

**DISEÑO Y FORMULACION DEL SISTEMA DE GESTION PARA EL PERSONAL
VOLUNTARIO DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL SANTANDER**

JOSE DARIO HERNANDEZ VARGAS



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2015**

**DISEÑO Y FORMULACION DEL SISTEMA DE GESTION PARA EL PERSONAL
VOLUNTARIO DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL SANTANDER**

JOSE DARIO HERNANDEZ VARGAS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de ingeniero
industrial**

Director

MSc. HOLGER ALBERTO VELANDIA JAGUA

Ingeniero

Tutor

GUIDO ABDIEL GAMBA GONZALES

Ingeniero



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

Dedicado a todos los hombres, mujeres y niños
integrantes del movimiento humanitario
de la Cruz Roja y la Media Luna Roja,
como agradecimiento a su entrega y dedicación.
A esta hora hay alguien de la Cruz Roja Trabajando por Colombia

AGRADECIMIENTOS

A Dios, arquitecto de vida y constructor de realidades, por las alegrías y las tristezas gracias, por hacerme entender que no pones retos imposibles ni metas inalcanzables, por poner en mí camino siempre a las personas más adecuadas para formar el profesional que ahora escribe estas líneas.

Infinitas gracias familia; Blanca S. Vargas, mi madre, José A. Hernández, mi padre, Lina y Camilo, mis hermanos, por brindarme su incondicional amor, la seguridad de contar con su apoyo y compañía, aun los momentos más difíciles.

A ti Diana mil gracias por tu amor, comprensión y sustento, por ser la compañera y cómplice en el final de mi etapa estudiantil, y en los años venideros.

A la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, en cabeza del ingeniero Guido Gamba por abrir la puerta a la generación de ideas, a la promoción y fortalecimiento del voluntariado, pilar del movimiento humanitario más grande del planeta.

A mis amigos, compañeros y profesores que de alguna u otra manera aportaron en la construcción del carácter y templanza que por hoy me definen.

A todas estas personas, por estas razones y por muchas otras más, les entrego mi amistad y agradecimientos eternos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. RESULTADOS ESPERADOS	19
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	20
3. GENERALIDADES DEL PROYECTO	21
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
3.2 DIAGNÓSTICO INICIAL	22
3.3 OBJETIVOS	25
3.3.1 Objetivo General.	25
3.3.2 Objetivos Específicos.....	25
3.4 ALCANCE DEL PROYECTO	25
3.5 MARCO DE ANTECEDENTES.....	26
3.6 MARCO LEGAL	30
3.6.1 Decreto 1567 de 1998.....	30
3.6.2 Ley 1164 de 2007	31
3.6.3 Ley 852 de 2003	31
3.6.4 Ley 720: Del Voluntariado Colombiano.....	31
3.6.5 Ley 1505 de 2012: Ley del voluntariado	32
3.7 MARCO TEÓRICO	32
3.7.1 Voluntariado.....	32
3.7.2 Organizaciones de voluntariado.....	33
3.7.3 Gestión del talento humano en las organizaciones.....	33
3.8 SUB-PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	38
3.8.1 Análisis y Descripción de Cargos.....	38
3.8.2 Reclutamiento	38
3.8.3 Selección	39
3.8.4 Incorporación	39
3.8.5 Inducción.....	39
3.8.6 Formación y desarrollo.....	40

3.8.7 Evaluación de Desempeño	40
3.8.8 Indicadores de Gestión	41
3.8.9 Desvinculación.....	41
3.9 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	41
3.9.1 Cruz Roja Colombiana Seccional Santander	41
3.9.2 Misión.....	43
3.9.3 Visión	43
3.9.4 Organigrama de la empresa	44
3.9.5 Mapa de procesos	45
3.9.6 Política de calidad.....	45
3.10 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIONAL.....	48
3.10.1 Reducción del riesgo	48
3.10.2 Respuesta a emergencias, desastres y crisis	48
3.10.3 Principios y valores humanitarios.....	48
3.10.4 Bienestar y desarrollo comunitario	49
3.10.5 Niñez y juventud	49
3.10.6 Desarrollo del voluntariado	49
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL	51
4.1 ANÁLISIS DE BASES DE DATOS.....	51
4.4.1 Prueba de Bondad y Ajuste	60
4.4.2 Correlación de parámetros edad y permanencia en las agrupaciones de voluntariado	62
4.2 DISEÑO, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL VOLUNTARIADO.....	64
4.2.1 Análisis de la encuesta	66
4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).....	70
4.3.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)	71
4.3.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	72
4.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	73

4.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).....	73
4.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)	74
4.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	77
4.6 CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO ACTUAL.....	78
4.7 HALLAZGOS PUNTUALES DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO	85
4.7.1 Estado inicial de la estructura organizacional	85
4.7.2 Estado inicial de la captación y selección de personal voluntario	86
4.7.3 Estado inicial del proceso de inducción	86
4.7.4 Estado inicial del proceso de compensación y estímulos al voluntariado	87
4.7.5 Estado inicial del proceso de Bienestar	87
4.7.6 Estado inicial de la medición de indicadores.....	89
4.7.7 Estado inicial del proceso de entrenamiento y desarrollo del personal.....	89
4.7.8 Estado inicial del proceso de desvinculación	89
5. ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO EN CONTEXTO COMÚN AL DE LA CRUZ ROJA SECCIONAL SANTANDER	91
5.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN MULTICRITERIO	91
5.2 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.....	92
5.2.1 Escala de Saaty	92
5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	96
5.4 PUNTUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	99
5.5 ESTANDARIZACIÓN DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS	101
5.6 RESULTADOS.....	103
6. DISEÑO Y FORMULACION	104
6.1 DISEÑO	104
6.2 MATRIZ DOFA.....	105
6.3 CICLO DE GESTIÓN PROPUESTO	108
6.4 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN	109
6.4.1 Diagnóstico	109
6.4.2 Planificación.....	109

6.5 MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN.....	115
6.5.1 Relación equipo remunerado y voluntarios	116
6.5.2 Comunicación	116
6.5.3 Formulación	117
7. SOCIALIZACIÓN	120
7.1 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	120
7.1.1 Capacitación	120
7.1.2 Implementación.....	120
7.1.3 Primera Auditoria Interna	121
7.1.4 Revisión General	121
7.1.5 Acciones Correctivas y Preventivas	121
7.1.6 Segunda Auditoria Interna (Opcional).....	121
7.1.7 Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional)	122
7.1.8 Procesos de Análisis y Mejora	122
7.1.9 Auditoria Externa	122
7.2 CRONOGRAMA	123
8. CONCLUSIONES	125
9. RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados esperados	19
Tabla 2. Ventajas y desventajas en el proceso de reclutamiento	36
Tabla 3. Población de voluntarios socorristas.....	53
Tabla 4. Caracterización de la población de voluntarios socorristas por edad	54
Tabla 5. Caracterización de la población de voluntarios socorristas por permanecía en la institución	55
Tabla 6. Población de voluntarios juveniles	55
Tabla 7. Caracterización de la población de juveniles por edad	56
Tabla 8. Caracterización de la población de juveniles por permanencia en la institución.....	57
Tabla 9. Consolidado de la población voluntaria de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.....	59
Tabla 10. Descripción de cálculo de tamaño muestral.....	65
Tabla 11. Resultados de la encuesta.....	65
Tabla 12. Cálculo del error muestral para poblaciones finitas	67
Tabla 13. Ponderación de factores	70
Tabla 14. Perfil de capacidad interna - PCI (Análisis Interno).....	75
Tabla 15. Fortalezas	76
Tabla 16. Debilidades	76
Tabla 17. Perfil de oportunidades y amenazas – POAM (Análisis Externo).	77
Tabla 18. Oportunidades	78
Tabla 19. Amenazas	78
Tabla 20. Escala Saaty	93
Tabla 21. Comparación de las entidades de voluntariado	94
Tabla 22. Alternativas de solución	96
Tabla 23. Importancia relativa entre los criterios.....	96
Tabla 24. Índices de priorización entre criterios.....	96
Tabla 25. Resultados de valoración entre criterios	96

Tabla 26. Importancia relativa entre subcriterios de captación	97
Tabla 27. Índices de priorización ente subcriterios de captación	97
Tabla 28. Resultados de valoración entre subcriterios de captación	97
Tabla 29. Importancia relativa entre subcriterios de compensación y estímulos	97
Tabla 30. Índices de priorización entre subcriterios de compensación y estímulos	98
Tabla 31. Resultados de valoración entre subcriterios de compensación y estímulos	98
Tabla 32. Importancia relativa entre subcriterios de formación.....	98
Tabla 33. Índices de priorización entre subcriterios de formación	98
Tabla 34. Resultados de valoración entre subcriterios de formación.....	98
Tabla 35. Importancia relativa entre subcriterios de plan de carrera	99
Tabla 36. Índices de priorización entre subcriterios de plan de carrera	99
Tabla 37. Resultados de valoración entre subcriterios de plan de carrera	99
Tabla 38. Escala liker de puntuación de criterios.....	99
Tabla 39. Comparación entre estrategias	100
Tabla 40. Indicadores cuantitativos.....	101
Tabla 41. Estandarización de los indicadores cuantitativos	102
Tabla 42. Resultados de la ponderación de estrategias	103
Tabla 43. Matriz DOFA	106
Tabla 44. Cronograma de implementación	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Gráfico de espina de pescado	24
Ilustración 2. Fachada de la sede Bucaramanga de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander	42
Ilustración 3. Organigrama de la empresa	44
Ilustración 4. Mapa de procesos	45
Ilustración 5. Política de calidad.....	45
Ilustración 6. Retos del desarrollo del voluntariado.....	50
Ilustración 7. Edad de población socorrista	54
Ilustración 8. Permanencia de juveniles en la institución	57
Ilustración 9. Comparación por edad	60
Ilustración 10. Comparación por permanencia.....	61
Ilustración 11. Edad socorrismo.....	62
Ilustración 12. Comparación por permanencia socorrismo	62
Ilustración 13. Voluntariado juvenil	63
Ilustración 14. Voluntariado socorrista	63
Ilustración 15. Ecuación de cálculo de tamaño muestral	65
Ilustración 16. Satisfacción del voluntariado	66
Ilustración 17. Fórmula para cálculo del error muestral	67
Ilustración 18. Ciclo de gestión actual del voluntariado	79
Ilustración 19. Formación básica de voluntarios	81
Ilustración 20. Administración del voluntariado	82
Ilustración 21. Estandarización Plan Básico de Formación del Voluntariado Cruz Roja Colombiana Seccional Santander:	90
Ilustración 22. Entidades de voluntariado para comparación de criterios	92
Ilustración 23. Ciclo de gestión del voluntariado propuesto	108

LISTA DE ANEXOS

Pág.

- Anexo 1. Carta de cumplimiento de objetivos
- Anexo 2. Ley 1505 ley del voluntariado 2012
- Anexo 3. Gestión por competencias TH
- Anexo 4. Sistema de Gestión TH Codiesel
- Anexo 5. Diseño de sistema de gestión
- Anexo 6. Introducción a la investigación
- Anexo 7. Diseño de sistema de gestión call center
- Anexo 8. Modelo de Capacitación – PEREIRA
- Anexo 9. La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral
- Anexo 10. Plan Estratégico de Gestión TH 2015
- Anexo 11. Estímulos para empleados decreto_1567_de_1998
- Anexo 12. Ley 1164 de 2007 talento humano
- Anexo 13. Ley 852 de 2003 protege y regula cruz roja
- Anexo 14. Ley 720 de 2001 voluntariado colombiano
- Anexo 15. Gestión Humana
- Anexo 16. Fundamentos teóricos Gestión TH
- Anexo 17. Modelo de gestión del TH
- Anexo 18. Círculo Deming Cruz Roja Colombiana
- Anexo 19. Organigrama Cruz Roja Colombiana
- Anexo 20. Mapa de procesos Cruz Roja Colombiana
- Anexo 21. Impacto-colombia-voluntariado-2014
- Anexo 22. Ley del talento humano en salud scielo
- Anexo 23. Política serv voluntario
- Anexo 24. Recuerdos de Solferino CR
- Anexo 25. Taking_Volunteers_Seriously_2007_SP
- Anexo 26. Volunteer workers management
- Anexo 27. Procedimiento Apoyo a Emergencias con voluntarios
- Anexo 28. Base de Datos Actualizada voluntarios Cruz Roja Santander
- Anexo 29. Base de Datos Capacitación Voluntarios
- Anexo 30. Edad prueba de bondad y ajuste para juventud

Anexo 31. Encuesta al voluntariado para aplicar
Anexo 32. Encuesta al Voluntariado (respuestas)
Anexo 33. Estadística voluntarios Cruz Roja Santander
Anexo 34. Ciclo de Gestión de Los Voluntarios
Anexo 35. Código Ético Organizaciones Voluntariado
Anexo 36. Formación básica institucional
Anexo 37. Informe _rea de Gestión Humanitaria
Anexo 38. Modelo de capacitación para el personal administrativo
Anexo 39. Nuestra seccional del futuro
Anexo 40. Presentación Gobierno y Gestión
Anexo 41. Ciclo de Gestión para Colombia
Anexo 42. Planificación
Anexo 43. Reglamentos
Anexo 44. Videos y Estatutos
Anexo 45. Normatividad
Anexo 46. Curso Básico de Socorrismo
Anexo 47. Mr- curso básico socorrismo
Anexo 48. MR- Socorrismo Comprimido
Anexo 49. Programas y especialidades
Anexo 50. Programas expansión de socorrismo
Anexo 51. Formatos de Autoevaluación
Anexo 52. Evaluación de desempeño personal
Anexo 53. Evaluación de desempeño de Instructores
Anexo 54. Imágenes Cruz Roja
Anexo 55. Manual gestión voluntariado
Anexo 56. Programación implementación
Anexo 57. Asistencia a sustentación de proyecto de grado
Anexo 58 Carta José Hernández
Anexo 59. Constancia de Matricula
Anexo 60 HV Director Ejecutivo Ing. Guido Abdiel Gamba

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL PERSONAL VOLUNTARIO DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL SANTANDER*

AUTOR: JOSE DARÍO HERNÁNDEZ VARGAS**

PALABRAS CLAVE: Indicadores de gestión de personal, Voluntariado, Cruz Roja, Motivación, Monitoreo del personal.

DESCRIPCIÓN: El presente trabajo de grado tiene como fin el diseño y formulación de un sistema de gestión para el personal voluntario de la Cruz Roja Seccional Santander, esta propuesta nace a partir de un análisis teórico de sus características y de la valoración previa de la organización institucional, generando así el punto de partida para la creación del sistema.

En primera medida se estableció un diagnóstico de las políticas y necesidades de la institución, además de la población a intervenir, por medio de la observación directa, del acompañamiento a los involucrados y por la aplicación de una encuesta a personal voluntario y trabajadores de la institución; de lo cual, surgieron planes de acción para la elaboración y formulación del diseño. Además, se contextualizó y correlacionó el manejo del personal voluntario en el cuerpo de bomberos y en la defensa civil.

Aunque se reconoce que el proceso de un sistema de gestión en cuanto a diseño, formulación y ejecución es tan amplia que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo, es por eso, que ante la ausencia de un adecuado sistema de gestión del voluntariado en la Cruz Roja Colombiana seccional Santander, se propone el siguiente, dando así cumplimiento al objetivo general del proyecto y las expectativas trazadas desde la organización; esperando su pronta aplicación en la institución.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: MSc. Holger Alberto Velandia Jagua

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEM FOR VOLUNTARY PERSONAL OF THE COLOMBIAN RED CROSS, SECTIONAL SANTANDER*

AUTHOR: JOSE DARÍO HERNÁNDEZ VARGAS**

KEYWORDS: Personal management indicators, volunteering, Red Cross, motivation, staff monitoring.

DESCRIPTION: This document aims the design and formulation of a management system for volunteering of the Red Cross Sectional Santander. This proposal stems from a theoretical analysis of its features and a preliminary assessment of the institutional organization. In that way, it is generated the starting point for the creation of the system.

First that all, it was established the policies and needs of the institution. In addition, It was defined the population to intervene, through direct observation, escort those involved and by the application a survey of volunteers and employees of the institution. Then, some action plans arose for the design development and formulation. It was also correlated and contextualized the volunteering management in the fire department and civil defense.

Although, it is recognized that the process of a management system in design, development and implementation is so wide that it hardly graspable into one job, that's why in the absence of an adequate system of volunteering management on the Cross Colombian Red Santander branch, the following is proposed, thus fulfilling the overall project objective and expectations drawn from the organization; waiting for its early implementation in the institution.

* Work degree

** Faculty of Engineering Physicomechanical. Industrials and Business Studies School. Director: MSc. Holger Alberto Velandia Jagua

INTRODUCCIÓN

Según el estado Colombiano se entiende como “voluntario toda persona natural que libre y responsablemente sin recibir remuneración de carácter laboral ofrece, tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común”, en las entidades que realizan acciones voluntarias en primera respuesta a nivel nacional en atención y prevención de desastres, emergencias y eventos antrópicos. (Defensa Civil Colombiana, Cruz Roja Colombiana, Cuerpos de Bomberos y demás entidades autorizadas por el Comité Nacional para la Prevención y Atención de Desastres).

Ahora pues, el desarrollar un sistema de gestión puede contribuir a optimizar los resultados de la intervención y apoyo del voluntariado, aprovechando al máximo los recursos disponibles resulta imperativo para el correcto accionar de aquellas personas que donan su tiempo, conocimientos y esfuerzos para el bien de su comunidad. Al trabajar con procedimientos técnicamente establecidos se permite proporcionar al personal voluntario condiciones óptimas, conocimientos y aptitudes que les faciliten replantear su labor y brindar una atención de calidad. Además, busca que el voluntariado se sienta parte de la entidad siendo conscientes del valor que aportan a la organización, y así se aprecie positivamente la misma, logrando que la propia entidad motive y valore la importancia de este colectivo.

Evidentemente, realizar acciones de mejora no es tarea fácil, sin embargo, es indispensable reflexionar sobre los elementos mejorables e imprescindibles para impulsar acciones para el crecimiento y supervivencia de la empresa. Es por esto, que se vio la necesidad de diseñar este plan innovador e imaginativo que aunque en las prácticas del sistema de gestión en el voluntariado pueden ser muy útiles, no siempre se conocen por la falta de sistematización, de difusión y de comunicación de los procesos desde estas entidades.

1. RESULTADOS ESPERADOS

Se hace necesario precisar cuáles son los resultados esperados por cada objetivo propuesto y finidos como producto al término del proyecto.

Tabla 1. Resultados esperados

Objetivo propuesto	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual de la gestión del voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> Caracterización de los procesos y procedimientos, operaciones de gestión de personal y población perteneciente al grupo de voluntarios de CRC Seccional Santander.
<ul style="list-style-type: none"> Conocer sobre la administración del talento humano voluntario realizado en contextos similares o afines a los de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, a fin de identificar aquellos elementos aplicables al marco del proyecto y que brinden soporte al mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Con un proceso pertinente de comparación con escenarios similares al de la institución, lo ideal es obtener un documento con metodologías, prácticas y procedimientos exitosos a fin de extrapolarlas al contexto de la CRC seccional Santander.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un modelo de gestión del personal voluntario acorde con el contexto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, de manera que se otorgue flexibilidad a los procesos necesarios para la administración del capital humano voluntario. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de un modelo de gestión de personal adecuado al contexto del trabajo voluntario realizado en la CRC seccional Santander. Definición del perfil de voluntario, dependiendo el diagnóstico de las necesidades evidenciadas en la seccional. Plan de estímulos para el voluntariado. Construcción de base de datos de Voluntarios retirados.
<ul style="list-style-type: none"> Establecer indicadores de gestión de los procesos del voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de permitan la medición, evaluación y toma de decisiones en lo concerniente a la administración del talento humano voluntario. Herramienta ofimática para la evaluación de indicadores y aplicación del modelo de gestión a los voluntarios de la seccional
<ul style="list-style-type: none"> Socializar el modelo de gestión de personal voluntario ante las instancias pertinentes de dirección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. 	<ul style="list-style-type: none"> Se pretende que los directivos y voluntarios, de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, por medio de capacitaciones tengan conocimiento del modelo de gestión del personal voluntario y pongan en práctica lo ilustrado en él. Cronograma de implementación del proyecto

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Dada la presencia de constantes dificultades en el manejo del personal voluntario en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, ocasionado por el desconocimiento de procesos de gestión ya establecidos para el voluntariado o por la falta de dichas herramientas, se hace pertinente el generar un instrumento que permita establecer un adecuado control del recurso humano y que además se ajuste al contexto del trabajo voluntario que posibilite medir y por ende administrar la labor de estas personas quienes donan su tiempo, conocimiento y esfuerzos a la institución y a su vez conforman uno de los cimientos más importantes de la misma.

Ya que la población de voluntarios de la institución presenta una considerable variación en cuanto edades, nivel profesional y/o académico, actitudes, aptitudes y demás aspectos, es de esperarse que el diseño de un modelo de gestión que integre a la totalidad del personal se convierta en un reto; pero a su vez surgen las oportunidades de mejora en el rango de acción de las herramientas e iniciativas propuestas, dada la versatilidad y sobresaliente potencial de las personas involucradas; en última medida sería deseable el llegar a aumentar la presencia y participación de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en lo concerniente al ejercicio de su labor humanitaria.

3. GENERALIDADES DEL PROYECTO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo el voluntariado uno de los principios fundamentales de una institución humanitaria internacional tan grande como lo es el movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, resulta imperativo una apropiada organización del talento humano, esto con la finalidad de beneficiar a la mayor cantidad de personas posibles con el accionar de la institución, aportando operatividad y presencia dentro de las comunidades donde se hace presente La Cruz Roja, generando a su vez integridad, desarrollo personal y profesional en el talento humano voluntario que le compone.

En la seccional Santander mediante la utilización de la herramienta diagnóstica de diagrama de causa y efecto o de espina de pescado y con la participación de un grupo foco de veinte personas integrado por voluntarios activos y administrativos, se identificó una deficiencia en el manejo del capital humano voluntario, relacionados con captación, capacidad de proceso de administración y desarrollo de RRHH voluntarios, evidenciado en la baja tasa de retención de personal en donde muy pocos, superan el umbral de cuatro años de permanencia, según los administrativos de la seccional la deserción de los voluntarios certificados por año ronda el ochenta por ciento contra un veinte por ciento que continúan vinculados a la institución, además de una marcada insatisfacción expresada; alrededor del setenta por ciento del grupo foco, socorristas, juveniles y damas grises no se encuentran conformes en la manera como se gestiona al personal.

Adicionalmente, se encuentra que la disponibilidad para la realización de actividades de socorro y humanitarias del personal activo en la institución no es el adecuado, reflejándose esto en una pérdida de participación y capacidad de respuesta, visible esto en que actividades tales como operativos, atención a

eventos masivos, capacitaciones, jornadas lúdico recreativas para la comunidad se cancelan por no contar con un mínimo de personal que participe en ellas. En el campo de la formación continua y planes de capacitación ocurre algo similar ya que jornadas de actualización en primeros auxilios, intervención a comunidades víctimas del conflicto armado, módulos de formación especializada en atención sanitaria pre hospitalaria no alcanzan un mínimo para su ejecución o en otros casos los voluntarios inscritos terminan por no asistir a tales capacitaciones.

De allí surge la necesidad de evaluar las herramientas y formas de administración del talento humano voluntario de la seccional que actualmente son empleadas por el personal administrativo que lidera y estructura los procesos de voluntariado, lograr posterior a esto plantear opciones de mejora que garanticen bienestar tanto de la seccional Santander de la Cruz Roja como institución, como del talento humano involucrado en dichos procesos.

3.2 DIAGNÓSTICO INICIAL

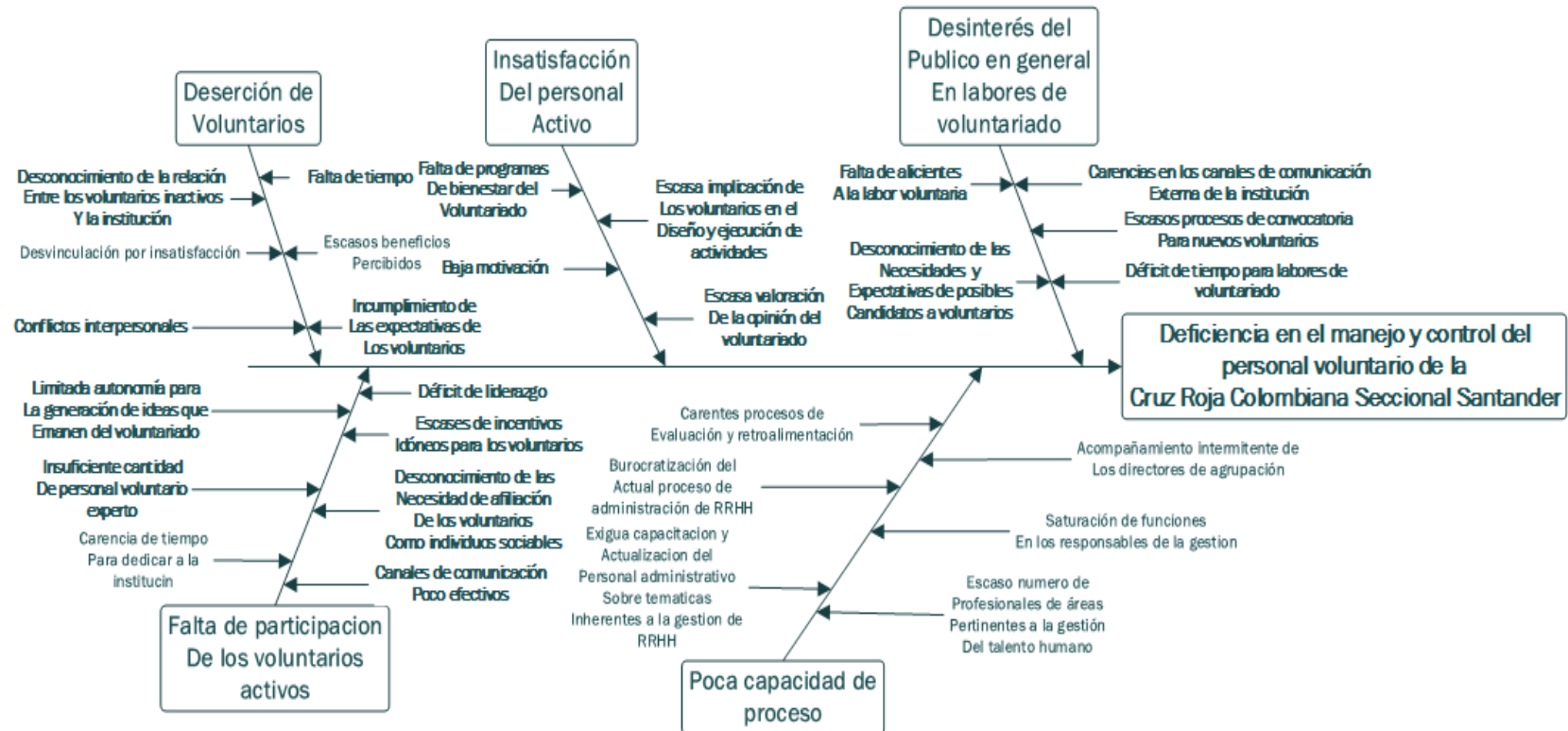
Se hace utilización de la ampliamente conocida metodología del diagrama de causa y efecto también conocido como “Diagrama Espina de Pescado” es una técnica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad¹.

¹ BECERRA RODRIGUEZ, Fredy. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Dirección Nacional de Innovación Académica. [En línea] [Citado el: 12 de Enero de 2016.] <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/causaefecto.htm>.

El modelo de diagnóstico utilizado con la participación del grupo foco, establece la generación de una lluvia de ideas para la posterior identificación del problema y de sus fuentes, y con ello se procede en la construcción de un diagrama de espina de pescado o causa y efecto que se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Gráfico de espina de pescado



3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General.

Diseñar y formular el sistema de gestión para el personal voluntario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, a partir del diagnóstico inicial.

3.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual de la gestión del voluntariado.
- Conocer sobre la administración del talento humano voluntario realizado en contextos similares o afines a los de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, a fin de identificar aquellos elementos aplicables al marco del proyecto y que brinden soporte al mismo.
- Establecer indicadores de gestión de los procesos del voluntariado.
- Diseñar un modelo de gestión del personal voluntario acorde con el contexto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, de manera que se otorgue flexibilidad a los procesos necesarios para la administración del capital humano voluntario.
- Socializar el modelo de gestión de personal voluntario ante las instancias pertinentes de dirección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

3.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Desde un punto de vista detallado, el alcance del presente trabajo de grado desarrollado en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, presentará los siguientes aportes tangibles:

- Diagnostico estratégico de la situación actual de la empresa

- Documentación de la gestión del voluntariado llevado a cabo por entidades similares a la Cruz Roja Seccional Santander
- Diseño y formulación del sistema de gestión para el talento humano voluntario de la institución
 - Formalización de los procesos de administración y aplicación de personas
 - Revisión de plan de incentivos
 - Desarrollo de base de datos de voluntarios en condición de retiro de la institución
 - Desarrollo de plan de monitoreo del talento humano voluntario de la seccional
- Socialización de las consideraciones generadas a través del desarrollo del presente trabajo de grado

3.5 MARCO DE ANTECEDENTES

Lopez Muixi Miréia², estudiante de licenciatura en psicología de la Universidad Abat Oliba de Barcelona España, desarrolló un proyecto de gestión por competencias de los recursos humanos, en el cual se evidencia, la ventaja competitiva que representa para las organizaciones el establecer adecuadas estrategias de gestión del personal con el fin de potenciar sus activos intangibles, adoptando un modelo de recursos humanos más enfocado en el logro del desempeño de los trabajadores (entendiéndolo como el éxito en la tarea), en este proyecto se concluyó, que las conductas relacionadas con el éxito y el desempeño laboral conforman un perfil de gestión basado en la relación de las características personales y los resultados satisfactorios otorgados por la labor realizada. Dicho perfil aporta estructura, estrategia y cultura organizacional a la gestión de los recursos humanos. Además de ser un modelo fiable para predecir el éxito de la operación de las empresas.

² LÓPEZ, Muixí. 2012. Manual de gestión del voluntariado. Madrid: s.n., 2012.

OLAYA FAJARDO, Andrés Felipe³ estudiante de ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander, desarrollo el sistema de gestión de talento humano para la Compañía Automotriz Diésel Sociedad Anónima “CODISEL S.A.” proyecto que hace referencia a la necesidad de implementación de sistemas de gestión de personal en las organizaciones y más particularmente en la empresa CODISEL S.A., que establezca bases sólidas para potencializar los esfuerzos del personal de la empresa y orientarlos hacia el cumplimiento de objetivos corporativos.

En este proyecto tras un diagnóstico realizado se trabajó en paralelo en la construcción y el diseño de la estructura organizacional de la empresa y la documentación de los perfiles de cargos existentes. Posteriormente a ello se diseñaron, aprobaron e implementaron mejoras en los diferentes procesos de gestión humana y se aplicaron indicadores de gestión como rotación, deserción, ausentismo y accidentalidad laboral. Con la realización de este proyecto se logró una mejora en la capacidad de los procesos relacionados con la administración del talento humano reflejándose esto en el fortalecimiento de una estructura organizacional que permite sustentar los demás procesos realizados por la organización.

ESTEBAN RODRÍGEZ, Cesar Augusto; MATEUS PULIDO, Fernando Alexander⁴ estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad Libre de Colombia desarrollaron el proyecto de diseño de un modelo de gestión de talento humano para la industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá, El proyecto se llevó a cabo durante el periodo 2010 y primer semestre del 2011 bajo la línea de

³ OLAYA FAJARDO, Andres Felipe. 2011. SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANONIMA "CODISEL S.A.". Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2011.

⁴ ESTEBAN RODRÍGEZ, Cesar Augusto y MATEUS PULIDO, Fernando Alexander. 2011. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. Bogotá : Universidad Libre de Colombia, 2011.

investigación de sistemas de gestión; trabajando temáticas de la Gestión del Talento Humano.

En el proyecto el mecanismo para obtener la muestra de aplicación del estudio, es el muestreo intencional que según Ávila⁵ se refiere a “un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos”. Se utiliza en situaciones en la que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”. Con este proyecto se concluyó que un modelo de gestión de talento humano genera un cambio organizacional y cultural del sector metalmecánico, a través del aporte de estrategias y procesos que aporten al desarrollo individual y colectivo de cada empresa metalmecánica, demostrando además, que es posible implementar sistemas de gestión en sectores como este que aparentemente son reacios al cambio.

LIBREROS BAEZA, Katherine; RAMÍREZ BORRERO, Natalia⁶; estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad de San Buenaventura desarrollaron el proyecto de diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: call center; realizaron una investigación en el área de gestión humana, para analizar su situación actual y los factores que incidían en el desempeño.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, ya que define las características y los procedimientos involucrados, sin existir relación entre ellos. Durante el desarrollo de la misma se analizaron los factores que incurrieran en la problemática, determinando así el diseño de las propuestas de mejora acordes a la situación del área.

⁵ AVILA BARAY, Hector Luis. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Chihuahua : s.n., 2003.

⁶ LIBREROS BAEZA, Katherine y RAMÍREZ BORRERO, Natalia. 2013. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS: CALL CENTER. Santiago de Cali : Universidad de San Buenaventura, 2013.

GONZÁLEZ ECHEVERRI, Natalia; PATIÑO SUAREZ, Heyller Fabián⁷, estudiantes de maestría en administración del desarrollo humano y organizacional, desarrollaron una propuesta planteada que responde a las necesidades de formulación de un modelo de capacitación por competencias para el personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira, el cual está orientado a aumentar los niveles de desarrollo y productividad del personal administrativo de la institución, integrándose al sistema de gestión del talento humano de la organización. Dicho modelo fue planteado de acuerdo a revisión bibliográfica, documentación y normatividad externa e interna de la institución relacionada con el tópico y al análisis del diagnóstico del proceso de capacitación del personal.

El modelo está compuesto de las fases de planeación, diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución, evaluación y medición del impacto de los programas de capacitación. La propuesta fue validada en las instancias de la dirección administrativa correspondiente, logrando incluir las recomendaciones que permiten darle mayor viabilidad al proyecto.

Es conocido que el personal aumenta su desempeño si percibe reciprocidad de la empresa a la cual pertenece, en la actualidad se evidencia que dado el no reconocimiento ha llevado a que el personal voluntario disminuya su participación en las diferentes actividades programadas⁸. Es por esto que la creación de un adecuado diseño de gestión ayuda a reducir el absentismo y por ende fortalecer la imagen institucional.

⁷ GONZÁLEZ ECHEVERRI, Natalia y PATIÑO SUAREZ, Heyller Fabian. 2011. MODELO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA, SECCIONAL PEREIRA. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 2011.

⁸ LATORRE NAVARRO, María Felisa. 2012. La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Valencia : s.n., 2012.

En el Plan estratégico de gestión del talento humano de la secretaria general se menciona: que es a través de éste que se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal⁹, además se definen las acciones para el desarrollo de los procesos de vinculación e ingreso, permanencia, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar, estímulos y retiro de quienes desempeñan la labor voluntaria. Pretendiendo de esta manera potencializar las capacidades de los empleados y generar un cambio de mentalidad llevando a la empresa a un nivel competitivo más alto, en donde se vea reflejada la mejora en la calidad del servicio.

3.6 MARCO LEGAL

Al realizar una revisión de los diferentes aspectos que compromete la gestión del talento humano encontramos un cuerpo legislativo con bases que emanan desde La Constitución Política de mil novecientos noventa y uno, al establecer los lineamientos concernientes a los procesos de selección, nombramiento y ascenso.

3.6.1 Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado. En sus artículos contenidos dispone la creación de un sistema de capacitación coherente con las políticas, la misión, la visión, los recursos y las competencias de la institución, con una periodicidad mínima anual, orientado al mejoramiento, al aumento del compromiso y al desarrollo integral del recurso humano. También, adjudica deberes al personal beneficiario de dichos programas de información tales como la asistencia obligatoria. Se resalta en esta disposición la importancia de los procesos de capacitación desde los diferentes actores comunitarios propendiendo por el aumento de la satisfacción personal y laboral.

⁹ Secretaria General de la Nación. 2015. Plan estratégico del Talento Humano. Bogotá : s.n., 2015.

En un aparte menciona la estructuración del plan de estímulos y su periodicidad, que relacionado al bienestar del voluntario y fundamentado en la humanización y equidad del trabajo generará eficiencia, mejor desempeño, satisfacción y desarrollo humano en los mismos.

3.6.2 Ley 1164 de 2007. Se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud, con el objetivo de establecer procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud.

3.6.3 Ley 852 de 2003. Cuya finalidad es proteger, garantizar y regular las actividades humanitarias que la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana desarrolla en el territorio nacional, se otorgan las garantías necesarias para la realización de su labor. En ella se plasman los principios fundamentales aprobados para la institución por la XXV conferencia Internacional de la Cruz Roja celebrada en Ginebra en 1986.

3.6.4 Ley 720: Del Voluntariado Colombiano. Reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos. Con este marco de referencia se resalta el importante caudal de participación ciudadana que representa esta actividad en Colombia.

Define el Voluntariado como el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario.

Es Voluntario toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas.

Son “Organizaciones de Voluntariado” (ODV) Las que con personería jurídica y sin ánimo de lucro tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de voluntariado con la participación de voluntarios.

Las “Entidades con Acción Voluntaria” (ECAV) Son aquellas que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acción voluntaria.

3.6.5 Ley 1505 de 2012: Ley del voluntariado. Se crea el Subsistema de Nacional de Voluntarios de Primera Respuesta y se otorgan estímulos a los voluntarios de la Defensa Civil, de los Cuerpos de Bomberos de Colombia y de la Cruz Roja Colombiana y se dictan otras disposiciones en materia de voluntariado en primera respuesta.

Dentro de los deberes establecidos en este documento para el Subsistema Nacional de Voluntarios de Primera Respuesta encontramos que por medio de ellos se facilitará que sus integrantes tengan entrenamiento adecuado y actualizado para la prevención y atención de desastres y emergencias, en Primeros Auxilios y Primera Respuesta Médica; además, deben asegurar que el personal cuenta competencias técnicas, humanas y conceptuales las cuales deben ser evaluadas y valoradas. Dadas estas disposiciones se hace indispensable la creación y actualización permanentemente una base única de datos de los voluntarios activos.

3.7 MARCO TEÓRICO

3.7.1 Voluntariado. Se reconoce al voluntariado como el conjunto de acciones desarrolladas de manera altruista y solidaria en servicio a la comunidad frente a situaciones de vulnerabilidad propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida. Por ende el voluntario se define como toda persona que sin estar obligado, de manera responsable, solidaria y desinteresada ofrece su tiempo, trabajo y

talento para la construcción del bien común sin obtener remuneración de su labor, prestando sus servicios ocasional o regularmente^{10, 11}.

3.7.2 Organizaciones de voluntariado. Las Organizaciones de Voluntariado son aquellas instituciones que trabajan de forma organizada, de iniciativa social y sin ánimo de lucro, legalmente constituidas que tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades en el ámbito social a favor de la sociedad con la participación fundamental de personal voluntario aunque cuenten con profesionales remunerados complementando su misión.

Estas organizaciones no persiguen intereses particulares, la finalidad de sus acciones son: detectar las necesidades sociales de su comunidad, denunciar todas aquellas situaciones que atenten contra el Derecho Internacional Humanitario, acompañar y establecer procesos para la resolución de conflictos mediante la construcción de una sociedad civil cohesionada, intervenir voluntariamente en la realidad social estimulando la participación ciudadana hacia la transformación y el desarrollo integral de las personas, promover el desarrollo de la comunidad y fomentar una cultura de solidaridad y generosidad que genere conciencia social.^{12, 13}

3.7.3 Gestión del talento humano en las organizaciones. Con el paso de los años se ha evidenciado el crecimiento del personal voluntario vinculado a entidades que tienen por fin desarrollar planes, proyectos y actividades con una misión social y visión de futuro de servicio a la comunidad. Debido también a los retos adquiridos por estas organizaciones ha surgido la necesidad de incorporar sistemas de gestión que fortalezcan su papel dentro del desarrollo social.

¹⁰ Congreso de la República de Colombia. 2012. Ley 1505 Creación del Subsistema Nacional de Voluntarios de Primera Respuesta. Bogotá : s.n., 2012.

¹¹ Ibídem. 2001. *Ley 720 del Voluntariado Colombiano*. Bogotá : s.n., 2001.

¹² Ibídem.

¹³ Asamblea General Extraordinaria de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España. Iniciativa Social y Estado de Bienestar. [En línea] <http://www.iniciativasocial.net/etica2.htm>.

Es de recordar de igual manera que el apoyo de las empresas a su personal facilita que estas personas se sientan mejor preparadas y aporten lo mejor de sí mismas permitiendo así el posicionamiento y reconocimiento de la institución dentro de la comunidad. Es precisamente la gestión de recurso humano una aproximación estratégica a este objetivo, trabajar con la gente, con su mente, su inteligencia, su vitalidad, su acción y proacción.

Tal y como lo plantea I. Chiavenato¹⁴ dentro de su estudio, donde nos recuerda que la estrategia organizacional debe estar presente como prioridad no sólo en el pensamiento de los dirigentes de la organización, sino también en la cabeza y corazón de todas las personas, ya que son estas últimas quienes implantan, realizan y obtienen los resultados esperados. Uno de los mayores desafíos de la administración del recurso humanos es que dicha estrategia organizacional sea comprendida por todos los miembros de la organización.

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto el ingreso de los mismos aumenta su importancia.

Chiavenato y Sherman¹⁵ expresan que los principales procesos de la gestión del talento humano son reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño, además, del monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Agrega, que el conjunto de políticas que buscan la integración, apoyo y opinión de sus empleados dentro de

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2009. México : Mc Graw Hill, 2009.

¹⁵ SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. 2008. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Medellín : s.n., 2008.

los planes de la organización permite que éstos desempeñen sus actividades de forma eficaz y eficiente.

La gestión del talento humano depende de aspectos organizacionales tales como: la cultura de la misma, la estructura organizacional adoptada, los procesos internos entre otros. Para ello se hace importante la identificación de las necesidades de la organización y el mejoramiento del capital humano, teniendo en cuenta el potencial existente y las características del personal, y si se hace necesario reforzar dichas fortalezas para direccionarlas hacia la posibilidad de alcanzar los objetivos¹⁶. Dicho proceso también guía a los directores y/o coordinadores de las organizaciones para la toma de decisiones relacionado con el talento humano.

Dentro de los procesos de gestión encontramos la captación de personal para lo cual se debe iniciar con el establecimiento de perfiles y/o requisitos que permitan la orientación necesaria en la organización, diseñar los perfiles significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas a realizar.
- El método para el desarrollo de tareas.
- Superior inmediato, a quien reporta las actividades.
- A quienes debe supervisar, si se requiere.¹⁷

El reclutamiento del personal es aquel conjunto de procedimientos que consiguen atraer un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados cuya finalidad va enfocada en la búsqueda del cubrimiento de las necesidades evidenciadas dentro de la planeación del recurso humano hacia los puestos de trabajo^{18, 19}. Aquellos que se encargan de esta actividad deben conocer

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2009. México : Mc Graw Hill, 2009.

¹⁷ Ibídem.

¹⁸ LÓPEZ, Muixí. 2012. manual de gestion del voluntariado. Madrid : s.n., 2012.

completamente los criterios establecidos, dentro de la entrevista conocer sus habilidades y compromiso con la organización²⁰.

Tabla 2. Ventajas y desventajas en el proceso de reclutamiento

	Ventajas	Desventajas
Fuentes Internas	<p>Los empleados ya conocen las normas generales de la organización</p> <p>Ahorro de los gastos de una selección</p> <p>Ahorro del tiempo de formación</p> <p>Disminución del riesgo de rechazo, fracaso o inadaptación</p> <p>Mantenimiento de la masa salarial</p> <p>Creación de un buen clima laboral</p>	<p>Clima de favoritismos o grupos de intereses en detrimento del rendimiento</p> <p>Falta de sabia nueva en la organización</p> <p>La organización puede tender a encerrarse en si misma y a dejar de ser dinámica</p>
Fuentes Externas	<p>Sabia nueva en la organización</p> <p>Personal más moldeable y flexible</p> <p>Conocimiento nuevo y nuevas ideas</p>	<p>Riesgo de fracasos</p> <p>Posibles aumentos de costos y posibles desequilibrios salariales</p>

Fuente: DELGADO, José Matías. 2007. Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas. 2007.

Encontramos una serie de ventajas y desventajas en el proceso de reclutamiento dependiente de las fuentes de las mismas, dado que pueden ser internas o externas, las cuales se describen a continuación.^{21, 22}

El desempeño hace referencia al modo en que el trabajador realiza las tareas asignadas, la evaluación del mismo es un procedimiento sistemático que nos permite valorar la ejecución y resultados de las actividades llevadas a cabo por el

¹⁹ OLAYA FAJARDO, Andres Felipe. 2011. SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANONIMA "CODISEL S.A.". Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2011.

²⁰ MARULANDA ARANGO, Marcela; MEJÍA RESTREPO, María Victoria. Modelo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y Certificación en Buenas Prácticas Clínicas para Pshynapsis Salud Mental S.A. Pereira. 2011.

²¹ DELGADO, José Matías. 2007. Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas. 2007.

²² LÓPEZ, Muixí. 2012. Manual de gestión del voluntariado. Madrid: s.n., 2012.

personal, permitiendo de esta manera el reconocimiento del talento humano, la creación de planes de mejoramiento y capacitaciones, la detección de errores dentro del proceso elaborado para la gestión de las actividades, la maquinaria e implementos utilizados durante la ejecución de las actividades^{23, 24, 25}.

En ciertos ámbitos laborales uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las organizaciones, especialmente aquellas donde se hace necesaria su participación voluntaria es el desinterés de las personas por la participación en las actividades programadas y el absentismo, por esto se hace necesario un adecuado proceso de gestión del talento humano donde se tenga como uno de los objetivos principales la motivación, compensación y reconocimiento de sus colaboradores.

Así como las organizaciones desarrollan planes y definen sus estrategias de emprendimiento, los empleados analizan su permanencia en una organización en la medida en que ésta llene sus expectativas de desarrollo, aprendizaje, oportunidades de crecimiento y ante todo el reconocimiento por su valor agregado a la organización.²⁶

Dado que la lucha contra el absentismo se ha convertido en uno de los objetivos del plan de gestión del talento humano, encontramos que la motivación con el pasar del tiempo se ha convertido en una herramienta muy útil. Motivar es facilitar la satisfacción de las necesidades personales y así impulsar el compromiso hacia la organización.

²³ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Fundamentos Teóricos Sobre. 2011. Fundamentos Teóricos Sobre Gestión del Talento Humano. 2011.

²⁴ PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. 2013. Medellín : s.n., 2013.

²⁵ MARULANDA ARANGO, Marcela; MEJÍA RESTREPO, María Victoria. Modelo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y Certificación en Buenas Prácticas Clínicas para Pshynapsis Salud Mental S.A. Pereira. 2011.

²⁶ *Ibidem*.

3.8 SUB-PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para poder potencializar las habilidades y competencias del personal, en pro de alcanzar los objetivos estratégicos, la Gestión del Talento Humano consta de los siguientes sub-procesos:

3.8.1 Análisis y Descripción de Cargos. Como su nombre lo indica, analiza los requisitos físicos e intelectuales las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige a su ocupante para poder desempeñarlo de manera adecuada. Generalmente, la información recolectada en el análisis de cargo permanece documentada en los llamados perfiles de cargo o manual de funciones.

La información suministrada por cada perfil debe permitir comprender el cargo en términos de:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo Hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cuál es su importancia para la organización (genera valor)?
- ¿Cómo se mide su gestión?

3.8.2 Reclutamiento. Es aquel proceso por medio del cual las organizaciones buscan atraer e identificar personas que cumplan con el perfil de un cargo en cuestión. Comienza en el mismo instante en que se genera una vacante en cualquier área o dependencia de la empresa, y termina cuando se reciben las solicitudes de cada postulante al cargo.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno busca suplir la necesidad de vacante mediante la reubicación del personal de la compañía, ya sea por promoción o traslado, mientras que el reclutamiento externo

está orientado a cubrir la vacante en cuestión, mediante personal ajeno a la empresa o personal externo, a través de los diferentes medios de reclutamiento existentes(avisos en periódico, internet, outsourcing, etc.).

3.8.3 Selección. Llamamos Selección de Personal, al conjunto de actividades que se emplean para decidir qué postulante es el más idóneo para cubrir una vacante determinada dentro de la empresa. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Es importante tener en cuenta que uno de los aspectos fundamentales de un buen proceso de Selección, es el perfil de cargo, pues éste permite identificar las necesidades específicas de cada puesto de trabajo y los requisitos que deben cumplir los participantes en el proceso.

3.8.4 Incorporación. La incorporación de personal es el proceso por medio del cual se formaliza el ingreso a la institución de voluntariado

3.8.5 Inducción. El propósito principal del proceso de Inducción de personal es facilitar al nuevo empleado y/o ocupante de un cargo, su adaptación, integración y conocimiento de la organización y del cargo, incrementando así el sentido de pertenencia, involucrando a su vez al empleado con el logro de los resultados del negocio.

El proceso de inducción de personal comienza en el momento en que la persona se postula a un cargo y se le suministra información sobre la vacante, y termina en el momento en que el nuevo empleado empieza a aplicar lo aprendido en la inducción. Así mismo, para garantizar la eficacia del programa de inducción, es importante el apoyo y participación en el desarrollo e implementación, por parte de la alta gerencia.

Aspectos claves de un programa de Inducción:

- Contemple la naturaleza de la labor.
- Establezca fases y contenidos del programa de inducción.
- Establezca la metodología y la estructura.
- Defina roles – responsabilidades para los involucrados.
- Prepare los recursos – herramientas – documentos necesarios.
- Implemente y haga seguimiento al proceso.

3.8.6 Formación y desarrollo. Algunos autores definen desarrollo como el proceso dividido en educación y entrenamiento. El entrenamiento se define como “la preparación de las personas para el cargo a ocupar”, mientras que la educación está enfocada a la preparación de la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Debido a la naturaleza cambiante del entorno en el que se mueven hoy en día las organizaciones, surgen continuamente necesidades de entrenamiento al personal, por lo que las empresas invierten parte de su capital en capacitar a sus empleados, lo que les permite poder mantenerse en el mercado y crecer día a día. La gestión de talento humano está orientada a identificar dichas necesidades, con el fin de suplirlas oportunamente.

3.8.7 Evaluación de Desempeño. Es un proceso en el cual se mide el desempeño del trabajador en el cumplimiento de sus actividades, en el cual hay una comunicación permanente entre el empleado y su líder (supervisión) directo, en relación con los objetivos y logros del empleado en su trabajo.

Mantener a las personas de la organización con bajo desempeño origina:

- Bloqueo en las oportunidades de desarrollo
- Poca atracción de empleados de primer nivel a la organización
- Falta de desarrollo de los subordinados
- Abandono de la organización por parte de los empleados con buen desempeño

- Caída de la productividad y de la moral.

Según Chiavenato “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.

3.8.8 Indicadores de Gestión. Para poder implementar un sistema de gestión basado en mejora continua, es necesario desarrollar indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño del sistema de gestión, y de todos los procesos de la organización que permitan obtener una verdadera ventaja competitiva sostenible frente a la competencia. Lo que no se puede medir no se puede administrar ni controlar.

Un sistema de indicadores de control es un instrumento gerencial, formado por un conjunto de indicadores establecidos internamente en las organizaciones, que evalúan cuantitativamente el desempeño de las labores desarrolladas en un área determinada de la empresa. Los indicadores de gestión deben cumplir con las siguientes características: Medibles, específicos, alcanzables y significativos.

3.8.9 Desvinculación. Para la organización es muy importante conocer y entender la percepción que tiene un ex-integrante, cuáles fueron las ventajas y desventajas de haber estado vinculado, permiten mostrar de manera objetiva las razones que le hicieron abandonar la empresa.

3.9 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.9.1 Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. En Santander la Cruz Roja nació en Bucaramanga, el veintidós de febrero de mil novecientos sesenta y ocho,

por iniciativa del Dr. Mario Acevedo Díaz, quien con un grupo de personalidades de la región como Gilberto Arias Delgado, Gustavo Parra Durán, Cristian Pinto, Inés Carreño de Martínez, Elisa Sorzano de Pereira, Luisa Ema de Romero, Yolanda Rey entre otros, con el apoyo de la Sociedad Nacional crearon un centro de primeros auxilios y atención médica para la ciudadanía bumanguesa, el cual fue reforzado con la creación del voluntariado.

Ilustración 2. Fachada de la sede Bucaramanga de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander



Fuente: Oficina de comunicaciones de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander

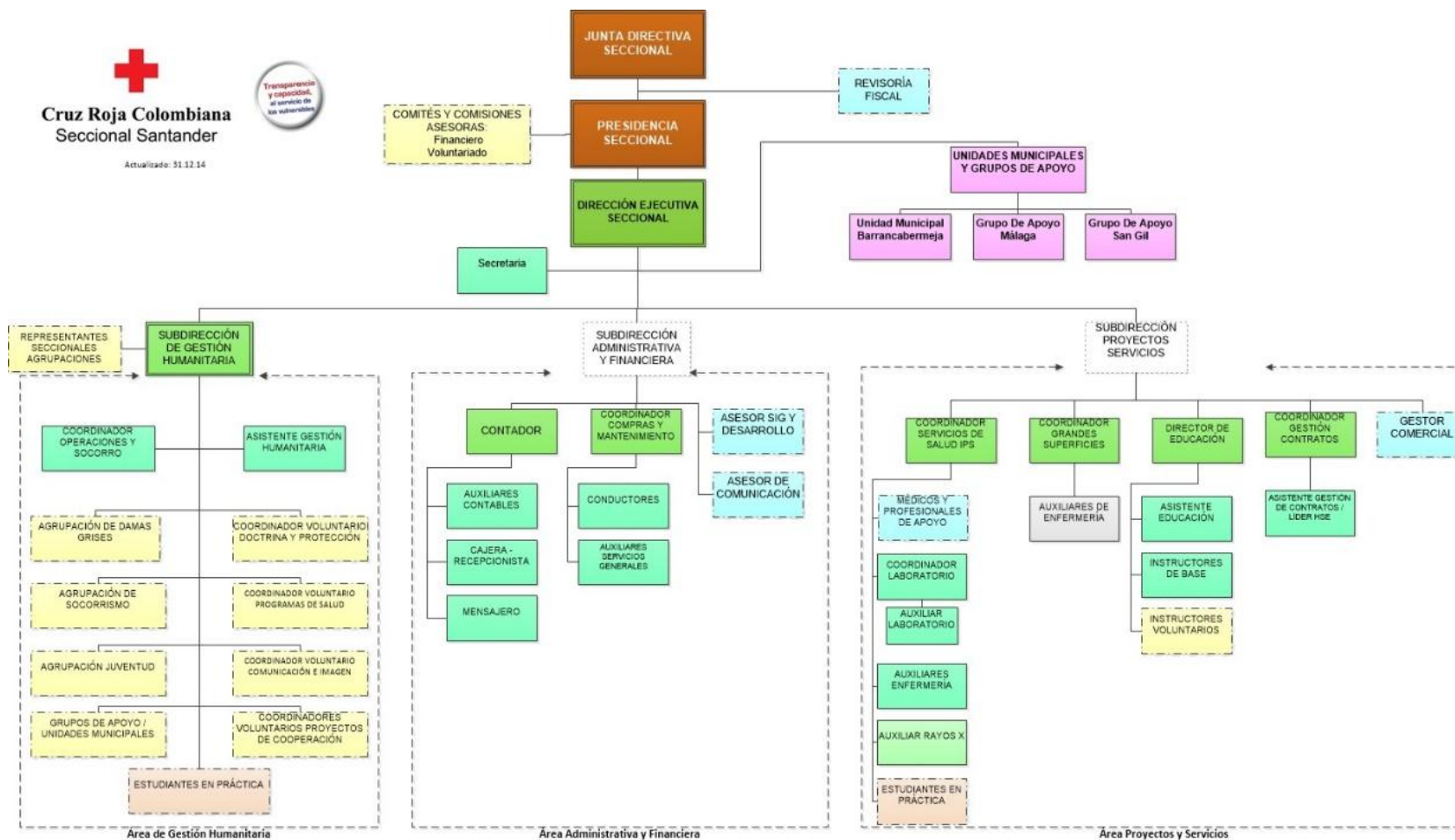
Hoy en día tiene su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, calle 45 N° 9-60; además, cuenta con unidades municipales en los municipios de Málaga, Barrancabermeja y San Gil.

3.9.2 Misión. La misión de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es prevenir y aliviar, en cualquier circunstancia en la cual sea su deber intervenir, el sufrimiento y la desprotección de las personas por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, idioma, condición social u opinión política; proteger la vida y la salud de las personas, y su dignidad como seres humanos, en particular, en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de emergencia; contribuir, de acuerdo con su misión y objetivos, a la promoción de la salud de las personas, el bienestar social y la prevención de enfermedades; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de servicio por parte de los miembros del movimiento, así como en un sentido universal de solidaridad para con quienes tengan necesidad de su protección y de su asistencia; promover y defender los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y los principios fundamentales del movimientos internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

3.9.3 Visión. En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares óptimos de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia

3.9.4 Organigrama de la empresa.

Ilustración 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Cruz Roja Colombiana – Seccional Santander

3.9.5 Mapa de procesos.

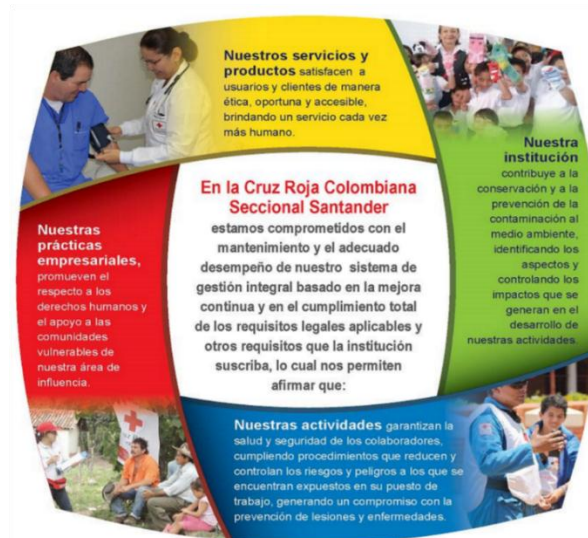
Ilustración 4. Mapa de procesos



Fuente: Cruz Roja Colombiana

3.9.6 Política de calidad.

Ilustración 5. Política de calidad



Fuente: Cruz Roja Colombiana

Para cumplir estos propósitos la seccional se compromete a:

- Identificar, adquirir y administrar eficientemente los recursos necesarios para apoyar la implementación, el mantenimiento y el mejoramiento del Sistema Integral de Gestión de la organización con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos y los intereses de la propia organización.
- Desarrollar profesional, y personalmente los colaboradores de la empresa mediante un programa de capacitación y entrenamiento formal y permanente.
- Identificar, valorar, controlar y disminuir el nivel de los factores de riesgo presentes en cada puesto de trabajo para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- Realizar la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva y Medicina del Trabajo, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores.
- Seleccionar, evaluar y calificar proveedores de servicios y de productos con alto nivel de experiencia, calidad y servicio.
- Realizar un adecuado manejo integral de los residuos peligrosos y no peligrosos generados en la institución, además del control y la minimización en el consumo de energía y de agua
- Identificar oportunidades de mejora, acciones correctivas y preventivas a través de la medición y respectivo análisis del Sistema Integral de Gestión.
- Implementar, organizar y ejecutar proyectos para ayudar y contribuir a mejorar las condiciones de las comunidades vulnerables de la cual hacemos parte.

Agrupaciones de la Seccional.

- **Juventud seccional Santander**

La primera iniciativa por crear la Cruz Roja de la Juventud fue en mil novecientos setenta y cinco, cuando la señora Amparo de Serrano, Dama Gris

organiza un grupo de jóvenes del colegio INEM. En mil novecientos setenta y nueve, el Dr. Jorge Naranjo, miembro del Comité Departamental retomó la idea, ciento cincuenta jóvenes se inscribieron en este nuevo proyecto y recibieron capacitación de los principios e ideales de la Cruz Roja, primeros auxilios, atención primaria en salud y recreación. El curso fue dictado por las Damas Grises, médicos de la Cruz Roja y delegados de la Dirección Nacional de la Juventud, certificándose veintisiete jóvenes.

- **Socorrismo seccional Santander**

En la reunión del Comité Departamental en la Acta número treinta y cuatro de mayo trece de mil novecientos setenta y cinco, el Dr. Mario Acevedo Díaz Presidente, planteó la necesidad de organizar el grupo de socorristas por lo cual se promovió en las diferentes empresas de la ciudad voluntarias con deseo de pertenecer a la organización.

En septiembre por insinuación de la Sede Nacional de la Cruz Roja, se dio comienzo al primer curso de socorrismo a treinta y ocho alumnos incluyendo a damas grises, estos alumnos fueron enviados por diferentes empresas del departamento. Tuvieron una instrucción teórica de cuarenta y ocho horas, el campo de los primeros auxilios fue dictado por médicos y un grupo de instructoras Damas Grises, también efectuaron entrenamiento en terreno de sesenta horas.

- **Damas Grises seccional Santander**

Al iniciar labores el Comité de la Cruz roja, uno de los intereses primordiales fue la organización del grupo de Damas Grises, cuya primera promoción integrada por treinta cinco señoras que fueron certificadas en Noviembre de mil novecientos sesenta y nueve, siendo la coordinadora y primera presidenta Beatriz Gómez de Acevedo. Este grupo colaboró inicialmente en labores del puesto de socorro y atención a emergencias. Posteriormente crearon el Banco

de Sangre, bajo la coordinación de la señora Esperanza Roa de Martínez y la dirección del Dr. Gilberto Arias Delgado. En los últimos años se ha incrementado su trabajo en la comunidad por medio de capacitación a madres cabeza de hogar, atención a ancianos, entre otros²⁷.

3.10 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIONAL

3.10.1 Reducción del riesgo. La gestión del riesgo se enmarca en la identificación de amenazas frente a una comunidad o población específica, un análisis de vulnerabilidad y el desarrollo de alternativas y estrategias que faciliten el desarrollo de capacidades que disminuyan la vulnerabilidad, y por ende el riesgo.

3.10.2 Respuesta a emergencias, desastres y crisis. La respuesta no es solo un asunto de un área específica, es una responsabilidad integral de la Seccional, que involucra a directivos, voluntarios y empleados cuya articulación es liderada por un punto focal que coordina y gestiona los temas operativos de la respuesta.

3.10.3 Principios y valores humanitarios. En Colombia el aspecto más crítico de la realidad contemporánea, es sin lugar a dudas, la violencia interna. Su creciente generalización, fragmentación y degradación constituyen la mayor fuente de violación de los derechos fundamentales y un factor constante de perturbación social y económica. Con su escalonamiento se ha agravado la crisis humanitaria, social y económica.

La seccional Santander se rige por los mismos principios del movimiento internacional de las Cruz Roja y la Media Luna Roja

- Humanidad
- Imparcialidad

²⁷ Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. 2014. Informe de Gestión . Santander : s.n., 2014.

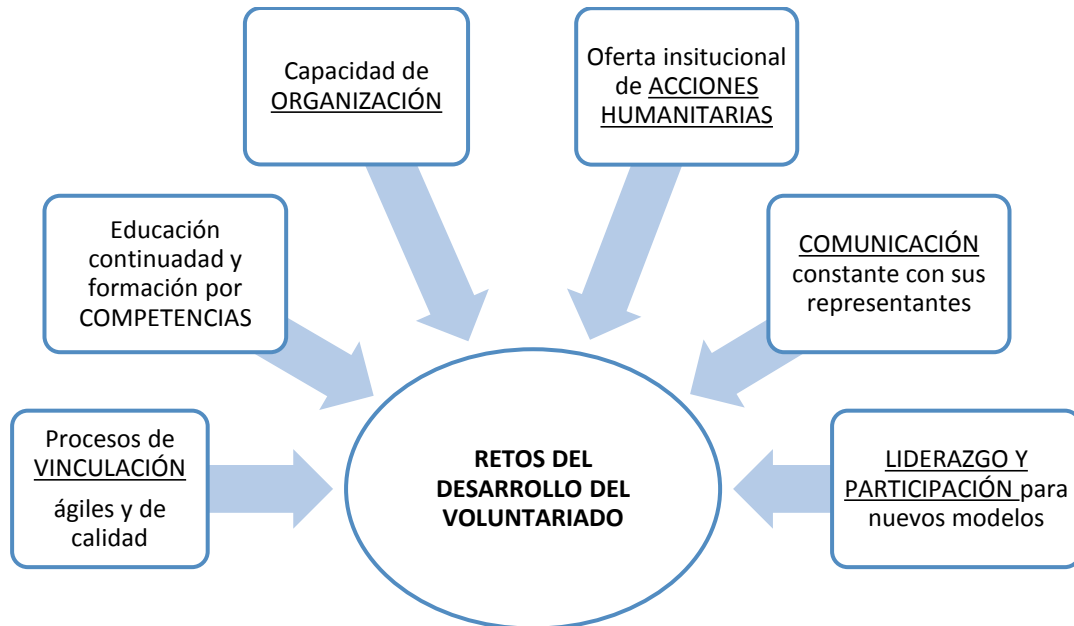
- Neutralidad
- Independencia
- Voluntariado
- Unidad
- Universalidad

3.10.4 Bienestar y desarrollo comunitario. La Cruz Roja Colombiana contribuye al desarrollo socio-económico del país y al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables, mediante programas integrados y proyectos de desarrollo comunitario participativo.

3.10.5 Niñez y juventud. La Cruz Roja de la Juventud ha sido generalmente quien ha liderado los procesos de vida asociativa del voluntariado joven de la Institución, así como de incorporación de niños, niñas y jóvenes al ideario, objetivo y fines de la Institución, de acuerdo a los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, ofreciendo una alternativa ideológica y de acción a la población juvenil e infantil.

3.10.6 Desarrollo del voluntariado. La Cruz Roja Colombiana es una institución que históricamente ha logrado desarrollar la misión humanitaria a través de una red poderosa que convoca la capacidad de servicio y ayuda de las personas en favor de los más necesitados. Este vínculo se ha fortalecido y especializado a medida que la institución ha desarrollado sus acciones en todo el país y cuando se han visibilizado los intereses y competencias del grupo de voluntarios en las áreas y ejes de acción de la institución. El voluntariado de la Cruz Roja Colombiana ha ido desarrollando procesos de especialización de acuerdo a las necesidades humanitarias y organizacionales por eso se han creado tres grandes grupos que representan el compromiso de aportar tiempo y trabajo a favor de los más necesitados.

Ilustración 6. Retos del desarrollo del voluntariado



Fuente: GAMBÁ GONZÁLEZ, Guido Abdiel. Nuestra Seccional del Futuro. 2013.

4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

El modelo de diagnóstico utilizado establece una etapa de recolección de información en el cual se utilizaron en una primera instancia y con resultados anteriormente presentados, las bases de datos de la SOCIEDAD NACIONAL DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA e información generada por la seccional además de la realización de una encuesta aplicada a voluntarios activos de la institución y posterior a ello una fase de análisis, en el cuál define cual es la situación actual de la institución enfocándose en el manejo de su talento humano voluntario.

Para otorgar estructura al análisis se hace necesario construir perfiles de capacidad interna (PCI) y de oportunidades y amenazas (POAM) para identificar posteriormente cuáles podrían ser aquellos factores que apalancarían la gestión del voluntariado y a su vez el crecimiento de la Cruz Roja Seccional Santander.

4.1 ANÁLISIS DE BASES DE DATOS

El análisis de las bases de datos de la SOCIEDAD NACIONAL DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA y de la documentación de la oficina de gestión humanitaria, oficina responsable de la administración del voluntariado proporciona el marco de referencia necesario para el proceso de caracterización de la población que integra el cuerpo voluntario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

Permite identificar factores de caracterización tales como:

- Edad
- Genero
- Permanencia en la institución desde el ingreso
- Nivel de formación académica formal y no formal en áreas de la salud

Este análisis describe en buena medida a la población de personas que participan en la actualidad de actividades de voluntariado organizadas por Cruz Roja Colombiana Seccional Santander mediante la implementación de herramientas descriptivas de la estadística, herramientas tales como²⁸:

- **Media:** valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total de datos.
- **Varianza:** Mide la distancia existente entre los valores de la serie y la media. Se calcula como sumatorio de las diferencias al cuadrado entre cada valor y la media, multiplicadas por el número de veces que se ha repetido cada valor. El sumatorio obtenido se divide por el tamaño de la muestra
- **Desviación Estándar:** es un promedio de las desviaciones individuales de cada observación con respecto a la media de una distribución. Así, la desviación estándar mide el grado de dispersión o variabilidad. En primer lugar, midiendo la diferencia entre cada valor del conjunto de datos y la media del conjunto de datos.
- **Máximo:** Mayor valor del intervalo
- **Mínimo:** Menor valor del intervalo
- **Rango:** mide la amplitud de los valores de la muestra y se calcula por diferencia entre el valor más elevado y el valor más bajo
- **N° de intervalos:** Calculo realizado para indicar la cantidad de segmentos iguales en los que se divide la muestra
- **Ancho de clase:** Magnitud del intervalo
- **Diferencia:** Tolerancia del intervalo
- **Frecuencia:** es el número de veces que aparece en el estudio este valor
- **Frecuencia Acumulada:** es el número de veces que ha aparecido en la muestra un valor menor o igual que el de la variable.

²⁸ MONTGOMERY, Douglas C. y RUNGER, George C. 1996. Probabilidad y Estadística Aplicada a la Ingeniería. Mexico D.F. : McGraw-Hill, 1996.

Cabe resaltar que las bases de datos disponibles corresponden a las agrupaciones de Socorrismo y Juventud y en ellas se describe la población de voluntarios actualmente considerados como “activos”. La información se enlista en las siguientes tablas.

Tabla 3. Población de voluntarios socorristas

Socorrismo		
Total Hombres	41	52,56%
Total Mujeres	37	47,44%
Profesionales de la Salud	24	30,77%
Profesionales de otras áreas	54	69,23%
Subtotal Socorrismo	78	

Siendo Socorrismo la agrupación más numerosa de la seccional que cuenta con setenta y ocho personas voluntarias, el porcentaje de género es ligeramente superior en el caso de los hombres, y además se incluye otro indicador importante que es el porcentaje de profesionales de la salud pertenecientes a la agrupación; dicho indicador agrupa a profesionales y tecnólogos tales como: médicos, enfermeros y auxiliares de enfermería. La vinculación de este tipo de profesionales es de vital importancia para las actividades desarrolladas por la institución ya que en ellos reposa la responsabilidad de la prestación de servicios asistenciales.

Otro factor importante para describir el perfil de las personas que se vinculan a CRC como voluntarios, es la edad de los mismos, y que para el caso de “Socorrismo” se enlista en la siguiente tabla.

Tabla 4. Caracterización de la población de voluntarios socorristas por edad

Edad							
Media	35,15384615	No	Clase (E1)		Frecuencia	Frec. Acum.	Fr
Varianza	87,74225774	1	20,99	26,99	19	19	24%
Desv. Estándar	9,367083737	2	27,00	32,99	18	37	23%
Máximo	62	3	33,00	38,99	11	48	14%
Mínimo	21	4	39,00	44,99	14	62	18%
Rango	41	5	45,00	50,99	13	75	17%
N° de intervalos	7	6	51,00	56,99	1	76	1%
Ancho de clase	6	7	57,00	62,99	2	78	3%
Diferencia	0,01	Total			78	395	100%

En el grafico se puede observar que la tendencia poblacional en el caso de la edad corresponde a los intervalos uno y dos, es decir; entre veinte coma noventa y nueve (20,99) y treinta y dos coma noventa y nueve (32,99) es decir, que el grueso de los voluntarios socorristas son hombres y mujeres jóvenes en edad productiva.

Ilustración 7. Edad de población socorrista

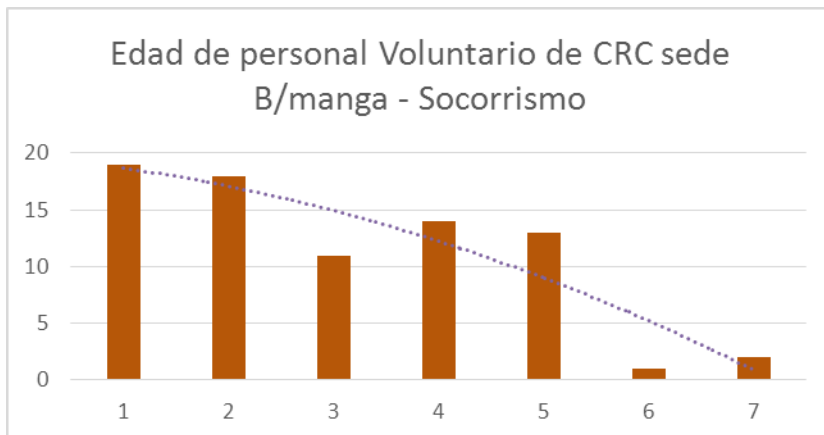


Tabla 5. Caracterización de la población de voluntarios socorristas por permanecía en la institución

Permanencia							
Media	7,846153846	No	Clase (P1)		Frecuencia	Frec. Acum.	Fr
Varianza	56,33966034	1	0,99	4,99	43	43	55%
Desv. Estándar	7,505974976	2	5,00	9,00	9	52	12%
Máximo	29	3	9,01	13,00	4	56	5%
Mínimo	1	4	13,01	17,00	8	64	10%
Rango	28	5	17,01	21,00	5	69	6%
N° de intervalos	7	6	21,01	25,00	8	77	10%
Ancho de clase	4	7	25,01	29,00	1	78	1%
Diferencia	0,01	Total			78	439	100%

Al analizar este indicador se advierte que el índice de retención de los voluntarios socorristas de la seccional se encuentra entre uno y cuatro años lo cual va en detrimento de la operatividad de la CRC seccional Santander en cuanto pierde aquella mano de obra voluntaria con experiencia y además los talentos y capacidades de los mismos, además de que no existe en la actualidad un manera de describir, gestionar o administrar la desvinculación de los voluntarios ni su posterior relación con la institución.

Para el caso de la agrupación de “Juventud” se contaron con los mismos indicadores de género, profesión, edad y permanencia en la institución.

Tabla 6. Población de voluntarios juveniles

Juventud		
Total Hombres	30	54,55%
Total Mujeres	25	45,45%
Profesionales de la Salud	13	23,64%
Profesionales de otras áreas	42	76,36%
Subtotal Juventud	55	

En el caso del indicador “Edad” cabe resaltar que se implementó un espectro más grande en el intervalo dado que la vinculación a esta agrupación inicia a temprana edad, aun cuando son menores de dieciocho años, a través de programas propios de la agrupación tales como las brigadas estudiantiles, realizado en colegios, y agrupaciones de inmersión a “la vida cruzrojista” de infantiles y pre juveniles de orientación al desarrollo comunitario.

Tabla 7. Caracterización de la población de juveniles por edad

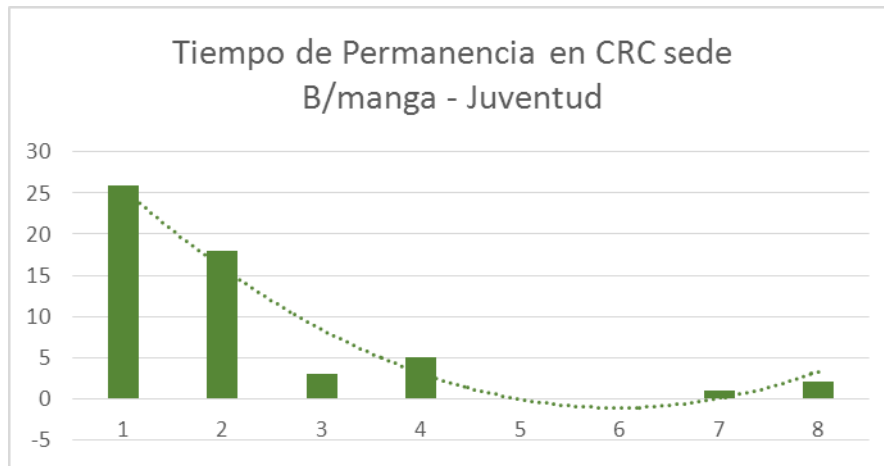
Edad							
Media	25,29090909	No	Clase (E2)		Frecuencia	Frec. Acum	Fr
Varianza	77,95084175	1	14,99	21,99	24	24	44%
Desv. Estándar	8,82897739	2	22,00	28,99	15	39	27%
Máximo	62	3	29,00	35,99	9	48	16%
Mínimo	15	4	36,00	42,99	5	53	9%
Rango	47	5	43,00	49,99	1	54	2%
N° de intervalos	7	6	50,00	56,99	0	54	0%
Ancho de clase	7	7	57,00	63,99	1	55	2%
Diferencia	0,01	Total			55	327	100%

Aunque era de esperarse que en el caso de esta agrupación el grueso del indicador se orientara hacia los intervalos de edades menores, cabe resaltar que se encontraron casos extremos en el que personas de edad avanzada aun pertenecen a dicho conjunto y esto se debe a que no existe la normativa de traslado a otras agrupaciones alcanzado un tope de edad.

Tabla 8. Caracterización de la población de juveniles por permanencia en la institución

Permanencia							
Media	5,763636364	No	Clase (P2)		Frecuencia	Frec. Acum	Fr
Varianza	24,18383838	1	0,99	3,99	26	26	47%
Desv. Estándar	4,917706618	2	4,00	7,00	18	44	33%
Máximo	23	3	7,01	10,00	3	47	5%
Mínimo	1	4	10,01	13,00	5	52	9%
Rango	22	5	13,01	16,00	0	52	0%
N° de intervalos	7	6	16,01	19,00	0	52	0%
Ancho de clase	3	7	19,01	22,00	1	53	2%
Diferencia	0,01	8	22,01	25,00	2	55	4%
		Total			55	381	100%

Ilustración 8. Permanencia de juveniles en la institución



En cuanto al factor de “Permanencia en la institución” se encuentra que se tiene un porcentaje del ochenta por ciento que alcanza una vinculación hasta de siete años al movimiento voluntario aportando con su experiencia al crecimiento y operatividad de la agrupación.

Después de la lectura de la información antes presentada se obtienen herramientas que orientan el desarrollo del proyecto hacia una población en edad

productiva, por lo demás se identifica la necesidad de aumentar el índice de retención del personal, ya que se parte del supuesto de que a medida que se logra un mayor tiempo de vinculación en la institución se alcanza una mayor destreza y experiencia que puede fortalecer de manera directa la acción de Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

En el caso de la agrupación “Damas Grises” no se contó con un documento formal de base de datos, pero a discreción del autor se construye un perfil de las voluntarias vinculadas a este conjunto a través de observación directa. El perfil de la agrupación corresponde a; mujeres, en su mayoría entre cuarenta y sesenta años, amas de hogar, de estratos socio económicos elevados y fuertes necesidades de afiliación social, se evidencia además de interés altruista y espíritu humanitario.

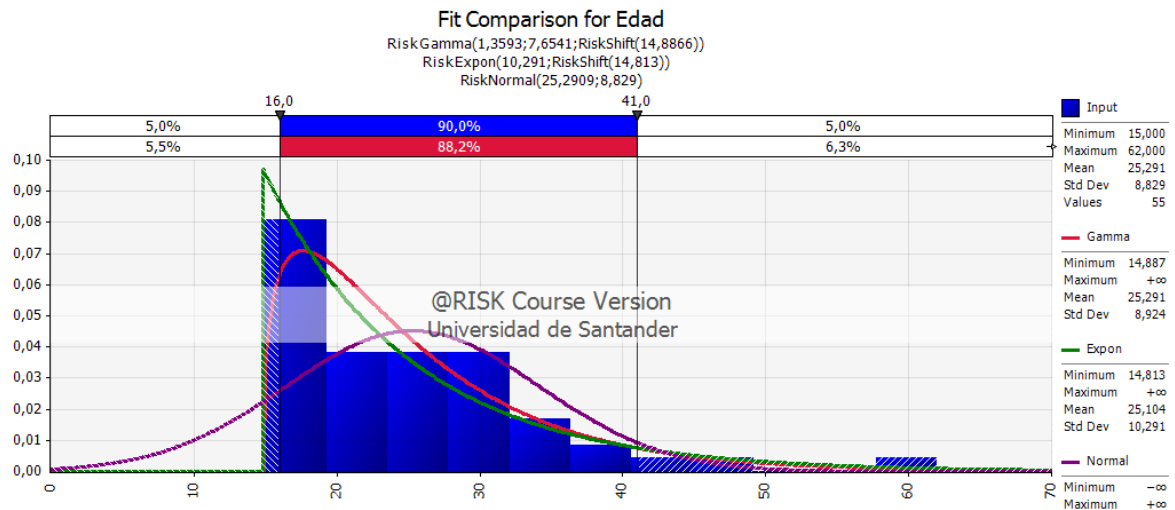
Adicionalmente se contó con información de la vinculación de personal voluntario en las unidades municipales en donde también hace presencia la seccional.

Para el caso de la unidad municipal de San Gil no fue posible consolidar los datos, dado que aunque existe personal activo y en operación actualmente, no se cuenta con la formalidad de una estructura organizativa ni un protocolo establecido de vinculación además de no disponer un espacio físico para el desarrollo de las actividades de dicha unidad.

De la información recopilada a través de la base de datos se formularon los siguientes tratamientos estadísticos con sus respectivos resultados y análisis.

4.4.1 Prueba de Bondad y Ajuste. Para los factores de edad y permanencia en las dos agrupaciones Juventud y Socorrismo se construyeron pruebas de bondad y ajuste por medio del software RISK® de Palisade® a fin de caracterizar el tipo de distribución de frecuencia propia de las poblaciones voluntarias de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander para los criterios de edad de los voluntarios y de permanencia de los mismos en la institución.

Ilustración 9. Comparación por edad

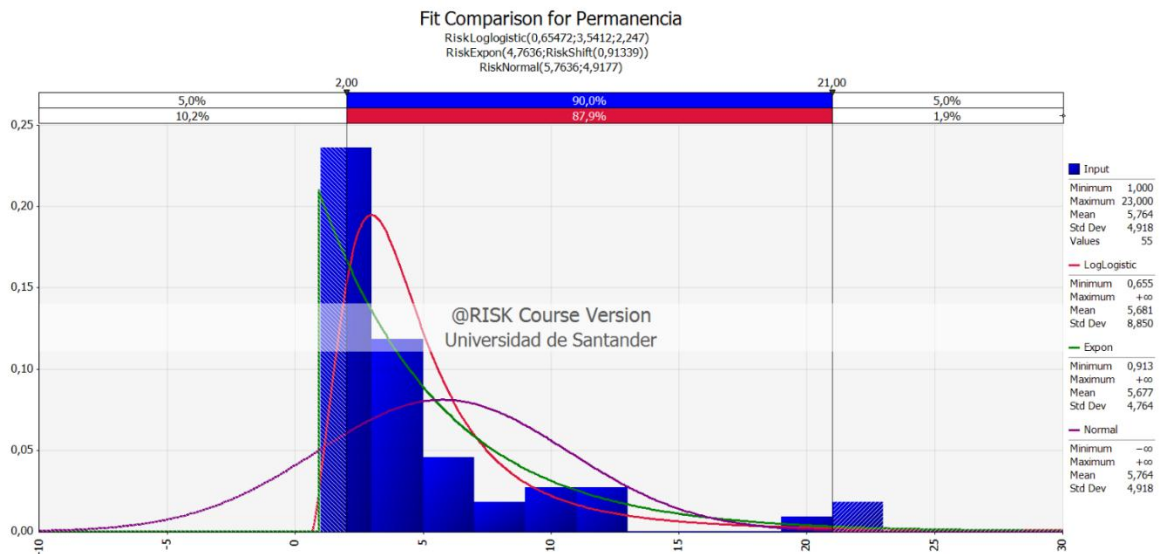


En el caso de la agrupación de Juventud en el criterio de edad los datos se ajustan preponderantemente a una distribución Gamma con una media de 25.291 y una

desviación estándar de 8.924, paralelamente se realiza contraste con distribuciones exponencial y normal siendo esta última una distribución bastante alejada del cumulo de datos y confirmando la dificultad al parametrizar la población.

Para el caso del factor Permanencia para la agrupación Juventud en la institución se tiene la siguiente distribución: la cual es cercana a una tendencia logarítmica y de igual manera que el factor edad dada su lejanía con el ajuste normal de nuevo se evidencia la limitación para parametrizar el factor comparado.

Ilustración 10. Comparación por permanencia



Se realizaron iguales pruebas de bondad y ajuste para la agrupación de Socorrismo obteniéndose resultados similares a los encontrados en la agrupación de Juventud dado la no parametrización de la población como se demuestra en las gráficas presentadas a continuación:

Ilustración 11. Edad socorrismo

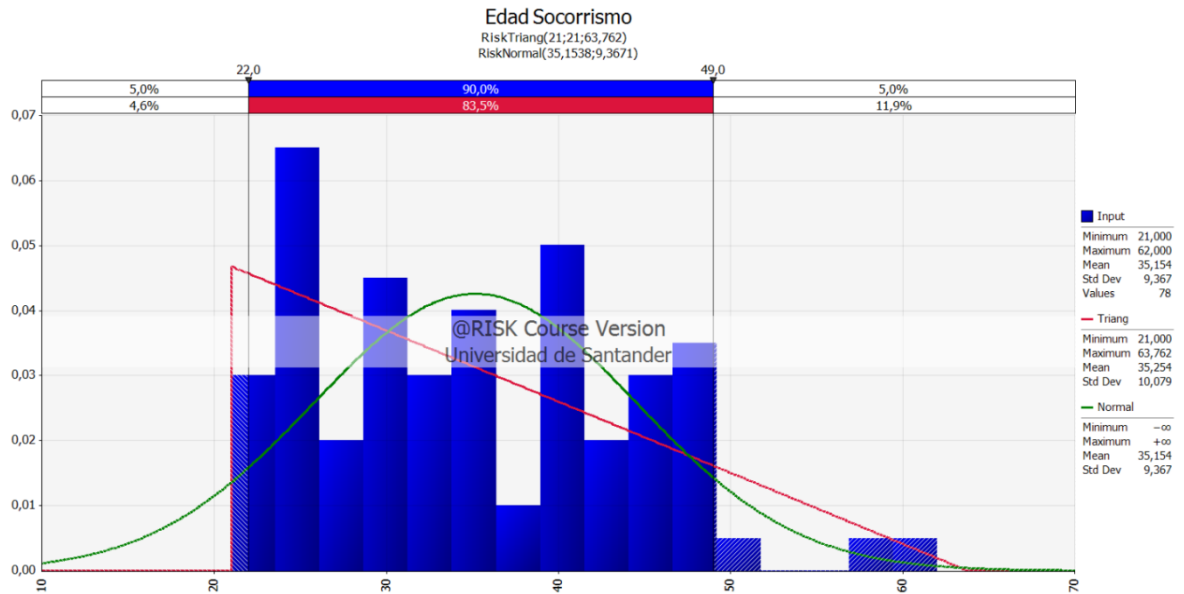
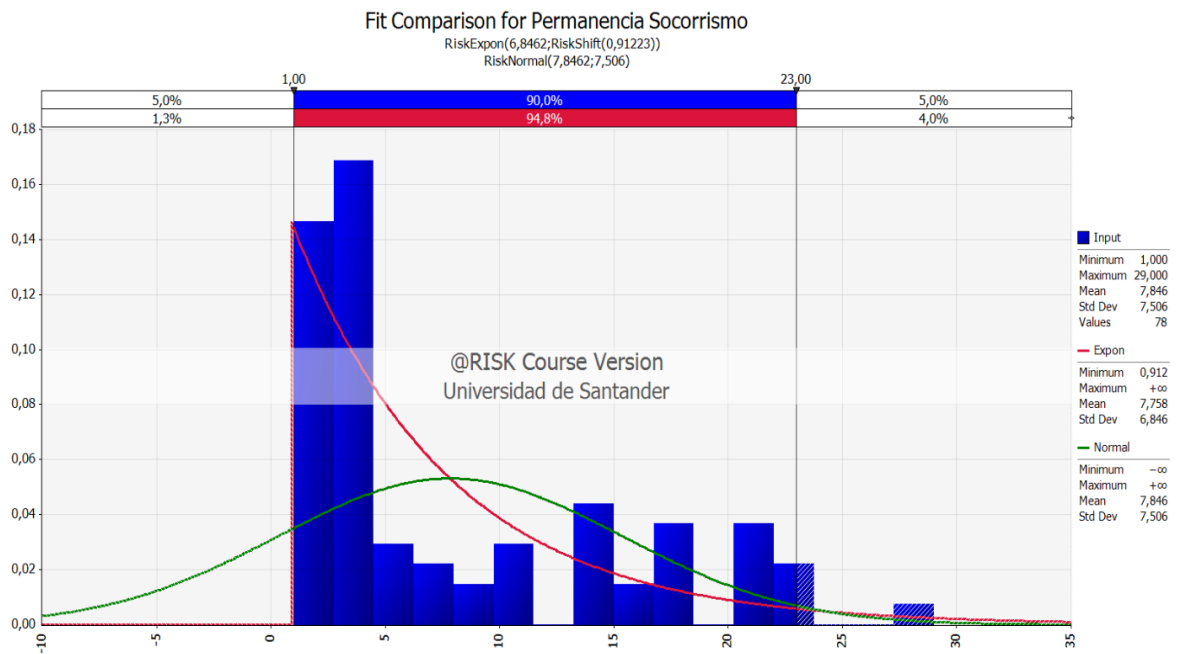


Ilustración 12. Comparación por permanencia socorrismo



4.4.2 Correlación de parámetros edad y permanencia en las agrupaciones de voluntariado. Dado los dos factores de estudio se intentó establecer el nivel de

correlación entre el factor edad de los voluntarios y permanencia en la institución con lo cual se pretende establecer si la edad de los voluntarios tiene relación con el periodo de vinculación efectiva a la institución y para tal fin se utilizó el método de regresión lineal con coeficiente de Pearson dado que los datos son no continuos y por demás no se encuentran acotados. Se presentan a continuación los diagramas de dispersión acompañados de su línea de tendencia:

Ilustración 13. Voluntariado juvenil

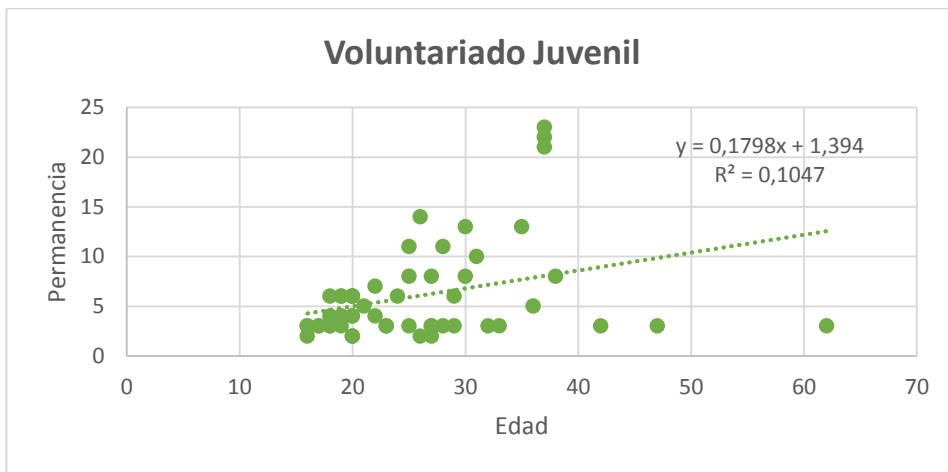
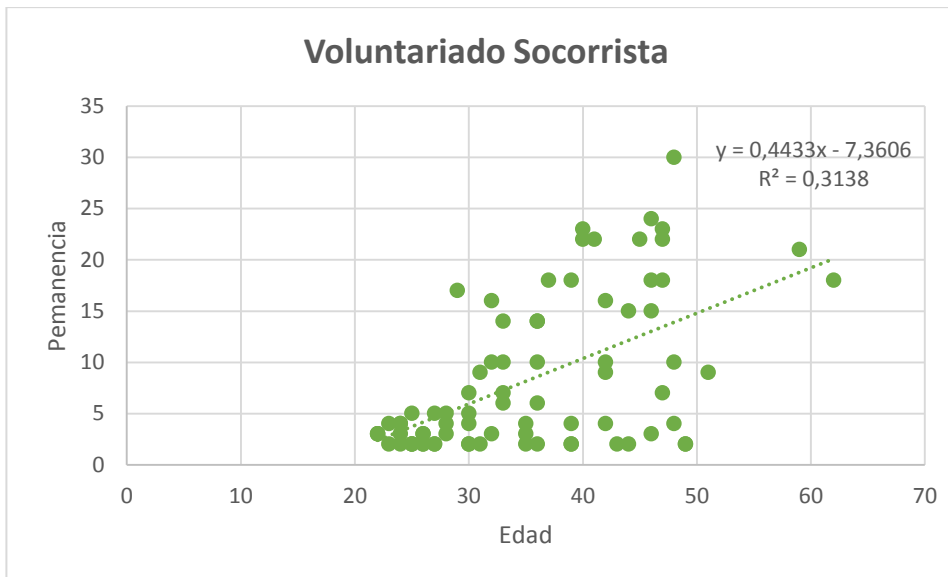


Ilustración 14. Voluntariado socorrista



En ambos casos se hace evidente que la variable edad y permanencia no guardan una relación estrecha dados los coeficientes R^2 de 0.1047 para Juventud y 0.3138 para la agrupación de Socorrismo; es notorio que las observaciones se encuentran linealmente más próximas entre las edades más tempranas y tiempos de permanencia más cortos, con lo cual se puede inferir que son en mayor proporción los voluntarios más jóvenes quienes permanecen menos tiempo dentro de la institución.

4.2 DISEÑO, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL VOLUNTARIADO

Con la recopilación de estos datos se pretende generar información que permita realizar el análisis de factores organizacionales, locativos, psicológicos y de dirección de las diferentes agrupaciones del voluntariado para después de ello generar el establecimiento de los indicadores de gestión para medir el estado actual de la compañía, en función de definir posteriormente que estrategias tener en cuenta, se aplicó un instrumento denominado “Encuesta al voluntariado”.

Para la aplicación de dicho instrumento se propone realizar en primera instancia una prueba piloto con la encuesta en físico a un grupo de 10 voluntarios con el fin de identificar dificultades al momento de su diligenciamiento, tales como: adecuada redacción y facilidad de comprensión para los diferentes perfiles académicos encontrados dentro del personal voluntario, redundancia en las preguntas y estimación del tiempo de respuesta del formulario.

Posterior a este proceso, se diseña el formulario de encuesta en una página web empleando la herramienta “google docs.” con la finalidad de obtener una mejor vía de acceso a personal voluntario que se encuentra fuera del municipio y para aquellos que por diversos motivos no se tiene acceso fácil para un diligenciamiento manual.

Cálculos del tamaño de una muestra. Para la aplicación de la herramienta estadística se hace necesaria la estimación de un tamaño muestra dada una población de voluntarios activos de trecientos uno (301), por recomendación del director del proyecto se sugiere un error de cinco por ciento (5%), y se pretende un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento (95%). Reemplazando los datos en la fórmula se obtienen los siguientes datos enlistados en la tabla.

Ilustración 15. Ecuación de cálculo de tamaño muestral

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Tabla 10. Descripción de cálculo de tamaño muestral

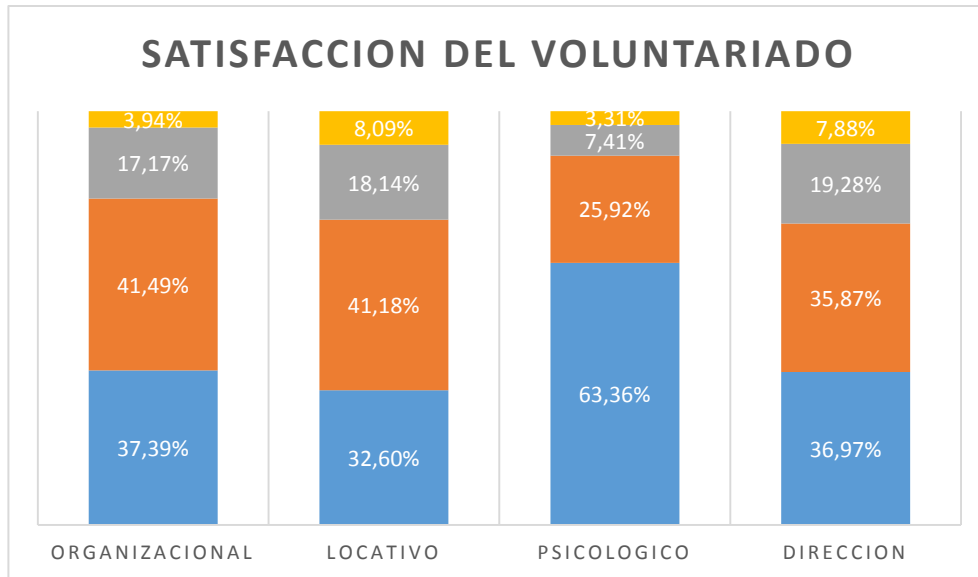
ERROR	5%
TAMAÑO POBLACIÓN	301
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	169

Resultados de la encuesta

Tabla 11. Resultados de la encuesta

	Organizacional	Locativo	Psicológico	Dirección
% t. de acuerdo	37,39%	32,60%	63,36%	36,97%
% p. de acuerdo	41,49%	41,18%	25,92%	35,87%
% p. en desacuerdo	17,17%	18,14%	7,41%	19,28%
% t. en desacuerdo	3,94%	8,09%	3,31%	7,88%

Ilustración 16. Satisfacción del voluntariado



4.2.1 Análisis de la encuesta. La entrevista realizada a través del formulario de encuesta a los voluntarios arroja información importante de cuál es la opinión del personal voluntario sobre la institución, sus directivos de agrupación y propiamente de la labor dentro de Cruz Roja, en éste análisis se evalúan los parámetros organizacionales, locativos, psicológicos y directivos que en mayor o menor medida describen el clima organizacional del voluntariado y a su vez permite identificar aquellas falencias y puntos favorables de la administración del talento humano voluntario realizado en la institución hasta el momento.

Durante la recopilación de datos se evidencio la dificultad en que a pesar de la estrategia no se obtuvo la acogida que se esperaba por lo cual se procede a obtener los datos vía telefónica. Además cabe resaltar que no fue posible alcanzar el tope de ciento sesenta y nueve encuestas según lo indicado por la fórmula de tamaño muestral para un error de cinco por ciento, se logró el diligenciamiento de total de ciento treinta y seis encuestas por lo cual se recalcula el error de la encuesta empleando la siguiente formula de error para población finita.

Ilustración 17. Fórmula para cálculo del error muestral

$$e = \alpha_c * \sqrt{\frac{0,5^2}{n} * \frac{N-n}{N-1}}$$

Fuente: MONTGOMERY, Douglas C. y RUNGER, George C. 1996. Probabilidad y Estadística Aplicada a la Ingeniería. México D.F. : McGraw-Hill, 1996.

Tabla 12. Cálculo del error muestral para poblaciones finitas

CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL PARA POBLACIONES FINITAS	
TAMAÑO MUESTRA	136
TAMAÑO POBLACIÓN	301
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR MUESTRAL	6,232%

Se obtiene un error de seis coma doscientos treinta y dos que a criterio del autor es aceptable, de manera que lo siguientes es propiamente el análisis realizado de acuerdo a la información obtenida de dicha encuesta.

Al analizar los resultados de la herramienta estadística se hacen sobresalientes algunos de los resultados que serán presentados a continuación conforme a la estructura del formulario de encuesta.

4.2.1.1 Componente organizacional. Un cincuenta y dos coma dos por ciento de la población encuestada no se encuentra totalmente satisfecha con la forma de planificación y gestión del voluntariado, y un catorce coma siete por ciento expresa inconformidad en mayor o menor grado, lo cual denota la necesidad de propiciar espacios de participación para la comunidad de voluntarios en los procesos de gestión, capacitación, comunicación y desarrollo en los momentos de toma de decisiones que involucren la labor de los mismos.

- Se hace necesaria la propensión de la organización por la motivación, satisfacción y participación del voluntariado en las actividades y procesos que le competen.
- Los procesos de capacitación y formación continua deberían contar con acompañamiento de procesos de convocatoria efectivos y es pobre la evaluación y retroalimentación de tales actividades hacia la institución.
- Se evidencian dificultades para la participación de los voluntarios en los procesos de su gestión
- La organización presenta resistencias al cambio en las formas de orientación y administración de su talento humano voluntario.
- Una buena porción de voluntarios expresa que la organización no valora suficiente ni adecuadamente las aportaciones que hacen al donar su tiempo y capacidades a la institución
- Se desconoce en gran medida el componente de desarrollo social y necesidades de afiliación de los voluntarios que propendan al bienestar y el sentido de trabajo en equipo a fin de conseguir una meta común.
- Los canales de comunicación resultan insuficientes en muchos de los casos en lo que la institución realiza procesos de convocatoria para la realización de actividades

4.2.1.2 Componente locativo. En cuanto a lo locativo se evidencia que en gran medida las condiciones para el ejercicio de labores voluntarias son las adecuadas. Según lo reportado en la encuesta, el inventario de herramientas y equipo aunque es el pertinente para el trabajo de los voluntarios, demanda del correspondiente mantenimiento, reposición o compra de elementos ya que algunos de ellos requieren reparación a fin de conservarlos en óptimas condiciones para la prestación de servicios. Además se hace imperativa la instrucción sobre la forma de uso de dichos equipos y herramientas a fin de aumentar la polivalencia del personal y además de proteger la vida útil de dichos elementos.

4.2.1.3 Componente Psicológico. De los resultados obtenidos se abstrae que el cuerpo voluntario de la seccional en su mayoría cuenta con adecuadas condiciones psicológicas para el desarrollo de su labor al interior de la institución. Quienes ingresan al movimiento de la Cruz Roja sienten profundo orgullo por rol voluntario y comprenden la importancia su papel dentro del contexto nacional (la Cruz Roja hace parte de la red nacional de socorro y atención a desastres), adicionalmente se tiene según los resultados de la encuesta que existe un sentimiento general de camaradería y sentido de afiliación dentro del grupo, lo cual facilita las labores en equipo y la integración de las partes.

4.2.1.4 Componente Directivo. En lo referente a los directores de las agrupaciones de voluntariado (juventud, socorrismo, y damas grises) se hace presente el buen concepto que tienen los voluntarios sobre dichas personas en cuanto a que refieren ser personas amables, accesibles, y con capacidades organizativas definidas, aunque a su vez se recalca la necesidad de un mayor dinamismo y presencia, particularmente en las agrupaciones de juventud y socorrismo ya aunque tales agrupaciones realizan actividades y participan activamente en el desarrollo de la misión institucional es también notable la pérdida de espacios de participación para el voluntariado dada la falta de generación y monitoreo de programas de proyección a la comunidad como en años pasados si se realizaba

4.2.1.5 Componente de respuesta abierta a sugerencias del voluntariado. “Algo que ayudaría sería la buena gestión de los directores en el momento que el voluntario quiera ejercer una actividad por el bienestar de la agrupación, al igual que dar igualdad al momento de elegir el personal para ser capacitado”.

“Generar espacios para la integración del personal voluntario. Nosotros como institución debemos reunirnos cada mes en dos grupos o días diferentes, para que haya más integración y se conozcan, ya que algunas veces no se conocen los

voluntarios. Reunión de integración para darle información de las nuevas actividades que van a realizar la Cruz Roja y los directivos.”

“Darle el verdadero valor al voluntariado en la dirección y gobierno; Mejorar planeación participativa en el voluntariado, mayor inversión efectiva y eficaz”

4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

La construcción de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) permite un análisis del direccionamiento estratégico y operativo que han tenido las empresas y a su vez devela cuáles han sido aquellos puntos débiles en cuando a la gestión de la misma, es así como para la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander se optó por identificar cuáles serían aquellos factores pertinentes al momento de administrar su personal voluntario. Este análisis dimensiona desde perspectivas estratégicas, de la información, de la organización y finalmente recursos humanos.

Se establecen tres niveles para calificar la presencia o no de los diferentes factores de análisis interno y extremo, tales niveles se enlistan en la tabla

Tabla 13. Ponderación de factores

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Identificación del Factor
-3	Alta	Debilidad o Amenaza Alta
-2	Media	Debilidad o Amenaza Media
-1	Baja	Debilidad o Amenaza Baja
0	Neutro	Indiferente
1	Baja	Fortaleza u Oportunidad Baja
2	Media	Fortaleza u Oportunidad Media
3	Alta	Fortaleza u Oportunidad Alta

Dado que son siete las posibles opciones de calificación entre las opciones deseables, neutras e indeseables, se establece que es deseable obtener un puntaje ponderado superior a cuatro, siendo este el valor promedio entre el número total de opciones más uno, a fin de encontrarse en el sector de opciones favorables, de lo contrario se diagnostican debilidades y amenazas en el análisis interno y estremo respectivamente.

4.3.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI). Se debe aclarar la estrategia de la compañía, de forma que la evaluación de los diferentes niveles o características a evaluar sean coherentes con la estrategia de la compañía.

Dentro del análisis interno, el aprovechamiento de sus recursos y direccionamiento estratégico se hace necesario establecer de manera cuantitativa a fin de ponderar en qué medida estos afectan la gestión y desarrollo del voluntariado. Con el fin de diagnosticar internamente a la compañía, el autor con ayuda del área administrativa de la empresa propone los siguientes factores clave:

- Aprendizaje y Capacitación
- Bienestar
- Clima Organizacional
- Dirección del Voluntariado
- Eficiencia y eficacia
- Estructura Organizacional
- Gastos de Funcionamiento y Gestión de Recursos
- Identidad
- Imagen Institucional
- Inclusión de voluntarios a procesos de desarrollo
- Innovación
- Incentivos

- Instalaciones y Equipos
- Inversión
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Plan de Carrera del Voluntariado
- Planeación estratégica
- Portafolio de Servicios y Actividades
- Proceso de Captación de Voluntarios
- Proceso de Control, Gestión y Desarrollo de Voluntarios
- Procesos internos
- Sistema de comunicación
- Sistema de evaluación
- Sistema de Información

4.3.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM). En cuanto al análisis externo se evalúan aspectos vitales para la organización, los cuales pueden apalancar o disminuir el crecimiento y operatividad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander como movimiento humanitario voluntario, identifica aquellos elementos sociales, legislativos, económicos, políticos geográficos y tecnológicos que servirían como plataforma para la presencia y ejecución de actividades del voluntariado

Para definir correctamente tales factores, el autor propone en conjunto como el área administrativa los siguientes factores clave:

- Actividades de labor Humanitaria en el marco del conflicto armado
- Apoyo institucional
- Cobertura institucional
- Constantes Amenazas Naturales

- Crecimiento de la Población en situación de vulnerabilidad
- Desinterés y Apatía al Voluntariado
- Dificultades en el flujo de información hacia afuera de la institución
- Disponibilidad
- Expectativas y motivaciones para la vinculación
- Favorabilidad para el ejercicio de labores voluntarias
- Generación y Captación de recursos
- Impacto institucional
- Legislación
- Marco Regulatorio
- Orden Público
- Otras entidades o instituciones similares
- Perdida de participación
- Presencia a nivel Internacional, Nacional y Regional
- Situación Macroeconómica
- Tecnología

4.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Con la revisión de la metodología se establecieron los análisis cuantitativos y cualitativos pertinentes, el objetivo del siguiente apartado es señalar las falencias actuales en el sistema y las mejoras potenciales mediante la información suministrada por éstos análisis específicos.

4.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Y PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Los factores son pertinentes, objetivos y cuantitativos a fin de obtener una medida de que tan bien o mal se encuentra la organización y adicionalmente otorgar

herramientas de decisión para la configuración de tácticas de mejora a proponer en el proyecto. Para esto se procede de la siguiente forma:

- Definición de factores a evaluar en colaboración conjunta entre el autor y personal administrativo de la seccional.
- Extracción de los factores necesarios para representar los datos.
- Rotación de los factores con objeto de facilitar su interpretación.
- Calcular las puntuaciones factoriales de cada elemento.

4.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI). El análisis Interno pondera los factores de origen interno a la organización y los clasifica como "Fortaleza" o "Debilidad" según el grado de cumplimiento de cada factor, tal evaluación se enlista en la siguiente tabla.

Tabla 14. Perfil de capacidad interna - PCI (Análisis Interno)

FACTOR	Ponderación	DEBILIDAD			NEUTRO	FORTALEZA			Total
		A	M	B	N	B	M	A	
Aprendizaje y Capacitación	10,00%					2			20
Bienestar	10,00%	-2							-20
Clima Organizacional	6,00%			0					0
Dirección del Voluntariado	4,00%		-1						-4
Eficiencia y eficacia	4,00%				1				4
Estructura Organizacional	1,00%					2			2
Gastos de Funcionamiento y Gestión de Recursos	2,00%					2			4
Identidad	2,00%					2			4
Imagen Institucional	5,00%						3		15
Inclusión de voluntarios a procesos de desarrollo	4,00%	-2							-8
Innovación	2,00%	-3							-6
Incentivos	4,00%	-2							-8
Instalaciones y Equipos	3,00%			0					0
Inversión	2,00%					2			4
Trabajo en equipo	6,00%					2			12
Motivación	10,00%	-2							-20
Plan de Carrera del Voluntariado	2,00%		-1						-2
Planeación estratégica	4,00%					2			8
Portafolio de Servicios y Actividades	2,00%						3		6
Proceso de Captación de Voluntarios	3,00%	-2							-6
Proceso de Control, Gestión y Desarrollo de Voluntarios	8,00%		-1						-8
Procesos internos	1,00%			0					0
Sistema de comunicación	2,00%	-2							-4
Sistema de evaluación	2,00%	-2							-4
Sistema de Información	1,00%	-2							-2
TOTAL	100,00%	1	8	3	3	1	7	2	1,86

Tabla 15. Fortalezas

FORTALEZAS (F)	
1	Aprendizaje y Capacitación.
2	Imagen Institucional.
3	Trabajo en equipo.
4	Planeación estratégica.
5	Portafolio de Servicios y Actividades.
6	Eficiencia y eficacia.
7	Gastos de Funcionamiento y Gestión de Recursos
8	Identidad.
9	Inversión.
10	Estructura Organizacional.

Tabla 16. Debilidades

DEBILIDADES (D)	
1	Bienestar.
2	Motivación.
3	Inclusión de voluntarios a procesos de desarrollo.
4	Incentivos.
5	Proceso de Control, Gestión y Desarrollo de Voluntarios.
6	Innovación.
7	Proceso de Captación de Voluntarios.
8	Dirección del Voluntariado.
9	Sistema de comunicación.
10	Sistema de evaluación.
11	Plan de Carrera del Voluntariado.
12	Sistema de Información.

4.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas.

Tabla 17. Perfil de oportunidades y amenazas – POAM (Análisis Externo).

FACTOR	Ponderación	AMENAZA			NEUTRO	OPORTUNIDAD			Total
		A	M	B	N	B	M	A	
Actividades de labor Humanitaria en el marco del conflicto armado	3,00%						2		6
Apoyo institucional	10,00%							3	30
Cobertura institucional	10,00%						2		20
Constantes Amenazas Naturales	1,00%				0				0
Crecimiento de la Población en situación de vulnerabilidad	6,00%						2		12
Desinterés y Apatía al Voluntariado	10,00%	-3							-30
Dificultades en el flujo de información hacia afuera de la institución	3,00%			-1					-3
Disponibilidad	5,00%		-2						-10
Expectativas y motivaciones para la vinculación	4,00%		-2						-8
Favorabilidad para el ejercicio de labores voluntarias	6,00%						2		12
Generación y Captación de recursos	1,00%						2		2
Impacto institucional	7,00%		-2						-14
Legislación	2,00%						2		4
Marco Regulatorio	1,00%						2		2
Orden Público	4,00%		-2						-8
Otras entidades o instituciones similares	8,00%	-3							-24
Perdida de participación	8,00%	-3							-24
Presencia a nivel Internacional, Nacional y Regional	2,00%							3	6
Situación Macroeconómica	4,00%			-1					-4
Tecnología	5,00%					1			5
TOTAL	100,00%	3	4	2	1	1	7	2	3,71

Tabla 18. Oportunidades

OPORTUNIDADES (O)	
1	Apoyo institucional.
2	Cobertura institucional.
3	Crecimiento de la Población en situación de vulnerabilidad.
4	Favorabilidad para el ejercicio de labores voluntarias.
5	Presencia a nivel Internacional, Nacional y Regional.
6	Actividades de labor Humanitaria en el marco del conflicto armado.
7	Tecnología.
8	Legislación.
9	Generación y Captación de recursos.
10	Marco Regulatorio.

Tabla 19. Amenazas

AMENAZAS (A)	
1	Desinterés y Apatía al Voluntariado.
2	Otras entidades o instituciones similares.
3	Perdida de participación.
4	Impacto institucional.
5	Disponibilidad.
6	Expectativas y motivaciones para la vinculación.
7	Orden Público.
8	Situación Macroeconómica.
9	Dificultades en el flujo de información hacia afuera de la institución.

4.6 CICLO DE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO ACTUAL

Ciclo de Gestión de los Voluntarios

Antecedentes

- Plan estratégico 2006 – 2010
- Estudios individuales del ciclo
- Adaptación al Voluntariado en Colombia

- Trabajo con ICONTEC
- Primera fase de adaptación financiada por la Federación
- Aplicación con apoyo del CICR en 2009 y 2010

Adaptación para Colombia

- Guía Técnica Colombiana 193 (ICONTEC)
- Apoyo de la Federación de Sociedades
 - Implementación de un Comité Técnico Nacional.
 - Estudio de Documentos internos y externos.
 - Evaluación de experiencias.
 - Propuestas de nuestro ciclo
 - Elaboración de la Caja de Herramientas

Ilustración 18. Ciclo de gestión actual del voluntariado



Fuente: Cruz Roja Colombiana

Diagnóstico

- Proceso de análisis, el cual permite identificar las condiciones y necesidades para la vinculación de nuevos voluntarios a la Cruz Roja Colombiana

Planificación

- Proceso administrativo a partir del establecimiento de las necesidades para la vinculación de nuevos aspirantes.

Captación

- Sistema de información mediante el cual la Cruz Roja Colombiana por intermedio de los voluntarios, divulga y ofrece la apertura del proceso de vinculación de nuevos voluntarios para las diferentes agrupaciones.

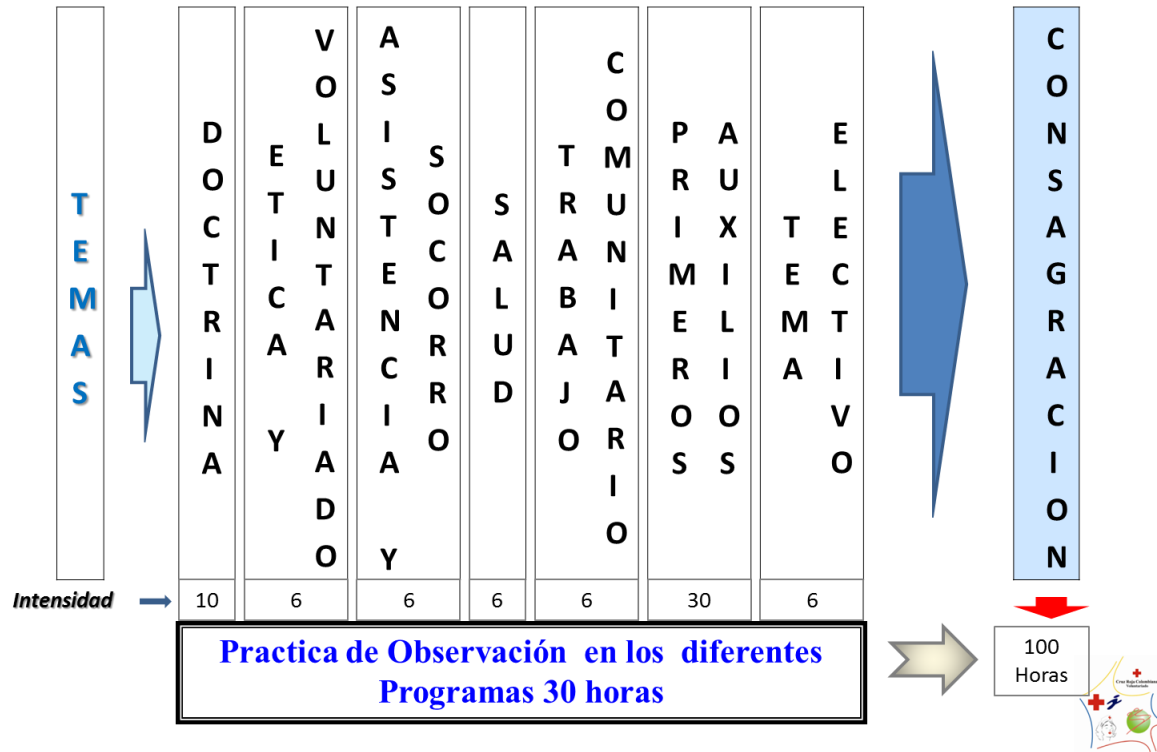
Selección

- Para la selección de los voluntarios se tiene en cuenta aspectos como la entrevista y evaluación médica general.

Formación Básica

- Es la primera fase de formación que un aspirante a voluntario recibe al ingresar a la Cruz Roja Colombiana y tiene los siguientes objetivos:
 - Proporcionar los conocimientos para la realización efectiva de las funciones que desarrollará como voluntario.
 - Promover la cultura y la ética del voluntario.
 - Satisfacer las necesidades de aprendizaje de los voluntarios.
 - Desarrollar sus competencias y habilidades.

Ilustración 19. Formación básica de voluntarios



Fuente: Cruz Roja Colombiana

Graduación

- Culminación del proceso de formación básica, en el cual mediante ceremonia especial se entrega constancia de participación en el proceso y vinculación como nuevos voluntarios a la Institución, mediante Resolución y entrega de identificación (Carné).

Orientación

- Al finalizar el proceso de formación básica y con el propósito de direccionar las potencialidades de los voluntarios, se debe brindar asesoría e información para facilitar el proceso de toma de decisiones sobre los posibles campos de acción y especialidades en los cuales se pueden desempeñar.

Administración del personal certificado

- La Cruz Roja Colombiana considera que las siguientes etapas del Ciclo de administración del personal Voluntario son paralelas y no se dan en secuencia, dando de esta forma un proceso más integral.

Ilustración 20. Administración del voluntariado



Fuente: Cruz Roja Colombiana

Formación Especializada

- Dada la diversidad de campos de acción humanitaria de la institución, y la complejidad de competencias específicas requeridas, se debe contar con voluntarios especializados en cada uno de ellos.
 - Formación en programas
 - Formación como facilitador, instructor o tutor.
 - Formación para Dirigentes

Apoyo

- Para el cumplimiento de sus funciones y objetivos el voluntariado requiere de medios, recursos y condiciones necesarias.

Prestación de Servicios

- Es brindar servicios a las comunidades más vulnerables y contribuir a su bienestar y desarrollo, es elemento esencial, el cual los dirigentes de voluntariado deben tener siempre presente.

Reconocimiento

- Con el propósito de reconocer en forma objetiva la labor desarrollada por los voluntarios de las agrupaciones, se deben otorgar estímulos.
- Que son todas aquellas acciones tendientes a mejorar las condiciones y cualidades personales de los voluntarios.

Participación

- La participación es un derecho y una responsabilidad de los voluntarios dentro de la organización y juega un doble papel contribuyendo a la motivación y desarrollo de los voluntarios dentro de ella y a su vez al propio desarrollo de la organización

Promoción

- La institución genera su propio mecanismo de formación y crecimiento interno en cuanto al tema de promoción del Voluntariado de forma innata sin olvidar que se tienen establecidos perfiles y requisitos para los diferentes escalafones, pues se destaca la permanencia y liderazgo de voluntarios que crecen con la institución y desarrollan habilidades por experiencia para escalar en cargos operativos, administrativos, docencia y espacios laborales remunerados, dándose casos de alta jerarquía como directores de áreas

Salida

- Es permanente este suceso, sin embargo no se tiene una sistematización del proceso que permita conocer por qué se van los voluntarios de la Cruz Roja Colombiana.

Comunicación

- El voluntariado debe estar debidamente informado de la situación institucional y de los logros que se alcanzan con su aporte al cumplimiento de la Misión Institucional.
- Para que exista una comunicación positiva se debe aplicar en forma permanente.

Motivación

- La labor del voluntario debe ser motivadora y enriquecedora para que sea más beneficiosa para las comunidades vulnerables que la institución asiste.

Evaluación

- La evaluación le garantiza al directivo un formato para la recopilación sistemática de los datos.
 - Debe estar claramente definida desde la etapa de la planeación y crearse los instrumentos que serán utilizados en ella, mide: la calidad de la estructura organizacional, los métodos operativos, la distribución y el uso de los recursos, la planificación y las desviaciones para futuras mejoras; asegura el respeto de las normas de calidad.

Evaluación del desempeño del Voluntario

- Auto evaluación: Realizada por el mismo voluntario
- Coevaluación: Realizada por un compañero
- Heteroevaluación: Esta la realiza el directivo de voluntariado que posea las competencias para ello.

4.7 HALLAZGOS PUNTUALES DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO

A continuación se hará mención de los hallazgos y evidencias encontradas en el análisis de diagnóstico realizado para la gestión de talento humano voluntario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander de acuerdo con cada uno de los procesos pertinentes al área en cuestión.

4.7.1 Estado inicial de la estructura organizacional.

- Existe una estructura organizacional definida y de conocimiento de todo el personal tanto empleado como voluntario a través de la difusión del organigrama de cargos jerarquizado según relevancia.
- Existe una fuerte dependencia de los cargos operativos hacia la dirección ejecutiva en lo referente a la toma de decisiones y autonomía de los cargos.
- No se conocen a cabalidad funciones y el alcance de los cargos principalmente de los directores de las agrupaciones de voluntariado, quienes usualmente trasladan de manera informal tareas operativas a colaboradores pertenecientes a los grupos de voluntariado.
- Los empleados pertenecientes a la oficina de “gestión humanitaria”, encargados entre otras muchas cosas de la administración y gestión del personal voluntario, alegan poseer sobrecarga de funciones y responsabilidades dadas las debilidades de los directivos para asumir la gestión y proyección de las agrupaciones voluntarias.
- Con excepción de la agrupación de “Damas Grises” se hacen notables las dificultades de organización de grupos de trabajo y de coordinación de personal voluntario para la realización de actividades y ejecución de proyectos propios de las agrupaciones.
- La institución ha procurado el mantener una planta de empleados pagos reducida con la esperanza de depositar funciones en el personal voluntario, sin embargo y de manera particular en la oficina de gestión humanitaria existen momentos de represamiento de labores dado que no existe alguien que las

asuma, de igual manera se resalta que buena parte de las tareas y labores realizadas en dicha oficina están en manos de practicantes universitarios principalmente de carreras tales como psicología y trabajo social, que al momento de culminar dichos periodos prácticos dejan la oficina con una capacidad de proceso disminuida dada su ausencia.

4.7.2 Estado inicial de la captación y selección de personal voluntario.

- Existe un proceso de selección del personal voluntario que se ciñe a los parámetros impartidos por el reglamento de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana y que adicionalmente contempla actualizaciones realizadas por el grupo de apoyo psicosocial de aptitudes y actitudes para el desarrollo de labores de trabajo comunitarios y en ambientes de estrés y emergencia.
- No existe un proceso definido para la difusión de convocatorias, lo cual de manera más reciente se viene haciendo mediante publicaciones a través de redes sociales y mediante la referencia de personal que ya pertenece a la institución.
- La apertura de convocatorias no es regular en cuanto a frecuencia temporal, no todos los años se realizan inscripciones y la apertura de las mismas es una decisión tomada por consenso en la junta directiva.
- El proceso de entrevista para los aspirantes a voluntario se realiza por personal profesionales en psicología pertenecientes al grupo de apoyo psicosocial de la institución.

4.7.3 Estado inicial del proceso de inducción. La información presentada aplica para los consagrados como “voluntarios de base”, los “voluntarios de apoyo” tienen una formación reducida y se diferencian de los anteriores en el número de horas reglamentarias de servicio mensual para clasificarse como “activos” y en la posibilidad de aspirar a cargos directivos de agrupaciones o a participar en la elección de los mismos.

- El proceso de inducción se realiza a través del “Curso de formación del Voluntariado” cuyo costo de inscripción es cancelado por cada aspirante.
- La inducción tiene una duración de entre 5 y 18 meses según la intensidad horaria de las clases y requerimientos propios de cada una de las sedes, dado que adicionalmente a cursar y aprobar el “Curso de Formación del voluntariado” se exige el cumplimiento de cierta cantidad de horas de servicio comunitario y de apoyo a actividades seccionales para la obtención de la certificación como Voluntario del movimiento.
- El curso de formación básico de voluntariado comprende los siguientes módulos:

4.7.4 Estado inicial del proceso de compensación y estímulos al voluntariado.

- La entrega estímulos a los voluntarios como reconocimiento a la labor desempeñada está contemplada dentro de las actividades seccionales a realizar dentro del cronograma anual, principalmente dichas entregas se realizan al final del segundo semestre del año.
- No está establecido un parámetro o sistema para la entrega de estímulos en función de variables pertinentes al voluntariado, tales como horas de servicio, consecución de metas, desarrollo de actividades, generación de programas, etc.

4.7.5 Estado inicial del proceso de Bienestar.

- Existe el planteamiento de un programa de “Bienestar del Voluntariado” pero en la actualidad y en gran medida no se implementa. Tal programa contempla lo siguiente:

Programa de bienestar de voluntariado. Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del voluntariado hacia el mejoramiento de su nivel de satisfacción con la institución y

con su labor humanitaria, encargándose de elevar su nivel de participación, motivación, eficacia en la acción realizada e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

Desde su accionar humanitario. Desde este campo se busca crear mecanismos participativos en los que se formulen acciones desde la Coordinación del Voluntariado hacia la mejora en accionar del trabajo voluntario, fortaleciendo áreas de desarrollo personal, social y ocupacional que tenga como objetivo principal mejorar los niveles de participación del voluntariado en las acciones requeridas y con el logro de los objetivos estratégicos de la Seccional.

Áreas de trabajo de la Coordinación del personal voluntario.

- Clima Organizacional.
- Programa Plan de Estímulos: Impulsar el desarrollo de trabajo comunitario en el voluntariado de la Seccional: Programa Anual Uniformes: 66 Uniformes, Concurso de Méritos: Menciones Honoríficas, Premios especiales.
- Programas de Educación Continuada especializada según área de trabajo.
- Gestión de Cambio en los Dirigentes del voluntariado.
- Cultura Organizacional en la resolución de conflictos y cumplimiento en la asignación de funciones al personal voluntario.

Para el fortalecimiento del Talento Humano en el voluntariado. Se busca estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del voluntariado de la Seccional, para incentivar e incorporar en sus dirigentes una cultura en la que prevalezca el interés intrínseco hacia el bienestar del personal voluntario.

- Asistencia Psicosocial para el personal voluntario (Desarrollo de Talleres para el fortalecimiento de las competencias individuales del voluntariado y Servicio de atención psicológica para el voluntariado).

- Recreación y Cultura: Programa Recreativo y Cultural para el voluntariado: Actividades de integración en disciplinas deportivas, Actividades ecológicas.
- Conmemoración de eventos especiales: Día del Voluntario, Fiesta de Disfraces, tarde de Talentos y Fiesta de Fin de año.

4.7.6 Estado inicial de la medición de indicadores.

- No se llevaba a cabo medición de ningún tipo de indicadores en el área de Gestión Humana. Este aspecto es una de las más grandes debilidades encontradas en el al inicio del proyecto, ya que evidencia la falta de control sobre la gestión del talento humano voluntario, lo cual dificulta la mejora continua de los procesos involucrados.

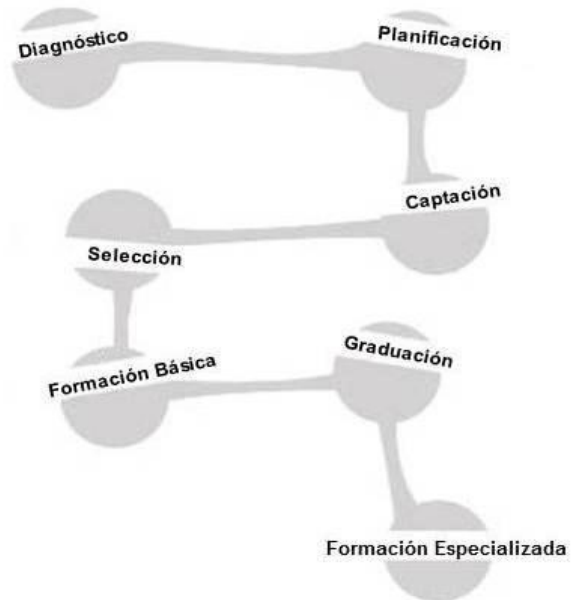
4.7.7 Estado inicial del proceso de entrenamiento y desarrollo del personal.

- Existe un programa estructurado de entrenamiento y reentrenamiento del personal voluntario gestionado de manera conjunta entre las oficinas de educación y gestión humanitaria de la institución, tal programa contempla lo siguiente

4.7.8 Estado inicial del proceso de desvinculación.

- En la actualidad no existe un proceso formalmente establecido para la desvinculación de los voluntarios que deciden abandonar la institución.
- Los requisitos exigidos por la institución para efectuar el retiro constan habitualmente de la redacción de una carta que indique los motivos del retiro y adicionalmente la entrega del uniforme y emblemas de la institución.

Ilustración 21. Estandarización Plan Básico de Formación del Voluntariado Cruz Roja Colombiana Seccional Santander:



Fuente: Informe de Gestión Cruz Roja Colombiana 2014

5. ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO EN CONTEXTO COMÚN AL DE LA CRUZ ROJA SECCIONAL SANTANDER

5.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN MULTICRITERIO

La complejidad es una constante al momento de realizar una evaluación, ya que son múltiples los factores que se ven afectados al momento de realizar una intervención y las consecuencias sobre las mismas son desconocidas e imposibles de predecir en su totalidad por el evaluador. Por este motivo es necesario abordar el problema a través de métodos que den cuenta de la realidad compleja²⁹.

La metodología Multicriterio permite:

- Identificar las partes del sistema.
- Reconocer el peso de las partes del sistema.
- Identificar los vínculos entre las partes.
- Proponer una solución racional.

El también conocido como el Método Analytic Hierarchy Process (AHP) se clasifica en el grupo de Análisis Multicriterio Discreto y es capaz de emplear variables cualitativas y cuantitativas frente a múltiples objetivos.

Fue desarrollado por el doctor en matemáticas Thomas L. Saaty a fines de la década de los 70.

El Proceso Analítico Jerárquico es un método de descomposición de estructuras complejas en sus componentes, ordenando estos componentes o variables en una estructura jerárquica, donde se obtienen valores numéricos para los juicios de

²⁹ RAMIREZ, Andres Maria. 2007. Proceso de analisis jerarquico con base en funciones de producción para planear la siembra de maiz de temporal. Montecillo, Texoco, edo. de Mexico : Institucion de enseñanza e investigacion en ciencias agrícolas, 2007.

preferencia y, finalmente los sintetiza para determinar qué variable tiene la más alta prioridad.

Ilustración 22. Entidades de voluntariado para comparación de criterios



5.2 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

5.2.1 Escala de Saaty. La escala de Saaty es una herramienta propuesta para establecer la importancia o preferencia de criterios o alternativas en la matriz de comparaciones a pares. Es una escala de prioridades como forma de independizarse de las diferentes escalas que existen.

De esta forma se entrega homogeneidad y cierto grado de certeza a las comparaciones.

A pesar de que se cuente con una escala para priorizar, es probable que si hay más de un experto responsable de realizar esta tarea ocurra que no lleguen a un

consenso sobre el grado de importancia de un criterio o alternativa respecto de otro. En estos casos se calcula la media geométrica de los juicios.

Tabla 20. Escala Saaty

Intensidad	Definición	Explicación
1	De igual importancia	2 actividades contribuyen de igual forma al objetivo
3	Moderada importancia	La experiencia y el juicio favorecen levemente a una actividad sobre la otra
5	Importancia fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente una actividad sobre la otra
7	Muy fuerte o demostrada	Una actividad es mucho más favorecida que la otra; su predominancia se demostró en la práctica
9	Extrema	La evidencia que favorece una actividad sobre la otra, es absoluta y totalmente clara
2,4,6,8	Valores intermedios	Cuando se necesita un compromiso de las partes entre valores adyacentes
Recíprocos	$a_{ij}=1/a_{ji}$	Hipótesis del método

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/97793/>

Tipos de Comparaciones Pareadas

Importancia: Apropiado cuando se comparan criterios entre sí

Preferencia: Apropiado cuando se comparan alternativas

Más probable: Usado cuando se compara la probabilidad de los resultados, ya sea con criterios o alternativas

Cálculo de Pesos

Se busca obtener es un **vector de prioridades** que represente la importancia relativa de los criterios o subcriterios comparados en cada una de las matrices de comparaciones a pares.

Consistencia lógica

La consistencia tiene relación con el grado de dispersión de los juicios del actor. Dada la ausencia de valores exactos para la escala de la mente humana no está preparada para emitir juicios 100% consistentes (que cumplan las relaciones de transitividad y proporcionalidad). Se espera que se viole la proporcionalidad de manera tal que no signifique violaciones a la transitividad.

La Transitividad de las preferencias: esta implica que el orden de las preferencias por los elementos de un conjunto tenga un orden coherente y no contradictorio.

La Proporcionalidad de las preferencias: implica que exista un orden cuantificable entre los elementos de un conjunto y que tal orden se mantenga entre las distintas posibles comparaciones.

Es necesario cierto grado de consistencia en la fijación de prioridades para los elementos o actividades con respecto a algún criterio para obtener resultados válidos en el mundo real.

Tabla 21. Comparación de las entidades de voluntariado

Criterios	Subcriterios	Definición
Captación	Cuerpo de bomberos	para los cuerpos voluntarios se realiza de manera esporádica y va ligada a la disponibilidad de procesos de formación, la comunicación de convocatoria se realiza de manera informal
	Defensa Civil	para los cuerpos voluntarios se realiza de manera periódica, la comunicación de convocatoria se realiza de manera formal a través de la página de internet y por anuncios en redes sociales
	AVAC	No está establecida una política de captación, los procesos de vinculación se realizan de manera aleatoria de acuerdo al arribo de aspirantes al cuerpo voluntario
	Cruz Roja Risaralda	Se realiza de manera periódica, dos veces en el año y se utilizan herramientas de comunicación institucional tanto por anuncio oficial en cartelera de convocatoria como por anuncios por redes sociales

Criterios	Subcriterios	Definición
Compensación y estímulos	Cuerpo de bomberos	la compensación se encuentra establecida por ley, la cual se realiza de manera ocasional dependiendo el criterio de las administraciones municipales y/o departamentales
	Defensa Civil	La entrega de estímulos se realiza de manera autónoma en cada junta, o de manera seccional, dicha entrega se realiza de manera periódica. Dichos estímulos pueden ser colectivos o individuales
	AVAC	Se realizan actividades de integración entre las voluntarias de manera ocasional en las que habitualmente se otorga mención por logros obtenidos en el desarrollo de sus labores
	Cruz Roja Risaralda	Anualmente se realiza una ceremonia de reconocimiento a voluntarios destacados, dichas menciones se entregan de manera individual y colectiva.
Formación	Cuerpo de bomberos	Los procesos de capacitación están ligados a la disponibilidad de recursos de las estaciones para enviar a los participantes y al cronograma de formación que genera la dirección nacional de cuerpos de bomberos
	Defensa Civil	Cuentan con escuelas de formación y campos de entrenamiento, por lo cual los procesos de capacitación abarcan una mayor cantidad de personas y adicionalmente existe una mayor oferta de procesos de formación de acuerdo al cronograma establecido.
	AVAC	Se efectúan actividades y charlas formativas de manera ocasional las cuales están ligadas a la disponibilidad de las participantes para su realización
	Cruz Roja Risaralda	Cuentan con escuelas de formación y campos de entrenamiento, por lo cual los procesos de capacitación abarcan una mayor cantidad de personas y adicionalmente existe una mayor oferta de procesos de formación de acuerdo al cronograma establecido. Dada la infraestructura y disponibilidad, la Cruz Roja Risaralda involucra en sus procesos de formación a voluntarios de otras entidades de la red del socorro nacional del territorio nacional.
Plan de carrera	Cuerpo de bomberos	Se cuenta con un plan de carrera resumido en los cargos de; bombero, maquinista, oficial de servicio, teniente, capitán y director. El ascenso se logra a través de la antigüedad y la formación
	Defensa Civil	Se cuenta un plan de carrera que contempla la incorporación de menores en grupos de formación básica, y posteriormente es accede al escalonamiento de la entidad, el cual contempla trece cargos y cuyas insignias se portan en el uniforme de los voluntarios y representan un compendio de animales que homologan a su vez los valores institucionales
	AVAC	La institución no contempla un plan de carrera formalizado
	Cruz Roja Risaralda	La institución no contempla un plan de carrera formalizado

5.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 22. Alternativas de solución

Soluciones	Descripción
Estrategia 1	Fortalecer las estrategias de retención del personal mediante el fortalecimiento del plan de carrera y la mayor disponibilidad de procesos de formación
Estrategia 2	Fortalecer los procesos de captación de personal voluntario a fin de suplir el alto índice de rotación presente en la institución

Importancia relativa entre los criterios

Tabla 23. Importancia relativa entre los criterios

Criterios	Captación	Compensación y estímulos	Formación	Plan de carrera
Captación	1,00	0,33	3,00	0,20
Compensación y estímulos	3,00	1,00	0,14	2,00
Formación	0,33	7,00	1,00	1,00
Plan de carrera	5,00	0,50	1,00	1,00

Tabla 24. Índices de priorización entre criterios

Valores relevantes	
Lamda	6,34
C.I.	0,78
R.I.	0,90

Tabla 25. Resultados de valoración entre criterios

Criterio	Ponderación
Captación	0,165
Compensación y estímulos	0,223
Formación	0,339
Plan de carrera	0,273
Consistencia	0,866

Tabla 26. Importancia relativa entre subcriterios de captación

Captación	Bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda
Bomberos	1,00	3,00	5,00	1,00
Defensa Civil	0,33	1,00	1,00	0,33
AVAC	0,20	1,00	1,00	0,50
Cruz Roja Risaralda	1,00	3,00	2,00	1,00

Tabla 27. Índices de priorización ente subcriterios de captación

Valores relevantes	
Lamda	6,20
C.I.	0,73
R.I.	0,90

Tabla 28. Resultados de valoración entre subcriterios de captación

Subcriterio	Ponderación
Bomberos	0,651
Defensa Civil	0,174
AVAC	0,121
Cruz Roja Risaralda	0,313
Consistencia	0,813

Tabla 29. Importancia relativa entre subcriterios de compensación y estímulos

Compensación y estímulos	Bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda
Bomberos	1,00	1,00	0,25	0,50
Defensa Civil	1,00	1,00	0,20	0,17
AVAC	4,00	5,00	1,00	0,33
Cruz Roja Risaralda	2,00	6,00	3,00	1,00

Tabla 30. Índices de priorización entre subcriterios de compensación y estímulos

Valores relevantes	
Lamda	6,11
C.I.	0,70
R.I.	0,90

Tabla 31. Resultados de valoración entre subcriterios de compensación y estímulos

Subcriterio	Ponderación
Bomberos	0,178
Defensa Civil	0,153
AVAC	0,376
Cruz Roja Risaralda	0,437
Consistencia	0,783

Tabla 32. Importancia relativa entre subcriterios de formación

Formación	Bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda
Bomberos	1,00	0,33	3,00	0,50
Defensa Civil	3,00	1,00	5,00	4,00
AVAC	0,33	0,20	1,00	0,25
Cruz Roja Risaralda	2,00	0,25	4,00	1,00

Tabla 33. Índices de priorización entre subcriterios de formación

Valores relevantes	
Lamda	6,63
C.I.	0,88
R.I.	0,90

Tabla 34. Resultados de valoración entre subcriterios de formación

Subcriterio	Ponderación
Bomberos	0,246
Defensa Civil	0,663
AVAC	0,066
Cruz Roja Risaralda	0,270
Consistencia	0,975

Tabla 35. Importancia relativa entre subcriterios de plan de carrera

Plan de carrera	Bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda
Bomberos	1,00	0,20	3,00	3,00
Defensa Civil	5,00	1,00	2,00	7,00
AVAC	0,33	0,50	1,00	0,33
Cruz Roja Risaralda	0,33	0,14	3,00	1,00

Tabla 36. Índices de priorización entre subcriterios de plan de carrera

Valores relevantes	
Lamda	5,35
C.I.	0,45
R.I.	0,90

Tabla 37. Resultados de valoración entre subcriterios de plan de carrera

Subcriterio	Ponderación
Bomberos	0,295
Defensa Civil	0,616
AVAC	0,075
Cruz Roja Risaralda	0,155
Consistencia	0,501

5.4 PUNTUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Asigne una nota que represente cuánto cumple cada estrategia para cada uno de los criterios señalados.

Tabla 38. Escala liker de puntuación de criterios

Nota	Significado
7	Excelente
6	Muy bueno
5	Bueno
4	Suficiente
3	Insuficiente
2	Deficiente
1	Malo

Tabla 39. Comparación entre estrategias

Estrategia 1		
Estrategia 1		
Criterios	Subcriterios	Nota
Captación	Cuerpo de bomberos	1
	Defensa Civil	2
	AVAC	2
	Cruz Roja Risaralda	3
Compensación y estímulos	Cuerpo de bomberos	2
	Defensa Civil	4
	AVAC	2
	Cruz Roja Risaralda	3
Formación	Cuerpo de bomberos	7
	Defensa Civil	6
	AVAC	6
	Cruz Roja Risaralda	7
Plan de carrera	Cuerpo de bomberos	6
	Defensa Civil	7
	AVAC	3
	Cruz Roja Risaralda	6
Estrategia 2		
Estrategia 2		
Criterios	Subcriterios	Nota
Captación	Cuerpo de bomberos	4
	Defensa Civil	6
	AVAC	3
	Cruz Roja Risaralda	7
Compensación y estímulos	Cuerpo de bomberos	6
	Defensa Civil	6
	AVAC	4
	Cruz Roja Risaralda	6
Formación	Cuerpo de bomberos	3
	Defensa Civil	3
	AVAC	2
	Cruz Roja Risaralda	4
Plan de carrera	Cuerpo de bomberos	3
	Defensa Civil	3
	AVAC	4
	Cruz Roja Risaralda	2

5.5 ESTANDARIZACIÓN DE LOS INDICADORES CUANTITATIVOS

Tabla 40. Indicadores cuantitativos

Alternativa	Indicador															
	Captación				Compensación y estímulos				Formación				Plan de Carrera			
	Cuerpo de bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda	Cuerpo de bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda	Cuerpo de bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda	Cuerpo de bomberos	Defensa Civil	AVAC	Cruz Roja Risaralda
Estrategia 1	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00
Estrategia 2	4,00	6,00	3,00	7,00	6,00	6,00	4,00	6,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00
Media	2,50	4,00	2,5	5	4	5,000	3	4,5	5	4,5	4	5,5	4,5	5	5	4
Desv. Estándar	2,12 132 034 4	2,8284 27125	0,7071 06781	2,8284 27125	2,8284 27125	1,4142 13562	1,4142 13562	2,1213 20344	2,8284 27125	2,12 132	2,82 8427	2,1213 20344	2,1213 20344	2,8284 27125	1,4142 13562	2,828 4271

Tabla 41. Estandarización de los indicadores cuantitativos

Indicador Estandarizado																
Alternativa	Captación				Compensación y estímulos				Formación				Plan de Carrera			
	bomberos	Defensa Civil	AVAC	C. R. Risaralda	bomberos	Defensa Civil	AVAC	C.R. Risaralda	bomberos	Defensa Civil	AVAC	C.R. Risaralda	bomberos	Defensa Civil	AVAC	C.R. Risaralda
Estrategia 1	- 0,70 710 678 1	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,7071 06781	0,7071 06781	0,70 7107	0,70 7107	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,707 1068
Estrategia 2	0,70 710 678 1	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	0,7071 06781	- 0,7071 06781	- 0,70 711	- 0,70 711	- 0,7071 0678	- 0,7071 0678	- 0,7071 0678	- 0,7071 0678	- 0,707 1068

5.6 RESULTADOS

Tabla 42. Resultados de la ponderación de estrategias

Criterios	Subcriterios	Ponderación (Global)	Puntaje o indicadores normalizados		Puntaje Ponderado	
			Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 1	Estrategia 2
Captación	Cuerpo de bomberos	0,107	-0,71	0,71	-0,08	0,08
	Defensa Civil	0,029	-0,71	0,71	-0,02	0,02
	AVAC	0,020	-0,71	0,71	-0,01	0,01
	Cruz Roja Risaralda	0,052	-0,71	0,71	-0,04	0,04
Compensación y estímulos	Cuerpo de bomberos	0,040	0,71	0,71	0,03	0,03
	Defensa Civil	0,034	0,71	0,00	0,02	0,00
	AVAC	0,084	0,71	0,00	0,06	0,00
	Cruz Roja Risaralda	0,098	0,71	0,00	0,07	0,00
Formación	Cuerpo de bomberos	0,084	-0,71	0,00	-0,06	0,00
	Defensa Civil	0,225	-0,71	0,00	-0,16	0,00
	AVAC	0,023	-0,71	-0,71	-0,02	-0,02
	Cruz Roja Risaralda	0,092	-0,71	0,00	-0,06	0,00
Plan de carrera	Cuerpo de bomberos	0,081	-0,71	0,00	-0,06	0,00
	Defensa Civil	0,168	-0,71	0,00	-0,12	0,00
	AVAC	0,020	-0,71	0,00	-0,01	0,00
	Cruz Roja Risaralda	0,042	-0,71	0,00	-0,03	0,00
Suma					-0,48	0,16

De acuerdo a los puntajes obtenidos por estrategia, lo más adecuado para la institución es enfocar sus esfuerzos en planes de captación de nuevos voluntarios a fin de soportar la alta rotación de personal.

6. DISEÑO Y FORMULACION

6.1 DISEÑO

El diseño contempla la generación del sistema de gestión de personal, para lo cual se utilizara toda la información abstraída en el análisis. Y de acuerdo a lo observado en el diagnóstico inicial resulta importante el prestar especial atención a temas tales como el bienestar de voluntariado, capacidad del proceso administrativo de gestión del personal y elementos motivacionales, deseando que con esto se logre una mayor presencia y operatividad de la institución. Dicho diseño contempla la definición del perfil de voluntario, dependiendo el diagnostico de necesidades seccionales

Perfil de la Dama Gris. La Dama Gris de la Cruz Colombiana se caracteriza por ser una mujer mayor de 18 años, con ocupación definida, de alta sensibilidad social, moral y con espíritu de servicio voluntario, proactiva, con carisma, responsabilidad y ética, con capacidad de liderazgo y amplia preparación para desarrollar programas a favor de los más vulnerables, coherentes con los principios de la Misión Institucional.

Perfil del Voluntario Juvenil y Socorrista. Las siguientes son cualidades que todo/a Voluntario/a Juvenil debe poseer:

Caracterización: Para definir la caracterización del voluntario Juvenil y Socorrista deben ser tenidos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Integridad:** Se refiere a la persona humana con todos sus componentes e historia de vida. Esta integridad debe visualizarse genéricamente en todas y cada una de las labores del/a Juvenil Socorrista y más que nada, en las labores del/a voluntario/a como persona.

- Carisma: Se refiere a ese don de gentes, valores personales, de grupo y humanitarismo que el/a Juvenil y Socorrista proyecta.
- Compromiso: se refiere al sentir de su accionar como proceso de crecimiento personal e institucional más que obligación.
- Ética: Es él <DEBER SER> de un trabajo que integra valores personales e institucionales y sensibilidad social. La ética encierra el ideal del respeto por el trabajo.
- Responsabilidad: se refiere a la disposición para asumir con entereza el cumplimiento de sus deberes institucionales.
- Disponibilidad: El carácter voluntario es comprometerse y cumplir conforme a los principios fundamentales y del voluntariado implica un sacrificio de tiempo, no sólo de tiempo libre, sino también de aquel que sin sobranos, invertimos en los demás.
- Compañerismo: Este elemento del perfil se refiere a la sumatoria y proyección de todos los elementos anteriores. Es tener cercanía y complacencia responsable y respetuosa con los demás integrantes de un voluntariado que aspira a ser mejor cada día.
- Disposición: Para participar en los procesos de capacitación y formación, la cual se asume como un compromiso tanto personal como institucional.

6.2 MATRIZ DOFA

Ya teniendo los factores de evaluación tanto interna como externa y su impacto en la organización lo seguido es la formulación de una matriz DOFA que involucre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución que podrían favorecer la gestión del talento humano voluntario que se encuentra vinculado tanto actualmente como a futuro, y a su vez generar las contingencias necesarias para aquellas extenuaciones encontradas.

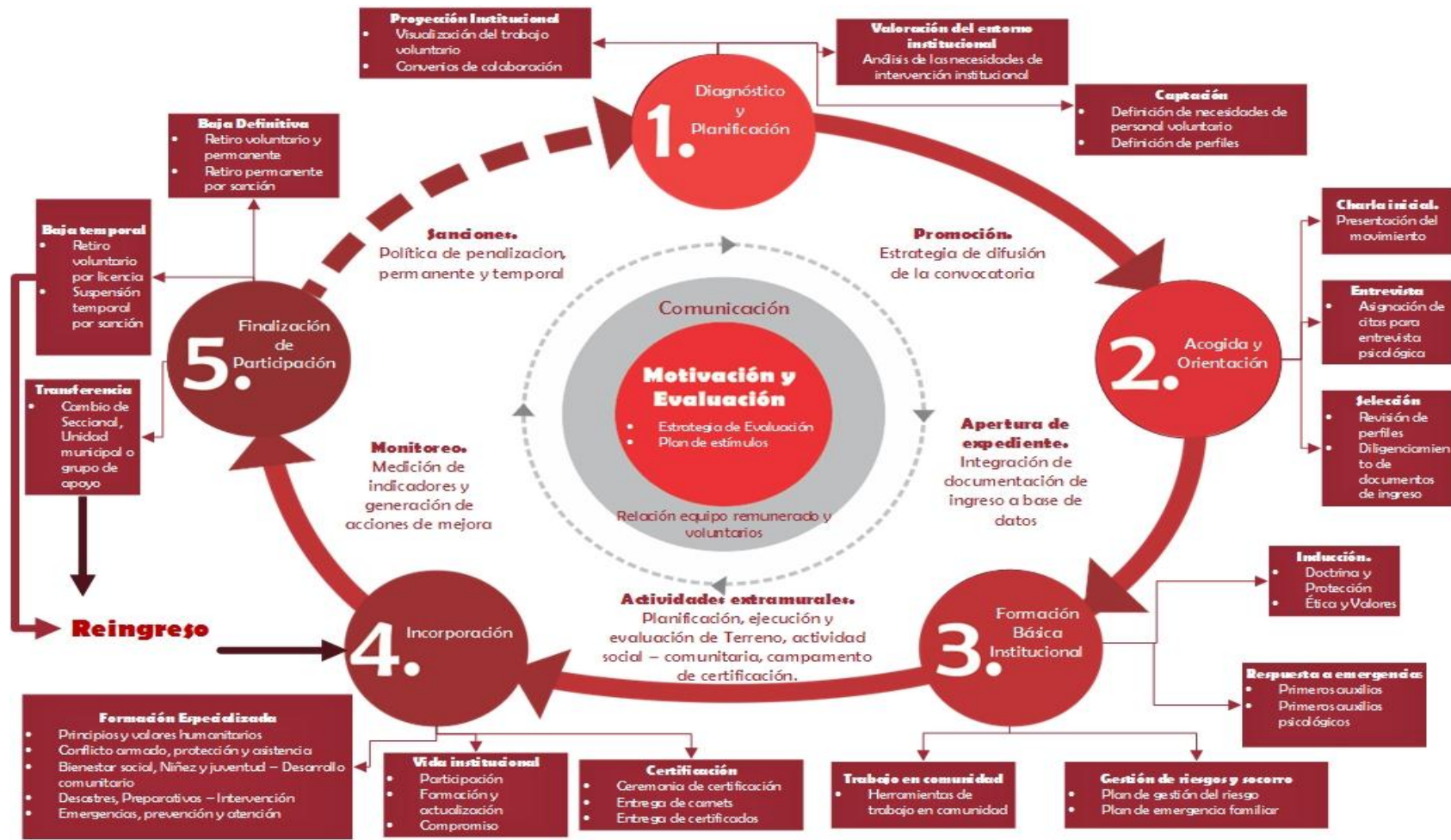
Tabla 43. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
<p>Generar espacios de aprendizaje y capacitación que favorezca tanto al personal voluntario como la población vulnerable fortaleciendo así la cobertura de la institución, acompañado de un correspondiente plan de educación y de evaluación del mismo.</p>	<p>Mejorar los sistemas de convocatoria de las actividades institucionales a fin de incrementar la participación del personal voluntario en las mismas.</p>
<p>Establecer programas de acción continua a favor de las víctimas del conflicto armado interno alineados a la planeación estratégica de la seccional y del desarrollo de sus voluntarios.</p>	<p>Crear un adecuado programa de bienestar que comprenda actividades enfocadas al mantenimiento de la salud física y mental, mejoramiento de las habilidades interpersonales, desarrollo social y cultural que involucre tanto a voluntarios como a su núcleo familiar</p>
<p>Diversificar el portafolio de servicios y actividades que permita una mayor captación de recursos y su posterior reinversión en el desarrollo y gestión del voluntariado.</p>	<p>Segmentar las funciones de Dirección y Representación de las agrupaciones de voluntariado a fin de conseguir un correcto manejo y gestión del grupo de voluntarios.</p>
	<p>Adaptar procesos, procedimientos y actividades que se hayan desarrollado con éxito en poblaciones similares a la Cruz Roja Seccional Santander</p>
ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
<p>Generar un adecuado sistema de reconocimiento y empoderamiento de la labor de los voluntarios a fin de fomentar un mayor sentido de pertenencia con la institución y a su vez aumentar la disponibilidad y participación.</p>	<p>Diseñar actividades que construyan factores motivacionales dentro del voluntariado, propendiendo por el bienestar e inclusión en la toma de decisiones.</p>
<p>Aprovechar la efectividad de las labores de la institución para impulsar la participación ante la existencia de entidades con actividades misionales similares</p>	<p>Formulación de un adecuado plan de incentivos para el voluntariado a fin de incrementar la participación en las actividades propuestas por la institución.</p>
<p>Iniciar un programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia y trazabilidad del personal voluntario.</p>	<p>Establecer canales de comunicación que permitan emitir información a la comunidad y a su vez recibir una pertinente retroalimentación, buscando así una mejora en el impacto institucional, aumento de las expectativas y dinamismo entre la población y Cruz Roja.</p>

- Estructura del plan de carrera del voluntariado, acorde con las líneas estratégicas de desarrollo seccional y la oferta nacional de capacitación de la Cruz Roja Colombiana
- Plan de estímulos para el voluntariado
- Herramienta de evaluación a los voluntarios de la seccional
- Construcción de base de datos de Voluntarios retirados
- Diseño e implementación de plan de acondicionamiento físico de los voluntarios
- Diseño e implementación de buzón de sugerencias para el voluntariado

6.3 CICLO DE GESTIÓN PROPUESTO

Ilustración 23. Ciclo de gestión del voluntariado propuesto



6.4 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

6.4.1 Diagnóstico. Es la etapa inicial orientada a identificar las necesidades de vinculación y permanencia de nuevos voluntarios para los Grupos de Apoyo, Unidades Municipales y Seccionales de la Cruz Roja Colombiana. Aquí los Dirigentes del Voluntariado deben tener claro los aspectos externos e internos que influyen en la vinculación de nuevos miembros, y los perfiles de los mismos para las diferentes agrupaciones de la Cruz Roja Colombiana, Seccional Santander, Damas Grises, Juventud y Socorrismo.

Por medio de la valoración del entorno institucional se establecerán las prioridades a intervenir y sobre las cuales se generarán los planes estratégicos de trabajo en los cuales participaran los voluntarios y voluntarias de la organización.

6.4.2 Planificación. Establecido el diagnóstico, se debe generar un plan de trabajo que permita la visualización del trabajo voluntario ante la comunidad y el establecimiento de convenios de colaboración permanente que fortalezcan el desarrollo o continuidad de proyectos enfocados en la satisfacción de las necesidades de la población.

La institución en cumplimiento de su misión y de los principios universales del voluntariado determinará un perfil general e incluirá los requisitos para la vinculación como voluntarios, este perfil está establecido en los reglamentos nacionales.

Siendo claras las necesidades institucionales se inicia el proceso de captación de voluntarios, donde se busca incorporar a nuevos miembros; en esta fase los Directivos de las agrupaciones deben establecer el enfoque de los mismos dentro de la misión humanitaria; decisión que debe ser establecida de tal forma que

permita a los nuevos integrantes reconocerse como futuros participantes dentro de los programas y proyectos que desarrolla la institución.

Se debe determinar entre otros recursos: los humanos, físicos y financieros que se requieren, con los que se cuenta y los que hacen falta para desarrollar cada uno de los programas, proyectos y actividades, así como la forma de consecución.

Cuando la institución define en cuales de sus programas, proyectos y actividades va a involucrar voluntarios, es indispensable que el Director de agrupación designe qué persona(s) van a tener la responsabilidad, la autoridad y las competencias para la dirección, control y evaluación de los programas, proyectos y actividades.

Promoción: Proceso mediante el cual se da a conocer por diferentes medios (redes sociales, medios escritos y/o audiovisuales, de manera verbal) las actividades del personal voluntario en la Cruz Roja Colombiana y se invita a la comunidad a la participación y vinculación en la institución.

1. Acogida y orientación: Iniciamos esta fase del proceso con un encuentro entre postulados y personal de la institución que permita la presentación del movimiento y del programa de formación.

Gracias a la entrevista realizada por el personal de psicología perteneciente a la institución y teniendo en cuenta los perfiles, junto con las necesidades evidenciadas durante el diagnóstico se podrá seleccionar a las personas que iniciarán el proceso de formación como voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

En el caso de infantiles y Pre juveniles se recomienda no realizar entrevista de selección, sino una reunión de padres o adultos responsables con el fin de dar a conocer las acciones que desarrollaran sus hijos al ingresar a la institución, la

cual se formalizara con la firma de autorización de los padres para su vinculación.

Los voluntarios del sector escolar tienen vinculación abierta y no se requiere de la entrevista para su ingreso.

Cuando un voluntario brigadista, estudiante del servicio social, o profesor monitor, desea vincularse a un grupo de sede, no debe hacerse el proceso de selección como cualquier aspirante, se facilitará su participación y se avalará la formación recibida en el sector escolar. Podrá realizarse una reunión de carácter informativa.

Apertura de expediente: Se diligencian los formatos de hoja de vida, números de teléfono y dirección de contacto, los cuales se ingresan en la base de datos.

2. Formación Básica institucional: La finalidad de esta etapa es dar a conocer a los nuevos voluntarios los conceptos básicos acerca del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, sus principios, su acción voluntaria, su participación comunitaria.

Dicho programa es responsabilidad de la institución, debe ser atractivo, dinámico y participativo, de manera que le permita al personal voluntario en formación, crecimiento a nivel personal que fortalezca además a la institución y su labor humanitaria.

Es conveniente dar cabal cumplimiento al cronograma de formación presentado, ya que su incumplimiento genera en los aspirantes pérdida de interés y credibilidad en la institución, además, el programa debe ser evaluado para identificar factores positivos y por mejorar del programa, cambios que se realizaran de manera oportuna.

La persona que coordinará a los voluntarios debe contar con un nivel de formación que sea acorde con el perfil que se exige a los candidatos, ser un líder que convoque y oriente procesos demostrando alto compromiso tanto con la institución como la responsabilidad que se le ha asignado.

Este proceso de formación básica es de obligatorio cumplimiento en el territorio nacional, mantiene un contenido teórico y práctico que se debe realizar en un periodo no mayor a cuatro (04) meses, durante el cual se desarrollan temas que brindaran al personal voluntario las habilidades para su apoyo en los diversos proyectos (primeros auxilios, gestión de riesgo), facilitará el conocimiento del movimiento (doctrina y protección) y los acercará al trabajo comunitario.

Los miembros de las Juntas Directivas que previamente no hayan sido integrantes de las agrupaciones voluntarias deben realizar la formación básica que para ellos consta de 20 horas y se enfatiza en la parte doctrinal, ética de voluntario y responsabilidad civil de las juntas directivas. En el caso de los voluntarios de las agrupaciones que hayan sido promovidos a ser miembros de junta o hayan sido nombrados Directores es obligatorio recibir la formación en la temática de responsabilidad civil.

Actividades extramurales: Como parte del proceso de formación se programan actividades comunitarias que permiten a los voluntarios en formación un acercamiento a la población objeto de las diversas acciones humanitarias que realiza la institución. Dentro de este cronograma se incluyen dos (2) actividades de campo para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso en cuanto a doctrina y atención a lesionados, el primero de ellos se denomina “terreno” el cual tiene por objetivo reforzar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación en cuanto a brindar primeros auxilios. En el “campamento” evento final, se permitirá desarrollar el conocimiento teórico en la práctica,

generando espacios que simularan emergencias y favorecerán la resolución de las mismas.

Estas actividades deben ser planificadas, ejecutadas y evaluadas por los Directores de Agrupaciones y por el encargado del proceso de formación, junto con los voluntarios inmersos en el proceso.

3. Incorporación: Una vez culminado el proceso de formación básica se debe realizar el acto de graduación, en el cual mediante ceremonia especial se entrega el certificado que lo acredita como Voluntario de la Cruz Roja Colombiana, esta se hace mediante Resolución y entrega de identificación (Carné).

Para la graduación, la seccional debe solicitar a la respectiva Dirección Nacional de Agrupación la expedición de carnés, previo diligenciamiento de la hoja de vida en el Sistema de Información de la Cruz Roja Colombiana – SICRC y los certificados.

La participación es un derecho y una responsabilidad de los voluntarios por medio de la cual se busca contribuir a la motivación, la realización de las actividades-proyectos propuestos y al fortalecimiento de la institución. Son los Directores de las agrupaciones y el personal directivo de la Cruz Roja Colombiana seccional Santander quienes tienen la responsabilidad de promover, facilitar y garantizar la participación de los voluntarios en la vida asociativa de la organización.

En muchos casos esta “participación” se limita casi exclusivamente a aspectos operativos, por lo cual es importante además promover la participación de los voluntarios en otros campos de acción dentro de la institución, tal como:

- ✓ A elegir y ser elegido para cargos directivos.
- ✓ A través del cumplimiento de funciones como coordinadores e integrantes de los equipos de trabajo.
- ✓ Cuando se realizan encuestas, reuniones, grupos de trabajo u otras actividades para conocer sus necesidades, opiniones, sugerencias, propuestas para el mejoramiento de la agrupación o de la Seccional y de sus planes, programas, estructuras, etc.
- ✓ Con su participación activa en las actividades propias de la Seccional o unidad municipal.
- ✓ Siendo parte de comisiones o grupos de trabajo de los programas.

La formación de los voluntarios debe ser constante y tiene como objetivo capacitar a los mismos en las actividades que desarrollará dentro de la institución. Puede llevarse a cabo a manera de actualizaciones u ofreciendo diversos planes de formación voluntaria especializada ya aprobados por el orden nacional y el área de docencia de la misma.

La formación especializada hace parte del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y contempla tres categorías: formación en programas, como facilitador, instructor o tutor y formación para Dirigentes; esta última incluye el desarrollo de competencias investigativas.

Monitoreo: Actividad que se realizará simultánea dentro de todo el proceso, por medio de la medición de indicadores que permitan evaluar y generar planes de mejora en la gestión del personal voluntario.

4. Finalización de la participación: proceso natural en el ciclo de gestión del voluntariado. Se puede dar de las siguientes maneras:

- ✓ Retiro voluntario, en el cual el voluntario decide dejar de pertenecer a la institución por razones personales de manera permanente dado que considera que terminó su ciclo en la organización o puede solicitar un retiro por licencia.
- ✓ Retiro por sanción: la cual puede ser definitiva o temporal; cuando la institución considera que sus servicios no están beneficiando a la comunidad, ni a la institución, ni posibilita su crecimiento personal.
- ✓ Transferencia: puede ser promovido o trasladado a otra seccional, unidad municipal u otra área dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja.
Estos datos deben ser sistematizados y analizados con el fin de encontrar las posibles causas de los retiros y si es el caso, generar planes de mejora que disminuyan la deserción de los voluntarios.

Reingreso: etapa en la cual el voluntario que ha sido retirado se reincorpora a la institución. Aquí debe evaluarse el motivo del retiro ya sea voluntario o por sanción y continuar el proceso de la manera indicada:

- ✓ Solicitud de reingreso por escrito.
- ✓ Revisión de los antecedentes dentro de la institución por parte del personal directivo.
- ✓ Si es el caso por retiros prolongados, realizar recertificación de la formación como voluntario.
- ✓ Realizar actualización de expediente.

6.5 MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN

Parte fundamental del ciclo de gestión es reconocer y valorar el esfuerzo de personal voluntario que apoya la Cruz Roja Colombiana, por lo que se hace necesaria la generación de un plan de estímulos, una política institucional que fortalezca el compromiso de los mismos en el desarrollo de la misión humanitaria de la institución.

Se consideran estímulos todas aquellas acciones tendientes a mejorar las condiciones y cualidades personales de los voluntarios, reconocimientos que pueden ser individuales o colectivos. Buscando en lo posible resaltar su importancia, formalizando su entrega en ceremonias especiales.

Pueden considerarse reconocimientos individuales: felicitaciones escritas con copia a la hoja de vida, menciones honoríficas, capacitación, seminarios, viajes en comisión; promoción para ocupar cargos directivos con carácter voluntario o cargos administrativos remunerados dentro de la institución, entre otros. Los reconocimientos colectivos serían menciones honoríficas, premios especiales, placas entregadas a grupos voluntarios, entre otros. (Ver planes de estímulos al voluntariado).

Otro tipo de reconocimiento puede darse con la reposición de los elementos que por desgaste incurra el voluntario (uniforme, casco, botas); siempre y cuando estos hayan sido autorizados por el director.

La evaluación es un proceso transversal que se realiza de manera continua durante todo el ciclo de gestión del personal voluntario; junto con la medición de los indicadores anteriormente mencionados, se llevarán a cabo autoevaluaciones y evaluaciones al personal voluntario y a los directores de cada agrupación.

6.5.1 Relación equipo remunerado y voluntarios. Fase constante del proceso de gestión durante la cual se llevarán a cabo diversas estrategias que favorezcan las buenas relaciones interpersonales entre el equipo remunerado de la institución y el personal voluntario.

6.5.2 Comunicación. La actividad voluntaria trae intrínseco el componente de las relaciones interpersonales dentro o fuera de la institución. La comunicación constante y asertiva, junto con las habilidades de saber escuchar, llegar a

acuerdos, hacer y recibir críticas, permiten una coordinación adecuada un buen manejo del trabajo en equipo. Para que exista comunicación esta debe ser recíproca ya que si fuera unidireccional sería exclusivamente información o imposición; es por esto que los directores de agrupaciones deben saber razonar y tener la capacidad de negociar.

Una comunicación fluida y constante permite el crecimiento institucional, aumenta su productividad y por el ende el alcance de las metas. Dentro de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander debería darse así:

- ✓ En el propio grupo de voluntarios, en reuniones informales o en las reuniones por agrupaciones.
- ✓ Entre el personal remunerado de la institución y el grupo de voluntarios.
- ✓ Entre las personas voluntarias y el personal administrativo de la institución.
- ✓ Entre la organización y el personal voluntario.

Para mantener esta fase del proceso de manera permanente se han generado diversos canales de información que han permitido una mejor coordinación y trabajo en equipo, los siguientes son los posibles mecanismos utilizados:

- ✓ Página Web.
- ✓ Boletines internos a través de correo electrónico.
- ✓ Redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.).
- ✓ Reuniones periódicas y encuentros informales.

6.5.3 Formulación.

Los indicadores de evaluación. La evaluación se realiza mediante una recogida sistemática de información, centrada en los indicadores. Los Indicadores son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores permiten medir la

idoneidad, la eficacia y la eficiencia de la gestión del voluntariado. Para evaluar correctamente es necesario concretarlos y explicitarlos desde el inicio.

Estos indicadores se pueden clasificar en dos tipos: cuantitativos, aquellos que son numerables o cuantificables; y cualitativos, que no son cuantificables, los que se centran más en la calidad que en la cantidad, es posible calificarlos a través de una escala liker; pésimo, malo, regular, bueno, excelente.

El estudio opta por incluir los siguientes indicadores en función de la capacidad local de la institución para incorporar estos su labor habitual.

Indicadores cuantitativos

- Número de voluntarios activos.
- Número de intervenciones.
- Número de instituciones participantes.
- Número de asistentes del grupo al que se destinaba la actividad.
- Número de voluntarios nuevos.
- Número de voluntarios desertados.
- Actividades realizadas y suspendidas.
- Número de impactos en los medios de comunicación.
- Recursos empleados.

Indicadores cualitativos

- Incrementado la comunicación entre distintos colectivos o grupos de población.
- Colaboración con distintas instituciones.
- Participación de un colectivo especialmente marginado.
- Difusión de una problemática latente.
- Análisis de contenido sobre el tratamiento por los medios de comunicación.
- La actividad como punto de partida para la creación de proyectos.

De ser necesaria una mayor cuantificación, es posible puntuar los indicadores según la importancia asignada a cada uno de manera que se obtenga una nota final. Los resultados pueden servir para compararlos con evaluaciones sucesivas mediante la utilización de una base de datos en que facilite dicha tarea.

Al definir los indicadores no se debe olvidar cuantificar el número mínimo a conseguir, meta, para poder decir si el resultado de la evaluación ha sido positivo o negativo.

Y como todo no se puede prever, se debe de ser flexibles para poder evaluar también los imprevistos que pueden surgir y que van a incidir en el desarrollo positivo o negativo de la gestión.

7. SOCIALIZACIÓN

La fase de Socialización se remite a la concepción de una apropiada estrategia de implementación del proyecto por parte de la organización, esta etapa debe incluir un cronograma de actividades, y programa de evaluación a fin de verificar la evolución y aceptación del estudio de acuerdo con lo programado en la etapa de diseño.

7.1 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

7.1.1 Capacitación. Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la empresa que se van a resistir al cambio.

En esta etapa se debe capacitar a todo el personal sobre el tema “gestión del voluntariado” como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Administración de personal.

7.1.2 Implementación. Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta.

Lo que antes se hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes, y se comienza con la nueva estructura.

7.1.3 Primera Auditoria Interna. En un Sistema de Gestión siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Se deben de realizar auditorías internas periódicamente haciendo uso de los diversos mecanismos de medición; indicadores y formatos de evaluación.

7.1.4 Revisión General. Se debe de hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema.

Es necesario revisar las fallas encontradas, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. De acuerdo con esto se procede a realizar acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso.

Debemos también revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de gestión, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

7.1.5 Acciones Correctivas y Preventivas. Ahora se deben generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera auditoria interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de personal.

7.1.6 Segunda Auditoria Interna (Opcional). Para asegurar que todo este marchando de la mejor manera antes de la pre-auditoria externa, y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoria interna se estén resolviendo desde su causa raíz y en tiempo, una segunda auditoria interna se puede llevar a cabo.

7.1.7 Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional). Estas acciones correctivas y preventivas se generan de la segunda auditoria interna, la cual también puede ser opcional.

7.1.8 Procesos de Análisis y Mejora. En esta etapa tenemos que analizar los resultados obtenidos durante las auditorias y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera se identifican que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades de Mejora. Las Oportunidades de Mejora se tienen que agrupar en un sistema aparte, para que posteriormente se le dé su debido seguimiento, e ir implementando estas mejoras dentro del Sistema, incrementando así su madurez y mejorando cada vez más su gestión para detectar a mayor detalle nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y que ayuden a mejorar el proceso.

7.1.9 Auditoria Externa. En este punto se hacen las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores externos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

7.2 CRONOGRAMA

Tabla 44. Cronograma de implementación

Fase	Actividad	CALENDARIO																											
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4				
Capacitación	Identificación de población a capacitar																												
	Diseño de medios y herramientas para difusión y de evaluación de la capacitación																												
	Planeación y ejecución de Actividades																												
	Evaluación del proceso de capacitación																												
Implementación	Definición de parámetros de conformidad y no conformidad																												
	Aplicación de Prueba piloto																												
Primera auditoría interna	Lectura de datos generados por la prueba piloto																												
	Mejoras y Recomendaciones iniciales																												
	Ajuste a la herramienta de medición																												
Revisión general	asignación de auditores internos																												
	Generación de informe de resultados y mejoras																												

8. CONCLUSIONES

La herramienta de diagrama o causa-efecto facilitó en gran medida la identificación y priorización de causas que afectan la administración del personal y en gran medida ayudó a orientar el desarrollo del presente estudio.

La caracterización de la población voluntaria permitió definir los perfiles de individuos que deciden vincularse al movimiento y generar herramientas de descripción estadística que podrán servir para establecer seguimientos y generar posibles estrategias de mejora en la gestión del dicho personal.

La matriz DOFA realizada al a partir de perfiles de evaluación internos y externos, permitió evidenciar los aspectos positivos y los negativos que ayudaron a identificar los focos de trabajo.

La DOFA permitió observar la falta de medición y control sobre diferentes aspectos relacionados con el área de gestión humana, como son procedimientos involucrados y el impacto generado por la rotación y deserción de personal voluntario.

Al inicio del proyecto se evidenció la falta de establecimiento de conductos regulares y la informalidad en el desarrollo de los procesos involucrados en el área de gestión humana, lo cual impide su mejoramiento continuo.

La documentación de los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander., permite tener un mayor control sobre la ejecución de los mismos, lo que generará un enfoque de mejora continua dentro del área y por ende en el desarrollo de todo el personal. Éste control permite identificar más fácilmente las falencias ocasionadas en la ejecución de dichos procesos, lo que ayudará a corregirlos también más rápidamente.

Según lo sugerido por el proceso de comparación entre entidades centradas en el voluntariado, el procedimiento de captación y selección de personal debe ser lo suficientemente flexible e incluyente, dado que dado el alto índice de rotación de personal es necesario priorizar el ingreso de personas interesadas en prestar servicio como voluntarios y así suplir el déficit eventual de personal.

Por medio del procedimiento de desvinculación de personal que se documentó, se pudo tener una mejor perspectiva del “por qué” de los retiros de algunas personas. En el momento del retiro, generalmente, la persona tiene más libertad de comunicar sus incomodidades e inconvenientes que presentó en su tiempo de labores en la empresa, lo cual permitirá poder tomar acciones correctivas en pro del bienestar de los voluntarios y de la institución.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Coordinadora de Gestión Humana, completar los perfiles de cargo realizados con información renovada según cambien las condiciones demográficas de la población voluntaria de la institución.

Se sugiere de manera imperativa que al director ejecutivo realizar constante actualización de las tablas de indicadores de gestión a fin de facilitar su labor en la toma de decisiones estratégicas referentes en la administración del personal y a su vez conferir trazabilidad a los procesos de gestión del personal voluntario.

Es importante que el director ejecutivo empiece a analizar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal de las áreas soporte a la gestión del personal con temáticas concernientes a la administración del personal y al ciclo de gestión del voluntariado propuesto en el presente estudio.

En lo referente al proceso de Evaluación de Desempeño, recomienda al director ejecutivo, a la encargada de la oficina de gestión humanitaria, y a todo el personal involucrado, llevar a cabo el proceso de evaluación con la mayor frecuencia y objetividad posible con el fin de garantizar la efectividad y veracidad de los resultados del proceso.

Se recomienda a la encargada de oficina de gestión Humanitaria, realizar periódicamente auditorías tanto internas como externas al desarrollo del sistema de gestión formulado para asegurar la mejora continua del mismo al momento de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea General Extraordinaria de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España. Iniciativa Social y Estado de Bienestar. [En línea] <http://www.iniciativasocial.net/etica2.htm>.

AVILA BARAY, Hector Luis. 2003. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Chihuahua : s.n., 2003.

BANGUERO TORRES, Mónica Jimena. Diagnóstico, Diseño, Documentación, Implementación y Evaluación de un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa Palmeras de Puerto Wilches A.A. bajo la Norma NTC ISO 9001. 2010. Floridablanca : s.n., 2010.

BECERRA RODRIGUEZ, Fredy. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Dirección Nacional de Innovación Académica. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/causaefecto.htm>. [Citado el: 12 de Enero de 2016.]

CELMA BENAIGES, María Dolors. El Impacto Sobre los Trabajadores de una Gestión de Recursos Humano Socialmente Responsable. Un Análisis para Catalunya. 2011. Catalunya : s.n., 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2009. México : Mc Graw Hill, 2009.

Comité Internacional de la Cruz Roja. Recuerdo de Solferino, Henry Dunant. Berna : s.n.

Congreso de la República de Colombia. 2001. Ley 720 del Voluntariado Colombiano. Bogotá : s.n., 2001.

Congreso de la República de Colombia. 2012. Ley 1505 Creación del Subsistema Nacional de Voluntarios de Primera Respuesta. Bogotá : s.n., 2012.

COSTAS, José y PUCHE, Julio César. Entender el Ciclo PDCA de mejora continua. 2010. España : s.n., 2010, Revista Calidad - Asociación Española para la Calidad (AEC).

CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL SANTANDER. 2014. Informe de Gestión . Santander : s.n., 2014.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Direcciones. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/conozca-la-cruz-roja>.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Emblemas. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/conozca-la-cruz-roja/emblema>.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Grupos de voluntariado. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/voluntariado>.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Historia. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/conozca-la-cruz-roja/historia>.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Principios. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/conozca-la-cruz-roja/principios>.

CRUZ ROJA COLOMBIANA. Vinculación Voluntariado. Disponible en:
<http://www.cruzrojacolombiana.org/centro-de-informacion/requisitos-para-ser-voluntario>.

DELGADO, José Matías. 2007. Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas. 2007.

ESTEBAN RODRÍGUEZ, Cesar Augusto y MATEUS PULIDO, Fernando Alexander. 2011. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. Bogotá : Universidad Libre de Colombia, 2011.

GAMBA GONZÁLEZ, Guido Abdiel. Nuestra Seccional del Futuro. 2013.

GALLARDO PASTORE, Francisco E. DEGERENCIA.COM. Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_9001. [Citado el: 20 de ENERO de 2016.]

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Fundamentos Teóricos Sobre. 2011. Fundamentos Teóricos Sobre Gestión del Talento Humano. 2011.

GONZÁLEZ ECHEVERRI, Natalia y PATIÑO SUAREZ, Heyller Fabian. 2011. MODELO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA, SECCIONAL PEREIRA. Pereira : Universidad Tecnológica de Pereira, 2011.

LATORRE NAVARRO, Maria Felisa. 2012. La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Valencia : s.n., 2012.

LIBREROS BAEZA, Katherine y RAMÍREZ BORRERO, Natalia. 2013. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS: CALL CENTER. Santiago de Cali : Universidad de San Buenaventura, 2013.

LÓPEZ, Muixí. 2012. Manual de gestión del voluntariado. Madrid: s.n., 2012.

MARULANDA ARANGO, Marcela; MEJÍA RESTREPO, María Victoria. Modelo de Gestión del Talento Humano y Planes de Acción y Cumplimiento para la Habilitación y Certificación en Buenas Prácticas Clínicas para Pshynapsis Salud Mental S.A. Pereira. 2011.

MCCLELLAND, David. Psicología Global. [En línea] [Citado el: 5 de agosto de 2015.] <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>.

MENDOZA SAAD, Sara María. Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Motivación de los Docentes de las Facultades de Administracion de Empresas de las Principales Universidades Bucaramanga y su Área Metropolitana. 2014. Bucaramanga : s.n., 2014.

MONTGOMERY, Douglas C. y RUNGER, George C. 1996. Probabilidad y Estadística Aplicada a la Ingeniería. Mexico D.F. : McGraw-Hill, 1996.

OLAYA FAJARDO, Andres Felipe. 2011. SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑIA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANONIMA "CODISEL S.A.". Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2011.

OROZCO VILLAFAÑE, Obed. Guadalajara. 2010 : s.n., Guadalajara.

PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal. 2013. Medellín : s.n., 2013.

RAMIREZ, Andres Maria. 2007. PROCESO DE ANALISIS JERARQUICO CON BASE EN FUNCIONES DE PRODUCCIÓN PARA PLANEAR LA SIEMBRA DE MAIZ DE TEMPORAL. Montecillo, TEXOCO, EDO. DE MEXICO : INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS AGRÍCOLAS, 2007.

RAMIREZ, Andres Maria. 2007. Proceso de analisis jerarquico con base en funciones de producción para planear la siembra de maiz de temporal. Montecillo, Texoco, edo. de Mexico : Institucion de enseñanza e investigacion en ciencias agrícolas, 2007.

SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. 2008. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Medellín : s.n., 2008.

Secretaria General de la Nación. 2015. Plan estratégico del Talento Humano. Bogotá : s.n., 2015.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de cumplimiento de objetivos

Al finalizar el presente proyecto, se concluye que se cumplieron con los objetivos propuestos en el mismo. A continuación se hace referencia a los objetivos cumplidos y a la sección del trabajo en la que se evidencia su cumplimiento.

Objetivo propuesto	Resultados	Evidencia
Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual de la gestión del voluntariado.	Caracterización de los procesos y procedimientos, operaciones de gestión de personal y población perteneciente al grupo de voluntarios de CRC Seccional Santander.	Según el capítulo dos, en la etapa de diagnóstico, se hace una amplia descripción tanto de la población voluntaria de la institución como de los procesos actuales del administración de personal
Conocer sobre la administración del talento humano voluntario realizado en contextos similares o afines a los de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, a fin de identificar aquellos elementos aplicables al marco del proyecto y que brinden soporte al mismo.	Con un proceso pertinente de comparación con escenarios similares al de la institución, lo ideal es obtener un documento con metodologías, prácticas y procedimientos exitosos a fin de extrapolarlas al contexto de la CRC seccional Santander.	En el capítulo tres se hace una comparación entre entidades de voluntariado mediante la metodología de valoración multicriterio y la implementación de la escala saaty de priorización
Diseñar un modelo de gestión del personal voluntario acorde con el contexto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, de manera que se otorgue flexibilidad a los procesos necesarios para la administración del capital humano voluntario.	Estructura de un modelo de gestión de personal adecuado al contexto del trabajo voluntario realizado en la CRC seccional Santander. Definición del perfil de voluntario, dependiendo el diagnóstico de las necesidades evidenciadas en la seccional. Revisión del plan de estímulos para el voluntariado. Construcción de base de datos de Voluntarios retirados.	De acuerdo con el capítulo cuatro se diseña un nuevo modelo para el ciclo de gestión que acopla la información y procedimientos existente y la integración de actividades tendiente al desarrollo y mejora continua Igualmente se realizó revisión y actualización en la definición del perfil del voluntario de la Cruz Roja Colombiana Se hace revisión y actualización del plan nacional de estímulos según los parámetros de aplicación de la seccional

Objetivo propuesto	Resultados	Evidencia
		<p>Se genera una base de datos de voluntarios retirados que relaciona fecha y motivo de retiro a fin de proferir estrategias de mejora continua</p>
<p>Establecer indicadores de gestión de los procesos del voluntariado.</p>	<p>Indicadores de permitan la medición, evaluación y toma de decisiones en lo concerniente a la administración del talento humano voluntario. Herramienta ofimática para la evaluación de indicadores y aplicación del modelo de gestión a los voluntarios de la seccional</p>	<p>En el capítulo cuatro se definieron indicadores de gestión según la metodología SMART, y se establecieron los parámetros de medida tanto para los indicadores cuantitativos como como cualitativos</p> <p>Se construyó una herramienta ofimática que facilita la medición, trazabilidad y análisis de los indicadores propuestos</p>
<p>Socializar el modelo de gestión de personal voluntario ante las instancias pertinentes de dirección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p>	<p>Se pretende que los directivos y voluntarios, de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, por medio de capacitaciones tengan conocimiento del modelo de gestión del personal voluntario y pongan en práctica lo ilustrado en él.</p> <p>Cronograma de implementación del proyecto</p>	<p>Re realizo una capacitación con el personal de la Cruz Roja Colombiana</p>