

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE PERIODISMO**

**TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL VOLUNTARIO  
DE LA ASOCIACIÓN CRUZ ROJA COSTARRICENSE**

**MODALIDAD DE PROYECTO PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN PERIODISMO SOCIAL**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE**

**JASON SÁNCHEZ ARAYA**

**NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN**

**JENNIFER PAZOS MONGE**

## Contenido

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO .....	5
1.1 Problema .....	5
1.2.1 Planteamiento del Problema .....	6
1.3 Hipótesis .....	6
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
1.5 Justificación .....	7
1.6 Antecedentes .....	8
1.6.1 Historia .....	9
1.6.2 Antecedentes Internacionales .....	9
1.6.3 Antecedentes Nacionales .....	11
1.6.4 Proyecciones.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 Caracterización de la comunidad e institución .....	13
2.1.1 A Nivel Internacional .....	13
2.1.2 A Nivel Nacional .....	14
2.1.3 Estructura de la organización .....	17
2.1.4 El Servicio Voluntario .....	34
2.2 Modelos de Comunicación Organizacional .....	39
2.3 Modelo de Comunicación Organizacional en organizaciones de voluntariado.....	41
2.4 Modelo de comunicación Organizacional de la Cruz Roja Costarricense.....	42
2.5 Administración de los modelos de comunicación organizacional.....	45
2.6 Procesos de cambio o creación de modelos de comunicación organizacional .....	46
2.7 Análisis FODA en las organizaciones .....	47

2.8 Comunicación interna según tipo de población .....	48
2.8 Comunicación organizacional externa.....	49
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
3.1 Método de investigación.....	52
3.2 Muestra .....	53
3.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	53
3.4 Variables de estudio.....	54
3.4.1 Variables de estudio.....	54
3.5 Instrumentos.....	59
3.5.1 Entrevista.....	59
3.5.2 Grupo de enfoque .....	59
3.5.3 Análisis de Contenido.....	60
3.6 Proceso de recolección y análisis de datos .....	60
<b>CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 Análisis de entrevistas.....	62
4.2 Análisis de grupo focal .....	73
4.3 Análisis de cuestionarios.....	73
4.4 Análisis de FODA.....	83
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
Conclusiones .....	88
Recomendaciones.....	89
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....</b>	<b>90</b>
6.1 Introducción .....	90
6.2 Objetivos generales .....	90
6.3 Objetivos específicos de la propuesta .....	90
6.4 Planteamiento de la propuesta.....	91

6.5 Actividades y responsables de ejecutar la propuesta .....	92
6.5.1 Acción 1.....	92
6.5.2 Acción 2.....	93
6.5.3 Acción 3.....	95
6.5.4 Acción 4.....	96
6.5.5 Acción 5.....	96
6.5.6 Acción 6.....	98
6.5.7 Acción 7.....	99
6.5.8 Taller de formación institucional.....	100
ANEXOS.....	109
Anexo 1 Entrevista Análisis del modelo de comunicación organizacional.....	109
Anexo 2 Grupo Focal para el Análisis del modelo de comunicación organizacional.....	111
Anexo 3 Cuestionario Análisis del modelo de comunicación organizacional .....	112
Anexo N° 4 Análisis FODA Análisis del modelo de comunicación organizacional .....	114

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1 Personas que responden los cuestionarios.....	75
Gráfico 2 Conocen la estructura de comunicación organizacional .....	76
Gráfico 3 Existencia de una política de comunicación organizacional .....	76
Gráfico 4 Guía o formación sobre el uso adecuado de canales de comunicación .....	79
Gráfico 5 Nivel de la comunicación organizacional .....	80
Gráfico 6 Medio para recibir información institucional.....	80
Gráfico 7 Cantidad de personas en la oficina de comunicación estratégica.....	82

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Variables.....	55
Tabla 2 Cantidad de participantes que completaron el cuestionario .....	74

Tabla 3 Fortalezas.....	83
Tabla 4 Oportunidades.....	84
Tabla 5 Debilidades.....	85
Tabla 6 Amenazas .....	87

### **Índice de Figuras**

Figura 1 Organigrama General Asociación Cruz Roja Costarricense	19
Figura 2 Comités Auxiliares	24

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO**

### **1.1 Problema**

El escenario en donde el voluntariado se desarrolla ha sufrido grandes transformaciones en los últimos tiempos, que van más allá de los efectos de la crisis económica, la globalización, la pobreza, falta de oportunidades de empleo, los efectos de la revolución tecnológica (la llamada ‘era digital’), los rápidos cambios demográficos, situaciones que influyen en la decisión de realizar voluntariado en alguna institución o proyecto. Todos estos elementos introducen nuevas formas de pensar, de actuar, de vivir y afectan a los propios pilares en los que se sustentan los valores ciudadanos, y al propio concepto de participación.

Para analizar los temas de satisfacción y participación de los voluntarios, la Cruz Roja Costarricense realizó una encuesta de satisfacción y participación de los voluntarios durante el 2019, cual fue ejecutada por la oficina de voluntariado y Juventud. En ella se determina que existen diversas razones que motivan a ser voluntarios. Entre las más importante se encuentran el deseo de ayudar a las personas, la oportunidad de hacer la diferencia y el cumplimiento de principios y valores morales propios.

Igualmente, esta encuesta establece el reto de mejorar en temas de voluntariado, por ejemplo, en temas de variedad de actividades ofrecidas, apenas el 24% de los encuestados indica estar totalmente satisfecho con la variedad existente. Otro ejemplo es sobre clima positivo de trabajo entre permanentes y voluntarios, donde solo el 20.86% están totalmente de acuerdo en que existe un clima positivo de trabajo entre ambos equipos (p.19).

Además, se evidencia la necesidad de establecer líneas claras de desarrollo de voluntariado. Apenas el 30.59% de los encuestados consideran que existen oportunidades para su crecimiento personal dentro de la Sociedad Nacional, donde se evidencia que es necesario que la red de voluntarios se mejore constantemente y crezca de manera efectiva, para hacer frente a los continuos y emergentes desafíos de la actualidad, por lo cual se debe seguir invirtiendo en el desarrollo de voluntariado y en los sistemas de gestión de este, para su mejora, permanencia, calidad y enfoque (p.21).

Con base en lo anterior se considera relevante analizar cuál es la estrategia o modelo de comunicación organizacional dirigido al personal voluntario, que utiliza actualmente la Cruz Roja Costarricense, como se aplica este modelo y si el mismo contribuye a mejorar realmente la comunicación, es una fuente real y accesible de información y está adaptado a la diversidad de voluntarios que integran la organización.

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

Realizar estudios y acciones que permitan el análisis de las acciones que aplican en una organización, se vuelve necesario y promueve una evaluación y una posible mejora continua de los servicios que se brindan. Ejecutar análisis de los modelos existentes permite determinar si los mismos existen realmente, si son adecuados, si están actualizados y si cumplen el propósito para el cual fueron creados y cómo se utilizan, buscando con ello ser una institución que se mantenga actualizada y competitiva, que pueda ser atractiva para las personas que desean realizar algún tipo de voluntariado.

Para el presente trabajo, el problema de estudio se planteó en términos de responder la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo contribuirá la modificación del actual modelo de comunicación organizacional de la Asociación Cruz Roja Costarricense, al fortalecimiento de la labor voluntaria que estos ejecutan?

## **1.3 Hipótesis**

La mejora del modelo de comunicación organizacional de la Asociación Cruz Roja Costarricense contribuirá en el fortalecimiento de la labor voluntaria que se ejecuta en la organización.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense, durante el 2021.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Describir el modelo de comunicación organizacional utilizado actualmente por la Cruz Roja Costarricense, para la comunicación institucional.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actual estrategia de Comunicación.
- Proponer la creación o mejora de la herramienta de comunicación organizacional.

#### **1.5 Justificación**

Desde que estamos muy pequeños escuchamos muy seguido la palabra comunicación y cuando ingresamos a procesos de enseñanza empiezan a enseñarnos qué es comunicarse, cómo se debe hacer, para qué es importante, esto no solo como un proceso de enseñanza- aprendizaje, sino incluso como una habilidad para la vida, ya que luego empiezan a enseñarnos sobre comunicación asertiva, sobre comunicación institucional u organizacional, entre otros puntos que se consideran necesarios en este proceso de crecimiento y formación personal e institucional.

Como parte de lo anterior y dentro de una organización e institución, existe lo denominado comunicación organizacional, entendido esto según Fernández, C. (1997), como el proceso de comunicación organizacional, el cual es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p. 21)

Dicha enseñanza se vuelve de utilidad, entre otras cosas, porque permite pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita la proyección de una

imagen coherente de la organización, relaciona sus necesidades e intereses con los de sus trabajadores, los clientes, con el entorno en el que actúa y con las necesidades de la sociedad.

- Mejora flujos de comunicación
- Establece parámetros para comunicarse
- Se mantiene excelentes relaciones humanas el personal de la empresa.
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.

Actualmente, la Asociación Cruz Roja Costarricense cuenta, con una oficina denominada Comunicación Estratégica, la cual, entre otras funciones, se encarga de optimizar los procesos informativos internos y externos, para alcanzar una comunicación más asertiva, clara, oportuna y eficaz, para posicionar a Cruz Roja Costarricense como una organización humanitaria que brinda servicios de calidad. En reuniones con la encargada de la oficina, se identificó que existe una estrategia denominada Estrategia Institucional de Comunicación, aprobada mediante el acuerdo II-2 de la Sesión Ordinaria 18/2018 del Consejo Nacional realizada el 22 de setiembre de 2018, que sirvió como base para el presente proyecto (p.9).

## **1.6 Antecedentes**

Para realizar el siguiente apartado, se hizo una revisión bibliográfica tanto impresa como digital, además de bases nacionales e internacionales; esto se hizo consultando bases de datos como: repositorios de universidades nacionales e internacionales, Biblioteca virtual de la UIA, Scielo, Google Académico. Como parámetros de búsqueda se incluyeron términos como Estructura Organizacional, Comunicación, Tesis, Voluntariado, Estrategia.

Al revisar la información encontrada, se logró encontrar que las investigaciones realizadas son de instituciones académicas de carácter nacional e internacional. Sobre el tema objeto de estudio se logró encontrar de modelos de comunicación organizacional, pero no se logró encontrar investigaciones sobre comunicación organizacional en instituciones de voluntariado en Costa Rica, pues los documentos encontrados son de otros países como Bolivia, Ecuador, España.

Las investigaciones o trabajos consultados trataron sobre la comunicación organizacional en diferentes instituciones, diseño, estilos, herramienta, tipos de estructuras organizacional, voluntariado social estas analizaron a las instituciones para crear o mejorar las estructuras y modelos de comunicación relacionadas con cada trabajo.

Estudiando directamente cada uno, se identificó que en las diferentes investigaciones se utilizaron métodos de investigación como el inductivo, estudios de corte transversal, estudio de tipo cualitativo, usando estudios de investigación acción, estudios de caso, investigaciones teóricas y descriptivas, entre otras.

### **1.6.1 Historia**

Los trabajos que se encontraron tratan sobre tesis y artículos académicos enfocados en la comunicación organizacional, específicamente de Estrategias, Diagnósticos y Análisis de Comunicación Organizacional, de instituciones públicas, empresas privadas. Dentro de los mismos se identifica que utilizaron diversos métodos de investigación cualitativa y cuantitativa.

En primera instancia se logró identificar que se realizan estudios de comunicación organizacional desde hace aproximadamente 15 años; en el repositorio de las universidades se encontró muy pocas referencias nacionales; la mayoría son de referencia internacional. Dentro de estos se pueden mencionar:

### **1.6.2 Antecedentes Internacionales**

Haciendo una búsqueda de investigaciones internacionales, se logran identificar varias relacionadas con comunicación organizacional de organizaciones de voluntariado, dentro de las que se puede mencionar:

La de Herranz, J. (2007), quien analizó la comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos logró evidenciar que la gestión de la comunicación es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios –interno,

intermedio y externo– y que produce un efecto positivo sobre la organización, como es el incremento, a medio plazo, de la confianza, y a largo plazo, de la reputación.

Además, buscando la relación entre comunicación y servicio de voluntariado, Gil, M (2017), aplicando como método de investigación. Los pilares de la sociedad emergente del s. XXI: voluntariado de acción social y sus motivaciones y logró evidenciar:

La relación proporcional existente entre el aumento de la motivación de los voluntarios y la consolidación de su autonomía y sentido de pertenencia, mostrando las posibilidades de las que disponen las entidades sociales para influir en el comportamiento y motivación de sus voluntarios, con el objetivo de fidelizarles y conseguir así que sean, de la forma más eficiente, una parte importante del impulso y crecimiento del sector (p.7)

Por su parte, Moreno, O. (2012), analizó Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial, y logró evidenciar:

Se hace necesario e imprescindible el estudio integral de la comunicación Organizacional, ya que la misma tiene una gran influencia en el comportamiento organizacional, y gestionarla de esta manera posibilita la proyección de una imagen coherente con sus públicos y el incremento de la participación de todos en el logro de las metas institucionales (p.14)

Seguidamente Valencia, J. (2016) analizó Modelo de comunicación Organizacional para el fortalecimiento del voluntariado hacia la gestión del conocimiento, utilizando dos métodos esenciales para el correcto desarrollo de la investigación. El primero fue una revisión referencial y el segundo fue un diagnóstico descriptivo del asunto-problema para pasar al análisis que llevó a la propuesta de un modelo hacia el que orientarse en los próximos años de la organización y logró evidenciar:

Las organizaciones sin ánimo de lucro, que trabajan a partir de la acción voluntaria y solidaria, poseen unas características sociales que requieren un profundo estudio desde una mirada interdisciplinar para ayudar a su desarrollo holístico de tal manera que sean sostenibles. Esto exige comprender su valor en la sociedad como conjunto de voluntades organizadas y orientadas al desarrollo de la comunidad a partir de valores sociales como la solidaridad y la generosidad (p.127).

### 1.6.3 Antecedentes Nacionales

A nivel nacional, sobre comunicación organizacional, se encontraron investigaciones que aplicaron diversos métodos de investigación, como:

Azofeifa, G. (2006), analizó la comunicación organizacional interna del Programa de Atención Integral en Salud de la Universidad de Costa Rica, aplicando el método de investigación descriptiva y logró evidenciar:

Que en la organización hay sobrecarga de información en algunas instancias, mientras otras reportan no haber recibido y/o emitidos comunicados escritos en el período estudiado. También se identificó la existencia de cortocircuitos. Se destaca que, la circulación de la información escrita es predominantemente vertical o descendente (p. v).

Por otra parte, González, M. (2014), aplicó como método de investigación el uso de la comunicación digital en el ámbito interno de organizaciones no gubernamentales (ONG) del área metropolitana de Costa Rica:

Desarrollo de un modelo de comunicación digital interna, logró evidenciar, en las organizaciones no gubernamentales que participaron de la investigación, de enfoque de técnicas cuantitativas y cualitativas, debido a que existieron aspectos en el proceso de recolección de datos que requirieron del aporte de ambos métodos y logro identificar una serie de requerimientos y necesidades de comunicación interna tanto en fondo como en forma (p.117).

Además, se identificó que la Cruz Roja Costarricense creó, en el 2018, la Política y Estrategia Institucional de Comunicación, pero no existe evidencia de si a la fecha ha tenido alguna evaluación sobre su implementación, para un posible análisis de mejora, y si la misma ha sido construida de forma colectiva o si salió de la oficina de comunicación estratégica que tiene la Cruz Roja Costarricense.

Por último, se identificó que, durante el 2021, la Cruz Roja Costarricense realizó una encuesta de satisfacción y participación de los voluntarios. En dicha encuesta se obtuvieron un promedio de 1200 respuestas de este importante grupo de personas de la institución; además se incluyeron algunas preguntas relacionadas con la comunicación estratégica. Dentro de las preguntas que se

relacionan con la presente investigación, se logra obtener algunos insumos relevantes, como son el desconocimiento de la forma en que pueden comunicarse con la Dirección Nacional de voluntariado, y que el medio principal de comunicación es el correo electrónico institucional.

Por ejemplo, se consultaron precisamente los medios principales por los cuales se recibe información de la institución y un 53.33% indicó que, por el correo institucional, un 18,10% por información de persona a persona y un 12.38% por correo personal. Existen otros medios como lo son whatsapp, pero aparecen como medios de menor uso sobre los ya mencionados (p.54).

Además, un 45.65% está totalmente en desacuerdo o desacuerdo cuando le consultan si conoce el medio para comunicarse con la Dirección Nacional de Voluntariado. Siendo esta la Dirección con la que estas personas gestionan muchos de sus trámites, es de vital importancia que sepan cómo hacerlo, y es una de las acciones que se están planificando dentro del plan de acción post encuesta.

Se consultó también por los canales de comunicación que tiene la Cruz Roja. En esta pregunta, un 70.62% indican que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que conocen estos canales de comunicación (p.157).

Según los descriptores utilizados para la realización de este trabajo y después del análisis de los documentos encontrados y utilizados para la formulación de antecedentes, se considera que hace falta más información específica del tema de la presente investigación, ya que es muy poca la que al respecto se logra identificar y aún menor cuando se especifica en organizaciones de voluntariado o en instituciones como la Cruz Roja Costarricense.

#### **1.6.4 Proyecciones**

Como parte de las proyecciones y logros del presente proyecto de investigación, se identifica:

- Se pretende brindar un modelo de comunicación organizacional para la Cruz Roja Costarricense, que le permita fortalecer sus estrategias dirigidas hacia su talento humano voluntario.
- Realizar un análisis de FODA, que permita conocer la situación actual de la comunicación y que contribuya para análisis posteriores.
- Desarrollar un análisis de la política y estrategia actual y en caso requerido,

brindar una propuesta de comunicación dirigida al personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Caracterización de la comunidad e institución**

#### **2.1.1 A Nivel Internacional**

El Movimiento Internacional, presente en más de 190 países, tuvo como evento inspirador de su fundación, las consecuencias humanitarias en la emblemática batalla de Solferino, ciudad italiana ubicada en la norteña provincia de Lombardía, el 24 de junio de 1859, en la que el ejército del Imperio austro húngaro fue derrotado por la alianza franco-sarda, comandada por Napoleón III (p.12).

Después de la batalla, unos 40.000 hombres yacían muertos o agonizantes en el campo de batalla y los heridos no recibían atención médica alguna. Henry Dunant, un joven hombre de negocios suizo, se encontró ante la escena sangrienta de la batalla y, movido por la falta de atención de los heridos, organizó a la población para brindar primeros auxilios, alimento y consuelo a los heridos, convenciéndolos de no tomar en cuenta a qué bando del conflicto pertenecían, usando el lema «Tutti fratelli» (Todos hermanos), acuñado por las mujeres de la cercana ciudad de Castiglione dello Stiviere (p.12).

A su regreso a Suiza, escribió en 1862 el libro denominado Un recuerdo de Solferino el cual es un relato de la experiencia vivida, con una propuesta de creación de sociedades nacionales de socorro que ayuden a los heridos en combate, recomendación que señala el camino hacia los futuros Convenios de Ginebra. La Cruz Roja nació el 29 de octubre de 1863, cuando cinco ciudadanos ginebrinos, incluido Dunant, fundaron el Comité Internacional para el Socorro de los Heridos, que se convertiría más tarde en el Comité Internacional de la Cruz Roja (p.12).

Su emblema era una cruz roja sobre fondo blanco: a la inversa de la bandera suiza (luego los países musulmanes adoptaron como equivalencia la medialuna roja). Al año siguiente, 12

gobiernos adoptaron el primer Convenio de Ginebra, un hito en la historia de la humanidad, que garantiza la ayuda a los heridos y define los servicios médicos como «neutrales» en el campo de batalla (p.12).

Esta organización internacional, en el año 1919 funda la Federación Internacional en París tras la 1ª Guerra Mundial. Fue Henry Davison, presidente del Comité de Guerra de la Cruz Roja Americana, quien propuso formar una Federación de Sociedades Nacionales. De una conferencia médica internacional convocada por Davison, nació la Liga de Sociedades de la Cruz Roja, rebautizada en octubre de 1983 como Liga de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y convertida en noviembre de 1991 en la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (p.12).

Además del Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, el movimiento internacional de la Cruz Roja cuenta con Sociedades Nacionales, que son las sedes de Cruz Roja en cada país, pudiendo, por los reglamentos del movimiento existir solo una por país y la cual debe extender su labor a lo largo del territorio. Cada una establece su accionar, siguiendo lineamientos generales, como lo son las acciones en prevención y respuesta a los desastres, la salud comunitaria, el trabajo con juventud, entre otras.

Actualmente, el movimiento está compuesto por 190 sociedades nacionales, las cuales pueden estar identificadas por una cruz roja sobre fondo blanco, una media luna roja sobre fondo blanco o un cristal rojo sobre fondo blanco y con la leyenda del país que representa. Desde que son aceptadas ya queda definido cuál será el emblema para utilizar por la sociedad nacional respectiva.

### **2.1.2 A Nivel Nacional**

A nivel nacional, ¿Qué pasó en Costa Rica? Repasando la historia mundial, se considera que los valores del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja estuvieron presentes en Costa Rica, incluso antes de la creación de la Sociedad Nacional y de su reconocimiento oficial y que su historia tiene un matiz similar a la historia de la creación mundial del movimiento, porque se crea igualmente a raíz de una posibilidad de guerra.

El presidente y militar guatemalteco Justo Rufino Barrios, en su intento por consolidar la República Federal de Centro América y de constituirse en su presidente, inició una campaña militar invasiva en 1885, aliado con el entonces presidente de Honduras, en contra de la alianza conformada entre El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, que aprobaban la idea de la federación (p.18).

El entonces presidente costarricense, General Bernardo Soto Alfaro, como parte de sus preparativos para la guerra, creó la Cruz Roja Costarricense por medio del decreto, No. 35 del 4 de abril de 1885. Sin embargo, el cuerpo de sanidad militar que ampara dicho decreto nunca fue requerido porque el General Barrios fue abatido el 2 de abril en la ciudad salvadoreña de Chalchuapa, lo cual significó el fin de la guerra (p.20).

A pesar de que ya se hablaba de la necesidad de poseer sistemas de respuesta permanentes para abordar estas cuestiones, y no organismos ad-hoc, la idea de participación de la Cruz Roja como auxiliar de los poderes del Estado en caso de catástrofes, no fue posible sino hasta avanzado el siguiente siglo.

Después de varios intentos, de diversificar y consolidar un mandato más permanente y civil de la Organización, no fue sino hasta 1917 en que las circunstancias históricas abrieron una ventana de oportunidad. El 23 de octubre de 1917, estalló la Casa de la Pólvora, almacén del arsenal del ejército costarricense, ubicado junto a la Penitenciaría General (actual Museo de los Niños), hecho considerado como ataque rebelde contra la dictadura de los hermanos Tinoco. A consecuencia de la gran explosión, más de 75 víctimas, entre reclusos del presidio y militares en el cuartel, resultaron heridos o muertos (p.22).

El profesor Macabeo Vargas Castro, el reconocido líder y reformador institucional, atestigua desde su tienda comercial llamada «El Cometa», la explosión y sus efectos. Movidó al igual que Dunant por la necesidad de prestar auxilio a las víctimas, se aprestó a organizarse con los vecinos. Pasada la emergencia, don Macabeo reunió a un selecto grupo de ciudadanos de la sociedad josefina del momento y constituyó una sociedad de beneficencia denominada Cruz Roja Costarricense, el 4 de noviembre de 1917, la cual fue reconocida por el Estado costarricense el 16 de febrero de 1918 (p.22).

El primer presidente de esta emergente institución fue el insigne galeno, investigador y educador universitario, el Dr. Roberto Fonseca Calvo. La Guerra de Coto, de febrero y marzo de 1921, consecuencia del diferendo limítrofe entre Costa Rica y Panamá, movilizó tropas en las cuales los destacamentos de sanidad militar nuevamente fueron activados, identificándose con el respectivo emblema (p.22).

Nuevamente por iniciativa de Macabeo Vargas, se reorganiza la Cruz Roja Costarricense. El 15 de abril de 1921, el presidente de la República, Julio Acosta, mediante el Decreto Ejecutivo N°114, acoge la propuesta de reorganización, deroga la sociedad conformada en 1918 y autoriza el funcionamiento de la institución en tiempos de paz y de guerra, tal y como se estipula en el artículo 1 del mencionado documento (p.23).

«Se establece en Costa Rica la institución de la Cruz Roja con el nombre de «CRUZ ROJA COSTARRICENSE» y con el objeto de promover y practicar la beneficencia pública en todas sus manifestaciones, prestando auxilio a los menesterosos, combatiendo las enfermedades y vicios sociales y estando preparada para hacer frente a cualquier epidemia o calamidad que ocurra tanto en tiempo de paz como de guerra.» (p.23).

El 16 de marzo de 1922, la Sociedad Nacional fue reconocida como Sociedad Nacional por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja. Paralelamente, las ciudades de Alajuela, Puntarenas y Moravia solicitaron autorización para conformar comités auxiliares en sus comunidades. De acuerdo con el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI), mediante el acuerdo 3 del 22 de enero de 1942, a solicitud de la Cartera de Salubridad Pública y Protección Social, se aprobó un nuevo set de estatutos (p.24).

El 16 de diciembre de 1951, mediante el decreto ejecutivo 16, firmado por el entonces Presidente de la República, Otilio Ulate Blanco, se autoriza legalizar el Comité Nacional de la Cruz Roja Costarricense para que inicie el proceso de inscripción de la institución como una Asociación al amparo de los alcances de la Ley de Asociaciones de 1939, adquiera su personería jurídica y atienda a las regulaciones del emergente sistema nacional de salud pública de 1950, hasta que redacte los nuevos estatutos y se adapte al nuevo marco legal. Esta condición fue regulada con el decreto ejecutivo 018 del 06 de diciembre de 1952, dejando sin efecto el decreto de 1942 e iniciando un nuevo capítulo en su historia organizacional (p.24).

El 03 de noviembre de 1989, por medio de la Ley 7136, la Asamblea Legislativa de Costa Rica, concedió el título de Institución Benemérita de la Patria a la Cruz Roja Costarricense. La Constitución Política de la República le asigna a la Asamblea Legislativa la facultad y obligación de rendir homenaje a aquellos ciudadanos que, por sus méritos o sus obras, se hubieren hecho acreedores al reconocimiento de la Patria. El texto de la ley justifica este reconocimiento por su meritoria labor, desarrollada por más de 100 años, en beneficio del país (p28).

En el año 2000, la Asamblea Legislativa de la República aprobó la Ley 8031 para el Uso y Protección de los Emblemas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, así dispuesto y comunicado en el alcance 75 del diario oficial La Gaceta 210 del 19/12/2000 (p.28).

### **2.1.3 Estructura de la organización**

Según los Estatutos vigentes de la Asociación, la Asamblea General es el órgano máximo de la Asociación y está compuesto por la reunión de los asociados activos, debidamente convocados, de conformidad con el procedimiento establecido en los mismos Estatutos. Debido a los diferentes retos importantes en cuanto a la centralización de la información, procesos internos y procesos locales de captación de personal, se han desarrollado gestiones en aras de poder ofrecer una estructura consolidada para el personal. Se rediseñó la estructura organizacional, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos y la optimización de los procesos y recursos institucionales para promover la mejora continua a través de la gestión de la calidad y la planificación por resultados.

El Consejo Nacional de la Benemérita Cruz Roja Costarricense, en la Sesión Ordinaria 17-2020 del 12 de setiembre del 2020, aprobó en firme el acuerdo IV-9 de la Propuesta de Rediseño de la Estructura Organizacional de la Sede Central: El Consejo Nacional es el órgano directivo de la Sociedad Nacional, tiene a su cargo la fijación de políticas con base en sus principios y objetivos fundamentales y deberá velar por el fiel cumplimiento de los Estatutos, objetivos, acuerdos, programas, proyectos y reglamentos de la Asociación.

La Fiscalía General es un órgano independiente del Consejo Nacional y del Tribunal de Ética y Disciplina. Su propósito es vigilar por el fiel cumplimiento de los Estatutos, los reglamentos de la

Asociación y de los acuerdos que apruebe el Consejo Nacional, Juntas Directivas Regionales y Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense y denunciar ante quien corresponda toda irregularidad de que es conocedora.

El Tribunal de Ética y Disciplina es el órgano de la Asociación que conoce y resuelve los casos por faltas y conflictos a que se refieren los Estatutos, reglamentos y asuntos de ética y disciplina de los asociados. Por otra parte, el Consejo Nacional se apoya en la Gerencia General para cumplir con su labor. Este es el máximo órgano de gestión, y es encargado de ejecutar los lineamientos emanados por el Consejo Nacional.

La Gerencia General ejecuta sus acciones a través de siete Direcciones Nacionales y sus respectivas jefaturas nacionales: la Dirección Nacional de Gestión de Riesgo y Respuesta a Desastres, la Dirección Nacional de Difusión, Principios y Valores, la Dirección Nacional de Juventud, la Dirección Nacional de Regionalización y Sectorización, la Dirección Nacional de Movilización de Recursos, Dirección Nacional de Formación Profesional, Dirección Nacional Jurídica y la Dirección Nacional de Voluntariado.

Las Juntas Regionales y Locales son las encargadas de la conducción administrativa de la región con sus respectivos comités auxiliares adscritos. Son nombrados por la Asamblea Regional y Local, respectivamente para períodos de cuatro años, pudiendo sus integrantes ser reelectos

Cruz Roja Costarricense es una institución humanitaria de carácter voluntario, privada, declarada en el 2020 de utilidad pública. Es miembro activo del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna, que desarrolla sus actividades en favor de aliviar el sufrimiento humano en toda circunstancia, favorece la comprensión mutua, la cooperación y una paz duradera entre los pueblos.

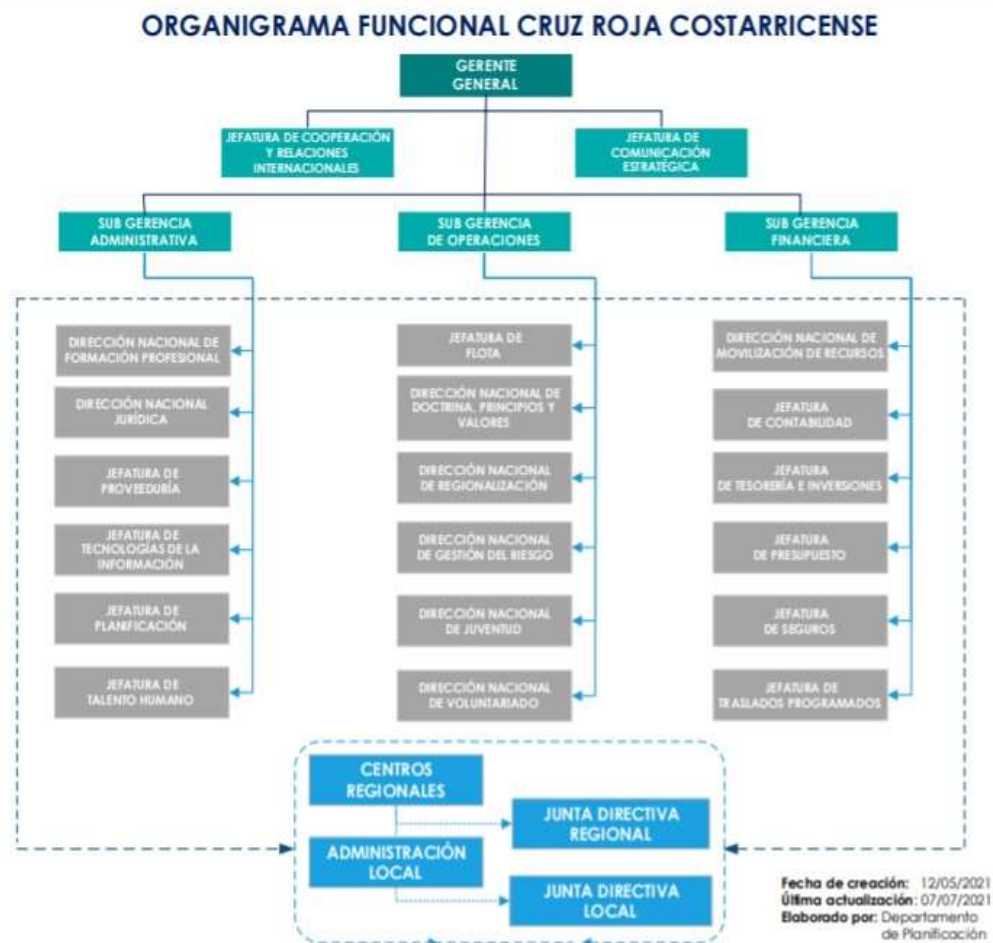
Es auxiliar de los poderes públicos en sus actividades, de manera imparcial e independiente, prestando servicio a las personas más vulnerables. El modelo de operación está sustentado en la colaboración de voluntarios con arraigo en la comunidad, las actividades que definen su rol auxiliar con el Estado en el ámbito humanitario, la proximidad a las personas con quienes se colabora y sus redes nacionales y globales de solidaridad. Adopta en toda su extensión, el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre, del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales.

A lo largo de los 136 años de historia, la Benemérita institución ha logrado consolidarse ante la percepción pública como una de las instituciones de mayor confianza y eficacia del país, principalmente por su apoyo cotidiano a las personas que lo requieran, a través del servicio prehospitalario, el desempeño de los equipos de respuesta en las emergencias y su acercamiento a las comunidades, labor que es destacada por innumerables acciones sociales en beneficio de las personas más vulnerables.

La Cruz Roja Costarricense tiene presencia en todo el territorio nacional y se encuentra dividida en 9 regiones: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas, Limón, Zona Sur y Zona Norte, con un total de 112 comités auxiliares, personal voluntario y asalariado.

Esta estructura se comprende mejor por medio del siguiente organigrama:

**Figura 1 Organigrama General Asociación Cruz Roja Costarricense**



Fuente: Página web de la Cruz Roja Costarricense.

Observando la imagen anterior, se logra conocer que la Cruz Roja Costarricense es una estructura gerencial compuesta por un gerente general y tres sub gerentes, uno administrativo, uno operativo y otro financiero, ocho direcciones nacionales, conformadas por formación profesional, jurídica, doctrina, regionalización, gestión y riesgos, juventud, voluntariado, captación de recursos y jefaturas de departamento; además tiene centros regionales, juntas regionales y locales, administraciones locales y una jefatura de comunicación estratégica.

Cada una de las áreas funciona de manera diferente; cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que ayude a alcanzar normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la institución. Esta estructura en concreto establece las relaciones entre la junta directiva y el equipo administrativo, las cuales articulan algunas normas o acciones.

- La toma de decisiones que tienen que ver con la dirección estratégica general de la institución y sus políticas.
- Los mecanismos de control sobre el desempeño.
- El cumplimiento normativo nacional e internacional, por medio del establecimiento de las políticas y procedimientos adecuados.

Las direcciones nacionales y los departamentos están divididas entre áreas de acción como lo son:

### **Atención prehospitalaria y primeros auxilios**

A cargo de la Dirección Nacional de Gestión de Riesgo y Atención de Emergencias, siendo el ente institucional encargado de dirigir y proveer de servicios de atención de emergencias prehospitalarias del país, no sólo en la atención de emergencias cotidianas como consecuencia de accidentes de tránsito, sino también en la atención de casos de violencia social, casos médicos o, incluso, accidentes laborales.

Adicionalmente esta Dirección, provee servicios de transporte de pacientes para la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros entre unidades prestadoras del sistema y entre los domicilios de los pacientes. Posee una flota compuesta de unas 600 ambulancias, que operan en 122 comités auxiliares a lo largo y ancho de país, distribuidos en 9 regiones administrativas. Esto implica que más de 1000 funcionarios remunerados y una contrapartida superior de voluntarios, permiten proveer servicios de atención de emergencias prehospitalarias, traslados interhospitalarios y realizar acciones de

búsqueda y rescate a través de los equipos locales de respuesta de cada comité auxiliar de unidades especializadas de montaña, acuática y buceo, entre otras.

Dentro de esta misma dirección, se encuentra el área de gestión del riesgo a desastres; esta implica preparar a la Cruz Roja Costarricense constantemente para fortalecer la capacidad, responder efectiva y rápidamente a emergencias y crisis, así como favorecer la resiliencia comunitaria, trabajando con las personas a las que servimos para fortalecer sus capacidades y su cultura de anticipación, respuesta y recuperación. Implica trabajar enfrentando y reduciendo las vulnerabilidades de la modernidad, la violencia y los efectos del cambio climático.

En un complejo y turbulento panorama humanitario global como el actual, la Cruz Roja Costarricense asume que, como miembro del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, le asiste el mandato de inspirar y constantemente renovar su compromiso con la humanidad y la universalidad de los principios humanitarios, para coadyuvar a reducir su sufrimiento y afectación, favoreciendo la preparación y capacidad de respuesta a desastres y crisis de las comunidades a las cuales sirve, así como con la promoción de la resiliencia comunal e institucional, para enfrentar las crisis y reducir sus efectos

Por esta razón, la institución guía su accionar a la conciencia y práctica de salvar vidas, proteger los medios de sustento y apoyar la recuperación después de desastres y crisis, colocando a las personas afectadas en el centro de la acción humanitaria, brindando asistencia en proporción con las necesidades, las capacidades locales y las acciones del Estado. Por ellos su participación es esencial para se pueda prestar asistencia de la manera que mejor se adapte a necesidades, incluidas las necesidades de las personas vulnerables y de aquellas que están socialmente excluidas.

La Institución cuenta con la Dirección Nacional de Doctrina y Principios y Valores, la encargada de velar por el adecuado uso y la protección del emblema que los identifica. Además, es la promotora del despertar del espíritu cruzrojista, por medio de la formación de los acontecimientos históricos.

La Dirección es la responsable de la planeación, el desarrollo, le supervisión y la ejecución de las actividades relacionadas con la difusión de la Doctrina y de los Principios Fundamentales y Valores Humanitarios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja, así como de la abogacía, difusión y capacitación interna y externa en estos ámbitos

Esta Dirección tiene un programa destacado como lo es el restablecimiento de contactos familiares, que ha tomado gran relevancia, producto de los efectos provocados por la migración, la inestabilidad social, los desastres y los conflictos que provocan que los miembros de las familias deban separarse y alejarse de

ciudades, territorios, países e, incluso continentes. Esta nunca deseada situación incrementa la incertidumbre y la angustia del grupo familiar, por ignorar el destino de sus seres queridos.

La Cruz Roja Costarricense, junto al Comité Internacional de la Cruz Roja y demás Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, aprovechando nuestra capacidad de trabajo en red, brinda servicios gratuitos de búsqueda de personas desaparecidas, restablecimiento del contacto y el intercambio de mensajes con sus familiares, así como, en la medida de lo posible, esclarecer la suerte de las personas que siguen desaparecidas.

La Institución, como producto de la amplia demanda de capacitación de su personal, cuenta con una Dirección Nacional de Formación profesional.

Ente encargado de la asesoría, guía, instrucción y apoyo en los procesos educativos de la organización. Se encarga de la promoción de proyectos que cumplan con estándares de calidad de acuerdo con un contexto demandante y tecnológico.

Promover un planteamiento educativo humanista dirigido a la formación y el desarrollo de la persona voluntaria y asalariada, que contribuye con la transformación institucional y el progreso en sus entornos. Con la acción sustantiva contribuye en la creación de una cultura de comunicación y trabajo interdisciplinario, mediante acciones oportunas y puntuales.

Esta cuenta con varias unidades de servicio como lo son:

- Unidad de Registro y Certificaciones.
- Unidad de Desarrollo Curricular.
- Unidad de Facilitadores Nacionales.
- Unidad de Innovación y Tecnología Académica.
- Unidad de Asistencia Administrativa.
- Unidad de Coordinaciones Regionales de Capacitación.
- Unidad de Voluntariado social-académico.

Cómo se evidencia en el organigrama, es una institución bastante grande y robusta que busca desde la administración y fortalecimiento estratégico la regionalización de la cobertura de sus servicios, por medio de la Dirección Nacional de Desarrollo Regionalización.

Esta Dirección tiene como principal objetivo como principal objetivo la planificación, organización, ejecución y control del proceso de regionalización. Cruz Roja Costarricense está dividida en nueve regiones y cada una cuenta con una Junta Regional, creada para fortalecer y homogenizar la capacidad de gestión administrativa de las regiones y en particular de los comités auxiliares, así como para asegurar la ejecución de las políticas del Consejo Nacional en cada región.

Dentro de las principales funciones por ejecutar por parte de esta se encuentran:

- Mejorar la dirección y coordinación de la administración en las diferentes regiones del territorio nacional
- Promover la participación organizada de los comités auxiliares, para lograr una distribución de recursos más equitativa entre las distintas regiones del país.
- Identificar, propiciar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos que, acordes con la situación económica de las Regiones, sirvan para promover su desarrollo.
- Las Juntas Regionales son las encargadas de la conducción administrativa de cada región. Tienen a su cargo la conducción de los comités auxiliares adscritos.
- Son nombradas por la Asamblea Regional, para períodos de cuatro años, pudiendo sus integrantes ser reelectos.
- La Junta Regional está desconcentrada física y administrativamente de los niveles superiores, dependiendo jerárquicamente de la Dirección de Regionalización.

Esta Dirección tiene una vinculación estrecha con los Comités Auxiliares de la Cruz Roja que están en cada uno de los cantones y comunidades. Estos son las unidades básicas y permanentes de acción de la Sociedad Nacional y tienen por objetivo la prestación de los servicios de atención extra-hospitalaria y emergencias, primeros auxilios y ejecución de programas de desarrollo comunitario.

Asimismo, operan en Cruz Roja Costarricense bajo la administración de algún comité, los llamados puestos de despacho, creados con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en la atención de emergencias, en caseríos un poco distantes de un comité.

**Figura 2 Comités Auxiliares**



Fuente: Cruz Roja Costarricense.

Para lograr la continuidad del servicio, la transparencia y la sostenibilidad por medio de la innovación o de estrategias que promuevan más recursos económicos a la institución, esta cuenta con una Dirección Nacional de Captación de Recursos.

Desde la confección del antiguo Plan Estratégico de Desarrollo 2017 -2020, la institución promovía un Eje estratégico: Gobierno y Gestión, el cual se enfocaba en asegurar la integridad de la Sociedad Nacional

y garantizar el respeto de los principios y valores fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Esto implica entonces que les corresponde la apropiación de la visión, los valores, las políticas, la formulación de los resultados esperados y contagiar a toda la estructura de la necesidad de trabajar con eficacia.

El habilitante estratégico del documento, pretendía aumentar la capacidad de la Sociedad Nacional para movilizar recursos, construir alianzas y diálogos favorables, oficiales y eficaces, con los interesados, para el fortalecimiento de las relaciones con importantes socios, que podría dar lugar a nuevas oportunidades de movilización de recursos y continuar promoviendo nuestro mandato.

Desde esta Dirección se encarga de la venta de servicios, como lo son las capacitaciones, los productos de marca, como: botiquines, equipo de trauma completo, chalecos, porta líquidos, uniformes, productos solidarios, uniformes para brigadas de salud ocupacional.

La venta de la cobertura prehospitalaria, cubre eventos masivos, como partidos de futbol, fiestas patronales, competencias deportivas, festivales musicales, conciertos, ferias, corridas de toros, bingos, entre otros. Mucho de estos servicios son licitados a grandes instituciones organizaciones como lo es la Caja Costarricense de Seguro Social, Colegio Universitario de Cartago, Comité Cantonal de Deportes, Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Municipalidad de Heredia, Municipalidad de San José, Poder Judicial, APM Terminal, Coopeguanacaste, Teatro Nacional, Contratación Directa de Asistencia Técnica en Atención Humanitaria y Primeros Auxilios en Centros de atención para migrantes en la zona Sur y Norte del país y los traslados del INS.

En la investigación se observó que la institución, tiene varias alianzas estratégicas con empresas privadas o con negocios estratégicos, para la sostenibilidad de los comités auxiliares con mayor inversión y que son los principales en brindar atención, apoyo y acompañamiento a los servicios que da la institución en la GAM, como lo son el proyecto de las salas de Bingo Multicolor y Oper Bingo se distribuye entre la Junta Regional de San José (10%), Comité Metropolitano (50%) y Sede Central (40%); y en el caso de la Sala de Bingo de Alajuela se distribuye entre Junta Regional de Alajuela (10%), Comité de Alajuela (50%) y Sede Central (40%).

La institución crea espacios de participación para las juventudes, por medio de la Dirección Nacional de Juventud, esta es un programa de la Cruz Roja Costarricense que tiene por objetivo la formación de jóvenes en valores y principios humanitarios, con el fin de trabajar el área social en las comunidades, en temas como promoción de la salud, medio ambiente, cultura de paz, liderazgo juvenil, prevención de desastres, desarrollo de habilidades, entre otros.

Este programa lucha por abarcar las necesidades sociales que tienen los jóvenes en nuestro país, así como temas importantes que se consideran de vital importancia en su formación sobre dirigencia aplicada tanto en el trabajo que realizan a nivel institucional como aquellas acciones que realizarán en su vida cotidiana.

Este espacio es conformado por niños, niñas, jóvenes y adolescentes de edades comprendidas entre los 8 y los 35 años. Es la agrupación juvenil que desarrolla su compromiso social a través de una acción orientada hacia la transformación, rigiéndose por los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Medialuna Roja.

Tiene como objetivo la captación y formación de niños, niñas y jóvenes entre 8 y 30 años, para el servicio voluntario, dentro de los principios y valores universales del Movimiento.

Áreas de acción de Cruz Roja de la Juventud:

- Protección de la salud.
- La vida individual y comunal.
- Ayuda mutua y solidaridad.
- Educación para la paz.
- Acción Ambiental.
- Liderazgo Juvenil.
- Acciones de Protección, Género e Inclusión.
- Salud Mental.
- Desarrollo de habilidades.
- Diplomacia Humanitaria.

Todas estas, con el fin de formar a jóvenes con la posibilidad de desempeñar su servicio voluntario desde la carrera cruzrojista, brindando las bases para que puedan crecer dentro de la institución. El trabajo en juventud contempla también actividades recreativas-formativas como campamentos, convivencias deportivas, capacitación en primeros auxilios escolares, elaboración de proyectos y doctrina cruzrojista.

Los Voluntarios de Juventud están presentes en la mitigación de desastres y participan en la búsqueda de fondos, en la captación y manejo de donativos durante emergencias. En el marco de la Cruz Roja, la

Juventud dirige sus esfuerzos a la prevención, coordinando y desarrollando proyectos con instituciones con objetivos humanitarios similares a los de Cruz Roja, con programas de bienestar social.

Una de las Direcciones más recientes es la Dirección Nacional de Voluntariado, esta se encarga de gestionar todas las acciones relacionadas al fortalecimiento del talento humano voluntario; facilitando la aplicación de políticas y estrategias que promuevan la participación del voluntario dentro del quehacer institucional.

Esta es una Dirección Nacional que desarrolla su labor buscando el fortalecimiento de las otras direcciones nacionales, programas y modalidades de voluntariado que mantiene y que puede llegar a establecer la Sociedad Nacional, por lo que es una instancia que trabaja de forma paralela y coordinada con las demás direcciones para conocer cuáles son sus necesidades y como desde esta se puede cumplir con este acompañamiento.

Esta Dirección está conformada en primera instancia por un grupo de personas remuneradas las cuales puedan realizar las gestiones diarias necesarias para el adecuado funcionamiento de esta; se propone el nombramiento de un director nacional, y dos coordinaciones técnicas: una denomina gestión y otra de desarrollo, con una persona a cargo de tareas específicas que promuevan el buen funcionamiento de esta. Estas áreas tienen distribuidas las funciones para lograr que las mismas se cumplan de la mejor forma y algunas contarían con personal voluntario de apoyo para la gestión propiamente dicha.

Si bien es cierto la institución tiene una organización interna bien definida, una dirección que promueve, fortalece, monitorea y potencializa la totalidad del voluntariado y no solo los de primer ingreso, debe ser vista más allá de una oficina de trámites, sino un ente promotor del crecimiento del voluntariado de la institución.

Desde la Cruz Roja Costarricense, promueve procesos de reclutamiento, antiguamente llamado Ciclo de Voluntariado, el cual está compuesto por varias fases o etapas que responden a momentos críticos en el proceso de reclutamiento y formación del recurso humano voluntario; este proceso deberá completar para formar parte de la organización. Las etapas son:

**Captación y reclutamiento:** durante esta fase se realiza la campaña de reclutamiento, las entrevistas de aspirantes, los convivios y la inscripción de aspirantes a voluntarios.

**Capacitación:** una de las fases primordiales del Ciclo, comprende todo el proceso de formación del voluntario, la capacitación básica institucional, la formación general y la formación especializada; además de incluir el proceso de consolidación, en la cual los aspirantes seleccionan la sección de servicio a la cual se integrarán.

**Nivelación:** este proceso está enfocado en los voluntarios con mayor tiempo de pertenecer a la organización que por algún motivo, no han podido completar su proceso de capacitación, aprovechando el ingreso de nuevos aspirantes, se unen a estos para continuar con el cumplimiento de la malla curricular correspondiente.

**Desafiliación:** durante este proceso, se evalúan las posibilidades de cada voluntario de continuar como miembro de la organización, se busca las personas que no puedan continuar, para que tengan la opción de mantenerse en contacto con la organización y reingresar posteriormente. Además, permite a los comités auxiliares desafiliar a aquellas personas que han abandonado el proceso, dejando espacio para que otras personas puedan ser reclutadas.

Este proceso garantiza la inclusión de los voluntarios en los programas de asistencia de la Cruz Roja Costarricense. Este contenido busca fortalecer y organizar los esfuerzos realizados por la institución y los voluntarios para poder cumplir con sus labores y objetivos, así como con su misión y visión.

Estas acciones tienen como objetivo primordial el fortalecer el talento humano de todos los voluntarios que apoyan el alcance de los objetivos y metas de la Cruz Roja Costarricense, a través de etapas de reclutamiento, capacitación, integración, nivelación, transición y salida de la Sociedad Nacional.

Además del recurso voluntario, se cuenta con el Departamento del Talento Humano Voluntario. Este es un equipo encargado en diseños para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Su ejecución principal es la generar estrategia de desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. Está conformado por varias unidades de servicio como lo son:

- **Salud ocupacional:** Su principal función se centra en la determinación de las necesidades de seguridad e higiene ocupacional.
- **Área de Relaciones Laborales:** Ésta debe garantizar soluciones eficaces sobre cualquier conflicto laboral que se presente en la institución, verificando el cumplimiento de las normas, directrices, procedimientos y políticas dictadas en la Asociación.
- **Área de Gestión de Permanentes:** Es un conjunto de áreas de trabajo que permiten a la Asociación contar con el personal adecuado, para lo cual contempla la administración de salarios, registro y control, clasificación y valoración de puestos y reclutamiento y selección de personal.
- **Área de Desarrollo Humano:** asegurar el desarrollo y crecimiento profesional de cada uno de los cruzrojosistas y de la organización como un todo.

Dentro del organigrama se tiene la Sub-Gerencia Financiera, que cuenta con varios departamentos, encargados del monitoreo y control de la sostenibilidad financiera. Esta unidad de servicio y apoyo a las estructuras locales, regionales y nacionales tiene claro que desde esta gestión que vincula a muchas áreas técnicas y que brindan soporte a la institución, indican que las “Finanzas sanas, salvan más vidas”

La Cruz Roja Costarricense es una organización privada, sin fines de lucro, que, para el cumplimiento de su misión humanitaria al amparo de los Principios Fundamentales, debe procurar una sostenibilidad financiera; aún y cuando a diferencia de una entidad comercial que busca un lucro, la Benemérita debe contar con los recursos económicos, en aras de continuar brindando sus servicios, así como la implementación de nuevos proyectos y programas.

En la última década, Costa Rica se ha enfrentado a múltiples situaciones complejas y diversas, que versan desde el incremento de la pobreza, desempleo, violencia, así como afectación por emergencias como tormentas tropicales, huracanes, y hasta la pandemia por la COVID-19, que han afectado de manera significativa el país.

La situación fiscal que enfrenta la economía nacional es el resultante de un acelerado deterioro que se inicia desde la postcrisis del 2008, cerrando el año con un déficit cercano al 9% del PIB y una inacción en soluciones que está haciendo decaer el valor en los mercados internacionales, dejando en perspectiva un tipo de cambio al alza y en consecuencia el encarecimiento de las fuentes de financiamiento que cerraría en un círculo nefasto de contracción económica

De cada colón que ingresa como fuente de financiamiento, cerca del cincuenta por ciento se origina en recursos financieros enmarcados en diversas leyes cuyos orígenes de fondos no están ajenos a la caída de más del 11% en la captación de fuentes fiscales experimentada, como consecuencia de la COVID19 por el estado costarricense. Solo se exceptúa de este marco legal, de forma parcial, los fondos que se generan a partir de la Ley 8114 que está más asociada a la demanda por el servicio de telefonía e internet de la ciudadanía.

Este escenario complejo en materia económica, constituye sin duda una amenaza al cumplimiento de los fines de la Benemérita Cruz Roja Costarricense. Por otra parte, organismos internacionales que en diversos momentos se han convertido en aliados estratégicos para la implementación de proyectos, se encuentran coadyuvando en la atención de diversas emergencias y desastres en muchos países, lo cual puede provocar una menor participación en iniciativas de la Cruz Roja Costarricense.

Cabe resaltar, en contraparte a lo antes expuesto, que cada día crece la demanda de servicios humanitarios, atención de emergencias (eventos naturales, antrópicos), entre otras, y que producto de la atención de éstas, ha sido necesario implementar acciones para mitigar los incrementos en los costos

operativos para una adecuada atención a la ciudadanía, con base en los recursos disponibles; es por lo anterior que se quiere plantear la percepción local, regional y nacional de los conceptos de sostenibilidad, y aquellas acciones que se deben implementar. Operativamente definidas por la institución para llevar el mandato humanitario a cada una de las comunidades, es la generación de ingresos diversos, continuos, rentables que provengan y se reinviertan en la comunidad, garantizando la permanencia de los comités auxiliares.

Es relevante el posicionamiento, la aceptación, la credibilidad y el reconocimiento a nivel nacional. Algunos de nuestros proyectos exitosos y sostenibles provienen de alianzas estratégicas con el sector empresarial, tales como capacitaciones en la formación, seguimiento de brigadas de primeros auxilios, familias contribuyentes, además de poseer convenios importantes con el sector turismo como lo son la administración de parques privados (Región Cartago, Alajuela y Puntarenas), Y Paseo Marítimo en Caldera Puntarenas.

También se presentan alianzas con el sector cooperativo como lo son Coopesantos, Coopeguanascaste y Coopelesca RL, así como diversos convenios interinstitucionales con entidades públicas. Asimismo, acciones de eventos especiales que, aun y cuando no son constantes, sino estacionados; si generan importantes financiamientos a los comités, tales como; eventos populares organizados por las comunidades o en su efecto por los comités.

Todo lo anterior va articulado, a una identificación de costos operativos de las regiones vs. la necesidad con base en los aspectos técnicos, operativos y estadísticos que permitan maximizar los recursos y lograr sostenibilidad.

El reto adicional es lograr un equilibrio entre la consecución de recursos financieros y mantener operativa y administrativamente la región. A nivel operativo, se requiere mapear las necesidades del servicio prehospitalario en cada porción geográfica de los comités, definir la cantidad mínima necesaria de recurso humano y material para brindar la cobertura y costear la operación; de esta forma se obtendría un indicador más consecuente para encontrar el punto de equilibrio financiero.

La evidencia ha demostrado que los comités auxiliares han tenido grandes aciertos y debilidades. A pesar de las múltiples variables que tengan que ser consideradas, el crecimiento que se tuvo en los primeros 100 años de existencia, fue la creación de acuerdo con la necesidad propia y poco regulada de las comunidades.

En el contexto actual y con el fin de darle continuidad a la operación en temas de sostenibilidad, se debe reconsiderar las limitaciones locales. Existen comités con gran potencial de crecimiento y sostenibilidad, de acuerdo con lo mencionado en los párrafos anteriores, pero otros se desempeñan en comunidades muy limitadas en crecimiento económico.

La vulnerabilidad de tener recursos propios estables no puede ser la que cubra la mayor parte de la operación. Eso provocara una desventaja, porque afectará de manera directa ese servicio u emergencia a la que no se llega, resultando en un negativo impacto de la imagen, pero sobre todo la credibilidad en la credibilidad de la organización.

Generar los recursos para subsistir, va más allá de una estrategia comercial o financiera que beneficie monetariamente a las regiones. El reto más grande es hacer valer nuestra fuerza como equipo, ya que el principio de unidad prevalece en situaciones donde el panorama no es favorable. El mal de una operación de un Comité Auxiliar debe ser la preocupación de toda una estructura que conforma una región. Sse pueden lograr muchas cosas al aplicar el principio de unidad.

Se ha obtenido buenas experiencias de Comités Auxiliares que cierran el año sin deudas, gracias al apoyo de toda una región; en otros casos, hay Comités Auxiliares que no cuentan con fondos suficientes para pagar sus costos fijos, pero si la región trabaja en equipo y es solidaria, los recursos alcanzan para todos y así se logra un equilibrio para beneficio de la operación de la Región.

“Finanzas sanas salvan más vidas”, es sin duda, la mejor definición para ilustrar la trascendencia que representa la sostenibilidad financiera para la sociedad nacional. Una institución de primera respuesta tiene en su análisis de entorno la incertidumbre como elemento permanente. Esta circunstancia demanda la previsión de recursos para atender emergencias en donde la Cruz Roja debe manifestar su liderazgo; resiliencia comunitaria, encaminar adecuadamente a la juventud entre otros. Salvar vidas y el servicio comunitario sin duda, requiere y merece disponibilidad de equipo y capital humano del más alto nivel y por ende requiere recursos para sostenerlo.

Uno de los esfuerzos más importantes que sin duda verterá sobre un adecuado equilibrio financiero será fortalecer la confianza en la organización, mantener un sistémico proceso de información al país y más allá de la participación, no solo en lo más visible como lo sería la atención de desastres, sino en aquellas materias no visibles, pero donde sí se tiene una participación.

Desde la Sub Gerencia Administrativa, uno de los principales brazos de operación y movilización institucional es el Departamento de Proveduría. Esta es la unidad encargada de gestionar todos los procesos de adquisición y contratación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades operativas y administrativas institucionales. Asimismo, tiene bajo su responsabilidad, el almacenamiento y distribución de los bienes, materiales y suministros adquiridos, así como controlar la adecuada administración de los bienes patrimoniales de la Institución.

Debido a que estos procesos implican la utilización de fondos públicos, la Institución se obliga a un sistema de rendición de cuentas y reporte periódico, bajo la supervisión de la Contraloría General de la República y otros entes de regulación estatal.

La Proveduría de la Cruz Roja Costarricense ha adoptado los «Principios de Contratación Administrativa», como el marco general sobre el que fundamenta la regulación interna y los procedimientos para las adquisiciones de bienes y servicios, aplicados incluso, por voluntad propia, a las adquisiciones obtenidas con fondos generados de forma privada.

A continuación, se hace un resumen de las diversas leyes que contribuyen al financiamiento:

Fuentes de financiamiento estatal por medio de leyes que contribuyen al desarrollo de la Cruz Roja Costarricense.

- Ley 5649 – Financiamiento y Emisión Timbres de la Cruz Roja Costarricense. El 60% de estos ingresos son distribuidos a los comités auxiliares, mientras que un 40% a la administración central. (Reformada por la ley 7591)
- Ley 7972 – Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para Plan de Protección Social, artículo 15, inciso 3, la cual destina a Cruz Roja un 5% de los ingresos. El 100% de los recursos se destina a cubrir necesidades de los comités auxiliares.
- Ley 9078 – Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial. Correspondiente al 5% de las infracciones a la Ley de Tránsito (Art. 248). El 100% está destinado a compra de combustible, reparación, compra y mantenimiento de equipos fijos o vehículos en los comités auxiliares.
- Ley 7851 – Reforma Normas sobre Impuesto y Distribución de Loterías de la Junta de Protección Social (24.11.1998), correspondiente a un 6% de los premios de la lotería no cobrados,
- Ley 8114 – Simplificación y Eficiencia Tributaria, para gastos operativos, exoneración del impuesto al combustible de las ambulancias y el pago de salarios (90% costos operativos / 10% costos administrativos.) Del total recibido un 85% se destina a los comités, un 10% a la administración central y un 5% a la Dirección de Socorros y Operaciones.

- Ley 8493 – Exoneración del Impuesto de Transferencia de los Vehículos Internados en el país, adquiridos por la Asociación Cruz Roja Costarricense. Reforma de la Ley 7088 del 30.11.1987.

- Ley 8451– Reforma a la Ley de Simplificación Tributaria Exoneración a CRC del Impuesto Único a los Combustibles, orientada a gastos de operación de unidades operativas a nivel nacional.

- Ley 8461 – Ley Reguladora de la Actividad Portuaria de la Costa del Pacífico (20/10/2005), la cual asigna un 1% a los comités auxiliares ubicados en el cantón central de Puntarenas de los fondos recolectados como consecuencia del gravamen a cada tonelada de carga que se movilice en los puertos de los cantones del cantón central y Esparza.

- Ley 8690 – Creación de la Contribución Parafiscal de Telefonía Móvil y Convencional, Prepago, Pospago o Cualquier otra modalidad de Telefonía destinada al Financiamiento de la Asociación Cruz Roja Costarricense (Impuesto Rojo).

Se distribuye 10% para la Sede Central, 73% para los CACR, 17% para Juntas Regionales y la respuesta regional de emergencias y desastres de la CRC. Restricción: Gastos operativos y administrativos de la Sede Central. (Máximo 5%)

- Ley 8718 – Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales (17.02.2008), la cual establece un aporte equivalente de entre un 1% y un 2% de la utilidad neta de las loterías, los juegos y otros productos de azar.

Estos recursos son aplicados a proyectos específicos de los comités auxiliares destinados a la adquisición de ambulancias, equipamiento de rescate e infraestructura.

- Ley 9355 – Modificación de varias Leyes para el Financiamiento de la Asociación Cruz Roja Costarricense (11.05.2016):

- La Ley 8690 del Impuesto Rojo, para modificar las bandas inferiores y superiores de consumo a las que aplicar la contribución para la institución, incluyendo la telefonía móvil prepago.

- la 9078 Ley Tránsito para reasignar el porcentaje original del 15% a las multas de tránsito, reducido al 5% en 2012.
- la 5649 del Timbre Cruz Roja para incrementar su precio de CRC 200 a CRC 500.
- Los aportes municipales anuales, que se utilizan en la operación de los Comités Auxiliares cantonales bajo su jurisdicción.

#### **2.1.4 El Servicio Voluntario**

La Cruz Roja Costarricense gestiona su voluntariado desde el departamento adscrito a la Dirección Nacional de Recursos Humanos, encargado de gestionar todas las acciones relacionadas al fortalecimiento de la Sociedad Nacional a través del recurso humano voluntario, facilitando la aplicación de políticas y estrategias que promuevan la participación del voluntario dentro del quehacer institucional.

La Coordinación Nacional de Voluntariado tiene como objetivos:

- Fortalecer la Cruz Roja Costarricense a través de estrategias que promuevan la participación e involucramiento dentro de los programas de voluntariado que ofrece.
- Promover el involucramiento de voluntarios en las labores humanitarias con base en los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.
- Abogar por el bienestar del recurso humano voluntario, garantizando el respeto de sus derechos y el cumplimiento de sus responsabilidades como miembros de la Cruz Roja Costarricense.
- Aplicar las políticas nacionales e internacionales relacionadas al servicio voluntario, así como las estrategias encaminadas por la Sociedad Nacional.

Consultando a Alexandra Alvarado, coordinadora de Gestión de Voluntariado, menciona que esta dirección nacional brinda una serie de servicios dentro de los que se pueden mencionar:

- Administración de los procesos de admisión y gestión del recurso humano: da seguimiento a los procedimientos de inclusión de nuevos voluntarios, movimientos internos del recurso humano, gestión de los seguros y pólizas para los voluntarios. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

- Participación y Vinculación: establece relaciones con otras instituciones y organizaciones, representación de la Sociedad Nacional en temas relacionados con el voluntariado, apertura de nuevos espacios de participación del voluntario, coordinación con otras estructuras de la organización para el desarrollo de proyectos y actividades, atención de estudiantes para la realización del Trabajo Comunal Universitario, entre otros. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

- Desarrollo: a través de procesos de capacitación interna y comunitaria, brinda apoyo al desarrollo de proyectos de cooperación internacional, apoyo en proyectos de la Sociedad Nacional, desarrollo y evaluación de las estrategias y políticas de voluntariado y otros. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

- Atención: apoyo, asesoría y consejería en temas de voluntariado y recurso humano, a todas las estructuras de la Sociedad Nacional, juntas directivas, administradores, jefaturas y voluntarios en general. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

- Proceso de Gestión de Voluntariado: es el proceso que garantiza la inclusión de los voluntarios en los programas de asistencia de la Cruz Roja Costarricense. Este proceso busca fortalecer y organizar los esfuerzos realizados por la institución y los voluntarios para poder cumplir con sus labores y objetivos, así como con su misión y visión. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

- El proceso tiene como objetivo primordial el fortalecer el talento humano de todos los voluntarios que apoyan el alcance de los objetivos y metas de la Cruz Roja Costarricense, a través de etapas de reclutamiento, capacitación, integración, nivelación, transición y salida de la Sociedad Nacional. Por lo tanto, el Ciclo

contempla desde el ingreso del personal hasta su salida de la organización (si se diera el caso), buscando la especialización dentro del área de trabajo respectiva para cada sección de servicio. (Alvarado. Comunicación personal, 01 de marzo de 2021).

El voluntariado, en su esencia, representa las intenciones humanitarias y desinteresadas de personas quienes, desde sus diversos contextos, identifican redes de apoyo motivadas por objetivos y visiones comunes que permiten tomar acción respecto a los problemas o necesidades de su entorno para ayudar a quienes más lo necesitan o generar dinámicas de ayuda mutua, por medio de la construcción de iniciativas y estrategias dirigidas a la comunidad. Ante este escenario, la institución se promueve como un espacio abierto hacia la participación voluntaria de la sociedad, lo cual se traduce en el fortalecimiento de la relación bidireccional y tejido asociativo con las comunidades.

La institución fomenta con el ejercicio de acciones voluntarias, autoorganización, capacitación, empoderamiento, interacción, asociación y contribución en la mejora de la calidad de vida y alivio del sufrimiento humano de todas las personas, principalmente aquellas que se encuentran en situación de riesgo o vulnerabilidad. Adicionalmente, desde su perspectiva dirigenal, identifica y posiciona a las personas voluntarias como agentes dinamizadores de cambio y desarrollo social, en los niveles locales y regionales, o desde el ámbito nacional e internacional.

La Cruz Roja Costarricense identifica en su naturaleza e integra en la gestión de las operaciones al voluntariado como pilar fundamental e inherente para asegurar su propia existencia. Este precepto refiere además a un voluntariado diverso y garante de la inclusión social de todas las personas en términos de factores pluriculturales, educativos, multiétnicos, etarios, de género, entre otros.

### **Principales retos en el voluntariado.**

El voluntariado cruzrojista entendido como el activo más valioso, implica inversión financiera y recursos que garanticen la seguridad, apoyo y protección de todas las personas voluntarias, acción que no debe ser vista en detrimento del valor que el voluntariado aporta a la institución, no solamente en términos económicos, sino además en cuanto al nexo comunitario y capacidad instalada que permite lograr un mayor alcance en la atención de las necesidades humanas que

tendrían que ser descuidadas por falta de recursos y sin embargo, actualmente son cubiertas por personas voluntarias que realizan su labor de manera desinteresada.

- Captación e incorporación de personas voluntarias “Uno de los factores más importantes para ingresar a un programa de voluntariado es el tiempo (L.Valencia y A.Velandia, 2013)”.

La participación voluntaria enfrenta una serie de desafíos relacionados con los contextos de crisis que limitan las posibilidades de las personas para ofrecer su tiempo, mientras las personas no hayan podido satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, empleo) reduciendo su capacidad u oportunidad para participar en actividades orientadas al desarrollo. Es cada vez más difícil dirigir su atención y esfuerzos a situaciones externas comunitarias o de sus colectivos.

Esto debilita las oportunidades de acción conjunta, pero a su vez evidencia un reto importante para la Institución en la captación e incorporación de personas voluntarias procedentes de comunidades en situación de vulnerabilidad y exclusión, en las que el voluntariado se promueva y visualice como un espacio de oportunidades de crecimiento y apoyo mutuo ante las distintas realidades sociales.

Clima organizacional en las estructuras a nivel local, regional y nacional.

Existen elementos indispensables en el fortalecimiento y desarrollo del voluntariado. Uno de estos es el entorno favorable, conforme a lo que se establece en el Marco para Desarrollo del voluntariado (MADVO, FICR). Un clima organizacional seguro, sano, equitativo e inclusivo es un factor favorable y potenciador para la participación satisfactoria y la permanencia a largo plazo de las personas voluntarias, aunado a la importancia de contar con un marco normativo que posicione formalmente al voluntariado en el centro de las dinámicas institucionales, en procesos de formación profesional, en competencias robustas y en las oportunidades de ofrecer un servicio voluntario flexible y adaptable a las posibilidades de todas las personas.

“El voluntariado se desarrolla sobre la base de las relaciones humanas y tiene sus propios desafíos arraigados en las estructuras de poder locales y las desigualdades sociales” (ONU, 2018).

La estructura local y regional de la Institución como enlace primordial en la atención directa e inmediata hacia las comunidades; debe garantizar el fortalecimiento del voluntariado, asegurando procesos efectivos y ágiles de incorporación, capacitación, motivación, reconocimiento, evaluación e integración de las personas voluntarias en miras del futuro soporte de estas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y su accionar general en el marco de los siete Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Desde un enfoque que concibe la solidaridad, interacción e interrelación humana como principal estimulante de la participación voluntaria de las personas, la Institución tiene el reto de consolidar un sistema de gestión y desarrollo integral del voluntariado, que le permita abordar apropiadamente las complejidades de un recurso mayormente guiado por un marco de motivaciones basadas en valores, ética y emociones, que ante un entorno organizacional inapropiado pueden ser rápidamente desincentivadas.

- Motivación y reconocimiento

El reto de la retención del voluntariado va de la mano con la motivación y el reconocimiento del valor de quienes brindan este servicio. Esto se logra por medio de acciones que promueven el interés y satisfacción del personal sobre las funciones que realiza y el orgullo con relación a la organización a la que pertenece, lo cual implica esfuerzos transversales por parte de los dirigentes y responsables sobre los de grupos de voluntariado en torno a asuntos como el bienestar, la autorrealización, la integración y el sentido de pertenencia, de la mano con el entorno favorable y clima organizacional.

La Institución vela porque las personas voluntarias se desenvuelvan de manera satisfactoria en las distintas áreas o programas de voluntariado. En el voluntariado, la motivación y el reconocimiento no se fundamenta en incentivos económicos.

### **Desarrollo del talento humano voluntario.**

Es la integración de iniciativas para el fomento del voluntariado desde las capacidades de incidencia institucional, por ejemplo, por medio de la investigación y análisis de datos como una base sólida con insumos que faciliten la toma de decisiones, adicional generar procesos de designthinking centrados en las personas voluntarias que garanticen la innovación en los productos y servicios de la institución dirigidos al desarrollo y fortalecimiento del talento humano voluntario.

No se logra de forma aislada, sino en conjunto con centros de estudio especializados. Un desarrollo del voluntariado, con una perspectiva integral, tomando en cuenta el desarrollo de sus habilidades sociales, liderazgo, de su capacidad de comunicarse y vincularse de manera asertiva con la comunidad en la cual participan de manera activa por medio de su servicio voluntario.

### **Alianzas estratégicas.**

Algunas otras acciones potenciadoras están relacionadas con la intensificación de los vínculos con el gobierno nacional y los gobiernos locales, así como con el trabajo en red interorganizacional, interinstitucional y territorial, con la visión conjunta de fortalecer los procesos de participación de grupos formales e informales de voluntariado en el ámbito local y regional; fomentando espacios de apoyo mutuo e intercambio de conocimientos y experiencias, propiciando canales de comunicación óptimos para mejorar los enlaces y la cooperación con dichas entidades.

Con el compromiso y la responsabilidad institucional respecto al posicionamiento del voluntariado frente a los distintos actores públicos y/o privados como una fuerza de dirección y liderazgo hacia una sociedad más inclusiva y desarrollada, así como una vía excepcional para el combate contra las desigualdades e inequidades.

## **2.2 Modelos de Comunicación Organizacional**

En primera instancia es importante para comprender que es comunicación organización conocer que significa esta palabra:

En el modelo básico presenta a la comunicación como un proceso lineal, sencillo y unidireccional. Sus orígenes se remontan a Aristóteles, quien en su retórica habló de tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio (p. 17).

En cuanto a comunicación organizacional también es de relevancia comprender que significa este término, según Garrido, Goldhaber & Putnam (2020) pueden existir para formar este concepto una serie de ideas. Estas hacen mención, de tres:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente.

La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados.

La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades (25-26).

Para Fernández, C, (2009) existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional. Comunicación externa: “La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos”. (Fernández, 2009, p.35). Este tipo de comunicación empresarial surge de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus grupos de interés o “stakeholders”. Es decir, los proveedores, competencia, clientes o consumidores, medio ambiente, sociedad, entidades financieras, accionistas y el gobierno. Es necesario recalcar que la comunicación externa se preocupa de ellos porque también pueden ser afectados o beneficiados por las decisiones de la empresa y, además, su acción interviene directa o indirectamente en los objetivos de las organizaciones.

La comunicación externa también tiene como propósito conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar, de esta manera, una mejor imagen corporativa.

### **Comunicación interna:**

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de esta. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Fernández, C. (2009) define la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.35).

Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación, unión.

### **2.3 Modelo de Comunicación Organizacional en organizaciones de voluntariado**

El voluntariado es una forma de servicio social que funciona como ente transformador de la cultura, ya que su concepto promueve el desarrollo comunitario, a través de la intervención desde las capacidades personales, en una realidad social necesitada de cooperadores dispuestos a asumir las carencias o los excesos de esa realidad.

Lo anterior exige un proceso de comunicación integral que vaya más allá de la mera transmisión de información entre unos grupos y otros, y se dirija hacia la generación de relaciones estables y duraderas que fomenten la generación de conocimiento mutuo para la transformación social.

Además, el voluntariado es dinámico y cambiante, por sus características de tiempo y de espacio, movilización y conocimiento. Eso quiere decir que no es necesariamente estable en su dedicación y en su compromiso, así como también se mueve con cierta versatilidad en la organización y en los entornos que la rodean, poniendo en práctica lo aprendido en otros contextos y organizaciones, así como generando nuevo conocimiento, constantemente, dentro y fuera de la organización. Ello lo hace un público complejo de definir (p.12).

Si una organización de voluntariado cuenta con un modelo de comunicación organizacional, logra tener una serie de beneficios, ya que permiten a lo interior de la organización desarrollar objetivos estratégicos, los cuales ayudan a formar la identidad y la imagen de la Institución. Como parte de la cultura y el clima organizacional, algunos ejemplos de estos beneficios son:

- Permite un mejor manejo de los recursos disponibles
- Favorece las relaciones entre las personas
- Integra la comunicación informal y formal
- Impulsa la identidad de la Institución, generando pertenencia.
- Orienta a los empleados hacia el cumplimiento de los Planes Anuales

Operativos y de los planes estratégicos.

- Brinda la oportunidad de potenciar, en esta ocasión, el talento humano voluntario.
- Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar los espacios para crear un mejor clima laboral y voluntario, de forma positiva.
- Por medio de una buena comunicación, es posible transmitir la identidad corporativa a los colaboradores.
- Promover un flujo de comunicación bidireccional contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la Institución.
- Mejora la productividad al facilitar el intercambio de información vital, sin mayores burocracias.
- Permite que los colaboradores estén al tanto de los objetivos de la organización y lo que deben hacer para contribuir al cumplimiento de estos.
- La comunicación se puede realizar a través de medios escritos, orales o digitales. Los colaboradores pueden conocer la situación de la Institución y los logros de esta.
- Facilita la adaptación a cambios dentro de la organización como consecuencia de crisis internas o externas.

#### **2.4 Modelo de comunicación Organizacional de la Cruz Roja Costarricense**

La dinámica en la que se desenvuelve la Cruz Roja Costarricense la ha convertido en una organización con mayor fuerza y presencia en las principales informaciones que se divulgan en los distintos medios de comunicación y en las redes sociales.

La información que surge de sus acciones a través de los servicios, proyectos, e iniciativas que ofrece, la convierten en un agente social de impacto. Además, la participación de sus actores y

miembros en este proceso trasciende más allá de un rescate, una emergencia o una búsqueda de personas desaparecidas. La sociedad civil aplaude los logros y aciertos de Cruz Roja, también señala y cuestiona las incorrectas o malas acciones, dejando huella en la memoria colectiva de la población; también en el archivo imborrable del mundo digital.

La Cruz Roja Costarricense cuenta desde hace varios años con un departamento que en primera instancia se denominaba Departamento de Prensa; posteriormente pasó a denominarse Departamento de Comunicación Estratégica, el cual además de todo lo relacionado con la comunicación institucional hacia el público en general y prensa se encarga de:

Promover una adecuada comunicación interna.

- Transmitir la cultura organizacional y los orígenes del movimiento.
- Proteger a la institución de toda información que pueda repercutir en algún daño.
- Difundir de forma adecuada la información que produce la Institución de manera diferente, según los públicos
- Formación de Cruzrojistas.

En cuanto a comunicación externa:

- El Departamento de Comunicación trabaja para crear una opinión favorable para la institución, transmitiendo creatividad, responsabilidad y prestigio de lo que se dice.
- Informar a la opinión pública, con claridad y transparencia.
- Confirmar y verificar que la información se ha recibido.
- Asegurar la conexión y coordinación de las acciones, tanto internas como externas, y garantizar la coherencia de los mensajes.
- Proteger la imagen institucional, de violaciones del uso del emblema.
- Crear contenido de interés para el personal voluntario.

Dicho Departamento está compuesto actualmente por dos personas asalariadas y cuenta con algunas personas voluntarias a nivel nacional, y un grupo de promotores de comunicación los cuales realizan su labor de forma voluntaria en cada una de las 9 regiones que conforman la Institución; estos, utilizan diversos medios de transmisión de la información, como lo son:

- Correo institucional.
- Facebook.
- Twiter.
- Instagram.
- Comunicados de prensa.

Los encargados cuentan con dos importantes instrumentos que apoyan las estrategias de comunicación, como lo son la política de Comunicación y la estrategia de comunicación. A continuación, se presenta una descripción general de dichos instrumentos.

La política institucional de comunicación tiene como objetivos: Generar lineamientos que favorezcan sistemas de información y comunicación efectivos y accesibles a nivel interno y externo de Cruz Roja Costarricense. Se aprobó mediante el acuerdo II-2 de la Sesión Ordinaria 18/2018 del Consejo Nacional, realizada el 22 DE SETIEMBRE de 2018, y pretende ser una guía para favorecer una adecuada utilización y rendición de cuentas, derivada del uso inadecuado de las comunicaciones en sus diversas modalidades, con el propósito de proteger mutuamente la reputación de las personas beneficiadas, de los cruzrojistas, miembros del sistema de respuesta, donantes y otros actores que nos acompañan en la labor humanitaria.

La estrategia de Estrategia Institucional de Comunicación, aprobada mediante el acuerdo II-2 de la Sesión Ordinaria 18/2018 del Consejo Nacional, realizada el 22 DE SETIEMBRE de 2018, tiene como objetivo: Optimizar los procesos informativos internos y externos para alcanzar una comunicación más asertiva, clara, oportuna y eficaz para posicionar a Cruz Roja Costarricense como una organización humanitaria que brinda servicios de calidad.

Además, a nivel institucional se cuenta con un plan estratégico de desarrollo y un plan operativo de acción. Estos planes incluyen acciones por ejecutar de parte de este Departamento, dentro de las que se pueden mencionar:

- Determinar la situación y entorno actual de la Institución en la gestión de procesos informativos.
- Mejoramiento de los procesos de motivación del cruzrojista a través de mayor conocimiento del Plan Institucional
- Estratégico de Desarrollo y los objetivos institucionales.
- Integración del cruzrojista en los proyectos de la Institución como agente transmisor de la Identidad Corporativa.
- Establecimiento de guías, normas y reglamentos en los procesos comunicacionales e informativos de la Organización.
- Desarrollo de una imagen positiva asociada al mandato humanitario de la Institución.
- Generación de espacios para el fortalecimiento de relaciones con los actores sociales.
- Fortalecimiento de los procesos informativos en emergencias.

## **2.5 Administración de los modelos de comunicación organizacional**

Administrar es una labor muy diversa que requiere de una adecuada organización, por lo que en temas de comunicación organizacional, se espera que los modelos sean administrados de una forma correcta, que se evalúen constantemente y que, en caso de ser necesario, se definan estrategias que permitan su mejora continua; esto es importante realizarlo en conjunto con las partes interesadas, para que se obtenga un mejor producto.

Según el estudio: Introduction to Organizational Communication de los doctores Jason S. Wrench,, Narissa Punyanunt-Carter, la Universidad Técnica de Texas, este proceso de administración se define en tres etapas: Lineal – Interaccional y Transaccional y ocurre en la comunicación como modelos teóricos. Cabe remarcar que estos modelos describen el proceso de

la comunicación y sus elementos, pero no definen qué es la comunicación ni dónde ocurre esta. Se extrae el significado en el proceso de comunicación.

Una adecuada administración de los modelos de comunicación organización es importante porque favorece la gestión institucional a través de la reproducción de estrategias y la habilitación canales de comunicación más efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo, una fuerte identidad con la Institución. Permite mejorar los resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto con la ciudadanía. Además, la comunicación organizacional facilita la interacción, agiliza los flujos de información, propende por un óptimo clima organizacional que se refleja en el reconocimiento y posicionamiento en varios niveles: local, regional, nacional e internacional.

## **2.6 Procesos de cambio o creación de modelos de comunicación organizacional**

En primera instancia es importante entender qué es un proceso de cambio o creación de modelos de comunicación organizacional. El proceso de la comunicación y algunos de sus elementos, contribuyen o facilitan a la cotidianidad. La comunicación lineal es decir la humana, es el proceso mediante el cual un individuo (o grupo de los individuos) intentan estimular significado en la mente de otro individuo (o grupo de personas) a través del uso intencional de mensajes verbales, no verbales y/o mediados. Resumiendo, que en este modelo se necesita el mensaje, el medio, el emisor, el receptor.

El modelo interaccional, establece mediante el proceso de comunicación se envía un mensaje, el receptor lo interpreta y da una retroalimentación, devolviendo el mensaje, se reconoce que la comunicación es más circular que lineal, que los receptores son participantes activos y que existe la posibilidad de que sean enviados múltiples mensajes y no sólo uno.

Desde la óptica del modelo de comunicación transaccional, se describe el proceso de comunicación sobre la hipótesis de que el emisor no es pasivo; en lugar de esperar el mensaje y dar respuesta, el emisor envía mensajes de manera simultánea.

Es posible que cuando se requieran estos procesos de cambio, exista resistencia, ya que están los grupos formados por personas, cada una con una percepción y una personalidad distinta. Con

lo cual, una comunicación lineal para todos los miembros de un equipo, no será efectiva para gestionar adecuadamente las acciones de comunicación.

Una buena comunicación permitirá explicar mejor los cambios que se van a producir en la organización. Además, ayudará a conseguir el cambio de hábitos, que es necesario dentro de ese cambio organizacional a la hora de influir en las personas y ayude a reducir su incertidumbre sobre su entorno inmediato. Dentro de las posibilidades de resistencia pueden darse algunas preocupaciones o temores como:

- Resistencia a los cambios.
- Ruido en la transmisión de los mensajes.
- Crisis Comunicacional.
- Miedos e incertidumbres

Por ello es importante que cuando una institución decida empezar un proceso de cambio realice algunas acciones a lo interno con su personal. Algunas de estas pueden ser:

- Comunicación debe ser transversal
- Promoción de espacios de retroalimentaciones o consultas.
- Creación de los voceros claves que transmitan la información.
- Transparencia del mensaje.
- Mensaje directo y sencillo.

## **2.7 Análisis FODA en las organizaciones**

Para el análisis de procesos de cambio o mejora en una organización, se pueden aplicar diversidad de herramientas o instrumentos, dentro de las cuales se puede utilizar el método FODA según Thompson y Strikland (1998). Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984).

La matriz FODA, como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación del impacto institucional esperado.

Realizar estos procesos de evaluación permite a los integrantes conocer las fortalezas y debilidades que presenta la organización en temas de comunicación organizacional, dirigida al personal voluntario; permite además una vez realizado encontrar estrategias de mejora y conocer anticipadamente situaciones que se deben enfrentar y que se deben minimizar buscando la mejora continua.

Es importante tomar en cuenta que el FODA por sí solo, no proporciona insumos, pero es de vital importancia, posterior a la realización de la matriz, determina que acciones se van a implementar para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir o eliminar las debilidades y neutralizar las amenazas, por lo que es necesario posteriormente realizar estrategias de acción para que este proceso pueda ser realmente productivo.

## **2.8 Comunicación interna según tipo de población**

Analizar el tipo de población y el tipo de comunicación interna de una organización es importante en la creación de un modelo de comunicación. Esta comunicación se entiende como la interacción mediante la cual las personas intercambian información, para hacer esto efectivo es

necesario la vinculación entre dos o más personas. La transmisión que se genere por medio de estos espacios nos brinda algunas señales mediante, nuestros códigos corporales entre emisores, receptores y viceversa.

Esa comunicación se traslada a las organizaciones, porque es ahí en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros que forman parte de la comunidad organizacional. Esto se convierte en un recurso gerencial que permite colocar, en orden, objetivos de la organización acciones estratégicas para la institución.

Recordemos que la comunicación no es un fin, es un medio que facilita el desarrollo organizacional por medio de herramientas que impulsa competencias, desarrolla habilidades, impacta a las personas desde lo psicosocial, como lo indican muchos autores en sus libros.

Se utiliza este concepto en la población de estudio, que son los voluntarios de las Cruz Roja Costarricense, el público resulta altamente diverso porque abarca un gran abanico de posibilidades para la transmisión de mensajes, ya que se cuenta con personas jóvenes, adultas y de la tercera edad. Así los estilos de comunicación interna deberán adaptarse a las necesidades y alcances para que sea realmente efectiva.

## **2.8 Comunicación organizacional externa**

Cuando lo que corresponde es hablar de la comunicación organizacional externa, se refiere al modo de proyectarse, que se quiere que las personas externas a la Institución, sepan sobre ésta, que se desea que les quede desde el inconsciente colectivo en relación con la identidad institucional.

Según Annie Bartolí, en su libro *Comunicación y Organización*, existen tres tipos de comunicación externa:

1. Operativa. Es aquella que difunde el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a clientes, proveedores, administración pública, etc.

2. Estratégica. Su finalidad es enterarse de los datos de la competencia, la evolución y las tendencias del mercado, leyes y normas, entre otros factores.

3. De notoriedad. Da a conocer a la empresa como una marca que informa sus productos y mejora su imagen. Se realiza mediante publicidad, patrocinios, y otros.

La comunicación externa también debe ser lineal, y no se puede perder la oportunidad de interactuar con los públicos meta, por lo que es necesario brindar la oportunidad de responder y opinar a todos los que reciben nuestros en redes sociales como Facebook o Twitter. Si las instituciones consiguen retroalimentaciones de sus públicos externos, ello permite crear mejora continua de los servicios, de lo que ofrece y de cómo perciben la entidad, permitiendo monitorear las publicaciones, los tiempos de medios, sus horas, la percepción positiva o negativa del público, para medir el impacto y alcance.

### CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Según Hernández y Mendoza (2018)

Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa, la cual se posee una gran riqueza, amplitud y profundidad de datos, cuando proviene de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección (p.417).

Hernández y Mendoza (2018), además, mencionan los diseños básicos de una investigación cualitativa y sus siguientes diseños: “a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos, d) diseños fenomenológicos, e) diseños de investigación-acción y g) estudios de caso cualitativos. Asimismo, cabe señalar que las fronteras o límites entre tales diseños son relativos, realmente no existen, y la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno; es decir, los diseños se yuxtaponen” (p.523).

Por ende, el método seleccionado en esta investigación es el diseño, investigación-acción, es decir, comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Creswell y Creswell, 2018; Mertler, 2017; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Greenwood y Maguire, 2003 y Álvarez-Gayou, 2003), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento (Mills, 2014; Creswell, 2013b; McVicar, Munn-Giddings y Abu-Helil, 2012; Somekh et al., 2005 y Elliot, 1991).

Esta se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los

resultados del estudio (McKernan, 2001). Bajo este diseño, permitirá analizar el modelo de comunicación organizacional del personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

### **3.1 Método de investigación**

El método seleccionado en la investigación es el no experimental. En este según Hernández - Sampieri, R (2018), se debe observar y analizar la información obtenida por la organización, sin manipularla, tratándose esta de un acontecimiento que ya sucedió, así como sus consecuencias en el período que se desea estudiar.

Con base en la definición del método no experimental, se puede evidenciar que este cumple con las características de lo que se quería obtener por medio de esta investigación, principalmente porque el fin no es generar o crear una situación, sino, al contrario de esto, observar un escenario, conformado de variables, que sucede con el tiempo.

Con lo anterior se explica entonces que, por medio del estudio, las variables involucradas en la información de la empresa no pueden ser manipuladas a lo largo de la investigación, debido a que corresponden a variables que ya fueron determinadas y tuvieron sus posibles efectos.

Para la elaboración de la presente investigación, se realizó primero una revisión de documentos, como libros, tesis, revistas electrónicas que contengan información o que sean investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio. También, se elaboraron varios insumos para la recolección de la información, como lo son:

- Un cuestionario.
- Una entrevista.
- Un focus group.
- Un análisis FODA.

### 3.2 Muestra

La muestra es la principal fuente de conocimiento que determinará con seguridad el objetivo principal de la investigación, siempre y cuando se tome una muestra que represente, en este caso, el objeto de estudio, como lo es la empresa establecida, de la cual se recolectan los datos.

Para Hernández, R. (2018), la muestra es la principal variable de participación en la investigación, por lo que se menciona: “Las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema” (p.415).

Por todo lo anterior se entiende que el tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico; por ello, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen este tipo como: “Muestra no probabilística o dirigida a un Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176).

Este tipo de muestreo toma características muy específicas y exigentes de la muestra, principalmente dejándose llevar por criterios de inclusión y exclusión que cumple la misma, por lo que en la organización se determinará muy detalladamente las principales fuentes de información que ayudarán a llevar a cabo la investigación y se dejarán aparte aquellos que no aporten nada.

### 3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Dentro de los criterios de inclusión que se identificaron tenemos:

- Personas voluntarias de la Cruz Roja Costarricense.
- Colaboradores que trabajan para la Cruz Roja Costarricense.
- Expertos en Sociología.
- Expertos en Comunicación Organizacional.
- Expertos en Psicología.

- Voluntarios de edades entre los 12 a 50 años, con más de 2 años de pertenecer a la organización.

Además, dentro de los criterios de exclusión se determinaron:

- Voluntariado sin acceso a tecnología o datos móviles.
- Personas sin conocimiento de la organización.
- Voluntarios mayores de 50 años y con menos de dos años de servicio.
- Personas sin experiencia en manejo de equipos y comunicación organizacional.

### **3.4 Variables de estudio**

#### **3.4.1 Variables de estudio**

Las variables son atributos o propiedades de las cosas que están sujetas a cambios. En una investigación representan conceptos de vital importancia para medir o evaluar diferentes aspectos de interés.

A continuación, se encuentra un cuadro de variables por objetivo específico propuesto.

**Tabla 1**  
**VARIABLES DE ESTUDIO, II SEMESTRE 2021 Y I SEMESTRE 2022**

<b>Analizar el modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense, durante el I y II cuatrimestre de 2021.</b>					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Categoría de Análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítem</b>
Describir el modelo de comunicación organizacional utilizado actualmente por la Cruz Roja Costarricense para la comunicación institucional.	Modelo Comunicación Organizacional.	Existencia y aplicación del modelo.	Es resultado del acercamiento a las teorías organizacionales y de la comunicación, en donde se logra ver	Entrevista con la Jefatura de prensa de la Cruz Roja Costarricense.	Entrevista ITEM 7.
		La necesidad de un modelo.	la disyuntiva entre si la comunicación es una estrategia que facilita los procesos organizacionales,	Implementación de un grupo focal a los promotores de comunicación.	Ítem 9 del cuestionario.
	Comunicación Institucional.	Implementación la Comunicación.	Comunicación organizacional, al envío y recepción de información entre individuos	Implementación de un cuestionario a los promotores de comunicación.	Ítem 5 del cuestionario

			interrelacionados o que forman parte de algún tipo de organización (una empresa, una institución, etc.) con el propósito de alcanzar un objetivo determinado.		
Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actual estrategia de Comunicación.	Fortalezas del Estrategia de la comunicación.	Identificación de fortalezas de la estrategia de comunicación.	Atributos que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores internamente.	Creación de una herramienta de evaluación FODA, para las Direcciones Nacionales de Cruz Roja Costarricense.	Cuadro 1 Herramienta FODA.
	Oportunidades de la estrategia de Comunicación.	Identificación de oportunidades de la estrategia de comunicación.	Son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa.	Creación de una herramienta de evaluación FODA, para las Direcciones Nacionales de Cruz Roja Costarricense.	Cuadro 2 Herramienta FODA.

	Debilidades de la estrategia de Comunicación.	Identificación de debilidades de la estrategia de comunicación.	Son todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización	Creación de una herramienta de evaluación FODA, para las Direcciones Nacionales de Cruz Roja Costarricense.	Cuadro 3 Herramienta FODA.
	Amenazas de la estrategia de Comunicación.	Identificación de amenazas de la estrategia de comunicación.	Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas	Creación de una herramienta de evaluación FODA, para las Direcciones Nacionales de Cruz Roja Costarricense.	Cuadro 4 Herramienta FODA.

Proponer la creación o mejora de la herramienta de comunicación organizacional.	Mejora de un modelo.	áreas de acción del modelo de comunicación organizacional.	Es aquella que proviene de los directivos de la empresa hacia los colaboradores; en ella se transmiten instrucciones, objetivos y políticas.	Implementación de un cuestionario a los promotores de comunicación.	Ítem 5 del cuestionario por definir.
	Creación de un modelo	Ideas de mejora de un modelo de comunicación.		Implementación de un cuestionario a los promotores de comunicación.	Ítem 5 del cuestionario por definir

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Instrumentos**

Para analizar el objeto de estudio establecido se deben aplicar instrumentos, que varían según la metodología, por medio de los cuales se recolectan los datos necesarios para la investigación y así dar un análisis que lleve a responder la pregunta del problema.

A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizarán para medir el objeto de estudio, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen un instrumento como:

“Una medición adecuada es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.228).

Por lo tanto, se aplican los siguientes instrumentos para este trabajo de investigación:

#### **3.5.1 Entrevista**

Durante el presente trabajo, como instrumento principal será la entrevista abierta, la cual es una técnica de Investigación cualitativa, en la que el entrevistador guía la conversación, pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus puntos de vista. Este tipo de entrevista se dirige a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, donde se transcribe para analizarla.

#### **3.5.2 Grupo de enfoque**

Se realizará una serie de discusión guiada acerca de temas específicos con un grupo selecto pequeño, con el fin de obtener información y conocer sus opiniones con respecto a la presente investigación.

### 3.5.3 Análisis de Contenido

Por eso, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el análisis de contenido cualitativo lo describen como:

El análisis cualitativo implica que organices los datos recogidos, los transcribas cuando resulte necesario y los codifiques. La codificación tiene dos planos o niveles: del primero se generan unidades de significado y categorías (codificación abierta), y del segundo emergen temas o categorías más generales (codificación axial) y se determina la categoría o tema central (codificación selectiva). En base a estas acciones de codificación estableces relaciones entre conceptos y, al final, produces una teoría enraizada en los datos (p.427).

Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narrativas de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico).

Mencionado esto, se puede deducir que, por medio de la información brindada, en este caso, se realizará un análisis de contenido basado específicamente en documentos y otros materiales.

### 3.6 Proceso de recolección y análisis de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que:

La recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo (p.396).

Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes

mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Mencionando esto, en el presente trabajo de investigación, se aplicará una serie de pasos por medio de los cuales se pretende recolectar datos necesarios para así analizarlos y para responder y cumplir con el objetivo de la investigación a través del siguiente proceso:

Como primera fase se aplicará el instrumento de las entrevistas, el cual consta de una serie de preguntas, que será contestado por los emprendedores que crearon su negocio en tiempos de pandemia, donde comenten sus patrones de comunicación y herramientas utilizadas dentro de su negocio.

Como segunda fase, se recolectarán las opiniones del grupo de enfoque, dando a conocer los diferentes puntos de vista y experiencias que tengan, además basándose en la presente investigación.

También, como tercera fase, se utilizará el análisis de contenido, que se va a dar través de documentos y materiales, basados en el mismo tema, y así recolectar los datos necesarios y de interés.

## **CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS**

Para la realización de esta investigación se realizaron 4 instrumentos: entrevista dirigidas a la Jefatura del Departamento de Comunicación Estratégica, al Sub Gerente Operativo y la Presidenta a. i, todos de la Cruz Roja Costarricense, además de un grupo focal con los promotores de comunicación de las regiones que integran la Institución, cuestionarios dirigidos a personal voluntario de las estructuras regionales de juventud- voluntariado y Gestión de Riesgo y análisis FODA completados por promotores de comunicación y algunos jefes de departamentos.

A continuación, se presentan por instrumento los resultados obtenidos.

### **4.1 Análisis de entrevistas**

Se realizaron un total de 4 entrevistas dirigidas a personas expertas, como lo son: jefes del Departamento de Comunicación Estratégica, al Sub - Gerente Operativo, Presidenta, a. i, y la Directora de Movilización de Recursos. A continuación, en ellas se logran obtener datos principalmente, sobre su opinión o percepción del tema. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos:

Al ser respuestas de pocas personas, por la relevancia del puesto que representan y la relación con el tema de investigación, se coloca a continuación las diferentes respuestas obtenidas de cada uno de ellos.

En cuanto a la pregunta sobre qué se entiende por comunicación, los entrevistados respondieron:

- a. Es el intercambio de información, que se realiza por diferentes vías y públicos que debemos determinarlos, desde un enfoque organizacional, se tratar de dar a conocer a los públicos internos o externos, partiendo de un planteamiento estratégico.
- b. Es una acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas, con el objetivo de transmitir o recibir información, todo con el fin de compartir un mensaje.

- c. Me parece que es la forma a través de la cual, las personas pasan un mensaje de un lugar a otro, puede ser interna o externa, formal e informal, vinculándolo con la Cruz Roja; lo formal se genera desde el departamento en una sola línea, desde la Sede Central, hacia las regiones y lo local o viceversa, local, regional y nacional además de la forma informal desde la relación con las personas.
- d. Para mí la comunicación es el arte o la acción de transmitir de manera asertiva la información, cualquiera que sea positiva o negativa.

Con base en estas respuestas, se logra determinar que, a nivel general estas cuatro personas las cuales representan estructuras dirigenciales importantes para la Institución tienen una clara idea del significado de comunicación.

Sobre la pregunta de los factores que benefician la comunicación hacia las personas que participan como voluntarias en la Cruz Roja Costarricense, las personas entrevistadas responden:

- a. Yo diría que el involucramiento de los voluntarios, pero es además un reto para la Cruz Roja, debido a su público diverso, que está confirmado por voluntariados y personas no voluntarias, y hablo de diverso, por edades, por barreras tecnológicas, por zona geográfica y por cultura, pero las personas están aquí, formando parte de la Institución.
- b. Uno de los factores que benefician, es que somos una red de personas, con muchas habilidades, que de una u otra manera contribuyen a nuestra comunicación. Esto nos ha permitido aportar ideas, por medio de las personas que conforman estos equipos en las regiones o acá en la Sede Central.
- c. Factores como el tiempo, que la comunicación salga a tiempo, eso es fundamental; nada me sirve comunicar cosas que pasaron ayer, antier, o la semana pasada. Lo otro es que el mensaje sea claro, que sea entendido por una persona joven, adulta mayor y una persona con formación académica o sin ella. Lo otro sería la precisión de la información, porque a veces decimos un universo de cosas que no se queda claro consigo. Debe ser corto. Y lo

otro: es el fondo que vaya con fundamento o con la esencia.

- d. Creo que transparencia es un factor que beneficia la cercanía, creo que la empatía para ambos lados, interna o externa, para entender el servicio que desarrollan los voluntarios.

Acá se puede visualizar que las personas entrevistadas identifican una serie de factores que son relevantes para la comunicación dirigida al voluntariado en la Cruz Roja Costarricense. Entre ellos, el que sea oportuna, clara, dirigida a la diversidad de públicos meta de la institución, la red de personas involucrada; todos estos factores es importante analizar que estén incluidos en el modelo de comunicación organizacional de la Institución.

En contraste con la pregunta sobre los principales factores que afectan la comunicación hacia las personas que participan como voluntarias en la Cruz Roja Costarricense, las personas entrevistadas responden:

- a. Estamos en una organización que genera frecuentemente crisis comunicacionales, por ser una institución de emergencia, pero con un departamento pequeño, que limita los alcances, el recurso se convierte insuficiente, porque nuestro alcance local y regional, no es tan satisfactorio y nos afecta poder fortalecer ese sentimiento de permanencia de la información que se produce.
- b. Somos una organización muy grande, con múltiples funciones y alcances. En ocasiones, la comunicación hacia nuestro personal se ha visto limitada, porque todos los días nuestra organización produce noticia y debe estar generando información externa, que es de vital importancia y, al ser tan grandes, descuidamos llegarles a todos y todas con lo que necesitamos informar.
- c. A la inversa de la pregunta anterior, que la comunicación no salga a tiempo, que la comunicación no sea clara, que la comunicación no sea precisa, y que la comunicación no lleve un mensaje de fondo.
- d. Considero que afecta mucho, el no conocer la labor que hace el voluntario, el no conocer a los voluntarios, como por ejemplo, sus conocimientos, sus

áreas de desempeño, qué les gusta, qué no le gusta, qué tiempo tienen en la organización. El no conocerlos, porque esto hace que se dificulte la comunicación, porque se hacen las cosas generales sin tener claro quiénes son los receptores, porque al final se parte de que “Todos somos iguales” y no lo somos.

Estas respuestas igualmente permiten saber que las personas entrevistadas identifican factores como el desconocimiento de la labor voluntaria, la comunicación a destiempo, la cantidad de noticias que se generan al mismo tiempo y la cantidad y tamaño del Departamento de Comunicación Estratégica; esto puede afectar la comunicación. Con estos criterios se puede analizar opciones para minimizar sus efectos, pero también en la búsqueda de crear alternativas internas para apoyar el modelo de comunicación organizacional institucional.

Siguiendo con el análisis de las entrevistas, también se les consultó sobre el abordaje de la comunicación hacia las personas voluntarias de la Cruz Roja Costarricense. En esta consulta, las personas entrevistadas responden:

- a. Se debe trabajar interno y externo, vertical y horizontal, debe trabajarse a nivel de Cruz Roja, cumpliendo procedimientos, teniendo orden, para generar una cultura organizacional, llegando a todo tipo de voluntariado, entonces podríamos decir que necesitaríamos un abordaje serio fortaleciendo herramientas, aplicando procesos de formación para lograr una buena comunicación organizacional.
- b. Debemos trabajar más a lo interno; nuestra comunicación principalmente se enfoca hacia la ciudadanía, y lo que necesitamos informar a lo interno, a veces, lo hacemos de forma general, descuidando a nuestra gente y la forma en que nos dirigimos a ellos, porque somos más de cinco mil personas y no llegamos a todos y todas.
- c. En la Cruz Roja, necesitamos reforzar la comunicación interna y la comunicación externa. La interna; ¿de qué forma? Nosotros pasamos el mensaje, desde lo local, regional y hasta la nacional. Cuáles son las necesidades, las percepciones, ¿cuáles son los intereses de cada uno de los

voluntarios, pero también de los remunerados? Luego los mensajes que queremos enviar desde la Sede Central, como las directrices, instrucciones, concursos, formularios, capacitaciones.

En lo externo, es de vital importancia que la Cruz Roja se logre comunicar con sus socios estratégicos, y con la comunidad en la que estamos integrados. Considero que debemos trabajar un tema de relaciones públicas. Posicionar a la Cruz Roja, como una organización, no como un respondedor, sino como un socio estratégico en donde estamos ubicados, en donde tenemos la capacidad de responder, pero también la capacidad de divulgar lo que estamos haciendo.

- d. La comunicación debe ser amorosa, en el sentido, si yo soy empática con la otra persona, sin hacerme juicios de valor porque la persona tiene mala cara, o porque la persona tiene una voz grave y me intimida, lo que sea. Eso va a incidir la forma en la que quiero comunicarme y en la forma amorosa va a hacer más sencillo, porque la gente se siente parte, no distante, porque entonces permite que la gente lo perciba mejor, por ejemplo, cuando la mamá nos decía en una primera vez bien las cosas.

Con estas respuestas se puede analizar la claridad que tienen las personas entrevistadas sobre este abordaje y la especificidad o diferencia que debe darse cuando se dirige hacia el personal voluntario de la Institución. Tres de las personas entrevistadas incluso hablan sobre el abordaje interno y se suma el abordaje de una forma empática y amable hacia las personas.

Muchas son propuestas que permiten buscar mejoras al trabajo que se ha estado realizando, y que son sencillas de crear, o bien, promover en el manejo de la comunicación organizacional dirigida al personal estudiado en esta investigación.

Además, en temas de insumos para interactuar con las personas voluntarias, se consultó sobre las principales herramientas que deben ser utilizadas para esta interacción y se obtienen las siguientes respuestas:

- a. No puede ser una única herramienta, porque debemos focalizar entre

nuestro público meta voluntario, porque no se puede implementar una única herramienta, debemos enfocarla según el público, ejemplo con jóvenes las redes sociales, porque tienen sus tendencias, adultos quizás los correos institucionales, pero con otros públicos debemos crear otro tipo de herramientas, para lograr la operatividad de los estilos, para buscar la interacción con ellos.

- b. Deben ser muchas herramientas, somos una organización grande, el público es amplio, debemos asumir retos en innovar, en comunicar, pero llegando a diversos públicos, sin perder la esencia de la información. Debemos generar segmentos, pero la mejor forma de hacer es sumando a la gente a que nos ayuden, el Departamento de Comunicación es pequeño y requiere muchísimo apoyo, y sin duda la Dirección Nacional de Voluntariado, puede jugar un papel importante en promoción de herramientas, recomendaciones de los procedimientos existentes o en la creación de nuevos, para que la metodología llegue a todos.
- c. Hay que tomar en consideración que una persona voluntaria tiene su trabajo o su ocupación que podría ser incluso su estudio, y que el voluntariado representa una segunda o tercera actividad, porque también las personas tienen familia, tienen otro círculo y la Cruz Roja es otro, y la forma de comunicarnos con ellos, debe ser corta, tiene que ser concisa porque es una persona que va a tener tiempo suficiente para sentarse a leer una circular y su tiempo para la organización es distinto, para una persona que trabaja ocho horas para la organización. Es importante que aprendamos a divulgar las cosas buenas y malas, porque si no comunicamos lo malo, al final siempre va a salir a la luz; es información tergiversada y es ahí donde nos quedan esas brechas de comunicación que provocan conflicto.
- d. Yo creo mucho en el tema de los “team building”, porque cuando haces eso y involucras a la gente, genera confianza y entonces esto trae efectos positivos, entre más impacto tenga en la gente mejor se lleva todo, promovería estos espacios donde la gente se conozca más como persona,

algo más allá de una función propia de la función como Cruz Roja, sin que eso se preste hacer cosas que normalmente estamos acostumbrados, porque al fomentar habilidades blandas, trabajo en equipo, pero como cruzrojistas no del área que me desempeño. Esto al final permitiría que la comunicación fluya.

Con base en estas respuestas, se logra identificar insumos como lo son la diversidad de herramientas de comunicación, las cuales dependen del público meta al que van dirigidos, la forma en que se comunica, que sea clara y corta, por las múltiples ocupaciones del personal voluntario, el apoyo con otras Direcciones que conforman la Institución, todas son necesarios para lograr esta interacción, además de analizar si ya se cuenta con ellos o si la Institución deberá encontrar opciones para obtener los insumos, por medio de donaciones o la compra de estos, esto según la posibilidad económica institucional.

Además, se considera que la creación de estas propuestas, deben ser abordada colectivamente entre varios departamentos o estructuras, que al final contribuyan a cumplir con las interacciones con los voluntarios.

Seguidamente, se consultó, con base a la experiencia de cada uno, cuáles dirían que son las principales áreas de interés de las personas voluntarias. En esta consulta se obtuvieron las siguientes respuestas:

- a. La población nos identifica como una Institución de ayuda humanitaria, según los elementos que han indicado las encuestas, las personas se suman por el interés de servir, de participar y hacer algo por alguien.
- b. Cada una de las áreas de la Cruz Roja, tiene sus atracciones de interés, porque por eso estos programas tienen voluntarios en cada una de ellas, tratando de buscar algo que sea transversal, sin importar si eres operativo, de gobierno o de juventud, a todos nos une el sentimiento humanitario, por eso estamos acá y seguimos acá, si logramos exponer este sentimiento, como principal interés de nuestros voluntarios. El manejo de la comunicación podría ser bastante beneficiosa para todos.
- c. Va a depender del área, en que al voluntario le sirva o del área de servicio.

En mi caso, yo soy voluntaria desde hace los 15 años, pero mi voluntariado ha variado, producto de los espacios en lo que me he desarrollado, por ejemplo, desde el Programa de Juventud, me enfocaba en temas de cambio climático, agua, VIH Sida, prevención de la violencia; pero, por ejemplo, ahora tengo más interés como voluntaria, en temas de doctrina institucional, espacios de liderazgo, temas de gobierno corporativo. En respuesta a la pregunta, quiero decir que todo dependerá del área en donde este inscrita la persona voluntaria.

- d. A las personas les gusta mucho los temas de capacitación; esto es un tema que le genera mucha pelota, que le permite desarrollarse, por ejemplo, si son operativos todas estas actualizaciones de procesos RAPAS, BLS y, si son sociales o de otras estructuras, cosas que contribuyan para mi vida y que permita mantener actualizados o en tendencia a los voluntarios.

Estas respuestas permiten obtener datos variados según el área de experiencia de cada persona entrevistada, lo que identifica que esas áreas de interés institucional llegan a ser tan diversas como la variedad de áreas de voluntariado con las que cuenta la Institución, por lo que las labores de comunicación van dirigidas a una diversidad de temas y públicos como áreas de interés puedan existir dentro del voluntariado institucional.

En cuanto a la pregunta de si consideran si debe incluirse en una herramienta para trabajar en la comunicación organizacional desde el Departamento de Comunicación Estratégica, las personas entrevistadas responden que sí consideran que se debe incluir una herramienta de este tipo.

Adicional, se evidencia que estas deben responder a la diversificación del voluntariado, ya que debe crearse herramientas que vayan dirigidas al público meta que conforma el voluntariado de la Cruz Roja Costarricense.

Además, se consultó a nivel general, cómo visualizan una metodología para trabajar la comunicación organizacional con las personas voluntarias de la CRC. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- a. Nuestro departamento tiene carencias, pero antes de crear metodologías o estrategias, debemos ir de la mano con un diagnóstico, que ya lo tenemos

en curso, para poder crear insumos desde el enfoque del voluntariado, pero de la mano con retroalimentaciones con ellos y a partir de ahí lograr interiorizar estos alcances.

- b. Sí, claro que debemos incluir herramientas, pero estas no dependen solo del Departamento de Comunicación. Si queremos visualizar formas de llegarle a nuestros voluntarios, esto debe ser un trabajo de varios departamentos, principalmente aquellos que gestionan voluntariado. Nuestro Departamento de Comunicación, es pequeño y su alcance es limitado, pero si suman más que acompañen la comunicación, podríamos mejorar las formas de ejercer de forma correcta lo que informamos.
- c. Primero debemos identificar cuáles son esas áreas de interés, debemos determinar cuáles son esos canales de comunicación a través de los cuales que estas personas se comunican. Recientemente lanzamos una encuesta de satisfacción del servicio de comunicación, que arrojó como resultado que la mayoría se informa por correo electrónico y otras por medio de las redes sociales. Por otro lado, debemos recordar que una única herramienta para todos no es funcional, porque debe ir enfocada por la edad, su área de inscripción
- d. No creo que deba crearse una herramienta o metodología porque eso es complejo, más bien veo aprovechar los mecanismos o canales que se tienen; podemos hacerlos efectivos, nada nos sirve tener un WhatsApp si lo usamos para generar spam, pero si hacemos algo con los SMS, que considero que es importante, lo voy a atender, pero acá lo que debemos saber es que necesitamos conocer a la gente, sus intereses, y empezar a hacer cosas oportunas; algunas son generales y de ahí es como podemos asegurarnos tratar de mejorar la comunicación.

Se puede analizar de lo anterior, que el Departamento de Comunicación de la Cruz Roja Costarricense es pequeño y que su alcance es reducido, pero que una alternativa de mejorar sus alcances es la de operativizar las metodologías, y estas deben involucrar aquellas direcciones nacionales que permitan a la Institución fortalecer estas debilidades, desde la vinculación y la

producción colectiva.

En cuanto a si dentro de este modelo existe algún tema que deba tener prioridad, las personas entrevistadas responden:

a. Considero que trabajar la pertenencia es una prioridad, ya que nos permite interiorizar lo que somos, logrando un voluntariado más sensibilizado con lo que somos, y esto nos propicia su permanencia en la organización.

b. Son muchos los temas de prioridad. Si se pretende abarcar uno solo, quizás debería enfocarse la motivación, porque con esto se asegura estar dándole la continuidad del servicio humanitario, desde cualquier área; pero esto debe ser un trabajo de todas las áreas, no solo de una, para que la priorización del tema tenga el alcance y los resultados esperados.

c. La prioridad que se debe brindar es que el voluntariado forma parte de nuestra columna vertebral, es uno de los principios fundamentales y es parte del ADN de nuestra organización, y esto es lo que se debe priorizar en las formas de comunicar.

d. “Weebinars”, eventos que llamen la atención, acciones personales hacia ellos, desde felicitaciones de fechas importantes, mensajes claves de eventos, invitaciones a eventos que hagan comunidad, porque el voluntariado es comunidad y que, si se lograr acceder a acciones que los vinculen o se sumen, así se fomenta que son voluntarios de la Cruz Roja Costarricense, y no del Comité, sino de algo que es más grande.

Con estas respuestas de las personas expertas se puede analizar la inclusión de dichos temas en el capítulo seis del presente documento. Todos evidencian que el sentimiento de ser cruzrojista o voluntario, por si solo es parte de la priorización de un tema, para abordar la comunicación al personal voluntario.

Los encuestados evidencian que se tiene una gran oportunidad, y las personas que forman parte del voluntariado de la Institución, tienen una vinculación fuerte. Esta puede ser utilizada para generar de forma asertiva mayores oportunidades de implementar acciones que impacten, desde la

comunicación, el abordaje del personal voluntarios,

Por último, se les consultó sobre la forma más efectiva de realizar actividades o acciones de comunicación, para lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

a. Esto lo va a determinar el público meta, porque dependiendo de ello, es así como se podría apostar a crear actividades focalizadas por grupos, ejemplo, desde capacitaciones, retos, o conversatorios.

b. El nuevo modelo gerencial de la Cruz Roja, puede permitir crear funciones o delegar responsabilidades, para que las actividades que se fomenten, desde campamentos, capacitaciones, foros o lo que se proponga, tenga un peso y tenga prioridad, para apoyar la comunicación y obtener un alcance idóneo.

c. Identificar la población, caracterizarla y crear herramientas para poder llevarles esas categorías del voluntario, que hasta el momento son cosas que no se han hecho.

d. Visibilizar cuáles son las áreas a las cuales ellos pueden acceder a pedir ayudar, para crear o promover actividades, porque no todos saben a quién pueden buscar, por ejemplo, en la Sede Central, porque quizá se promuevan cosas locales o regionales que al final no se operativiza, y que buscan otros apoyos para robustecer propuestas, se convierte en trabajo colectivo. Porque tenemos voluntarios que desean hacer más, pero al final se ven limitados porque la comunicación no ha sido clara.

Actualmente contamos con herramientas internas que podemos revivirlas; ejemplo en el office 365 hay varias que se puede interactuar, hasta se podría analizar el crear alguna app, que guie, informe, invite a actividades o fomente espacios de socialización, como una red.

Con base en lo anterior, se logra evidenciar que pueden existir diversas formas de realizar actividades o acciones de comunicación que podrían ser aplicadas a nivel institucional, y aplicada en el modelo de comunicación organizacional institucional. Desde el Departamento de Comunicación, en conjunto con la Dirección de Voluntariado, sumando otras estructuras, además

se podrá generar una especie de calendarización de actividades, acciones, o bien de estrategias que se puedan promover de forma efectiva la comunicación en todos los niveles de la organización desde la nacional, la regional y el área local y viceversa.

#### **4.2 Análisis de grupo focal**

Para la presente propuesta se planteó realizar un grupo focal donde estarían participando los promotores de comunicación de las diferentes regiones del país. Para la convocatoria se contempló como posibilidades una actividad presencial o una virtual, tomando en cuenta las posibilidades de las personas y el lugar donde ellos habitan. La socialización de la actividad y la convocatoria se gestionó por medio de la Oficina de Comunicación Estratégica; sin embargo, pese a los esfuerzos de la compañera a cargo no fue posible obtener disponibilidad de estas personas.

Esta imposibilidad de ejecutar un grupo focal con quienes se encargan de la comunicación estratégica en cada una de las regiones brinda en sí mismo una serie de posibles respuestas como lo son:

- a) El personal, es en su totalidad, voluntario, lo que les limita el tiempo para las acciones de voluntariado que ejecutan.
- b) En la mayoría de los lugares, solo existe una persona a cargo del tema, lo que limita su accionar y su disponibilidad, más tomando en cuenta que existen regiones que cuentan con una mayor cantidad de sedes que otras. Ejemplo, Heredia tiene un promedio de 10 Comités Auxiliares mientras San José tiene 23.
- c) La posibilidad de reunión es limitada por las razones particulares de las personas, por lo que es importante valorar qué opciones se pueden implementar para que cualquier sesión de trabajo que se deba realizar con este importante grupo de personas, sea posible.

#### **4.3 Análisis de cuestionarios**

En el caso de los cuestionarios se completaron un total de 16 instrumentos; para este participaron voluntarios, quienes ostentan cargos directivos que se relacionan con la temática de la presente

investigación, los resultados obtenidos fueron:

**Tabla 2**  
**Cantidad de participantes que completaron el cuestionario**  
**según división geográfica, I cuatrimestre, II cuatrimestre y III cuatrimestre 2021**  
**(datos absolutos)**

Región	Cantidad
San José	3
Alajuela	2
Cartago	1
Heredia	2
Guanacaste	2
Puntarenas	2
Limón	1
Zona Sur	2
Zona Norte	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

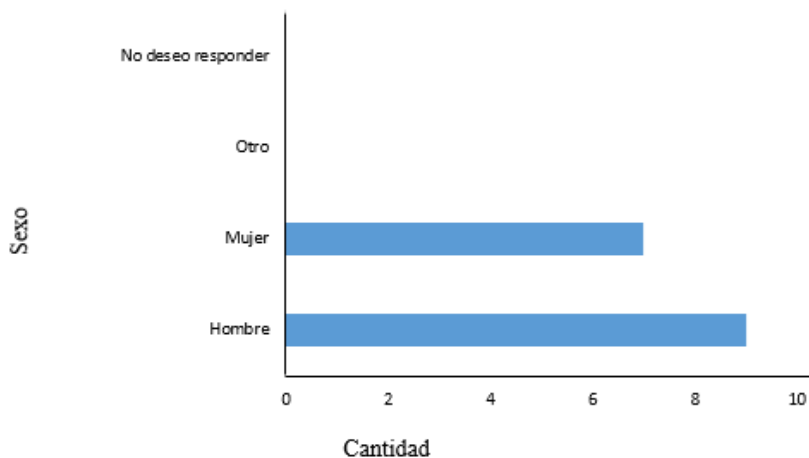
Fuente: Elaboración propia, con base en la aplicación de cuestionarios, realizado por Jason Sánchez Araya.

Como se observa en la tabla anterior, los cuestionarios fueron completados por personas de las 9 regiones que integran la forma de organización que mantiene la Cruz Roja Costarricense. Estas personas son voluntarios que ostentan cargos directivos en las diferentes estructuras y que tienen relación con el tema en estudio.

En cuanto al desglose por sexo de las personas que respondieron los cuestionarios, se tiene:

### Gráfico 1

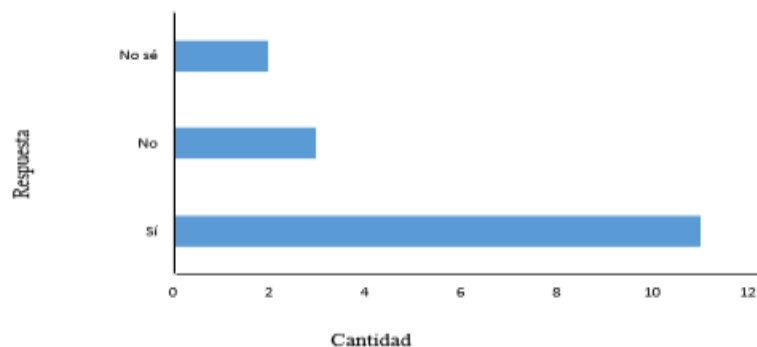
#### Cantidad de personas que responden los cuestionarios Según género, III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)



Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Según lo anterior, se logra evidenciar que se lograron obtener respuestas, principalmente, de hombres dirigentes de las diferentes regiones que integran la Cruz Roja Costarricense.

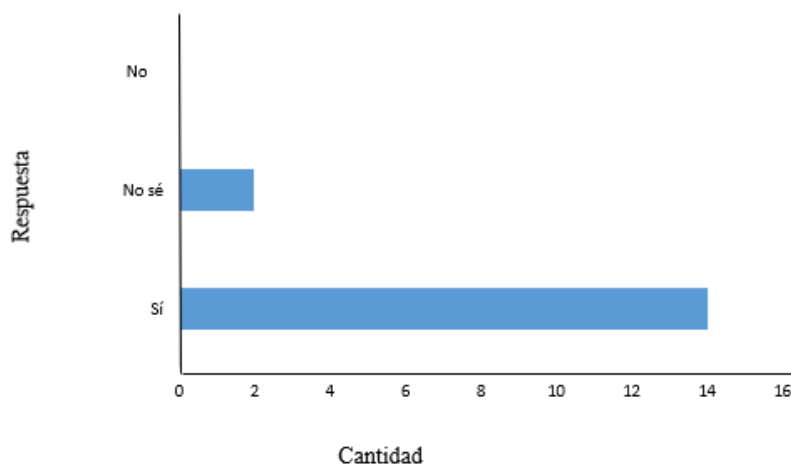
En cuanto a la pregunta de si conocen cómo está conformada la estructura de comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense, las respuestas fueron las siguientes:

**Gráfico 2****Cantidad de personas que conocen la estructura de comunicación organizacional,  
III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)**

Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Según se observa en el gráfico anterior, la mayoría de las personas que completaron la encuesta indican conocer la estructura de comunicación organizacional que tiene establecida la Cruz Roja Costarricense.

Siguiendo con las consultas, también se les preguntó sobre si la Cruz Roja Costarricense cuenta con una política institucional de comunicación. Las respuestas obtenidas, a continuación:

**Gráfico 3****Cantidad de personas que conocen existe una política de comunicación organizacional  
III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)**

Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Según el gráfico anterior, la mayoría de las personas que completaron el cuestionario indican que saben que la Institución cuenta con una política de comunicación. Esta política permite tomar decisiones y moverse en una realidad que se transforma de manera constante, y en donde los flujos de información van de un lugar a otro del planeta con una inmediatez y velocidad sorprendente.

En cuanto a la pregunta donde se les pide mencionar cómo es la comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense, se obtuvieron una variedad de respuestas al ser una pregunta abierta. A continuación, se plasman estas:

- a. Buena.
- b. Considero que hace falta involucrar más a las y los voluntarios. Considero que la comunicación de la CRC está muy centralizada.
- c. Toda información tiene que ser construida bajo ciertos lineamientos entre ellos, ser revisada por la encargada nacional, quien es Rosario.
- d. Débil, pero ha mejorado.
- e. Limitada a tus responsabilidades.
- f. Difícil y muy burocrático, dado que todo debe pasar a nivel central, al no permitir tomar las decisiones regionales, conllevando a que el tiempo de respuesta y acompañamiento sea poco eficiente y efectivo.
- g. Existe una estructura Nacional que establece los parámetros para la comunicación organizacional. Esta es difundida a través de estructura regional y así sucesivamente hasta las unidades locales.
- h. La comunicación es bastante fluida a nivel nacional; se dan rendición de cuentas y se realizan charlas y diversas actividades en las comunidades para dar a conocer que es la Cruz Roja costarricense. También se trata de velar por el uso adecuado de la comunicación y de esta manera evitar malentendidos dentro y fuera de la Institución.

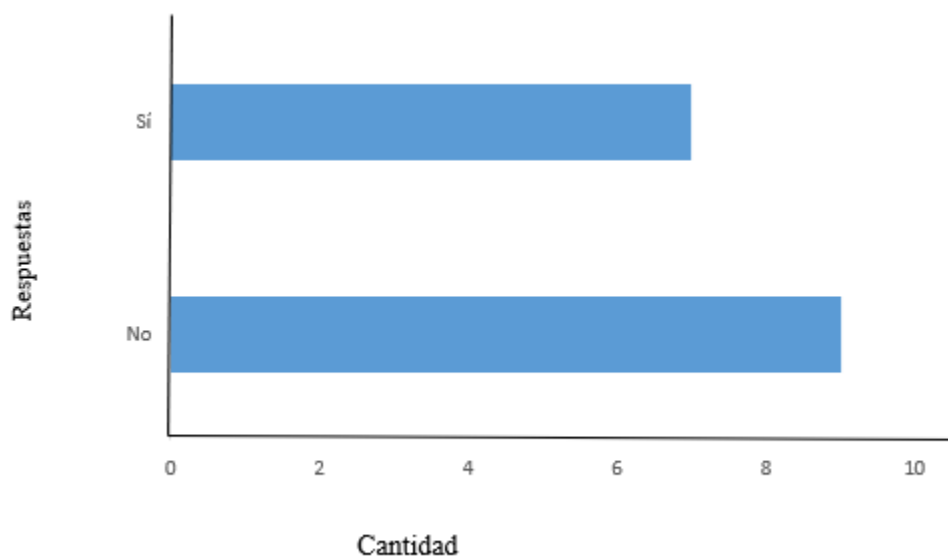
- i. Está basada en estructuras, respetando jerarquías y con procedimientos.
- j. Muy estructurada. El correo electrónico es una herramienta muy útil pero no todos lo revisan con tanta facilidad. A nivel regional se debe fortalecer la comunicación organizacional.
- k. Asertiva, únicamente no se logra con el personal que desconoce del uso tecnológico.
- l. No es la óptima.
- m. Regular.
- n. Poco lenta por falta de personal contratado.
- o. Ineficiente.
- p. Correo electrónico.

Con la información anterior se logra evidenciar que las opiniones son muy variadas, pero que hay un porcentaje de personas que considera que es débil o regular, incluso que es burocrática.

Siguiendo con las preguntas realizadas, se les consultó sobre si han recibido alguna guía o formación dentro de la Cruz Roja Costarricense para el adecuado uso de los canales de comunicación institucional. En esta consulta los resultados obtenidos fueron:

#### Gráfico 4

**Cantidad de personas que indican haber recibido una guía o formación sobre  
El uso adecuado de los canales de comunicación institucional  
III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)**

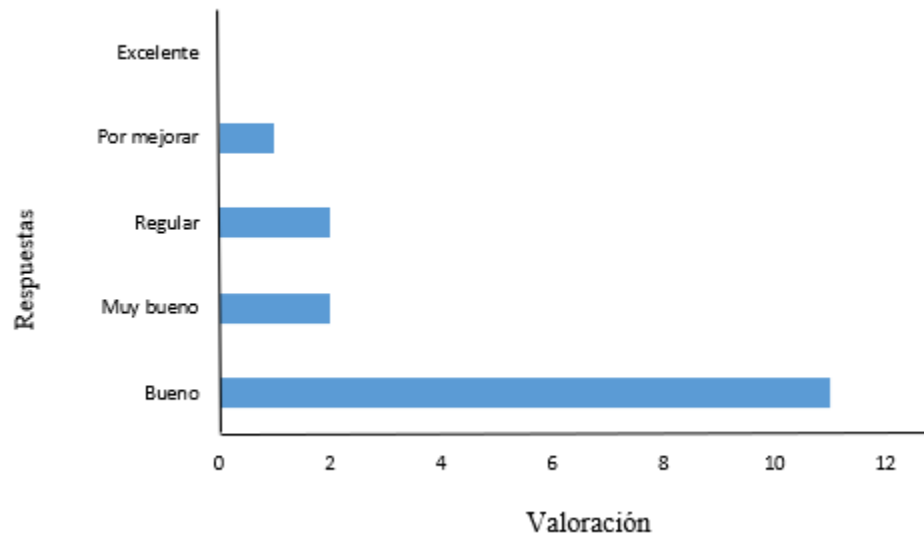


Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Según los datos anteriores, es similar la cantidad de personas que indican haber recibido una formación o guía sobre el uso adecuado de los canales de comunicación institucional; sin embargo, es importante analizar que lo esperado es que sea superior el número de personas que sí la han recibido, por lo que se podría considerar un área en la que hace falta desarrollar mayores acciones de mejora.

### Gráfico 5

#### Valoración de si el nivel de comunicación organizacional es amigable III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)

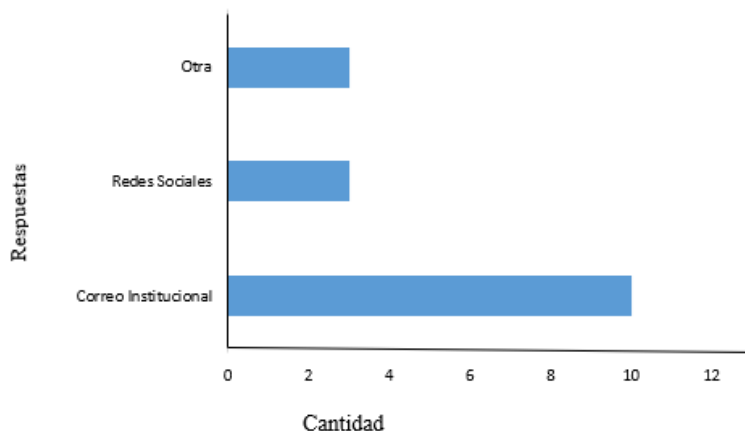


Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Para esta pregunta se hizo una valoración sobre qué tan amigable es la comunicación organizacional que se brinda a los voluntarios. Según el gráfico anterior, la mayor parte de las personas consideran amigable esta comunicación.

Gráfico 6

**Medio de preferencia para recibir información institucional**  
**III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)**



Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

Como se observa en el gráfico anterior, la mayoría consideran que es mejor recibir información institucional por medio del correo de Cruz Roja Costarricense. Al recibir esta respuesta, se consultó a la Jefatura de Comunicación Estratégica si es posible que todas las personas cuenten con dicho correo. Lo indicado es que, para obtenerlo, es necesario realizar un procedimiento y que se tienen una cantidad limitada de licencias, por lo que la totalidad de integrantes de la Institución por el momento, no podrían acceder al mismo.

Siguiendo con las consultas realizadas por medio de los cuestionarios, se les pidió a las personas que brindaran ideas para una comunicación efectiva, que ellos incorporarían con el fin de promover la información institucional de una forma sencilla, clara e informativa. Dentro de estas se lograron obtener:

- a. Aprendizaje sobre uso de plataformas de comunicación.
- b. Procesos de consulta.
- c. Videos, producción audiovisual, infografías.
- d. Periódico interno.

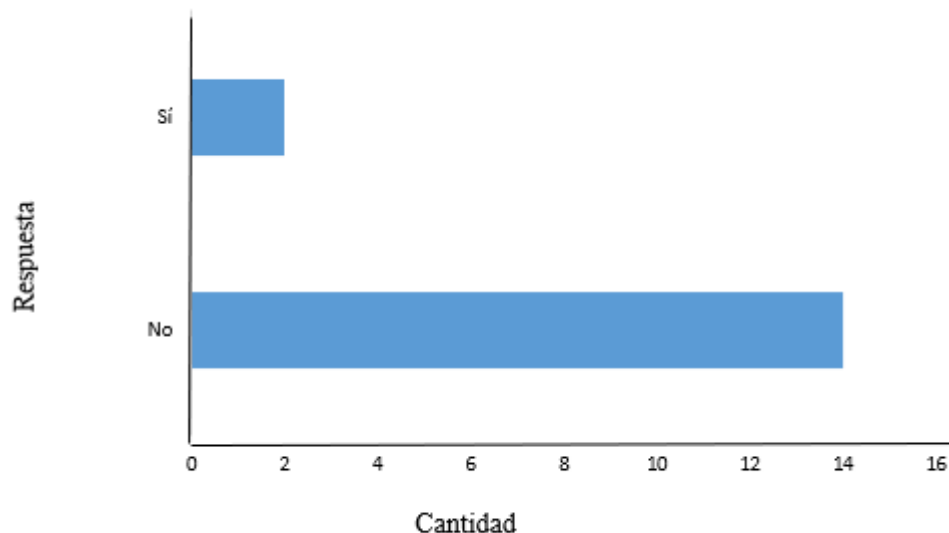
- e. Canal de telegram, whatsapp, mensaje de texto.
- f. Capacitaciones y charlas.

Como se puede observar, las personas brindaron opciones que son viable; muchas son económicas las cuales pueden permitir contar con canales de comunicación institucional adicionales al correo institucional y que permitan llegar a más personas de la Institución.

Por último, se les consultó si consideran que la cantidad de personas es la idónea para el manejo de la información y comunicación institucional. En esto se obtuvo la siguiente información:

**Gráfico 7**

**Cantidad de personas en la oficina de comunicación estratégica  
III cuatrimestre 2021 (datos absolutos)**



Fuente: Elaboración propia, con base en los cuestionarios completados en la presente investigación

El gráfico anterior logra evidenciar que la mayoría de las personas consideran que 2 personas no es un número adecuado para conformar el área para el manejo de la información y comunicación institucional, adicionalmente las personas tenían la posibilidad de indicar cuál es el número idóneo de integrantes. La cantidad que se menciona mayormente es de 5 personas.

#### 4.4 Análisis de FODA

El último instrumento para recolección de información fue el análisis FODA, completado por los promotores de comunicación donde ellos colocaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estructura, identificaron qué tenían internamente, con qué podían contar, cuáles eran sus debilidades y las cosas que amenazaban en el cumplimiento del accionar de la oficina. A continuación, los resultados obtenidos.

Dentro de las actividades de investigación se desarrolló una matriz FODA para que las personas pudieran identificar estos cuatro aspectos a nivel de modelo de comunicación estratégica e identificar como potenciar los aspectos positivos con los que ya se cuentan y disminuir o neutralizar las debilidades y amenazas.

**Tabla 3**  
**Análisis de fortalezas según identificadas**  
**III cuatrimestre 2021**

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la “marca” Cruz Roja, ampliamente reconocida y apreciada.</li> <li>• Se cuenta con una estrategia de comunicación.</li> <li>• La progresiva modificación de la cultura institucional en materia de comunicación.</li> <li>• La diversidad de actividades y programas posibilita un fuerte potencial informativo.</li> <li>• Personal voluntario en la estructura.</li> <li>• Departamento de comunicación estratégica.</li> <li>• Política de comunicación organizacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en los análisis FODA completados en la presente investigación

En cuanto a las fortalezas, se puede analizar que se identifica que la mayor parte fueron fortalezas

evidentes, producto de herramientas existentes, como la imagen o documentos que refuerzan la habilitación del departamento; además, otras fortalezas responden principalmente a las motivaciones y el compromiso del personal con el que cuenta la Institución y adicionalmente, la formación propia que tienen los voluntarios.

Se logró reconocer que muchas responden a recursos o características propias de los integrantes de las estructuras nacionales y regionales, que desarrollan acciones para el cumplimiento de sus funciones y que se convierten en brazos operativos en la comunicación de la Institución, sin ser directamente del Departamento de Comunicación de la Cruz Roja Costarricense.

**Tabla 4**  
**Análisis de oportunidades identificadas**  
**III cuatrimestre 2021**

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por parte de instituciones públicas y privadas, para vincularse a las acciones voluntarias.</li> <li>• Posicionamiento de la oficina de comunicación estratégica frente a otras organizaciones.</li> <li>• Posibilidades de alianzas estratégicas para la formación en temas de comunicación organizacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en los análisis FODA completados en la presente investigación

A su vez, con las oportunidades se enfocan tres. Estas dejan en evidencia a nivel institucional, que a lo interno no identifican posibles oportunidades de mejora, por lo que puede ser necesario crear estrategias de identificación de ellas, para que desde la participación del servicio voluntario puedan ser más notorias y cobren un valor organizacional.

Una de las oportunidades que sobre salen más, tiene que ver con la vinculación con otras instituciones. Si desde el Departamento de Comunicación se podría fortalecer no solo estas acciones externas, sino buscar alternativas que les permitan pulir y habilitar oportunidades desde

el servicio voluntario, ya que son miles de personas que cuentan con habilidades que se pueden convertir en oportunidades para el Departamento y no solo mirar a lo externo como opción.

**Tabla 5**

**Análisis de debilidades identificadas  
III cuatrimestre 2021**

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de una debida socialización de la política y estrategia de comunicación.</li> <li>• La desproporción entre los escasos recursos destinados a comunicación, la gran cantidad de información susceptible de ser transmitida y los múltiples canales que se utilizan.</li> <li>• La ausencia de portavoces adecuadamente formados.</li> <li>• No se cuenta con el debido apoyo de las regiones, para la elección y apoyo de promotores de comunicación.</li> <li>• La limitación de recursos marca la ausencia de una red estructurada de responsables de comunicación.</li> <li>• La ausencia de métodos rápidos y fluidos de transmisión de información hacia las regiones y los voluntarios.</li> <li>• Una infrautilizada y precaria página WEB.</li> <li>• El agotamiento de los voluntarios sobre la sobresaturación de información mal empleada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en los análisis FODA completados en la presente investigación

Es de relevancia notar que las personas que completaron el FODA evidencian más las debilidades, que presenta la Institución desde el manejo de la comunicación. Se logra analizar que se cuenta con una diversidad de opciones de mejora.

Desde este ejercicio, el Departamento cuenta con dos personas para desarrollar todo, en una

institución en la que los riesgos comunicaciones debido a sus acciones, son muy frecuentes. Además, que el alcance del equipo de oficina se vuelve insuficiente mientras apagan incendios, generan contenido, cubren eventos y fortalecen la comunicación organizacional. En ocasiones todo esto se apoya con la poca vinculación de las estructuras nacionales y regionales, con una visión de comunicación desintegrada, desvalorizada, con escasez de recursos para invertir.

Una de las debilidades, más allá del “staff” de comunicación, es que la inversión que genera la Institución es mínima, ya que se aprovecha el que son una fuente de información al público externo, pero se descuida la forma de fortalecer en el personal voluntario el cumplimiento de estrategias o de herramientas.

Mucho del personal voluntario del Departamento de Comunicación, no tiene conocimientos en comunicación en alguna área afín, ya que muchos de ellos se suman al equipo por un tema de interés o bien porque manejan alguna habilidad comunicacional empírica y desde el Departamento no se generan acciones de desarrollo a este personal.

Existe una escasez de recurso técnico y operativo, para alcanzar buenos resultados, ya que se los equipos son propios de las personas que laboran o hacen voluntariado; no todo es de la institución. Y lo que se tiene es un poco obsoleto o no funciona para la innovación de la comunicación organizacional, quedándose rezagada entre las instituciones que podrían considerarse competencia.

Otra debilidad es que los tiempos del personal voluntario son limitados. Dicho personal genera contenidos en las regiones y no todas cuentan con este personal asignado por lo que se limita la organización y su cobertura territorial. Además, los problemas económicos no ven como prioridad la comunicación y esto genera falta de compromiso de los colaboradores.

**Tabla 6**  
**Análisis de amenazas identificadas**  
**III cuatrimestre 2021**

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativo aumento de nuevas ONG altamente competitivas y en muchos casos con algunas funciones coincidentes.</li> <li>• La falta o disminución de recursos económicos.</li> <li>• Las redes sociales y su inadecuado manejo de la comunicación y la información</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en los análisis FODA completados en la presente investigación

Por último, en cuanto a las amenazas se puede analizar que existió algunas dificultades en la comunicación organizacional. Los factores que intervienen, según indican, son económicos, de manejo de redes, y manejo inadecuado de comunicación e información y el aumento de nuevas ONG que realizan acciones similares al institucional.

Cuando no se resuelven rápidamente las situaciones, esto puede crear sentimientos negativos entre voluntarios, y personal remunerado, fomenta relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa. Existen muchas amenazas a lo interno de la comunicación- organización, lo que permite que esto aumente los riesgos y que perjudique la organización; pero principalmente que el desarrollo del personal voluntario, como agentes de cambio a lo interno y externo de la organización, no produzca de forma efectiva los mecanismos de comunicación para ellos y ellas, lo que genera malos manejos de la comunicación y poca reacción desde los departamentos, para contrarrestar las noticias falsas.

A nivel de resumen de todos los cuadros anteriores, se logró identificar que las personas perciben que a nivel institucional, existen muchas debilidades; sin embargo, también existen fortalezas y oportunidades que pueden potenciarse para obtener estrategias de mejora en beneficio del Departamento, como en la evaluación, mejora y difusión de la política y estrategia de comunicación organizacional.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las organizaciones sin ánimo de lucro, que trabajan a partir de la acción voluntaria, poseen unas características sociales que requieren un profundo estudio desde una mirada interdisciplinaria, para ayudar a su desarrollo, de tal manera que sean sostenibles.

Esto exige comprender su valor en la sociedad como conjunto de voluntades organizadas y orientadas al desarrollo de la comunidad, a partir de valores sociales como la solidaridad y la generosidad. Por ello, se llega a las siguientes conclusiones, a partir de esta investigación:

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación. Durante este proceso de construcción y a partir de aplicación de los instrumentos, refleja las siguientes:

El fenómeno del voluntariado es una realidad compleja que surge del contexto social, lo cual requiere un estudio exhaustivo como fenómeno de parte de la organización, en el que se definan las características que lo sostienen en el tiempo como sus características particulares, ancladas en las realidades demográficas, situacionales, actitudinales, motivacionales y comunicativas.

Después de realizar la presente investigación y de ejecutar los análisis respectivos se logró obtener las siguientes conclusiones y desarrollar, para cada una de ellas, las siguientes recomendaciones.

### **Conclusiones**

1. El Departamento de Comunicación no cuenta con la cantidad idónea de personas, dentro de las regiones, que brinde apoyo en el área. Según los resultados obtenidos, se conoce la figura, pero no todas tienen esta o estas personas que apoyen.
2. Se percibe que existe una debilidad en la forma de comunicación dirigida al personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense.

3. La Cruz Roja Costarricense cuenta con una política y una estrategia de comunicación; sin embargo, existe la percepción de que es poco conocida y que le falta difusión.
4. La evaluación como estrategia de mejora de continua es una herramienta vital. Ante lo anterior no se identifica que se haya realizado una evaluación o posible modificación de mejora a la política y estrategia existente actualmente.
5. Se considera importante mantener una vinculación con todas las estructuras regionales, las cuales apoyen desde sus áreas la comunicación y desde la aplicación de la formación dirigencial que promueve el departamento.

## **Recomendaciones**

1. Hacer un análisis regional en conjunto con el Departamento de Comunicación Estratégica, la Junta Regional y el promotor de comunicación, para identificar la cantidad idónea de personas que colaboren en el área, lo que permita promover la incorporación de más personal voluntario que forme parte de la Oficina de Comunicación Estratégica, tanto a nivel central como en las diferentes regiones que conforman la Cruz Roja Costarricense.
2. Valorar el nombramiento de personal remunerado o voluntario que gestione y desarrolle la comunicación dirigida al personal voluntario.
3. Desarrollar acciones de difusión de la política y la estrategia de comunicación de la Cruz Roja Costarricense.
4. Desarrollar acciones para la evaluación de la política y estrategia existente y en caso necesario, para la mejora de esta.
5. Desarrollar acciones que promuevan la vinculación con todas las estructuras de la Cruz Roja Costarricense.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

### **6.1 Introducción**

Para la mejora del modelo de comunicación organizacional de la Asociación Cruz Roja Costarricense, se contribuirá con el fortalecimiento de la labor voluntaria que se ejecuta en la organización. Esta investigación evidenció la necesidad de modificar algunos aspectos actuales o crear algunos insumos que permitan mejorar las labores del Departamento de Comunicación.

Para la puesta en práctica de las acciones es importante tomar en cuenta las fortalezas con que cuenta la Institución, utilizando el recurso humano disponible, para el desarrollo de acciones presenciales y tecnológicas con las que se cuenta.

A continuación, se detalla la Propuesta, que se presenta con base en la investigación realizada.

### **6.2 Objetivos generales**

Proponer la mejora del modelo de comunicación organizacional de la asociación Cruz Roja Costarricense, mediante la inclusión de propuestas de fortalecimiento al Departamento de Comunicación.

### **6.3 Objetivos específicos de la propuesta**

- Crear propuestas que potencialicen las acciones de comunicación dirigidas al personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense.
- Realizar la propuesta de modificaciones sugeridas, para la mejora de la estructura de comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense y presentarla a la Jefatura de Comunicación Estratégica.
- Definir un proceso de formación de inducción para la estructura organizacional regional del programa Cruz Roja Juventud Costa Rica, según los requerimientos y necesidades identificados.

## 6.4 Planteamiento de la propuesta

Como se analizó a lo largo de la investigación y según los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, existen algunas propuestas de mejora que pueden ser aplicadas en el manejo de la comunicación organizacional, pero con el especial enfoque dirigido al personal voluntario de la organización, las cuales pueden permitir fortalecer las acciones del Departamento y la vinculación de estructuras.

En cuanto a las propuestas de mejora o cambio sugeridos se presenta un listado de propuestas para que puedan ser analizadas por el departamento de comunicación y promover su posible aplicación.

- Se identifica que el Departamento de Comunicación, en conjunto con la Dirección Nacional de voluntariado, cuenta con una serie de fortalezas que pueden operativizar estos temas, más allá de la comunicación tradicional que genera el Departamento. De estos se puede destacar:
- Un Departamento de Comunicación que se encarga de todo lo concerniente a la generación de información, por medio de un grupo de voluntarios.
- Dentro de los grupos de voluntarios que ostentaron cargos regionales, se podría generar procesos de formación de comunicación, por lo que cuentan con experiencia en manejo de contextos o expertos en diversos temas que podrían incluirse en la formación.
- Se cuenta con una Dirección Nacional de Formación Profesional, que podrá ser una fuerte aliada, para que apoye en la guía del proceso de formación, dando apoyo desde el momento de su creación, aprobación, seguimiento, control de calidad y certificación.
- La posibilidad de aplicar estos procesos de formación presencial o en línea, por medio de la capacidad instalada que cuente cada estructura o bien cada región.

Por ello se plantea que, utilizando estas fortalezas, además del presente documento, se puede

crear una estrategia colectiva de comunicación, para guiar las iniciativas de las direcciones, departamentos y regiones que conforman la Institución. A continuación, se enumeran las acciones o propuestas desarrolladas.

## **6.5 Actividades y responsables de ejecutar la propuesta**

A continuación, se desarrollan 7 acciones que pretenden mejorar el modelo de comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense. Dichas acciones están divididas por tipo, para que el abordaje, la planificación y la puesta en práctica de estas, pueda efectuarse de una forma más adecuada. Además, se presenta la propuesta de un taller de comunicación básico, dirigido a voluntarios, buscando que los participantes puedan contar con el conocimiento necesario en la temática.

### **6.5.1 Acción 1**

Como se logra evidenciar en el análisis de resultados, es importante la creación de diversas estrategias de comunicación. La primera es la comunicación interna importante para que cualquier organización funcione de manera eficiente. Los empleados y colaboradores deben sentir que pueden comunicarse fácilmente con los miembros de su equipo, y con sus estructuras directivas y líderes de equipos, porque esto contribuye a la mejora de la productividad, la eficacia, la motivación y la cohesión de los equipos.

Las instituciones, que cuentan con estrategias adecuadas de comunicación, según se ha demostrado tienen un mayor índice de efectividad, personal más comprometidos y menos rotación de personal en sus acciones laborales. Por tanto, la comunicación está muy relacionada con el éxito de las empresas.

Por lo anterior, se ha planteado la acción #1, para apoyar la comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense y su vinculación con el personal voluntario.

### Acción 1 Comunicación Interna.

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental para la transmisión de la información dentro de la organización. La comunicación facilita el conocimiento, el desarrollo y la productividad, para mantener informado a la población cruzrojista, abordando de forma integral todas sus áreas de trabajo.

Para la conexión con el personal, se necesitará compartir contenido relevante y altamente personalizado para construir relaciones con el talento humano voluntario y conseguir así la conexión emocional y la participación. Se siente una conexión auténtica con la organización, se consigue una mayor fidelidad en su participación.

Esta situación hace necesario contar con procedimientos que faciliten la agilidad a la hora de compartir información, fomenten una fluidez de la comunicación y garanticen el bienestar hacia el talento humano voluntario.

De forma transversal y horizontal, se propone que la Oficina de Comunicación Estratégica, en conjunto con la Dirección de Voluntariado, desarrollen estrategias informativas, para llegarle al talento humano voluntario, por medio de la innovación.

Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
Talento Humano Voluntario, motivado a través procesos de comunicación organizacional transversales y horizontales que apoyen la divulgación de la información.	Emplear al menos una herramienta informativa de forma semestral.  Designación de encargados para desarrollo de herramientas, a nivel local, regional y nacional.	1. DINAVOL 2. Prensa 3. Promotores Comunicación 4. Coordinadores Regionales de Voluntariado

### 6.5.2 Acción 2

Siguiendo con las estrategias de acción, la segunda es la promoción de “influencers” institucionales, a nivel general, y apostar más allá de la formación de vocerías generalizadas. Siendo estas aquellas personas que pueden ejercer influencia en el comportamiento de un grupo determinado de personas, generalmente esta influencia va dirigida a la compra de un producto por recomendación.

Con esta definición, se puede decir que todas las personas podrían ser Influencers, ya que todas ejercen influencia sobre una o varias personas, y si desde la Cruz Roja Costarricense, se pone en moda estas estrategias, se estaría influyendo en la comunidad a lo interno y externo y así generar

un comportamiento presente, actualizado de interés y así potenciar la marca de la Cruz Roja Costarricense con el talento humano voluntario.

Si se utiliza el marketing de influencia (o Influencers) sobre grupos de personas que coinciden con su público, o sea el voluntariado, ello permitirá usar esta herramienta a lo interno y se podrá generar una imagen fresca y renovada de la institución, en donde las personas son el principal motor de la labor humanitaria que se desarrolla y que, hecho por y para las personas, que estas se escudan en un emblema reconocido a nivel mundial, que genera audiencia, credibilidad y reconocimiento.

Las vocerías es una acción cotidiana, que se genera por medio de ciertas personas ya elegidas preparadas y que son para transmitir los mensajes institucionales, y que normalmente está a cargo de personal remunerado y con responsabilidad jerárquica y es más para la comunicación externa y no tanto para la comunicación interna.

<p style="text-align: center;"><b>Acción 2</b>  <b>Promoción de “Influencers” Institucionales.</b>  <b>Formación de Vocería</b></p>		
<p>El confinamiento ha ayudado a que las personas se den a conocer más a través de las redes sociales. Esta será una apuesta que seguirá en tendencia para 2022, con los nuevos “influencers”. Cada vez más marcas contarán en sus estrategias de comunicación con este grupo de personas, combinando con su propia comunicación, para poder llegar a sus audiencias.</p> <p>Esta podría ser una propuesta en donde se fusione la capacitación de vocerías con la identificación de personas voluntarias que se conviertan en esta figura, pero al estilo institucional, creando procesos de formación, al personal voluntario con técnicas de comunicación efectivas.</p> <p>. Dicha iniciativa será coordinada por el Departamento de Prensa y Comunicación Institucional.</p>		
Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
<p>Proceso de formación al talento humano voluntario, para que se preparen para brindar información e insumos necesarios cuando se requiera atender una situación.</p>	<p>Al menos una herramienta formativa para el talento humano voluntario que permita brindar formación semestral</p>	<p>1. DINAVOL  2. Prensa  3. Promotores  Comunicación  4. Coordinadores Regionales de Voluntariado</p>

Identificar a personas voluntarias de cada una de las áreas para formarlos como influencers, de las áreas de acción de la institución.	Elección de personas para ser formadas como “influencers”, a nivel regional y nacional.	
--	---	--

### 6.5.3 Acción 3

La tercera estrategia identificada son los promotores informativos regionales, por lo que se propone generar una guía como una herramienta que oriente las habilidades metodológicamente las acciones comunicativas y el acompañamiento desde el Departamento de Comunicación, por medio de talleres para todo el personal voluntario de la Institución.

Acción 3 Promotores informativos regionales		
<p>La Cruz Roja Costarricense, cuenta en cada Región, con al menos una persona que apoya las acciones de comunicación al Departamento de Prensa.</p> <p>La propuesta será ampliar este grupo de promotores, que no únicamente sean los que están adscritos al departamento de prensa, sino que se promueve una red de comunicación por áreas de acción en donde los voluntarios desde el enfoque transversal, y con formación se convierten en un staff de comunicación por programa.</p> <p>Los departamentos cuentan con medios de comunicación alternos al oficial, lo que permitiría generar un control de los contenidos, pero paralelamente se pretende formar al talento humano de las otras áreas. Unificando los esfuerzos de comunicación, se logrará mitigar riesgos.</p>		
Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
Ampliación de los promotores informativos regionales, vinculando los equipos regionales de comunicación de los departamentos y programas.	<p>Sesión de trabajo con las direcciones y departamentos., para la ampliación de los equipos de comunicación.</p> <p>Creación de acciones que responda a la estrategia de comunicación organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DINA VOL</li> <li>2. DINA GER</li> <li>3. DINA JU</li> <li>4. Prensa</li> <li>5. Doctrina.</li> </ol>

#### 6.5.4 Acción 4

Como cuarta estrategia de acción, se proponen los audios que serían alternativas novedosas en un mundo donde el audio predomina en la comunicación instantánea. Las estrategias de audio programáticas han demostrado ser muy efectivas para llegar justo al público deseado. Estas estrategias destinadas a insertar audio en podcast, radios online y plataformas streaming, utilizan tecnologías que permiten segmentar las audiencias a todos los niveles y automatizar la campaña dirigiendo las cuñas de audio justo a los públicos meta.

Por ejemplo, la publicidad por medio audio; aumenta al ritmo que aumentan también el número de consumidores de estos servicios de streaming. Además, se ha demostrado que estos oyentes de podcast y radio online tienen un nivel cultural más alto, son más jóvenes y con más ingresos, por lo que se convierten en un nicho muy codiciado. También es un público más proclive para aceptar la publicidad y a seguir a las marcas en redes sociales.

Una buena cuña publicitaria, destinada a la persona correcta en el momento y lugar adecuados, será clave en el éxito de los mensajes.

Acción 4 Estrategia de audio.		
<p>La pandemia ha evidenciado una nueva revolución de la comunicación y es el fenómeno del podcast, desde el desarrollo del talento humano voluntario, este fenómeno podría convertirse en una herramienta de historias y de contenido formativo.</p> <p>El podcast encabeza las tendencias digitales, como propuesta de innovación digital.</p>		
Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
<p>Crear una serie de podcast de diferentes episodios en audio con cierta periodicidad y a disponibilidad completa de los usuarios en Internet, que pueden descargarlos y escucharlos cuando prefieran.</p>	<p>Crear una “temporada” de audios con experiencias de los voluntarios y su trayectoria institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DINAVOL</li> <li>2. Prensa</li> <li>3. Staff de producción.</li> </ol>

#### 6.5.5 Acción 5

La quinta estrategia de acción es el “storydoing” que es la evolución lógica del storytelling en los medios online: ya no se busca solamente contar una historia, sino hacer que las personas se involucren y vivan una experiencia con la marca. En este caso, el consumidor pasa a ser el protagonista de la acción.

Para ser efectiva, una estrategia de “storydoing” tiene que partir de estos tres pilares:

- Lo que se quiere. El objetivo final del “storydoing” es transmitir algo sobre productos y tu marca. Por ello, el primer paso a plantearse debe ser qué es lo que se quiere comunicar con esta acción.
- Lo que se quiere provocar. Al igual que ocurre con el “storytelling”, la base del storydoing está en las emociones. Se busca generar una reacción memorable que conecte a los usuarios con la marca y los anime a implicarse en la historia.
- Lo que se quiere conseguir. Toda acción de “marketing” busca generar una reacción en los consumidores. Para que la acción funcione, se tiene que plantear qué es lo que se quiere que la gente haga y transmitirlo de manera clara e inequívoca. También se debe pensar en cómo se va a medir los resultados de esta acción.

Acción 5 “Storydoing”		
<p>En la era de la digitalización en la que se encuentra la sociedad, no es posible limitarse a exponer relatos que capten la atención de la audiencia; el auténtico reto consiste en lograr hacerla partícipe de ellos.</p> <p>El "storydoing" humaniza la relación entre la institución y sus voluntarios; esto los podría convertir en los principales protagonistas de la aventura de ser cruzrojistas, con la que se conecten emocionalmente. Hay que convertir a los voluntarios en protagonistas de su propia historia.</p>		
Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
Promover estrategia en la que ya no se busca exclusivamente contar una historia.	Seleccionar historias emblemáticas en fechas especiales, que permitan conectar emocionalmente con los voluntarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DINAVOL</li> <li>2. Prensa</li> <li>3. Coordinadores Regionales de Voluntariado.</li> </ol>

Esta debe vincularse a las emociones y la creatividad, para dar forma a un relato vivencial.		
--	--	--

### 6.5.6 Acción 6

Para la acción seis se proponen los eventos online, aprovechando las oportunidades de conectividad existentes actualmente. Estos eventos, como producto de la pandemia, han llegado para quedarse. Conectar con cientos de personas desde su propia casa, trabajo nunca fue tan sencillo. Hoy en día existen multitud de servicios y aplicaciones para mantener videollamadas en grupo, realizar directos o streamings, así como webinars, entre otras.

El COVID-19 ha provocado varios cambios en la industria del marketing digital. Uno de ellos ha sido la organización de eventos virtuales, que impulsan a las marcas a encontrar otras formas de comunicar sus servicios y productos; un evento virtual es una herramienta que permite reforzar los vínculos entre la marca y sus clientes. Estas acciones para la comunicación organización traen sus ventajas y se puede llegar a la mayoría de los voluntarios, logrando:

- La reducción significativa en el costo y la logística del evento.
- Interacción en tiempo real.
- Accesibilidad
- Análisis preciso de la audiencia.
- Aprendizaje efectivo.
- Innovación a la hora de interactuar.
- Software a medida

#### Acción 6 Eventos online

Los eventos en línea reúnen a personas, de forma sencilla, y es una alternativa para educar, entretener y crear comunidad.

En este sentido, los eventos tendrán que buscar una supervivencia que se ha visto muy adherida a la creación de alternativas a la presencialidad tradicional. Aplicando la fórmula, que combina la asistencia física

de algunos participantes con la presencia telemática de otros, gracias a las posibilidades de la tecnología actual.		
Resultado	Acciones	Equipo de apoyo
Innovar en eventos en línea que vayan más allá de conversatorios o actividades tradicionales.	Proponer una serie de eventos con contenido alternativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DINAVOL</li> <li>2. Prensa</li> <li>3. Gerencia General</li> </ol>

### 6.5.7 Acción 7

Por último, se tiene como acción siete la comunicación estratégica con video. Está es una herramienta para interactuar, mostrar y personalizar los mensajes. Acá se resalta aquella frase que dice “Una imagen vale más que mil palabras”. Esto se ha podido evidenciar en este último año en el que lo audiovisual y, principalmente, los formatos de video han experimentado un aumento en su consumo a través de cualquier dispositivo y plataforma.

El potencial de los videos, en este momento, se puede trasladar de una manera muy efectiva a la estrategia de comunicación externa pero también interna, vinculado a los voluntarios para dar a conocer nuestras oportunidades, actividades, alcances y experiencias del servicio o la cultura organizacional de la Cruz Roja Costarricense.

Los contenidos de video que se pueden desarrollar traen algunas alternativas de oportunidad que nos pueden ayudar a:

- Lograr un flujo de comunicación directo con los empleados más atractivo y eficaz. Deben estar no solo informados, sino bien informados. Hacer que la comunicación sea sencilla es un plus para ti y para tu plantilla.
- Gestionar el talento en la organización: la retención, pero también la atracción de los mejores ahorra tiempo.
- Difundir, de una manera más efectiva la cultura y la identidad corporativa de tu empresa. Produce cercanía y facilita que el mensaje se perciba con mayor transparencia.
- Se pueden traspasar fronteras geográficas y, sobre todo, con el auge del teletrabajo. Es más cercano y directo, además te supondrá un ahorro en

viajes.

- Mejorar la formación. Los recursos audiovisuales facilitan la comprensión, se recuerdan con más facilidad y tienen una exigencia relativa.

Para estas ideas de estrategias, se pueden aprovechar y proponer estas recomendaciones.

#### **Videos formativos.**

Por supuesto, apostar por la formación continua es fundamental. Puede hacerse de muchas maneras, su ejecución es de menos tiempo y se recordarán con mayor facilidad.

#### **Videos motivacionales.**

. Hacer a los empleados partícipes de los logros y de lo que ese está por alcanzar. Lograrás un mayor grado de identificación, participación y unión.

#### **Videos testimoniales.**

Con estos, se genera confianza para saber con quién trabaja. Es la oportunidad de ponernos cara y voz logra mayor en el receptor.

<b>Acción 7.</b>		
<b>Comunicación estratégica con vídeo</b>		
<p>La nueva tendencia de los vídeos educativos, informativos o sociales, de breve consumo, son un formato que predominarán el próximo año. Aunque la imagen seguirá teniendo su importancia, sin lugar a duda los formatos de audio y vídeo serán la estrella.</p> <p>La dinamización de las redes sociales como Tik Tok o los Reels de Instagram, son las claves que ayudan a comunicar mejor y a diferenciarse con vídeos creativos, breves y dinámicos, que ayuden a conectarse con los voluntarios y con los beneficiarios.</p>		
<b>Resultado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Equipo de apoyo</b>
Reactivar el uso de estas redes sociales, las cuales no han sido bien utilizadas.	Proponer una serie de ideas de contenido, que puedan reactivar y conectar a los voluntarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DINAVOL</li> <li>2. Prensa</li> <li>3. DINAJU</li> <li>4. DINAGER</li> </ol>

### **6.5.8 Taller de formación institucional**

Aprovechando la capacidad instalada con la que cuenta la Cruz Roja Costarricense, la cual es

precisamente el talento humano tanto permanente como voluntario, es importante incluir dentro de la presente propuesta una formación dirigida al personal voluntario, la cual permita contar con el conocimiento básico en temas de comunicación y brinde una serie de oportunidades y posibilidades en la temática.

A continuación, se describe con mayor detalle esta formación.

<b>Tema 1: Introducción a la comunicación</b>	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar entre los participantes el conocimiento sobre las definiciones básicas de la comunicación.

### **ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción de las actividades</b>
¿Qué es?	20min	En esta dinámica, se trabajará con los voluntarios, sobre la identificación del ciclo de la comunicación.
Teoría	80min	<p>Introducción a la comunicación.</p> <p>Los voluntarios aprenderán sobre el concepto y el rol que la comunicación;</p> <p>Según las distintas teorías.</p> <p>En esta parte se busca que los voluntarios se familiaricen con los elementos y las formas de aplicación de las distintas teorías sobre la comunicación, para así lograr que desarrollen una comprensión más amplia del rol de los medios y de los comunicadores en la sociedad.</p>

#### **Recursos por utilizar:**

- Video In
- papelógrafos
- Vasos plásticos
- cordón

- Pilot.
- Masking

**Tema 2: Comunicación Organizacional – Cruz Roja Costarricense**

<b>Objetivo</b>	Resaltar la importancia de la Comunicación Organizacional entre los voluntarios, como uno de los procesos de un sistema de gestión administrativa con los que cuenta la Cruz Roja Costarricense.
-----------------	--

**ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS**

Actividad	Tiempo estimado	Descripción de las actividades
Comunicación Organizacional	20 min	La imagen organizacional es fundamental para el desarrollo de todo tipo de organización, sin importar su perfil, tamaño o sector.
PGA	60 min	Mecanismos institucionales de la aplicación y el buen manejo de la comunicación, con los que cuenta la Cruz Roja Costarricense.
Imagen Institución	60 min	<p>Formamos parte de una institución humanitaria.</p> <p>Su imagen es un emblema reconocido a nivel internacional, el cual brinda protección para unidades médicas militares, transporte de los heridos y para la ayuda humanitaria de la Cruz Roja.</p> <p>En este proceso del taller, se brindará una introducción al DIH, con énfasis en el uso del emblema y sus repercusiones del mal uso</p>

**Recursos por utilizar:**

- PGAs.
- Cartulinas rojas.
- Papelógrafos.
- Pilots.

**Tema 3: Redes Sociales y mi rol como voluntario****Objetivo**

Aplicar las herramientas que promueve la Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, para el uso correcto de las redes sociales a los voluntarios.

**ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS**

Actividad	Tiempo estimado	Descripción de las actividades
Redes Sociales	20 min	Las redes sociales son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas. En la actualidad existe un mundo de redes.
¿Por qué “personal” y “privado” no son lo mismo?	60 min	Mientras que la comunicación a través de las redes sociales es principalmente un asunto personal, no es lo mismo que sea privada. En muchos casos, las conversaciones escritas en esas redes pueden ser encontradas en máquinas de búsqueda tales como Google. Aún en casos donde solamente tus contactos puedan ver lo que se escribe, existe la posibilidad de que uno de ellos reenvíe lo que se dice y lo haga

		visible. A una audiencia más grande. Como resultado, una conversación privada dentro de las redes sociales debería considerarse pública más que privada.
Sea un buen embajador  Proteja su propia privacidad	60 min	<p>Mientras que es la decisión personal de cada uno usar o no las herramientas de las redes sociales, la persona debe siempre ser consciente de que su conducta y opiniones se reflejan en la organización.</p> <p>Muchos sitios web le permiten alguna forma de control sobre quien puede ver un material. Por ello, es preciso ajustar esas funciones, para guardar la privacidad.</p>

<p><b>Recursos por utilizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PGAs.</li> <li>• Cartulinas rojas.</li> <li>• Papelógrafos.</li> </ul>
--

<b>Tema 4: El mundo de la fotografía: herramientas y técnicas básicas.</b>	
<b>Objetivo</b>	Resaltar la importancia de la Comunicación Organizacional entre los voluntarios, como uno de los procesos de un sistema de gestión administrativa con los que cuenta la Cruz Roja Costarricense.

### ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS

Actividad	Tiempo estimado	Descripción de las actividades
Desarrollo de un proyecto fotográfico.	20 min	Toda fotografía, debemos introducirse por medio de una idea, para buscar nuestra manera personal de expresarse en imágenes. Y tratar de buscar la esencia.
Un poco de historia de la fotografía y análisis de una imagen.	60 min	Búsqueda de un “ojo fotográfico” entender los procesos ópticos, que son los que dan las variables para formar el propio estilo. También es importante entender el paso de la fotografía análoga a la digital.
La composición.	60 min	Muy importante en los resultados de toda fotografía, es la composición, es decir, el encuadre, el punto de vista, la colocación de cada uno de los elementos que conforman la imagen.

#### Recursos por utilizar:

- Celulares.
- Video In.
- PPT.

<b>Tema 5: Taller de Comunicación Oral</b>	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar las habilidades de expresión al personal voluntario de la Cruz Roja Costarricense.

**ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Descripción de las actividades</b>	<b>Conceptos importantes de aprendizaje</b>
Aspectos relevantes de la comunicación oral	20 min	El taller se propone como un elemento dinamizador del desarrollo del lenguaje y las capacidades cognitivas para los voluntarios.  Cualidades de la expresión oral: organización, estilística, voz y expresión corporal	
II PARTE	30 min	Técnicas de expresión y comunicación oral individual: La exposición académica y el uso de los recursos audiovisuales.	
Imagen Institución y VOZ	60 min	Como voceros de la Cruz Roja Costarricense.  Debemos potenciar las habilidades detrás de la marca que se representa.	

**Recursos por utilizar:**

- Video in.
- Micrófono.
- Parlante.

<b>Tema 6: Producción de contenido.</b>	
<b>Objetivo</b>	Aplicar conocimientos en las herramientas que se cuentan para la producción audiovisual.

### ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN SUGERIDAS

Actividad	Tiempo estimado	Descripción de las actividades	Conceptos importantes de aprendizaje
Creación audiovisual con dispositivos móviles.	20 min	Con frecuencia, los voluntarios graban vídeos con sus móviles, realizando muchas veces piezas de una gran creatividad. En esta primera parte, se abordará las herramientas gratuitas que se pueden usar.	
Historia por medio del guión.	30 min	Lo importante (siempre) es la historia: el guion. Aprendemos que el guion es, sobre todo, estructura. Les echamos un ojo a los formatos: escaleta y storyboard.	
Técnicas de buenas prácticas.	60 min	En este bloque propicia un espacio lúdico para que los voluntarios generen contenido y resalten la importancia del buen uso de las herramientas.	

#### Recursos por utilizar:

- Celular
- Machote de guiones
- Cuento.

## ANEXOS

### **Anexo 1 Entrevista Análisis del modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense**

Se garantiza que toda la información que usted brinde en la presente entrevista, es privada y solo será almacenada con fines informativos, educativos y propositivos, en beneficio de Cruz Roja Costarricense. Se le ruega completar esta información con sentido de responsabilidad. Sus respuestas permitirán crear un documento valioso en un futuro.

La presente entrevista contribuye en la realización de un análisis modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

#### **Caracterización, del/la entrevistado (a)**

Región que representa: \_\_\_\_\_

Años de permanencia en la institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo que lleva ejerciendo su cargo actual: \_\_\_\_\_

Género: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

#### **Pregunta introductoria**

¿Cuál es su cargo o rol en la Cruz Roja Costarricense?

#### **Preguntas de desarrollo**

1. ¿Qué entiende por el concepto de Comunicación?
2. ¿Cuáles son los factores que benefician la Comunicación hacia las personas que participan como voluntarias en la Cruz Roja Costarricense?
3. ¿Cuáles considera, usted como los principales factores que afectan la Comunicación hacia las personas que participan como voluntarias en la Cruz Roja Costarricense?
4. ¿Cómo considera que debe de ser el abordaje de la comunicación hacia las personas voluntarias de la Cruz Roja Costarricense?

5. ¿Cuáles son las principales herramientas que deben ser utilizadas para interactuar con los voluntarios?
6. Según su experiencia ¿cuáles diría que son las principales áreas de interés de las personas voluntarias?
7. ¿Qué considera que deba incluirse en una herramienta para trabajar en la Comunicación organizacional desde el Departamento de comunicación estratégica?
8. De manera general, ¿cómo visualiza una metodología para trabajar la comunicación organizacional con las personas voluntarias de la CRC?
9. ¿Considera que hay algún tema que deba tener prioridad? ¿cuál?
10. Desde su experiencia como voluntarios, ¿cuál es la forma más efectiva de realizar actividades ó acciones de comunicación, para informarse?

### **Conclusión/despida**

La entrevista ha finalizado. Se agradece mucho su participación.

## **Anexo 2 Grupo Focal para el Análisis del modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense**

Se garantiza que toda la información que usted brinde en el presente grupo focal solo será almacenada con fines informativos, educativos y propositivos en beneficio de Cruz Roja Costarricense. Le ruego que complete esta información con sentido de responsabilidad. Sus respuestas permitirán crear un documento valioso en un futuro.

Esto contribuye con la realización de un análisis modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

<p><b><i>1.Introducción</i></b></p> <p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del moderador.</li> <li>• Presentación de las personas participantes</li> <li>• Presentación del objetivo del grupo focal</li> <li>• Indicación de reglas de conducción del grupo focal.</li> </ul>
<p><b><i>2.Desarrollo</i></b></p> <p>Preguntas generadoras</p> <p>40 minutos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles necesidades se han identificado en la comunicación organizacional en el trabajo con las personas voluntarias de la CRC?</li> <li>2. Si pudiera diseñar una metodología para trabajar con los voluntarios, los temas de comunicación con sus compañeros/as, ¿qué le incluirían?</li> <li>3. ¿Cuáles son los temas relacionados con la comunicación institucional, que requieren ser abordados con prioridad según su experiencia de trabajo, y que deberían ser incluidos en una estrategia de comunicación?</li> <li>4. ¿Qué tipo de técnicas comunicacional, hacia los voluntarios utilizaría como parte del fortalecimiento del Departamento de Comunicación Estratégica?</li> </ol>

	<p>5. ¿Qué tipo de actividades parecen más atractivas para aprender?</p> <p>6. ¿Qué se considera esencial para que la comunicación hacia los voluntarios sea atractiva y útil?</p>
<p><b>3. Conclusión</b></p> <p>15 minutos</p>	<p>-Espacio para comentarios de las personas participantes.</p> <p>-Síntesis y validación de los principales resultados.</p> <p>-Agradecimiento a la asistencia y participación.</p>

### **Anexo 3 Cuestionario Análisis del modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense**

Se garantiza que toda la información que usted ingrese en el presente cuestionario es de carácter privado y solo será almacenada con fines informativos, educativos y propositivos en beneficio de Cruz Roja Costarricense. Se le ruega completar esta información con sentido de responsabilidad, sus respuestas permitirán crear un documento valioso en un futuro.

Este documento contribuye en la realización de un análisis modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

#### **CARACTERIZACIÓN DEL ENTREVISTADO**

Región que representa: \_\_\_\_\_

Años de permanencia en la institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva ejerciendo su cargo actual: \_\_\_\_\_

Género: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Comité al cual ingresó a realizar su voluntariado: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Escriba su respuesta con la mayor precisión y sinceridad.

1. ¿Conoce cómo está conformada la estructura de comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense?  
 No \_\_\_  
 Si \_\_\_  
 Mencione la conformación \_\_\_\_\_
2. La Cruz Roja Costarricense cuenta con una Política Institucional de comunicación.  
 No: \_\_\_  
 Sí: \_\_\_  
 ¿Mencione cuál es? \_\_\_\_\_
3. La Cruz Roja Costarricense, cuenta con una estrategia Institucional de Comunicación.  
 No: \_\_\_\_  
 Sí: \_\_\_\_
4. ¿Conoce usted si existe una persona que coordine la comunicación institucional a nivel regional?  
 No: \_\_\_\_  
 Sí: \_\_\_\_
5. Mencione cómo es la comunicación organizacional de la Cruz Roja Costarricense.  
 \_\_\_\_\_
6. ¿Ha recibido usted alguna guía o formación dentro de la Cruz Roja Costarricense para el adecuado uso de los canales de comunicación institucional?  
 No: \_\_\_\_  
 Sí: \_\_\_\_  
 Amplíe su respuesta:  
 \_\_\_\_\_
7. Valorando de 1 a 5 donde uno es por mejorar y 5 es bueno, ¿que tan amigable es la comunicación organizacional que se brinda a los voluntarios?  
 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_
8. ¿Por cuál medio prefiere recibir información institucional?  
 Correo institucional: \_\_\_\_\_

Redes sociales: \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué ideas para una comunicación efectiva, incorporaría con el fin de promover la información institucional de una forma sencilla, clara e informativa?
- 

10. Actualmente la oficina de comunicación estratégica está conformada por dos personas, ¿Considera que la cantidad de personas es la idónea para el manejo de la información y comunicación institucional?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Indique cuántas personas considera usted deben formar parte de la estructura organizacional específicamente: \_\_\_\_\_

#### **Anexo N° 4 Análisis FODA Análisis del modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense**

Se garantiza que toda la información que usted ingrese en el presente análisis F.O.D.A, es privado y solo será almacenada con fines informativos, educativos y propositivos en beneficio de Cruz Roja Costarricense. Se le ruega completar esta información con sentido de responsabilidad, sus respuestas permitirán crear un documento valioso en un futuro.

El presente documento contribuye en la realización de un análisis modelo de comunicación organizacional para el personal voluntario de la Asociación Cruz Roja Costarricense.

#### **Caracterización, del/la entrevistado (a)**

Región que representa: \_\_\_\_\_

Años de permanencia en la institución: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo que lleva ejerciendo su cargo actual: \_\_\_\_\_

Género: Masculino: \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, encontrará un cuadro donde debe anotar el análisis FODA de su estructura organizacional regional (Jefatura Regional y debe anotar cada una de las situaciones identificadas por su persona.

<b>1 FORTALEZAS</b> (Positivas, internas, presentes)	<b>2 OPORTUNIDADES</b> (Positivas, externas, Futuras)
<b>3 DEBILIDADES</b> (Negativas, internas, presentes)	<b>4 AMENAZAS</b> (Negativas, externas, futuras)

## Referencias Bibliográficas

- Asamblea Legislativa Costa Rica (2013). Listado de leyes actualizadas. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.asamblea.go.cr/sd/Lists/Consultas%20Biblioteca/Attachments/1192/Listado%20leyes%20Actuales.pdf>.
- Castro, O. (s.f.) La contra-revolución en Génesis y Trayectoria de la Segunda República 1948-1949. Citado en El Espíritu del 48 [Sitio web]. Recuperado de: <http://elespiritudel48.org/la-contrarrevolucion/>
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (1998). La batalla de Solferino (24 de junio de 1859). [Sitio Web]. Recuperado de <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/57jnvr.htm>
- Cruz Roja Costarricense (2018). *Guía para la gestión del voluntariado de la Cruz Roja Costarricense*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://www.cruzroja.or.cr/?page\\_id=74](http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=74)
- Cruz Roja Costarricense. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://www.cruzroja.or.cr/?page\\_id=74](http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=74)
- Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja. (s.f) El Desarrollo del Voluntariado. Recuperado de: <https://www.ifrc.org/es/introduccion/voluntariado/el-desarrollo-del-voluntariado/>.
- Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja. (S.f) Marco de Desarrollo del Voluntariado (MADVO) <https://volunteeringredcross.org/wp-content/uploads/2019/02/MADVO-Americas-SP.pdf><https://www.cooperatingvolunteers.com/por-que-cooperating-volunteers/>
- Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja. (2019). Satisfacción y participación

de los voluntarios. Cruz Roja Costarricense.

Fresno, J. y Tsolaskis, A. (2011) *Profundizar el voluntariado: Los retos hasta 2020*. España.

Recuperado de:

[http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR\\_EN\\_EL\\_VOLUNTARIADO.pdf](http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf)

Garrido, F. Goldhaber, G y Putman, L. (2020) *Fundamentos de la comunicación organizacional,*

*de la organización estratégica en el siglo XXI*. Ebook courtesy of the authors. Recuperado

de: [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_2020/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2020.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2020.pdf)

Giraldo, C. Naranjo, S. Tovar, E y Córdoba, J (2008). *Teorías de la comunicación*. Colombia.

Recuperado de: <https://www.digitaliapublishing.com/a/39022/teorias-de-la-comunicacion>

Gobierno de Costa Rica. (1921) Decreto 14: Estatutos Cruz Roja Costarricense. Disponible en

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?pa](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18708&nValor3=101424&param2=4&strTipM=TC)

[ram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18708&nValor3=101424&param2=4&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18708&nValor3=101424&param2=4&strTipM=TC)

[&lResultado=36&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18708&nValor3=101424&param2=4&strTipM=TC)

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.).

Ciudad de México. México: McGraw Hill. Recuperado de: [https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

Méndez, H. (2011). *Doctrina y Difusión Manual Básico de Información Dirección Nacional de*

*Doctrina, Principios y Valores*. Cruz Roja Costarricense. San José. Costa Rica. Cruz Roja

Costarricense

Ponce, H (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de

intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, (1). 113-

130, Xalapa, México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>