueda obtener conocimiento para establecerse en una vida profesional fuera de la Cruz Roja, pero que se refleje el aporte como una retribución por su labor como voluntario.

#### **4-¿Cómo se establecen los programas de motivación y beneficios para que sean ejecutados en todos los comités locales de la institución?**

Para que los programas de apliquen de forma similar a nivel nacional, se dan lineamientos generales, basados en la políticas internacionales, reglamentos y estatutos; pero se establece una libertad para que los comités, aparte de lo establecido, generen nuevas iniciativas para la gestión del voluntariado.

### **5-¿Cuáles factores cree usted que permiten una permanencia estable del voluntariado dentro de la Cruz Roja?**

La permanencia del voluntariado se debe a un efectivo proceso de selección, el cual incluye una entrevista clara, en donde se le informa la postura de la instancia en temas de políticas y reglamentos, además de la formación básica institucional, porque al tener dichos datos se firma un compromiso, en donde se respetan todos los estatutos, con el objetivo de que no se utilice la institución como un centro de beneficios para solo intereses personales. Sin embargo, esto constituye un reto constante de la organización a nivel mundial.

Otro de los factores que ayudan a la permanencia reside en que una vez que ingresa se le brinda todas las herramientas tanto físicas como educativas para que su desempeño a la hora de ofrecer servicio sea lo mejor humanamente posible, y así se evita que carencias en equipo o capacitaciones sean una causa de abandono del programa.

Uno de los aspectos que ayuda a mantener al voluntariado dentro del programa, es que se trabaja constantemente en que los comités se conviertan en un espacio agradable. En este aspecto se valora: infraestructura, servicios que brinde el comité, actividades y apoyo en situaciones de vulnerabilidad en las que viven algunos de los voluntarios.

Uno de los aspectos que en sí es una obligación de la instancia, pero que se sabe que en muchos países no se cumple, es el tema de la alimentación durante de las horas de servicio. En Guatemala, durante las horas en que el voluntariado esté en servicio, cada delegación tiene el deber de darle la alimentación requerida, dependiendo del horario y cantidad de horas en función; además, cuando se trata de emergencias, estos gastos son asumidos por la Sede Central.

**6-¿Cuáles son los programas de capacitación específicos que utilizan para retener y motivar al personal voluntario dentro de la institución?**

La Cruz Roja Guatemalteca es considerada una de las organizaciones más fuertes en la región, excepto México por su población, por ende, la formación en línea es una de las claves para que los voluntarios estén constantemente formados, y mantengan ese deseo de permanecer como colaboradores, pues se les brinda esa herramienta para su mejora continua, además de los cursos presenciales, los cuales inician con una formación básica, que se realiza cada mes o cada dos meses, dependiendo de la necesidad de cada delegación.

**7-¿Cada comité auxiliar cuenta con el equipo médico necesario e indumentaria para que la labor del voluntario sea desarrollada de manera óptima?**

En la mayoría de comités de la institución se cuenta con todo el equipo requerido para que no sea barrera para brindar un servicio de calidad y respuesta oportuna. Por tal motivo, al ingreso del personal voluntario se le entrega la indumentaria requerida de acuerdo a su conocimiento y al área a la que pertenece. Además en el momento en que avanza o cambia de sección se le entrega equipo e indumentaria especializada para su labor, pero al ser recursos de alto costo la institución hace responsable al voluntario del equipo para que este sea aprovechado al máximo, dada la inversión que se realiza.

Sin embargo, en comités que cuentan con carencias en temas de equipo y presupuesto, en el momento cuando son detectados esos faltantes, se gira una orden para que la sede central brinde el apoyo para que el servicio y el bienestar del personal voluntario y permanente no se vean afectados. Al darse este problema, se ha implementado en más de la mitad de las delegaciones o comités un fondo llamado SEMIA, el cual ataca el tema estructural, que es la sostenibilidad y movilización de recursos. De esta forma, al tener servicios para la comunidad

que le generen ingresos, este le permite una retención efectiva de los voluntarios, es decir, cuando se logra mantener una gestión fuerte dentro de una delegación, cabe una gestión efectiva de voluntariado, porque se le brinda mayores opciones de desarrollarse en el área social de su preferencia.

Para lograr que esa gestión efectiva se logre en la gran parte de los comités en todo el país, la organización desde su sede central brinda apoyo económico, técnico y personal, con el fin de fortalecer y mitigar las carencias que determinada delegación presente, lo cual ha generado un avance importante en temas de infraestructura y equipo a partir del año 2000.

Con respecto a lo anterior, se estableció un programa específico de desarrollo de delegaciones, que está dentro de la dirección de desarrollo organizativo y además que tiene una dirección específica para voluntariado, en la cual se incluyen el programa de voluntariado, juventud y principios y valores. Cabe destacar que dentro del programa de voluntariado el tema de la retención es un componente primordial, para ello se aplican anualmente encuestas nacionales de voluntariado, en donde se usan indicadores como: ¿por qué la gente se va?, ¿por qué la gente se queda?, ¿cuáles son las secciones voluntarias que mayor permanencia tiene? y ¿por qué? En ese sentido, los jóvenes son los que más rotan, por la etapa de vida en la que están, porque por cuestiones laborales y de estudio tienen que abandonar por tiempo indefinido la organización. De acuerdo a los análisis que se hacen anualmente, se ha determinado que la vida media para los jóvenes (programa de juventud) va de 1 a 3 años, de 5 a 10 para los socorristas (voluntario adulto) y de 10 a más años para aquellos voluntarios que forman de gobierno (Juntas Directivas de cada comité).

**8-¿Específicamente qué actividades considera usted que generan sentido de pertenencia del personal con la institución?**

Como parte de los incentivos que implementa la institución para mantener al personal con deseos de ayuda, se organizan actividades que no tiene que ver con la acción humanitaria, pero que estas lo que buscan es mejorar la relación entre el empleado o colaborador asalariado y el personal voluntario, dado que en encuestas que se habían hecho se encontró esta problemática en alguna sedes locales. Estas iniciativas tienen que ver con la recreación, el ocio, en donde también se les permite compartir con otras delegaciones para que compartan información y se retroalimenten para mejorar sus conocimientos.

Otra de las formas para mantener al voluntario complacido dentro de la organización, en el desarrollo de campamentos nacionales para el voluntariado, encuentros regionales, actividades lúdicas (actividades de ocio, entretenimiento y diversión), y actividades deportivas. Estas se gestionan y trasladan a todos los comités para que sean aplicadas como un medio para reducir el estrés del personal voluntario.

**9-¿Cuáles mecanismos de participación brinda la Cruz Roja, para que el voluntariado se involucre más dentro del programa?**

Primeramente, es de suma importancia reconocer la labor tan indispensable que realizan. Seguidamente, la actividades que se vinculan con la promoción del voluntariado y la comunicación de sus acciones, esta última se realiza por medio de redes sociales, dado que el departamento de comunicación unifica todo lo relacionado a los voluntarios a nivel nacional y lo publica, para ello se cuenta con una plataforma muy fuerte de manejo de redes sociales, lo que permite llegar a muchas personas.

**10-¿Existe un presupuesto destinado únicamente para el voluntariado y sus necesidades, quién les brinda ese apoyo económico?**

La institución tiene un presupuesto anual destinado únicamente para temas de voluntariado y sus necesidades, con el cual se desarrollan capacitaciones, actividades, financiamiento de capacitaciones fuera de Guatemala a voluntarios destacados, y además en caso que alguna delegación ocupe apoyo económico para alguna actividad, se les genera ese apoyo de dicho fondo. Además se cuenta con el apoyo internacional por medio de sociedades nacionales como son la Cruz Roja Española, la Cruz Roja Noruega, y la Federación Internacional.

**11-¿En conclusión, qué rol tiene el voluntariado dentro de los planes estratégicos de la Cruz Roja?**

El voluntario, como en la mayoría de los países de la región comanda las juntas directivas de cada delegación, son los encargados de velar por el buen funcionamiento de su sede , y a su vez son representantes en las reuniones regionales y nacionales, en donde su opinión y voto son esenciales para la aprobación de reglamentos , leyes , políticas y reglas que se establezcan y modifiquen para el buen funcionamiento de la organización como tal, es por ello que el voluntariado debe recibir siempre el apoyo y las mejoras herramientas, dado que son ellos los que deciden la mayor parte del camino de la institución.

## **Apéndice 2: Cuestionario aplicado a la muestra**

Con el fin de analizar los posibles factores que afectan la retención del personal voluntario adulto en la Cruz Roja Costarricense, se estableció el presente cuestionario, el cual fue aplicado a la muestra establecida. Con base en los resultados obtenidos, se estableció un programa de retención, que incluye incentivos y beneficios motivacionales que fomenten crear un sentido de pertenencia y fidelidad del voluntario adulto con la organización. Esta herramienta fue aplicada de forma anónima, para lograr que las respuestas dadas fueran lo más veraces posibles.

**1-Edad \_\_\_\_\_.**

**2-Género: Masculino ( ) Femenino ( ).**

**3-¿Cómo evalúa usted la relación entre el personal voluntario y el personal permanente?**

( ) Excelente

( ) Muy buena

( ) Regular

( ) Deficiente

**4-¿Le brinda la Cruz Roja el equipo necesario para ejercer su labor de manera adecuada?**

- Sí
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No reciben

**5-¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones para mejorar su conocimiento?**

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anual
- Más de 1 año
- Nunca

**6-¿Se cuenta con facilidades (por ejemplo: flexibilidad de horario) para la prestación de las horas voluntarias?**

- Sí
- No
- Pocas veces
- Solo cuando el comité indique

**7-¿Qué factores consideró usted para formar parte del programa de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense?**

( ) Crecimiento personal

( ) Valor social

( ) Herencia familiar

( ) Otro, indique: \_\_\_\_\_

**8-¿Cuenta con las instalaciones adecuadas para que su estadía en horas de servicio sea agradable?**

( ) Sí

( ) No, ¿Por qué?

---

---

**9-¿Qué tanto promueve la Cruz Roja Costarricense la participación de los voluntarios en la toma de decisiones?**

( ) Mucho

( ) Poco

( ) Muy pocas veces

( ) Nunca

**10-¿Cuántos años se ve usted dentro de la Cruz Roja desempeñándose como voluntario?**

De 1 a 2 años

De 2 a 3 años

De 3 a 4 años

De 4 años a más

**11-¿Usted recibe reconocimientos como, por ejemplo: certificados por participación, capacitaciones adicionales, premios, que fomenten su permanencia en la institución?**

Sí

No

Muy pocas veces

Nunca

**12-¿Usted recibe algún tipo de viático durante las horas de servicio voluntario?**

Sí

No

Pocas veces

Nunca

**13-¿Qué aspectos de los siguientes, considera usted que pueden afectar su permanencia como voluntario?**

- Falta de incentivos
  - Falta de capacitaciones
  - Poca motivación
  - Condiciones limitadas (alimentación, equipo médico, indumentaria)
  - Poca participación en la toma de decisiones
  - Otro, indique:
- 

**14-¿Usted ha tenido la oportunidad de participar en los concursos internos para optar por un puesto permanente en la institución? (Si su respuesta es “No”, omitir la siguiente pregunta).**

- Sí
- No
- Algunas veces

**15-¿Cómo fue esa experiencia?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

**16-¿Qué le agrada más de ser voluntario de la Cruz Roja Costarricense?**

- ( ) Ayuda social
- ( ) Crecimiento personal
- ( ) Interacción con otras personas

**17-¿Qué le molesta de ser voluntario de la Cruz Roja Costarricense?**

- ( ) Pocos Incentivos
- ( ) Conflictos Laborales
- ( ) Ausencia de motivación
- ( ) Ausencia de apoyo administrativo
- ( ) Infraestructura deteriorada



#### **Apéndice 4: Entrevista aplicada a la especialista en psicología**

**1-¿Cuál es la actividad más idónea para solventar los conflictos laborales que se presentan entre el personal voluntario y el personal permanente y administrativo?**

**2-¿Qué taller o dinámica se puede sugerir para incentivar el trabajo en equipo de los integrantes de la Cruz Roja Costarricense?**