

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**FACTORES CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO EN EL  
PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SÚMATE  
VOLUNTARIADO DE CHICLAYO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**  
**Susetty Veronica Lizet Pérez Acosta**

**Chiclayo, 30 septiembre de 2016**

**FACTORES CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO EN EL  
PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SÚMATE  
VOLUNTARIADO DE CHICLAYO 2015**

POR:

**Susetty Veronica Lizet Pérez Acosta**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rocio Saavedra Yorente  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Martha Portaro Incháustegui  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por mostrarme el camino correcto y guiarme por él, porque con su comprensión, cariño y todo su amor son mi gran fortaleza, por servirme de apoyo y hacer el papel de mejores amigos, por su dedicación, por renunciar a todo a cambio de cuidarme, porque siempre buscan lo mejor para mí y darme lo que necesito, por disfrutar cada momento que pasamos en la vida, por formarme como una persona con carácter sólido, por ser un buen ejemplo, por compartir experiencias y vivencias únicas, porque gracias a ustedes todo lo que tengo no hubiera sido posible.

## **RESUMEN**

El estudio de investigación tuvo como objetivo determinar los factores críticos que influyen en el desempeño del personal de la Asociación Súmate Voluntariado en la ciudad de Chiclayo.

Los resultados se obtuvieron a partir de la realización de focus group y entrevistas de profundidad. Se analizaron mediante los indicadores ETHOS de responsabilidad social empresarial con el objetivo de construir, a través de la creación de un espacio multistakeholder de cambio de experiencias y aprendizaje, a fin de maximizar su uso como herramienta de gestión para el diagnóstico, compuesto por dos aspectos: Valores, transparencia y gobierno corporativo y público interno. Se pudo identificar los errores que se han tenido en el desarrollo de la temporada y qué medidas se deben tomar en cuenta.

Después de realizado el análisis, se puede concluir que los factores que intervienen en el desempeño son regidos por la falta de motivación, el compromiso, el tiempo que disponen para desarrollar las diferentes actividades y por último la falta de conocimiento de la misión y visión de la asociación.

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño, Compromiso, Puntualidad, Trabajo en Equipo.

## **ABSTRACT**

The research study was to determine the critical factors that influence the performance of staff Sumate Volunteer Association in the city of Chiclayo.

The results were obtained from conducting focus groups and depth interviews. They were analyzed by the ETHOS indicators of corporate social responsibility with the aim of building through the creation of a multistakeholder space of exchange of experiences and learning, in order to maximize its use as a management tool for the diagnosis, comprising two aspects: Values, transparency and corporate governance and internal public. Could identify mistakes that have been taken in the development of the season and what measures should be taken into account.

After performed the analysis, it can be concluded that the factors involved in the performance are ruled by the lack of motivation, commitment, time available to develop the different activities and finally the lack of knowledge of the mission and vision the Association.

**KEY WORDS:** Performance, Commitment, Punctuality, Teamwork.

## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**ÍNDICE**

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1.	Antecedentes -----	10
2.2.	Bases teóricas -----	12
2.3.	Términos básicos -----	43
<b>III.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	45
3.1.	Tipo y diseño de investigación -----	45
3.2.	Área y línea de investigación -----	45
3.3.	Población, muestra y muestreo -----	46
3.4.	Operacionalización de variables -----	47
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	48
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos -----	48
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	49
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	72
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	74
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	80

## I. INTRODUCCIÓN

El análisis del desempeño tiene entre sus objetivos el desarrollo personal y profesional, la mejora constante para obtener resultados positivos en la organización y el aprovechamiento adecuado de sus recursos. Con el fin de promover el fortalecimiento de competencias directivas que son requeridas para liderar los procesos, generando logros y aprendizajes en los agentes de cambios.

El voluntariado es una forma de participación de la sociedad a través de las organizaciones del tercer sector. De forma libre y por voluntad propia, estas personas deciden participar en la mejora de su entorno implicándose en diferentes causas a través de las entidades sin ánimo de lucro. Es así que las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones, etc.) son espacios en los que los voluntarios realizan actividades cuyo objetivo es cambiar determinadas situaciones, mejorar la calidad de vida de la población vulnerable con la que se trabaja y el crecimiento del equipo que conforma esta asociación.

La explicación de Romero (2001) sobre un voluntario, se define como algo que va mucho más allá de una simple participación puntual, discontinua o parcelada que no toca para nada la estructura del proyecto vital de la persona en sus múltiples facetas (social, política, personal, familiar...). Entendemos que debe ser una vocación radical hacia la transformación social, pero también a una transformación personal, y que, en definitiva, nos conduzca «a una mayor comprensión de los dinamismos sociales en los que nos hallamos insertos y a un autopoicionamiento crítico, consciente y solidario ante los mismos».

Un sistema de seguimiento y evaluación funcional, es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de proyectos y programas. Es por ello que se plantea en realizar un estudio al recurso humano de las asociaciones sin fines de lucro. Siendo hoy en día quien está generando mayor impacto en sus actividades frente a la sociedad, esto permite definir el problema ¿Cuáles son los factores críticos existentes en el desempeño del personal de la Asociación Súmate Voluntariado en la ciudad de Chiclayo? Con el

fin de poder brindar una labor más idónea que iría en beneficio a la imagen, debido a que contará con voluntarios con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, mejoraran la calidad del servicio prestado. A su vez se podrá identificar a los voluntarios que necesiten capacitación y poder conocer el nivel con el que cuentan los voluntarios de Súmate. En cuanto a la hipótesis fue: Los factores críticos existentes en el desempeño del personal de la asociación súmate voluntariado en la ciudad de Chiclayo son la falta de motivación y compromiso con los objetivos de la a organización.

Teniendo como objetivo principal: Determinar los factores críticos que influyen en el desempeño del personal de la Asociación Súmate Voluntariado en la ciudad de Chiclayo. De allí se desglosan los objetivos específicos como: Determinar el nivel de valor, transparencia y gobierno corporativo que tiene el personal de la Asociación Súmate Voluntariado en la ciudad de Chiclayo. Y conocer al público interno de la Asociación Súmate Voluntariado en la ciudad de Chiclayo.

Los resultados de la investigación serán beneficiosos para la Asociación Súmate Voluntariado, mediante la repercusión que tiene al desarrollar la labor voluntaria (Voluntario-Niños) y el crecimiento personal que tienen su capital humano (Asociación-voluntario) en la ciudad de Chiclayo, ya que a través de esta propuesta, la asociación puede conocer el nivel de desempeño que el voluntario ha obtenido y la trascendencia que se está generando en la sociedad. Esta consecuencia se podrá ver reflejado en el desenvolvimiento de la asociación por la toma de decisiones coherentes y acorde al contexto en el que existe el desarrollo de sus voluntarios permitiendo alcanzar a ser altamente efectiva y competitiva en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Es así que Chila (2015) a través de su tesis “Sistema de administración integrado para evaluación del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas”. Tiene como finalidad establecer estrategias efectivas para determinar el rendimiento del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la institución. El resultado de las evaluaciones permitió detectar la carencia de una herramienta que ayude a la institución a evaluar el desempeño productivo de los empleados dentro de Fundación Amiga – UESDC (Unidad Educativa Santo Domingo de los Colorados). Aplicando como solución, el planteamiento de un manual de evaluación del desempeño de acuerdo a la necesidad y realidad que posee la institución, permitiéndole medir el desempeño laboral de cada trabajador.

Por otro lado, en otra investigación se tuvo el propósito de profundizar en el desempeño administrativo y organizacional de las instituciones que componen el denominado “Tercer Sector”, específicamente de aquellas que poseen voluntariado con fines sociales. Por otro lado, aportar con la construcción de un sistema de medición genérico para el sector, que sirva como base para la elaboración de un método de evaluación de desempeño en la conducción de los recursos voluntarios, de cada entidad. La finalidad de esta investigación es que los voluntarios conozcan si su desempeño está enfocado con los objetivos de la organización, teniendo el propósito de visualizar los factores que influyeron en el comportamiento de su desempeño y como este afectó a los objetivos corporativos. (Ramos, 2003)

En la investigación “Aplicación de la evaluación del desempeño del personal en una organización no gubernamental. Propuesta de programa de evaluación de desempeño”. Explica que actualmente en el país las Organizaciones no Gubernamentales juegan un papel muy

importante, puesto que presentan una fuente de ayuda para diferentes sectores de la sociedad. Es por eso que el proceso de evaluación del desempeño forma parte esencial de toda organización que desee mantenerse en un nivel alto de competitividad, el cual requiere que la organización mantenga al tanto al personal de los resultados que se obtengan, y a partir de esto lograr entre la organización y los voluntarios un intercambio de ideas que favorezcan a ambos. Este trabajo está aplicado a los agricultores campesinos, donde los recursos humanos de esta organización no gubernamental, no se realiza en su totalidad y como consecuencia el proceso de evaluación del desempeño no se realiza técnicamente. Razón por la cual, la creación de un programa de evaluación del desempeño adecuado a las necesidades de la organización y a los objetivos de la misma, proporcionará a la misma una base de datos actualizada y técnica del rendimiento del personal. (Gálvez, 2004).

Echegoyén. García. & Pineda. (2008). Ha podido determinar que la realidad actual de las organizaciones, los constantes cambios, la tecnología abrumadora, la mentalidad y la actitud errónea de los empleados y diversos factores externos han permitido identificar una propuesta para las ONGS educativas ubicadas en el Municipio de San Salvador. Proporcionando estrategias y políticas que favorecerán en el desempeño de los recursos humanos, teniendo como resultado los cambios de actitud y mentalidad, mejorando las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Denominándose a esta investigación “Propuesta de un plan de gestión de cambio organizacional para mejorar el desempeño del recurso humano en las Organizaciones no Gubernamentales Educativas en el Municipio de San Salvador”.

## 2.2. Bases teóricas

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (Mora, 2010)

Por otro lado, “pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” (Besseyre des Horts, 1989, p. 222).

En general, supervisar es una manera de dirigir, brindar apoyo y de mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado por aquellas personas que están bajo su responsabilidad. Por otro lado, los voluntarios son trabajadores no remunerados que se encuentran allí para ayudar a la organización por muchas y muy variadas razones personales.

El presidente de la consultora True Impact de EE.UU, argumenta que la medición «ayuda a establecer el apoyo interno enmarcando la implicación con la comunidad en el lenguaje del negocio». Añade dos razones más por las que la medición es esencial para cualquier función corporativa: Ayuda a mejorar el desempeño al identificar prácticas exitosas que pueden ser replicadas, y prácticas vulnerables que pueden reforzarse o eliminarse. Y por otro lado, proporciona datos que apoyan la planificación, la toma de decisiones y la distribución de recursos. (Allen, 2011citado en Farron, 2011),

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados,

este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Según Parra, M. (2000), “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. (p. 1)

Chiavenato (2000), refiere que “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.” (p. 172)

De esto se puede inferir que la evaluación de desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del equipo de trabajo, teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, lo que permite determinar el comportamiento de los voluntarios. Asimismo, detectar deficiencias y errores que perjudican la calidad de servicio que se quiere dar. Lo que posibilite buscar las soluciones idóneas que permitan mejorar el trabajo en equipo e individual. Buscando evaluar el nivel de competencias con las que cuenta los voluntarios que conformen el voluntariado.

Según Chiavenato. (2000). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; por lo que es necesario localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Guerrero, 1996, p. 288)

Ibañez, M. (2000) La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

Es así que Vidal, Valls y Villa sostienen que la formalización conlleva un compromiso implícito muy importante de la persona voluntaria con la misión y los valores de la organización, que debe ponerse de manifiesto en las actividades y los proyectos en los que colabore. A su vez, para la organización, supone el deber de transmitir a la persona voluntaria la misión y los valores. El resto de deberes y derechos pierden importancia cuando este compromiso mutuo es muy bajo. (2009, p.76)

La evaluación examina nuestros objetivos, es por eso que para Fasfi. (2010), en su manual, nos explica cómo se debe de llevar a cabo el desarrollo del programa y qué debemos considerar para lograr resultados concretos. Teniendo como perspectiva el conocer lo que

necesita nuestro voluntariado y que aspectos se debe trabajar en equipo para poder lograr los objetivos.

Por otro lado, las personas voluntarias, a través de las tareas asociadas a su acción voluntaria, adquieren o ejercitan determinadas competencias personales, que son valiosas por sí mismas, para la persona y para la sociedad (...), como la capacidad de escucha, la comunicación y la empatía, la autonomía y la responsabilidad. (Poyato, 2013, p.5)

De tal manera, para Vidal et al., determina que a veces se cree que una mayor dedicación o una visión más procedimentada de la relación con los voluntarios y las voluntarias puede representar una pérdida del vínculo personal, mientras que la realidad es la contraria. Estos esfuerzos facilitan la tarea de coordinación o pueden agilizar determinadas tramitaciones para poder destinar más tiempo a los vínculos personales. Además, contar con planes de voluntariado o reflexionar sobre el funcionamiento de las relaciones de este colectivo en la propia entidad permite poner de manifiesto determinadas realidades o expectativas que no siempre son visibles en la actividad diaria. Al mismo tiempo, la existencia de una política de voluntariado, e incluso la elaboración de determinados procedimientos de acción, facilitan la tarea de coordinación a las personas responsables (en algunas ocasiones, también voluntarias), ya que, de este modo, cuentan con una orientación o guía para desarrollar su labor.

Las Organizaciones de Voluntariado son organizaciones solidarias y eso es lo que las caracteriza y las define: trabajar y vivir para la solidaridad (...) se forjan un carácter, toman una predisposición (...) nos damos cuenta de cuál es su identidad, qué podemos esperar de ellas, qué bien están aportando a la humanidad. (Perez, 2005)

Por otro lado, Ariño, A. (1999), nos explica que el voluntario es aquella persona que se compromete (noción de compromiso), por iniciativa propia (noción de libertad), de manera desinteresada (noción de acto sin finalidad lucrativa) en una acción organizada (noción de pertenencia a un grupo o una estructura) al servicio de la comunidad (noción de interés común). (p. 301-306)

Mientras tanto para Vidal et al., explica que la sistematización se puede concretar en un guion o protocolo de entrevista que incluya una parte final de valoración global de la candidatura. En algunos casos, puede ser interesante que participen en la entrevista varias personas de la organización. Así, una de ellas guía la entrevista y la otra puede hacer un análisis más a fondo del candidato o candidata.

La razón de ser de una asociación sin fines de lucro, son todos los agentes de cambio que lo conforman. Independientemente de la causa que apoyen, todos tienen en común: Ganas de luchar por lo que creen, difusión de valores e ilusión por un mundo mejor. Es de esta manera que Digital. (2013), nos dice que los valores, la visión y la misión forman la brújula que orienta la labor de una ONG. Es preciso tener orientación para todas las decisiones y acciones de una ONG. (...) Estos principios dirigirán el resto del viaje y comunicarán a las partes interesadas quién es usted y lo que representa. (p.1)

Asimismo, uno de los retos más grandes de trabajar con voluntarios es conseguir suficientes voluntarios con las habilidades necesarias. La alta rotación de voluntarios es un reto para cualquier organización, como el hecho de que no todos los voluntarios van a satisfacer las necesidades de la organización. Una estrategia de reclutamiento es fundamental para tratar estos asuntos. (Carlton, 2012, p.24)

Esta idea es compartida por Vidal, Valls y Villa (2009), quien nos dice que la razón de ser de una organización radica en su misión y en los valores en los que se basa su actuación. (...) Las actividades de las entidades tienen sentido en la medida en que son coherentes con su misión y sus valores. Por este motivo, el grado de identificación del colectivo voluntario con la misión y los valores es un tema transversal que debe tenerse siempre muy en cuenta. (p. 88)

(...) Por el contrario, una ONG sin valores, visión y misión claros carece de una brújula moral para guiar sus decisiones. Sin una visión clara, tendrá que luchar para que otros se unan a su proyecto. Sin una misión clara, carecerá de enfoque y dirección. Una organización de este tipo probablemente se encontrará involucrada en proyectos con poca conexión con la comunidad a la que pretende servir. (Digital, 2013, p.1)

Es por esa razón que se pone énfasis la importancia que tiene el arraigo cultural y los compromisos éticos, por eso citaremos a Reig. (2002) quien nos dice que “Un código ético del voluntario es mucho más que un mero elenco de deberes y obligaciones. Constituye un instrumento eficaz para expresar la identidad ética del voluntariado: ideales comunes que mueven la labor solidaria y valores asumidos por los voluntarios.” (p.1)

“Incluso la ética del voluntariado la sometemos al devenir del tiempo y las circunstancias para saber en la actualidad qué formas adquiere la solidaridad como valor, como expresión del voluntariado, y qué éxito tiene por ayudar a sobrevivir a las personas.” (Gutiérrez, 2001, p.12)

El código ético refleja las señas de identidad del movimiento voluntario y es una guía de orientación para que sus miembros den "lo mejor de sí mismos". Pretende la reflexión de cada voluntario o

cooperante sobre su actividad y su compromiso. Marca las pautas para conseguir una tarea profesional. "Constituye una valiosa carta credencial, una especie de documento de identidad". (Osorio, 2001 citado en García, 2009)

En la actualidad el código ético del voluntariado "Ayuda a quienes de manera altruista prestan su tiempo y su ayuda a las personas que necesitan apoyo. Es una guía de orientación, un listado de deberes y obligaciones que marca las pautas de trabajo." (García, 2009, p.1)

La creciente pluralidad de organizaciones de voluntariado hace aconsejable la existencia de unos principios éticos que guíen su actividad, un marco que garantice la transparencia, la democracia interna y la austeridad en su actuación. La conveniencia de impulsar estos principios radica en la necesidad de preservar el carácter social, participativo, no lucrativo y solidario que debe estar presente en todas y cada una de estas entidades. (Bolunta, 2006)

Como un espacio de convergencia entre diferentes modelos de códigos éticos. El autor señala tres tipos de códigos éticos:

Un código de aspiraciones, que explicitaría el conjunto de ideales que mueven a las organizaciones; un código educativo, que cuida más los procedimientos a seguir, y un código regulativo, que marca reglas y pautas de conducta detalladas, y que abre la posibilidad de expresar posteriormente quién cumple o incumple el código en cuestión. (Domingo, 1997, p. 162-163)

De la misma manera en el libro de *Ética en las organizaciones de voluntariado* se determina que

(... ) habría que caminar por la formulación de códigos que intenten ser un ámbito de convergencia de estos tres estilos que, a la larga, pueden y deben ser complementarios (...) actualmente cobra

importancia la dimensión educativa de los códigos éticos en tanto que ordenan ideas, esclarecen horizontes de sentido, promueven el diálogo y el respeto ante quien no piensa como yo o como mi organización (...) La dimensión educativa de un código ético humaniza y desjudicializa la dimensión regulativa que todo código debe tener, al tiempo que acerca a procesos y pautas concretas de desarrollo la dimensión de aspiración utópica al que todo código debe asomar. (Aranguren, 2001, p. 209-210)

La puesta en marcha del código ético de las organizaciones de voluntariado significa un soporte de esperanza para organizaciones y personas itinerantes, en camino, que desafían sin heroísmos y con conciencia de sus limitaciones a este mundo injusto y que apuesta por el valor de lo pequeño, del poco a poco y de los procesos a largo plazo. El código ético quiere ser una vitamina que nos ayude a mantener nuestro cuerpo y nuestro espíritu en plena forma, que nos ayude a levantar las cabezas y remoralizarnos, no incorporando nuevos deberes sino disponiéndonos a hacer frente a la complejidad de los problemas de nuestro mundo con altura de miras. (Aranguren, 2001, p. 210)

Se debe tener en cuenta que el código ético del voluntario pretende ser un instrumento privilegiado para que cada voluntario o cooperante reflexione sobre su propia actividad solidaria y sobre su compromiso, y contiene también las «señas de identidad » del movimiento voluntario: los ideales comunes, los valores compartidos, las metas. (Diaconía, 2013, p.58)

La ética del Voluntariado trata de la forja del carácter de los voluntarios como personas y del Voluntariado como movimiento:

En lo que hace a la ética, tiene que ver con el êthos, con el carácter que necesariamente nos forjamos las personas, las organizaciones y los pueblos, ya que no nacemos hechos, sino por hacer. Y, claro está,

importa forjarse un buen carácter, uno que nos prepare para vivir bien, y no lo contrario. Pero, ¿qué es un buen carácter?

A lo largo de la historia, dos candidatas se han ido ofreciendo como orientaciones para forjarlo, felicidad y justicia, dos aspiraciones que han alimentado utopías, revoluciones, sueños. Que los seres humanos desean ser felices es cosa sabida, pero no lo es menos que las instituciones deben intentar ser justas, si quieren ser legítimas, que una sociedad es perversa si no aspira a la justicia. Habida cuenta de que los proyectos de felicidad son muy personales, parece que no compete a las sociedades elegirlos, sino a las personas, mientras que es tarea de las sociedades sentar unas bases de justicia tales que las personas puedan proyectar su felicidad como bien les parezca, con tal de que no pongan en peligro la de los demás. (Cortina, 2001, p.1)

El carácter nos lo podemos forjar para tener virtudes o vicios, y hay dos valores centrales de los que se ocupa la Ética (...), la justicia y la felicidad de las personas y de la humanidad en su conjunto (...) Tiene que ver con las exigencias de justicia y tiene que ver con las invitaciones a la felicidad. La justicia en nuestras sociedades occidentales ya exige tratar a toda persona como un valor absoluto, no instrumentalizarla y sí empoderarla; sí empoderarla para que cada uno pueda elegir el plan de vida que le parezca importante elegir, que él tenga razones para valorar. (Cortina, 2001, p.2)

Pero para Marina. (2004), en su libro “Aprender a Vivir”, explica que “la ética no es más que el conjunto de soluciones más sabias que se nos han ocurrido para solventar los problemas que plantea la felicidad”. Una opinión que comparte Magdalena quien señalaba que “ética y felicidad están unidas”.

Es por eso que García. (2009), nos dice que los códigos de ética, son una guía de orientación, un listado de deberes y obligaciones que marcan las pautas de trabajo. Por otro lado, López (2009). El marco

ético es un elemento que diferencia al Tercer Sector de la Administración Pública y de la empresa (sector con ánimo de lucro). No quiere decir que los otros sectores no tengan su marco ético, sino que la ética de las organizaciones sin ánimo de lucro contiene elementos diferenciadores, propios. (p.42)

(...) los voluntarios actúan y lo hacen por una serie de motivos-valores-principios, además de que la propia acción se pueda cuantificar y tipificar con arreglo a una serie de condiciones observables. Es más, incluso los motivos los hemos tratado de ejemplificar para dejar constancia de que unos valores van quedando en desuso y otros cobran nueva actualidad. Es otra manera de decir que los supuestos valores éticos o valores más objetivos, dependen de las circunstancias y se han relativizado. Luego lo que es bueno o malo como principios ideales lo entendemos según sea útil para nuestras vidas, incluida la solidaridad como expresión del voluntariado. Y si los voluntarios en la actualidad se mueven por una serie de motivos-valores, sujetos en cierto modo a condiciones observables, en otras épocas y hasta en siglos anteriores, las expresiones de solidaridad han sido diversas y las hemos tratado de ordenar con amplios y flexibles criterios teórico-metodológicos, entre otros. (Gutiérrez, 2001, p.2)

Vidal et al., la identificación con la misión y los valores de la organización es lo que permite que el voluntariado forme parte de la entidad más allá de las tareas concretas que esté llevando a cabo. Es la forma de comprender los motivos y la finalidad de su labor en un contexto más amplio. Las organizaciones deben ejercer un rol proactivo en este proceso de comunicación de sus elementos identitarios. Deben esforzarse por conocer en qué medida asimila e interioriza el voluntariado el mensaje organizativo sobre misión y valores. El trabajo se ha centrado, principalmente, en la mejora de la eficiencia, en la creación de una cultura de calidad y en la sostenibilidad organizativa y

de gestión. En este proceso, la adaptación del voluntariado a la nueva cultura ha quedado muchas veces como asignatura pendiente. En unos casos no se ha percibido como necesidad y, en otros, no se ha sido capaz de compatibilizar la adaptación del voluntariado a la nueva realidad.

Si bien es cierto, “La cultura de una organización es marco de referencia para que sus integrantes cuenten con un patrón de conducta ante situaciones específicas. Este patrón es el resultado de normas, valores y creencias comunes que se han compartido durante años.” (Ritter, 2008, p.53)

Pero para Pettigrew, es una definición clásica, la cultura es “el sistema por el cual un grupo dado en un momento determinado acepta, públicamente y de manera colectiva, los significados operativos por los cuales interpreta su situación y a sí mismo, a través de un sistema de términos, formas, categorías e imágenes” (Pettigrew, 1979 citado en Lopez, 2009)

Siendo así que “Cada entidad optará por una u otra forma de organizarse en función de su cultura organizativa y del peso del voluntariado en la entidad, entre otros aspectos”. (Vidal et al., 2009, p. 32)

A esta afirmación, Navarro (2012) lo complementa diciendo que “La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.” (p.1)

“Si bien todas las organizaciones tienen una cultura, (...) cuanto mayor sea la cantidad de integrantes de la organización que los acepten y mayor la adhesión a los mismos más fuerte será la cultura” (Ritter, 2008, p. 63).

En este sentido, García (2007), nos explica que es destacable el aporte de Kaplan y Norton, quienes sostienen que la organización logrará crear valor en la medida que no solo tenga una buena estrategia, sino que pueda ejecutarla con éxito, para lo cual es indispensable que los activos intangibles, dentro de ellos la Cultura Organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia. Por lo general muchos objetivos estratégicos de las organizaciones implican la implementación de iniciativas y proyectos que requieren nuevas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, esto implica trabajar directamente en la cultura existente a fin de conocerla a profundidad y de establecer acciones para lograr que las creencias, formas de pensar, expectativas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización se oriente al objetivo estratégico común.

En uno de los artículos de Cavanna publicados en la revista de la Fundación Compromiso y Transparencia en el 2012, nos explica que:

Las instituciones del sector no lucrativo cuentan con modelos conceptualmente muy ricos. No se trata de que las empresas se conviertan en ONG y renuncien a los beneficios, sino de que sepan identificar aquellos elementos del sector no lucrativo que podrían ayudarles a identificar aquellos elementos del sector no lucrativo que podrían ayudarles a reforzar su cultura organizacional, la participación y el compromiso de sus empleados, el conocimiento de sus clientes y, sobre todo, la pasión por lo que hacen. (Cavanna, 2012, p.1)

A esto podemos agregar que cada organización tiene una cultura particular ya que es resultado de la interacción de los sistemas establecidos por ella, el perfil de los individuos que la componen y las relaciones que estos establecen en cada uno de los grupos de pertenencia primario dentro de la organización – es decir, su área de

trabajo específico – y con la totalidad de los integrantes de misma. (Pagani, 2014, p.3)

En la práctica, los valores entran en tensión y se deben elegir cuales se priorizan sobre otros. Aquellos que son el eje de la cultura organizacional se explicitan mediante la misión de la organización, texto que señala la esencia de lo que es y hace. Se podría decir que la misión es la declaración básica de la identidad de una organización. (Pagani, 2014, p.4)

De acuerdo a Robbins una de las variables que hacen que una cultura sea fuerte es la clara definición de los valores y su amplia difusión. Esto se logra a través de lo que podemos denominar el proceso de socialización, que comienza cuando una organización selecciona sus miembros y descarta a los que no se alinean con sus valores más importantes, mediante un proceso de doble vía: el candidato recibe información sobre la organización y esta indaga sobre los valores del aspirante. (Robbins, 1987 citado en Ritter, 2008).

La persona voluntaria escoge la entidad en la que colaborará según sus intereses y valores, que a su vez deben corresponderse con la misión y los valores de la organización, de forma que su actuación cumpla unos objetivos comunes. (Vidal et al., 2009, p.18)

A partir de aquí, en caso que se sume un nuevo integrante, comienza formalmente este proceso que denominamos de socialización organizacional, que incluye distintas etapas.

La primera es se vincula los aprendizajes para la incorporación a la organización; la segunda está relacionada al momento en que expectativas del nuevo miembro y realidad organizacional se articulan y la tercera abarca la incorporación de habilidades para el desempeño de sus funciones y los valores y normas del grupo de pertenencia,

generando que ese individuo se sienta parte de la organización y “responsable” del cumplimiento de las metas de la misma. Por otro lado, cuando hablamos de valores organizacionales podemos categorizarlos en: a) elementales, los que compartimos más allá de determinada organización como la justicia o la libertad ; b) estratégicos, son aquellos que hacen posible el desarrollo de los tareas y disminuyen las tensiones propias de la actividad, como la elección de opciones que prioricen el bien de un equipo y no de un individuo y c) instrumentales, son los valores que hacen posible la operatoria de una organización , como la calidad de los productos. (Ritter, 2008, p. 78).

Existen distintos actores que intervienen en la instalación de los valores fundamentales de la organización, que constituyen lo que el autor llama filosofía organizacional, entre ellos los empleados y la comunidad. En el primer caso, remarca que la identificación con los valores será el motor para encarar trabajos desafiantes, respetar a todos los miembros de la organización, lograr sus propósitos y de esa manera cumplir las metas organizacionales. (Wechsler, 1991 citado en Pagani, 2014)

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. (Navarro, 2012, p.1)

Las funciones de la cultura organizacional son: a) la identificación, mediante rasgos distintivos de manera tal que la organización sea reconocida por sus miembros generando autoconciencia y por terceros, externos; b) la integración, mediante el entendimiento a partir de pautas comunes; c) la coordinación, mediante la certeza de que todos

los miembros tomarán sus determinaciones en base a los valores y objetivos de la organización y d) la motivación, mediante el conocimiento de lo que está bien y lo que no, dando sentido al trabajo de cada miembro y legitimando su acción hacia fuera. (Ritter, 2008 citado en Pagani, 2014).

Por otro lado, para García (2007). El desafío para las organizaciones constituye en lograr generar y consolidar una Cultura y Clima Organizacional que permita que las personas que las conforman se encuentren claramente conscientes y hayan interiorizado adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización.

Pero hay que tener en cuenta que la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero hoy se concibe que las organizaciones sean algo más que eso. Ellas adoptan una personalidad como la de los individuos: pueden ser rígidas o flexibles, amistosas o hurañas, serviciales o no serviciales, innovadoras o conservadoras, etc. (Navarro, 2012, p.1)

Teniendo en cuenta que en el 2013, Poyato señaló que las personas voluntarias, a través de las tareas asociadas a su acción voluntaria, adquieren o ejercitan determinadas competencias personales, que son valiosas por sí mismas, para la persona y para la sociedad (...), como la capacidad de escucha, la comunicación y la empatía, la autonomía y la responsabilidad.[La capacidad de sacrificio, la iniciativa, la responsabilidad, el liderazgo, el trabajo en equipo o la capacidad de

comunicarse con éxito, son algunas de las habilidades que encontramos con frecuencia en las personas que optan por el voluntariado.].(p. 5)

Este cargo permite al voluntario o voluntaria contar con una figura que le acompañe, oriente y supervise y, colectivamente, garantiza la consolidación del grupo y el trabajo conjunto. Un grupo organizado y bien liderado derivará en una mayor implicación de las personas voluntarias, en una mayor calidad en las acciones y en una mayor satisfacción por la labor realizada. (Vidal et al., 2009, p.42)

Asimismo añadió que la persona responsable, como concedora de esta área de la organización, debería ser capaz de proponer nuevas iniciativas al equipo de dirección de la entidad y ser innovadora para mantener viva la participación de las personas voluntarias. (Vidal et al, 2009, p.43)

La definición de perfiles es la base del proceso de selección posterior, y por lo tanto, tiene como objetivo final garantizar la concordancia entre las expectativas personales y las de la organización. Cada perfil debería describir la información básica sobre cada puesto. Se espera que incluya: las responsabilidades, funciones y tareas que tienen las personas que colaboran en la organización, las capacidades y habilidades necesarias, el proyecto o área organizativa en el que se enmarcan y la persona responsable del mismo. Al realizar la definición, las organizaciones determinan qué competencias tendrán las personas colaboradoras, tanto en el aspecto técnico como en el motivacional. (Vidal et al, 2009, p.54)

El vincular el voluntariado corporativo con el desarrollo de competencias está siendo una tendencia cada vez más clara por parte de los departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas, al haberse dado cuenta del impacto que tiene el voluntariado en el

desarrollo del talento. [Es así como en el 2013, Deloitte Volunteer Impact Survey realizó encuestas a más de 200 directivos de Recursos Humanos en Estados Unidos, obteniendo como resultado que los empleadores se están dando cuenta del potencial que tiene el voluntariado para el desarrollo de habilidades y competencias, muy valoradas en el equipo humano que desean.] (Voluntario y estrategia, 2015, p.16)

Herranz. (2008) comento que hoy en día las OS no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia puesto que el futuro augura el uso y gestión de nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento. Estos conceptos son eslabones de la cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble planteamiento, estratégico y operacional. (p.3)

Mientras exista comunicación esta debe ser recíproca ya que si fuera unidireccional sería exclusivamente información o imposición. Toda relación pasa por la comunicación, tanto para exponer lo que hay como para escuchar lo que se busca. No menos importante que saber escuchar y comunicar es tener, desde la función de responsabilidad y coordinación, la capacidad de situar correctamente a la persona voluntaria en su papel y tarea. La persona coordinadora o responsable debe saber razonar y tener la capacidad de negociar el espacio y los límites de la acción voluntaria en el marco de la organización concreta. (López, 2009, p.126)

Siendo así que la Vidal et al. (2009) detalla que, todas las personas necesitan un marco referencial claro para vincularse a un grupo organizado y mantener la relación en el tiempo de forma leal. Cuanto más clara sea la estructura organizativa, más sencillo será para cualquier persona comprender cómo funciona el voluntariado en la entidad.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en la fase de desarrollo es la comunicación. A través de ella se hace posible una mejor integración de las personas voluntarias en la organización, se llevan a cabo muchas de las acciones de seguimiento, se canaliza la participación, etc. La propia actividad de voluntariado significa relacionarse con otros miembros de la organización, de modo que se establece continuamente una comunicación directa entre ellos. Inicialmente, la persona responsable de voluntariado suele canalizar la comunicación entre el voluntariado y el equipo remunerado, así como con la persona responsable de la actividad y el grupo en el que participa la persona voluntaria.

Es así que Lazzaro (2005) nos habla sobre las Relaciones transparentes con la sociedad, explicándonos que:

para poder llevar a cabo un Programa de Voluntarios coherente es importante contar con un grupo uniforme. Si se detecta una persona que no coincide con la organización debe orientársela para que ofrezca colaboración en otra institución acorde a sus gustos y necesidades. Esto no sólo favorece a la organización sino también a la persona que, de ser incorporada, tarde o temprano se sentirá desilusionada y expulsada del grupo. (p.2)

El corazón de toda organización está en la gente, y la vida de las organizaciones está en función de las personas que la integran, así como en la interrelación entre ellas y con el medio ambiente. Es correcta la mención de que las personas pasan y las instituciones perduran. Pero el paso de las personas marca a las instituciones. Son las personas las que dan movimiento y sentido a las organizaciones. (Magglieri, 2004, p.143)

Cabe recalcar que “Estas experiencias son válidas para el mundo profesional, porque una persona que las posee las pondrá en práctica en su trabajo voluntario, pero también en un trabajo remunerado.”

El realizar este tipo de actividades voluntarias permite el desarrollo de competencias. Un estudio llevado a cabo por Corporate Citizenship para el Ayuntamiento de Londres, en el que analizan a 16 empresas que realizan labor voluntaria corporativa. Estas competencias son, nuevo entorno, se trata en cierto modo de desarrollarse como persona y profesional en entornos diferentes a los que se está habituado, además de establecer relaciones con personas muy diversas y diferentes de las que habitualmente conocen. En segundo lugar, el interactuar permite mejorar habilidades relacionadas con la comunicación, la escucha activa o la flexibilidad de los voluntarios. En tercer lugar, el liderazgo. Y por último, la empatía y el entendimiento mutuo, permitiendo desarrollarse al relacionarse con personas diversas y en situaciones poco habituales. (Poyatos, 2013, p. 5-6)

Es así que podemos llegar a la conclusión de que el voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo personal y profesional. Aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona, son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles al entorno laboral. (...) Se denota cuando las circunstancias les obligan a innovar, a hacer algo diferente para alcanzar un objetivo. Porque se tienen que manejar en nuevos entornos (fuera de su zona de confort) con cambios inesperados. Y porque sus habilidades existentes se ponen a prueba y deben adaptarse a condiciones no familiares. (Voluntare, 2013 citado en Voluntario y Estrategia, 2015)

Mientras tanto para Rodríguez, C. (2013) los sistemas de apoyo social amortiguan el estrés y el impacto de situaciones críticas y de los factores de riesgo promoviendo el crecimiento y desarrollo. Existen diferentes estudios que demuestran que las buenas redes de apoyo social ayudan a la gente a enfrentarse de mejor manera a las situaciones problemáticas. Asimismo, (...) el voluntariado aporta algo propio a los sujetos y grupos humanos en la medida en que su acción, su aportación,

sea del tipo que sea, potencia a tales sujetos y grupos. Y esa potenciación sólo es factible desde los propios sujetos, con ellos, «acompañándoles», no sustituyéndoles. (p.96)

Es por eso que se debe tener en cuenta que “La creación de una política de formación significa la definición de unas líneas básicas a partir de las cuales cada organización puede planificar las acciones formativas que tienen que ponerse en marcha.” (Vidal et al., 2009, p. 110)

Pero desde el punto de vista de Huberman, “se entiende a la capacitación como un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente, implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de mejorar desempeños y resultados, estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales y reforzar el compromiso de las personas con la comunidad en la que estas se desenvuelven” (Huberman, 1999 citado en Marder, 2005)

Por otro lado, “El acceso a formación, tanto la facilitada por la organización como la externa, es un potente sistema de reconocimiento de la acción voluntaria que va más allá de la mera capacitación o adquisición de conocimientos por parte del voluntario.” (Rodríguez, 2013, p.168)

Siendo de esta manera, a muchos voluntarios se les asignan tareas complicadas que implican tener un gran entendimiento y conocimiento sobre ellas para poder llevarlas a cabo de manera adecuada. “Esas capacitaciones están determinadas por las características de la institución oferente y por el momento o etapa en que se ubica la participación del voluntario en ella. En función de ese momento o etapa,

pueden ser capacitaciones iniciales o de actualización.” (Marder, 2005, p.2)

Este enfoque es apoyado por la fundación Vidal et al. (2009), al decir que “La formación se debe plantear también en clave de organización. Es decir, se trata de que la persona voluntaria se desarrolle, contribuyendo a su vez a la buena marcha de la organización.”

Unos años más tarde, en el 2013, esta idea es compartida por Rodríguez, al expresar que “La capacitación del voluntariado a través de la formación básica y especializada, enfatizando su formación en el ser y no sólo en el saber. Se trabajan las relaciones interpersonales con el propósito de mantener un ambiente distendido y agradable para todo el equipo de trabajo.” (p. 203)

Teniendo en cuenta estos análisis, “La formación del voluntariado debe tener en cuenta los valores y las competencias, más allá de los aspectos específicos de la actividad que se lleve a cabo.” (Vidal et al., 2009, p. 111)

Es por eso que para Ferry (1997), “Una acción de formación no puede ser concebida y llevada a cabo con alguna posibilidad de éxito si no se procede al análisis de las necesidades de formación de aquellos a quienes concierne.” (p. 28)

Por lo cual se debe tener en cuenta que “La formación del voluntariado puede realizarse mediante diferentes tipos de actividades. El coste económico no tiene por qué ser un obstáculo, ya que pueden plantearse acciones formativas aprovechando recursos existentes de otras organizaciones o bien aquellas organizadas desde organismos especializados de forma gratuita.” (Vidal et al., 2009, p. 111)

Los voluntarios y voluntarias que han pasado por las entidades (ya sean de pequeña o gran dimensión) se convierten en voz de la organización fuera de ella. Por lo tanto, pueden dar referencias de la entidad a otras personas que quieran hacer voluntariado. Si mantienen el vínculo con la entidad es más fácil que ejerzan esta función, expliquen su experiencia e inciten a otras personas a acercarse a la entidad. Además, si estas personas se van agradecidas y contentas transmitirán una imagen positiva de la organización a potenciales colaboradores y a otros agentes implicados. (Vidal et al., 2009, p. 156)

El compromiso con los stakeholders requiere que las empresas especifiquen la naturaleza de sus relaciones además de las acciones concretas tomadas para garantizar la realidad de los compromisos.

En el 2010, Vidal et al., nos explica “la importancia de identificar adecuadamente los grupos de interés, es importante tener en cuenta que las relaciones con estos grupos no son estáticas ni uniformes. Las partes interesadas relevantes para una empresa pueden variar para cada tema, y pueden surgir nuevos grupos de forma imprevista.” (p.12)

“Antes de involucrar a los grupos de interés es clave tener los asuntos relevantes en orden, si no son claros puede generar riesgos de comunicación”, es clave realizar un mapa de grupos de interés, definir los asuntos relevantes para cada uno de ellos y definir un enfoque de gestión desde la empresa. (Nieto, 2011, p.1)

López (2009). Explica que las compañías no solo tienen que generar beneficios y ser rentables sino que, además, cobra cada vez mayor peso la forma en que gestionan su negocio. Se requiere que lo hagan de una forma responsable, atendiendo a las necesidades de sus grupos de interés y con un marco de actuación ético. Esta nueva racionalidad empresarial se ha radicalizado en los últimos años con la crisis financiera global y de valores socio-culturales. (p. 14)

Por otro lado, San Segundo Encinar (2012), nos hace referencia que la medición de la responsabilidad de una empresa con la sociedad en la que se inserta debe tener en cuenta diferentes aportaciones mutuas, especialmente las que una compañía debe hacer a la sociedad de la que forma parte. De este modo, resulta difícil tratar de plantearse de forma global cuál es la empresa más responsable en una determinada región económica sin pararse a considerar cuáles son las actuaciones que reflejan dicha responsabilidad. Entre estos ámbitos, destaca de forma especial un adecuado gobierno corporativo de la organización, capaz de generar confianza entre sus inversores actuales (con los que, no olvidemos, una compañía tiene la mayor de las responsabilidades) o potenciales.

De la misma manera, en el 2015 se hizo una publicación en El Observador, quien nos dice que “(...) es necesario hacer un mapeo para identificar a los Grupos de Interés de la empresa y luego priorizarlos en función de la importancia de su relación con la empresa y los impactos respecto a la misma.”

Asimismo, este mismo medio nos dice que “Luego de identificados y priorizados los grupos e interés, se recomienda planificar y generar instancias de diálogo con estos a los efectos de conocer sus necesidades y expectativas.” (p.3)

Es por eso que “la identificación de los grupos de interés, resulta crucial definir los temas relevantes para cada uno de ellos, y comprender cómo estos se relacionan con las expectativas de las partes interesadas.” (Vidal et al., 2010, p.12)

Por otro lado tenemos que, las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés o

público al que van dirigidas. (...) Estos públicos son los que van a legitimar su labor, y es fundamental no olvidarse de ellos, puesto que como señala Maglieri (2004), las organizaciones tienen su razón de ser en las personas que las constituyen.

Es así que “La reputación la dan los grupos de interés y son sus grupos de interés los que hacen ese poder silencioso” (Nieto, 2011, p.1)

Si bien es cierto, “[...] Ninguna organización existe por sí, si no es por la integración e interacción de personas. Asimismo, ninguna organización puede conceptualizarse fuera de un contexto en el cual está inmersa. La estructura física o burocrática existentes no brindan por sí sola vida a la organización, sino que son bases sobre las cuales las personas se organizan y aprovechan para funcionar.” (Maglieri, 2004, p. 143)

“Se considera que una empresa responsable mantiene un diálogo fluido y permanente con sus Grupos de Interés como insumo para la toma de decisiones.”

Para Lidia del Pozo, una de las responsables del programa Momentum Project, iniciativa de BBVA y de Esade, dirigida a promover el emprendimiento social, explica que “muchas empresas sociales viven de subvenciones, premios, donaciones, etc., que llegan de forma extraordinaria, y que hoy las tienen y puede que mañana, no. Muchas de las que vivían de aquello se han visto obligadas a cerrar. Deben cambiar su mentalidad y saber que la sostenibilidad se puede alcanzar a través de una financiación más regular”. (Escudero, 2015, p.1)

Es así que concluimos que, “Las necesidades y expectativas identificadas, a su vez deberán ser priorizadas en función del grado de

importancia que pueden tener tanto para los grupos de interés como para la propia empresa.” (Escudero, 2015, p.1)

Si bien es cierto para toda organización, el recurso más importante son las personas. Para un voluntariado sus agentes de cambio son socios que colaboran y formar parte de sus objetivos. Vidal et al. (2009) nos explica:

El proceso de selección se pone en marcha cuando la persona ha conocido tanto la entidad como las posibles formas de colaboración y ambas partes establecen un primer contacto. En esta fase, la persona voluntaria y la entidad acostumbran a buscar más información sobre la otra parte para saber si las expectativas previas encajan. (p.64)

Esta sistematización se puede concretar en un guion o protocolo de entrevista que incluya una parte final de valoración global de la candidatura. En algunos casos, puede ser interesante que participen en la entrevista varias personas de la organización. Así, una de ellas guía la entrevista y la otra puede hacer un análisis más a fondo del candidato o candidata. (p.66)

Así como también, nos menciona que la definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad. (p.54)

Asimismo, Rodríguez. (2013). Nos habla sobre la captación, puesto que es un aspecto que tiene que ocupar un lugar muy importante en el plan de voluntariado de la entidad y se ha de planificar bien. No sólo porque es clave para aumentar la cantidad de personas voluntarias en la entidad, sino también porque con ello se evita que las peticiones de

colaboración de voluntariado sean vagas, inadecuadas y muchas veces contradictorias. (p.125)

Esta opinión la comparte, Chacon y Vecina (2002) La captación de voluntarios es un proceso permanentemente abierto, es además, una de las tareas que más tiempo consume y, probablemente, la más visible socialmente. La persona responsable de la captación de los voluntarios contribuye a crear la imagen de la organización y del programa en la sociedad, es su representante para los posibles voluntarios. Actúa como una especie de embajador de la entidad, por lo que debe tener un talante abierto, negociador, emprendedor y un estilo de comunicación asertivo, objetivo, sincero y claro.

Uno de los retos más grandes de trabajar con voluntarios es conseguir suficientes voluntarios con las habilidades necesarias. La alta rotación de voluntarios es un reto para cualquier organización, como el hecho de que no todos los voluntarios van a satisfacer las necesidades de la organización. Una estrategia de reclutamiento es fundamental para tratar estos asuntos. (Carlton, 2012, p.24)

Para la Vidal et al. (2009), a pesar de que todos nos implicamos muy directamente en el voluntariado, es necesario que haya una persona coordinadora que le dedique el tiempo necesario y que se asegure de que haya espacios de seguimiento y participación. Nos explica detalladamente que debemos tener en cuenta:

“Cada organización deberá optar por un modelo de coordinación a través de personas remuneradas o voluntarias, lo cual dependerá de sus características y cultura”.

“La asignación de las funciones de coordinación del voluntariado a una o varias personas dentro de la organización es clave para garantizar la óptima gestión de este colectivo”.

“Puesto que existen algunas dificultades vinculadas al desempeño de este cargo por parte de una persona voluntaria. Por ejemplo, la presencia discontinua, con la que se pierde el contacto directo permanente con todo el equipo de voluntariado y la vivencia a lo largo del día de todo lo que sucede en la entidad”.

“Antes de explorar más sobre como reclutar a los voluntarios, su organización necesita un ‘Mensaje de Reclutamiento’. Este mensaje es representativo de su organización y debe contestar a la pregunta general: ‘¿Por qué debo yo (el voluntario) dedicar mi tiempo a su organización?’” (Carlton, 2012, p.25)

Carlton, cita Peter Hammond, de la organización británica ‘Samitarans’, detallando que las organizaciones que quiere trabajar con voluntarios “Deben recordar que están vendiendo un producto, una experiencia, una sensación de propósito, y que la gente va a ‘comparar precios’, es decir que va a considerar organizaciones diferentes hasta que encuentre la opción que le conviene más.” (...) entonces hay que prestar mucha atención en crear un mensaje convincente, interesante y tentador. (p.25)

Esta sistematización se puede concretar en un guion o protocolo de entrevista que incluya una parte final de valoración global de la candidatura. En algunos casos, puede ser interesante que participen en la entrevista varias personas de la organización. Así, una de ellas guía la entrevista y la otra puede hacer un análisis más a fondo del candidato o candidata. (La Caixa, 2010, p.66)

“La entrevista de selección es una herramienta básica de los procesos de selección y, en general, debería seguir un esquema fijo. Ayuda a las personas responsables a reunir información homogénea sobre los candidatos y candidatas.” (Rodríguez, 2013, p.66)

La definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad. (Vidal et al., 2010, p.54)

Hay muchas formas de seleccionar talento para trabajar en nuestra organización. Durante un proceso de selección tratamos de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, para lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación que posee. (Corral., 2015, p.1)

Es positivo tener un primer contacto con las personas que están valorando la posibilidad de incorporarse a la organización. En las entidades más pequeñas se suele organizar, en primer lugar, un encuentro más o menos formal con cada candidato o candidata. En el caso de entidades de mayor dimensión, se acostumbra a montar una charla para el grupo de personas interesadas con el fin de presentar la entidad y de recoger sus impresiones. De esta forma, si siguen interesadas, comunican a la organización su voluntad de incorporarse y facilitan algunos datos básicos que serán de utilidad antes de la entrevista. (Vidal et al., 2010, p.64)

La entrevista de selección es la herramienta básica de los procesos de selección y, en general, debería seguir un esquema fijo. La sistematización de las entrevistas ayudará a la persona responsable a recoger información homogénea sobre todos los voluntarios o voluntarias y a establecer criterios comunes de valoración. De esta forma, también será más fácil compartirla con el resto de la organización. (Vidal et al., 2010, p.64)

Será importante valorar y decidir cuántas personas voluntarias serán necesarias para cubrir los puestos definidos por la entidad y si la entidad puede incorporarlas en el momento actual. Lo más apropiado es que la organización ajuste el número de voluntarios a su propia capacidad de gestión. (Rodríguez, 2013, p. 127)

Se debe tener un gran cuidado en la planificación de este proceso, ya que en esta fase madurará su idea definitiva de la organización. Si el proceso está mal planificado, es improvisado, con pasos al azar, etc., el potencial voluntario recibirá esa imagen de la organización. (Rodríguez, 2013, p.131)

En cuanto a las características de la persona que realice la selección y, por tanto, las entrevistas, debe reunir unas determinadas características, ya que de ella dependerá que la acogida sea positiva o negativa. (Rodríguez, 2013, p.132)

Vidal et al. (2009), nos dice que la selección finaliza con la incorporación o no del voluntariado a la entidad, y con la asignación de la tarea que va a desarrollar. Para esta fase, la entidad debe contar con los criterios en los que se basará el posible filtro de las personas interesadas. Las organizaciones deben ser capaces de asumir con qué voluntarios o voluntarias quieren contar y, por lo tanto, cuáles no encajan. Pero que, después del primer contacto, si la persona voluntaria ha mostrado interés por colaborar, y la entidad ha considerado su opción y la ha seleccionado o le ha asignado una tarea, se incorpora al grupo. La incorporación consiste principalmente en dar la bienvenida al nuevo colaborador o la nueva colaboradora, mediante el compromiso entre ambas partes y la acogida.

De la misma forma en la variable de Respeto al Individuo, es explicado por Marder (2005), donde el voluntario puede formarse en la

medida en que reflexiona sobre lo que hace y su significado, sobre los logros y fracasos que experimenta. La capacitación de voluntarios, vista desde el lugar de quien capacita, consiste en ayudar a través de mediaciones, a que el otro se desarrolle trabajando y reflexionando sobre sí mismo. Esto es importante para promover la autopercepción del voluntario y favorecer su vínculo con la organización y con el destinatario de las acciones, para que pueda mantener una “distancia óptima” de ellos, y sea capaz de vincularse tanto con la organización como con los destinatarios desde el lugar más adecuado, intentando promover así el fortalecimiento y no la dependencia de los sujetos con los que interviene.

Longo cita a Leibowitz para profundizar sobre el desarrollo de la carrera profesional consiste en una actividad organizada, estructurada, y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de las organizaciones. Su propósito es dar satisfacción, tanto a las necesidades de la organización, como a las de sus empleados. También es vista como una forma de prevenir el desgaste y estimular el desarrollo del potencial que tiene el personal. (Leibowitz, 1987 Longo, 2004)

Ulloa (2012) Si un voluntario encuentra las oportunidades idóneas para su nivel de compromiso y sus intereses, tendrá las condiciones para crecer con su práctica. Luego de algunos meses, este proceso activará su rol transformador y fortalecerá su ciudadanía. Al gestionar un programa con esta metodología, más voluntarios asumirán roles de liderazgo y algunos emprenderán iniciativas extraordinarias.

Por otro lado Chiavenato (2000), nos dice un dicho popular afirma que la "Selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización".

Ulloa (2012) Hay que reconocer que debido a su formación familiar o debido a las experiencias que han tenido a lo largo de su vida, algunos voluntarios están listos para convertirse en grandes líderes. Un gestor de voluntarios debe identificarlos y trabajar de cerca con ellos, de modo que les ayudemos a encontrar lo que necesitan para dar ese gran salto.

El voluntariado beneficia tanto a la sociedad en su conjunto como a los individuos que lo ejercen, ya que refuerza la confianza, la solidaridad y la reciprocidad entre los ciudadanos, al tiempo que crea oportunidades de involucración. (Ban Ki-moon, 2011, p.1)

Una persona se incorpora a una entidad como voluntaria se establece un compromiso de colaboración. En él, ambas partes se responsabilizan, por un lado, de cumplir con la dedicación pactada, y, por otro, de ofrecer al voluntariado todo el apoyo necesario para su labor y evolución. Este acuerdo se formaliza a través de la Carta de compromiso voluntario, documento escrito que recoge el acuerdo e información adicional como los derechos y obligaciones de ambas partes. (Vidal et al., 2009, p.78)

Por otro lado, un contrato de trabajo establece por escrito el marco de relación pactado verbalmente entre la persona remunerada y la organización. Del mismo modo, en el caso del voluntariado, se debe formalizar un documento escrito que recoja los derechos y deberes del voluntario o voluntaria con la entidad y viceversa. Es lo que se conoce con el nombre de “carta de compromiso voluntario”. (Vidal et al, 2009, p.75)

Mientras tanto Bolunta. (2006), enfatiza que es necesario formalizar la relación entre la persona voluntaria y la entidad para poder exigir los derechos y deberes de cada una de las partes. Se

realizará mediante un escrito donde consten los datos de la entidad, los de la persona voluntaria y los términos de la relación entre ambas (dedicación, derechos y deberes, duración del compromiso...). (p.13)

### **2.3. Términos básicos**

**Indicadores:** Mondragon, A. (2002). Lo define como las “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el

reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos” (p.18)

Horn. (1193) explica que “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto” (p.147)

**Indicadores Ethos:** Esta herramienta de gestión, de uso gratuito, busca apoyar a las empresas en la incorporación de la sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) en sus estrategias de negocio, de modo que este sea sustentable y responsable. ( Perú 2021, 2010)

**Responsabilidad Social Empresarial:** Es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales. (Perú 2021, 2010)

**Ética Empresarial:** Comprende los principios y estándares que orientan el comportamiento del mundo de los negocios. El comportamiento ético de la organización es la base de la responsabilidad social, expresada en los principios y valores adoptados por la empresa. No existe responsabilidad social sin ética en los negocios. Es importante que haya coherencia entre la acción y el discurso. (Perú 2021, 2010)

**Stakeholder:** Término inglés ampliamente utilizado para designar cada parte interesada, o sea, cualquier individuo o grupo que pueda afectar a la empresa por medio de sus opiniones o acciones, o bien

afectarse por ella: público interno, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno, accionistas etc. Hay una tendencia creciente de considerar a un stakeholder a quienes se juzguen como tal, y en cada situación la empresa debe hacer un mapeo de los stakeholders involucrados. (Perú 2021, 2010)

**Tercer Sector:** Es el conjunto de organizaciones de la sociedad civil de derecho privado y sin fines de lucro, que realizan actividades en favor del bien común. Integran el tercer sector las instituciones como las ONG (organizaciones no gubernamentales) y las Oscip (organizaciones de la sociedad civil de interés público).

El término, creado por investigadores norteamericanos en los años 70, parte de la idea de que, además del Estado y del sector privado, hay una tercera vía, que reúne actividades privadas volcadas a la atención de las necesidades colectivas de la sociedad. (Perú 2021, 2010)

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Es descriptiva porque pretende determinar cuáles son los factores críticos que intervienen en el desempeño de 18 voluntarios, obtenidas mediante un focus group y una entrevista a profundidad.

#### **3.2. Área y línea de investigación**

Es una investigación mixta - descriptiva, ya que permitirá describir gran parte de los problemas que existan en el Programa Diviértete de la Asociación Súmate Voluntariado ya que se desea estudiar cuáles son los factores que tienen una mayor influencia en el desempeño de los voluntarios, usando el modelo RSE con los indicadores ETHOS.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población son todos los voluntarios del Programa Diviértete y coordinación general de la Asociación Súmate Voluntariado.

Considerando para la muestra a los coordinadores de cada taller y algunos voluntarios del programa para su desarrollo del focus group, y por otro lado, la entrevista de profundidad estuvo enfocada al presidente y vicepresidente de la Asociación.

Teniendo de esta manera un muestreo no probabilístico, ya que la elección de los miembros para el estudio dependió de un criterio específico, hecha por el propio investigador.

Por lo tanto para realizar la investigación se requirió de un cuestionario que permitió medir el desempeño de los voluntarios del Programa Diviértete de la Asociación Súmate Voluntariado.

### 3.4. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Sub - Dimensión	Indicador	Técnica
Factores de Desempeño	Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo	Autorregulación de la conducta	Compromisos Éticos	Focus Group y Entrevista de profundidad
			Arraigo en la Cultura Organizativa	
		Relaciones transparentes con la sociedad	Dialogo e involucramiento de los grupos de interés	
			Balance social	
	Público Interno	Diálogo y participación	Gestión Participativa	
		Respeto al Individuo	Compromiso con el Futuro de los Niños	
			Compromiso con el Desarrollo Infantil	
			Valoración de la Diversidad	
			Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	
	Compromiso con la Promoción de la Equidad de Genero			
Trabajo decente	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad			

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se pretende valorar mediante el modelo de RSE que emplea los indicadores ETHOS en todas las operaciones de la empresa. Para tales efectos, es necesario diseñar un cuestionario que nos permitirá recolectar la información necesaria en el proceso de investigación conforme la técnica de los indicadores Ethos. Se organizara dos tipos de abordaje: a los voluntarios y a al coordinador del programa diviértete.

La técnica a utilizar es la aplicación de los indicadores de Ethos que implica el vaciado de la información en un Excel, que facilitara tablas de salida para analizar los resultados de la gestión de la Asociación Súmate Voluntariado, objeto de estudio. En el patrón de salida de datos se organizan en base a la estructura del cuestionario por cada variable explicativa.

La recolección de datos se llevará a cabo en la ciudad de Chiclayo y se realizará un cuestionario a los voluntarios para determinar cuáles son los factores que tienen mayor influencia de su desempeño.

### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

Para el procesamiento de la información se realizará inferencia y análisis entre los datos que nos brinden los voluntarios del Programa Diviértete con la teoría encontrada en el presente trabajo.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La muestra estuvo conformada por coordinadores y voluntarios del Programa Diviértete de la Asociación Súmate Voluntariado de la ciudad de Chiclayo, las entrevistas se realizaron en dos grupos: Coordinadores y voluntarios, con una participación de 18 voluntarios en total.

La aplicación de este focus group a cada voluntario, permitió que se desarrollara un análisis descriptivo de las variables que resultaron relevantes para determinar los factores críticos que influyen en el desempeño del voluntario.

Por tal fin, las variables de análisis que se van a profundizar a continuación serán aquellas vinculadas al cumplimiento del objetivo indicado, así como a la descripción del lenguaje verbal y no verbal del voluntario. De tal manera, que el objetivo indicado se analizara con las variables seleccionadas de los indicadores Ethos, mientras que el lenguaje verbal y no verbal nos entrega información específica de las opiniones del grupo analizado.

Al analizarse esta dimensión: Valores, transparencia y gobierno corporativo, se empezó a trabajar las variables, compromisos éticos y el arraigo en la cultura organizativa. Donde los resultados de este focus group se determinara a continuación: si bien es cierto toda las organizaciones se identifican por su equipo de trabajo y en este caso la asociación les ha denominado “Agentes de cambio” quienes son la imagen de la organización y con los que se tiene metas/objetivos en común. Por lo tanto al compartir esta pasión y misión de la organización hace que los resultados y el trabajo hecho en conjunto sea un logro disfrutado por ambas partes.

Es así que Pérez (2005) nos dice que las Organizaciones de Voluntariado son organizaciones solidarias y eso es lo que las caracteriza y las define: trabajar y vivir para la solidaridad (...) se forjan un carácter, toman

una predisposición (...) nos damos cuenta de cuál es su identidad, qué podemos esperar de ellas, qué bien están aportando a la humanidad.

Otro punto que se evaluó es el conocimiento de la misión y visión de la asociación, desencadenando opiniones diferentes entre los voluntarios, obteniendo como resultados: que no la recordaban con precisión, por lo cual se les pidió que trataran de dar una idea de lo que ellos pensaban. Algunos de ellos lo asociaron como una labor educativo-recreativo que es aplicada mediante el “Programa Diviértete”, contribuyendo con el desarrollo de la educación. Para otros voluntarios, la organización se enfoca en el descubrimiento de talentos y desarrollo de capacidades y habilidades de los niños, pero un porcentaje muy pequeño lo asocio con la labor del voluntario como un reforzamiento a las clases que reciben en el colegio. Al tener esta información se llegó a una evidente conclusión puesto que desconocen la razón de ser de la organización.

Digital. (2013). (...) Por el contrario, una ONG sin valores, visión y misión claros carece de una brújula moral para guiar sus decisiones. Sin una visión clara, tendrá que luchar para que otros se unan a su proyecto. Sin una misión clara, carecerá de enfoque y dirección. Una organización de este tipo probablemente se encontrará involucrada en proyectos con poca conexión con la comunidad a la que pretende servir.

Siendo un grave problema porque puede ser uno de las causas de porque en algún momento del desarrollo de las actividades, el voluntario pierde interés en la labor y su desempeño disminuye.

Para afirmar la importancia de esta variable analizada se cita a Vidal et al. (2009), quien nos dice que la razón de ser de una organización radica en su misión y en los valores en los que se basa su actuación. Misión y valores son elementos de identidad. Las actividades de las entidades tienen sentido en la medida en que son coherentes con su misión y sus valores. Por este

motivo, el grado de identificación del colectivo voluntario con la misión y los valores es un tema transversal que debe tenerse siempre muy en cuenta.

Los valores son los principios básicos que nos permite direccionar cada actividad que desarrolle la organización, estos deben crear un vínculo entre las decisiones y acciones. Siendo un marco de referencia para el desarrollo individual y compartida, teniendo como valores: fidelización hacia sumate voluntariado y sus proyectos, compromiso, vocación de servicio, sentido de trascendencia, puntualidad, integridad, convirtiéndose en la filosofía de la organización.

Para Pagani. (2014), los valores entran en tensión y se deben elegir cuales se priorizan sobre otros. Aquellos que son el eje de la cultura organizacional se explicitan mediante la misión de la organización, texto que señala la esencia de lo que es y hace. Se podría decir que la misión es la declaración básica de la identidad de una organización.

Es por eso que Reig (2002) enfatiza que un código ético del voluntario es mucho más que un mero elenco de deberes y obligaciones. Constituye un instrumento eficaz para expresar la identidad ética del voluntariado: ideales comunes que mueven la labor solidaria y valores asumidos por los voluntarios.

Para la organización, SÚMATE es un equipo joven que contribuye al desarrollo social de Lambayeque, a través de la ejecución de proyectos de responsabilidad social con niños y jóvenes. Teniendo como misión; “Somos una organización liderada e iniciada por jóvenes que contribuye al desarrollo de la sociedad a través de la ejecución de proyectos de responsabilidad social con la población vulnerable de nuestro país”. Y la visión, “Ser reconocida como una organización que genera impacto positivo a través de la ejecución de estratégicos proyectos de responsabilidad social a nivel social”.

Digital. (2013), nos dice que los valores, la visión y la misión forman la brújula que orienta la labor de una ONG. Es preciso tener orientación para todas las decisiones y acciones de una ONG.

Si bien es cierto, Súmate Voluntariado tiene como objetivo potenciar las capacidades, habilidades y talento de la población vulnerable de nuestra sociedad. Pero a su vez, la intención de Súmate Voluntariado es formar una organización liderado por agentes de cambios, por personas que sueñan y creen en su sueños, jóvenes que desde su experiencia contribuyan eficazmente desde diversos sectores y proyectos a disminuir la taza de problemas sociales que afectan al país.

García. (2009), nos explica que el código ético refleja las señas de identidad del movimiento voluntario y es una guía de orientación para que sus miembros den "lo mejor de sí mismos". Pretende la reflexión de cada voluntario o cooperante sobre su actividad y su compromiso. Marca las pautas para conseguir una tarea profesional. "Constituye una valiosa carta credencial, una especie de documento de identidad".

Por otro lado, este autor pone gran énfasis en que la ayuda a quienes de manera altruista prestan su tiempo y su ayuda a las personas que necesitan apoyo. Es una guía de orientación, un listado de deberes y obligaciones que marca las pautas de trabajo

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es sí los voluntarios perciben que la asociación se preocupa por ellos: beneficios y aportes. Se dio a conocer que muchos de los voluntarios, hoy en día aprecian y valoran el trabajo de los docentes, puesto que para ellos fue difícil aprender a estructurar, armar y diseñar una clase pero que a la larga les ayudó en ser más organizados y responsables. Dándonos a conocer que las actividades que se realizan en la asociación les permitió desarrollarse e interactuar con nuevas personas y diferentes enfoques. Por otro lado, existen voluntarios que realizan línea de

carrera en la asociación lo que les ha permitido crecer como personas y desarrollar nuevas habilidades.

Asimismo existen voluntarios, a los que denominaremos “antiguos” por el tiempo que pertenecen a la asociación, que han desarrollado algunas habilidades y lo que les ha permitido poder llegar a los niños, ganándose su confianza. Así como también, ha permitido a varios voluntarios, conocer la realidad de otros niños y salir de ese estado de confort que muchos de nosotros solemos estar, permitiendo poder ayudar al alcance de todos.

Pagani. (2014) señala, que existen distintos actores que intervienen en la instalación de los valores fundamentales de la organización, que constituyen lo que el autor llama filosofía organizacional, entre ellos los empleados y la comunidad. En el primer caso, remarca que la identificación con los valores será el motor para encarar trabajos desafiantes, respetar a todos los miembros de la organización, lograr sus propósitos y de esa manera cumplir las metas organizacionales. Al referirse a la comunidad indica que las empresas, en este caso se refiere a un tipo en particular de organización, debe ser un integrante activo donde opera mediante la creación de empleo y apoyando causas justas como forma de retribuir el otorgamiento del denominado permiso social.

Es de esta manera que Súmate Voluntariado busca jóvenes talentosos, creativos y competitivos que estén decididos a aceptar el compromiso de trabajar en los diversos proyectos que posee la asociación, para afrontar juntos el gran desafío de la situación problemática por el que atraviesa nuestro país.

Otro aspecto importante que se tiene que tomar en cuenta es la labor que tienen los voluntarios y el coordinador de cada taller. Los coordinadores de cada taller tienen como función responder las inquietudes, cuestiones y problemáticas que se puedan presentar en su equipo de trabajo, es quien

tiene la responsabilidad de encaminar y saber liderar a los voluntarios que están a su cargo.

Uno de los problemas que se detectó, es que muchos de los coordinadores de taller es que no sabían cómo asumir el rol o resolver los inconvenientes que se presentaron durante la temporada, pero problemas que ellos decidieron resolver por cuenta propia y que los voluntarios de coordinación general se enteraron en el momento de realizar el focus group, lo que hace pensar que la comunicación no es eficiente y que puede ser uno de los factores para que su nivel de desempeño disminuya.

Pero, es un incidente que no se ha dado con todos los coordinadores de taller, algo que el presidente y el coordinador del programa, afirman, puesto que ellos realizan un seguimiento de las labores de cada taller con el fin de poder minimizar errores o absolver inconvenientes que se puedan presentar en los equipos de trabajo.

A lo que podemos deducir que hay temas los cuales cada coordinador de taller ha decidido resolver por cuenta propia para no trascender un problema que se puede manejar de forma interna.

Herranz. (2008) comento que hoy en día las OS no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia puesto que el futuro augura el uso y gestión de nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento. Estos conceptos son eslabones de la cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble planteamiento, estratégico y operacional.

Mientras que López. (2009) explica, que para que exista comunicación esta debe ser recíproca ya que si fuera unidireccional sería exclusivamente información o imposición. Toda relación pasa por la comunicación, tanto para exponer lo que hay como para escuchar lo que se busca. No menos importante que saber escuchar y comunicar es tener, desde la función de

responsabilidad y coordinación, la capacidad de situar correctamente a la persona voluntaria en su papel y tarea. La persona coordinadora o responsable debe saber razonar y tener la capacidad de negociar el espacio y los límites de la acción voluntaria en el marco de la organización concreta.

El compromiso es uno de los factores principales en cada asociación, puesto que es la manera en la cual se permite evaluar y medir el desempeño. Si bien es cierto, la labor desarrollada no es remunerada pero no es razón por la cual el nivel de desempeño disminuya y se vea afectada la calidad del desarrollo de las actividades.

Teniendo muy en claro que el compromiso no solo es el documento firmado el momento de ser aceptados, forma parte de la asociación, también es el desempeño que realizan los voluntarios, en este caso las opiniones están divididas; los coordinadores de cada taller expresaron su entrega y compromiso en cada sesión, buscando siempre obtener buenos resultados y la satisfacción al finalizar cada clase. Vale recalcar que el trabajo que se realiza no es solo de un día, sino que también implica coordinar y estructurar cada sesión de trabajo con el equipo que conforma el taller. Los coordinadores son los representantes y quienes lideran el equipo. Aunque algunos de ellos han tenido problemas internos, no ha sido motivo para que afecte en la planeación y desarrollo de su clase.

Algo que respalda coordinación general, puesto que están contentos por la labor que han desempeñado los coordinadores de cada taller. Mentalizados con el fin de la asociación, una calidad de servicio para los beneficiarios e impactar a los agentes de cambio.

Ariño. (1999), nos explica que el voluntario es aquella persona que se compromete (noción de compromiso), por iniciativa propia (noción de libertad), de manera desinteresada (noción de acto sin finalidad lucrativa) en

una acción organizada (noción de pertenencia a un grupo o una estructura) al servicio de la comunidad (noción de interés común).

Por otro lado, para Diaconía. (2013) el código ético del voluntario pretende ser un instrumento privilegiado para que cada voluntario o cooperante reflexione sobre su propia actividad solidaria y sobre su compromiso, y contiene también las «señas de identidad » del movimiento voluntario: los ideales comunes, los valores compartidos, las metas.

La contraparte (voluntarios) de esta entrevista, da a conocer que no todos tienen el mismo nivel de compromiso, lo que ha generado incomodidad por parte de sus compañeros de taller, dando a conocer su malestar e incomodidad. Pero buscando solucionarlo de manera interna y que no tenga transcendencia. Estos problemas no se han generado en todos los talleres, pero cada equipo busca la mejor forma para poder desarrollar sus actividades. Así también, son sinceros al decir que en algún momento se han sentido desmotivados, por problemas personales, lo que se ha visto reflejado en su desempeño de cada sábado, lo que de una manera u otra desestabiliza el trabajo que se puede tener organizado, ya que muchas veces el mal humor o el tener un día malo hace que esa negatividad hagan que las cosas no resulten como se ha planificado. Por otro lado, al tener conocimiento brindado por los coordinadores de cada taller, de que personas son los que tienen bajo rendimiento, han justificado a esta pregunta, que el poco compromiso mostrado es porque no muchos saben manejar sus horarios: de clase, trabajo, voluntariado; llegando algún momento no tener el tiempo que el voluntariado lo requiere para poder desarrollar las actividades programadas. En esta temporada uno de los principales inconvenientes es el cambio de horario, ya que a la alerta de un probable fenómeno del niño, las clases se extendieron hasta los sábados para poder cerrar el año escolar antes de lo establecido, es por eso que las actividades que usualmente se realizaban los sábados por la mañana cambiaron al turno de la tarde modificando todo el horario de voluntarios y coordinadores.

Este cambio brusco de horario, hizo que algunos voluntarios tengan que retirarse de la asociación provocando una baja de voluntarios-docentes. Pero que a su vez no perjudico a los beneficiarios. Si bien es cierto, hubo menos voluntarios en este programa se debe recalcar que sí se pudo realizar los servicios brindados puesto que el equipo de trabajo busco la forma de poder realizar cada actividad asignada y seguir comprometidos con los objetivos de la asociación.

Es así que Vidal et al. (2009), afirma que la formalización conlleva un compromiso implícito muy importante de la persona voluntaria con la misión y los valores de la organización, que debe ponerse de manifiesto en las actividades y los proyectos en los que colabore. A su vez, para la organización, supone el deber de transmitir a la persona voluntaria la misión y los valores. El resto de deberes y derechos pierden importancia cuando este compromiso mutuo es muy bajo.

Sea cual sea el papel que desempeñará la persona voluntaria en la organización, se debe prestar especial atención. Puesto que la labor que realiza el voluntariado va más allá de la colaboración gratuita, ya que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo para garantizar que sea positiva y productivo para ambas partes, y coherente con la consecución de la misión de la entidad.

Es por eso que se decidió que los voluntarios calificaran su propio desempeño, algunos de ellos les costó realizar una autoevaluación pero sobretodo fundamentar su calificación, las calificaciones varían entre un rango de 6 a 8 (Siendo 1 el puntaje más bajo y 10 el más alto), algunos de los motivos ya se mencionaron anteriormente, horarios de estudios o trabajos. Los voluntarios pidieron a la asociación, más exigencia, supervisión y control.

En cuanto a los coordinadores de taller, pidieron un manual de funciones ya que algunos de ellos estaban desorientados al asumir el cargo y

tuvieron que aprender bajo algunos errores, por otro lado, pidieron que se realizaran evaluaciones durante el reclutamiento ya que algunos voluntarios no dominaban el taller que habían escogido, lo que causaba algunos retrasos o incomodidades. Pero sobretodo, enfatizaron que se debería de aplicar un feedback de su primera sesión con los niños, ya que muchos de ellos no son docentes y a pesar de que han sido capacitados, quieren conocer cuáles son las opiniones de los voluntarios que ya tienen experiencia y conocer que deben de mejorar.

Fasfi. (2010), explica que la evaluación examina nuestros objetivos, cómo llevamos a cabo nuestro programa y qué se ha conseguido. Dándonos a conocer la acogida de la comunidad o grupo con el que colabora, El grado de integración, de la persona voluntaria, en el ejercicio de su trabajo y en su relación con los otros, las dificultades encontradas, por la persona voluntaria, en el ejercicio de su trabajo y en su relación con los otros, el grado de consecución de los objetivos y de los resultados esperados, por la institución que le ha acogido, el nivel de realización personal del voluntario.

Cabe recalcar que el desarrollo de estas actividades, las nuevas habilidades y los nuevos conocimientos que obtienes en esta labor, para algunos voluntarios les ha cambiado la forma de ver las cosas, puesto que lo ven desde otra perspectiva porque no solo es el niño que ha aprendido algo nuevo al término de la sesión sino también el voluntario, terminando el día con nuevas sensaciones, lecciones, que hacen que las ideas que tenías al comenzar cambien, enfocándose en el desarrollo y la creatividad del niño. Buscando cada día algo nuevo para que esto sea muy bien aprovechado. La difusión de los códigos entre los voluntarios está abierto al compromiso de cuantas personas quieran expresar su conformidad con él en el futuro. Para la coordinación general los códigos de ética es la guía que orienta a los voluntarios a dar lo mejor de sí mismos.

Al hablar de códigos éticos entre los voluntarios, se llegó a un consenso, pues para ellos son los valores que la asociación ha formalizados mediante una carta de principios, que son incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de los voluntarios.

Antes de hablar de los procesos de captación y selección de nuevos voluntarios, se debe definir los perfiles se deben tener en cuenta las aportaciones que se esperan de esta nueva convocatoria. En ocasiones el voluntariado participa en labores vinculadas a la gestión y el funcionamiento habitual de la entidad. En otras, se centra principalmente en la colaboración en proyectos. En ambos casos debe quedar claro qué aspectos comparten estos perfiles y qué diferencias existen entre ellos

Es por eso que García. (2009), nos dice que los códigos de ética, son una guía de orientación, un listado de deberes y obligaciones que marcan las pautas de trabajo. Pero por otro lado, López. (2009). nos explica que el marco ético es un elemento que diferencia al Tercer Sector de la Administración Pública y de la empresa (sector con ánimo de lucro). No quiere decir que los otros sectores no tengan su marco ético, sino que la ética de las organizaciones sin ánimo de lucro contiene elementos diferenciadores, propios.

Vidal et al. (2009). La definición de perfiles es la base del proceso de selección posterior, y por lo tanto, tiene como objetivo final garantizar la concordancia entre las expectativas personales y las de la organización.

Cada perfil debería describir la información básica sobre cada puesto. Se espera que incluya: las responsabilidades, funciones y tareas que tienen las personas que colaboran en la organización, las capacidades y habilidades necesarias, el proyecto o área organizativa en el que se enmarcan y la persona responsable del mismo. Al realizar la definición, las organizaciones

determinan qué competencias tendrán las personas colaboradoras, tanto en el aspecto técnico como en el motivacional.

Así como también, nos menciona que la definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad.

La incorporación de un nuevo voluntario implica a ver pasado por un proceso de selección e inducción. El acuerdo inicial suele ser verbal e incluye el compromiso del voluntario o voluntaria de cumplir el encargo y su dedicación, y el de la asociación ofrecer todo el apoyo necesario para su labor. Todos estos aspectos se definen, comentan y complementan durante los primeros contactos de la persona con la asociación, a través de un contacto directo inicial con los coordinadores del programa, mediante la primera información disponible, obtenida por la entrevista realizada.

El segundo paso, son las capacitaciones, este proceso dura un mes en el cual se toman diferentes temas para que los voluntarios puedan desenvolverse en el momento de dictar un taller, sin dejar de lado las constantes evaluaciones (puntualidad, integración y desarrollo de actividad). Después de este proceso se realiza la formalización mediante la firma de un documento escrito que recoja los derechos y deberes del voluntario o voluntaria con la asociación y viceversa. Es lo que se conoce con el nombre de “carta de compromiso voluntario”.

Para la coordinación general queda muy claro que esta formalización conlleva un compromiso implícito muy importante de la persona voluntaria con la misión y los valores de la asociación, que debe ponerse de manifiesto en todas las actividades que se realicen en el Programa Diviértete. A su vez,

para la asociación, supone el deber de transmitir a la persona voluntaria la misión y los valores.

Las organizaciones deben ser capaces de asumir con qué voluntarios o voluntarias quieren contar y, por lo tanto, cuáles no encajan. Pero que, después del primer contacto, si la persona voluntaria ha mostrado interés por colaborar, y la entidad ha considerado su opción y la ha seleccionado o le ha asignado una tarea, se incorpora al grupo. La incorporación consiste principalmente en dar la bienvenida al nuevo colaborador o la nueva colaboradora, mediante el compromiso entre ambas partes y la acogida.

En cuanto a los indicadores: Diálogo e involucramiento de los grupos de interés y el balance social, se ha notado que la mayoría de voluntarios están totalmente comprometidos e interesados por la labor social, no solo la que realiza sÚmate, sino también otras organizaciones.

En una de las capacitaciones una ex-voluntaria compartió su experiencia no solo de su participación en SÚmate sino también en un voluntario en la que actualmente pertenece, lo que ha cautivado en los voluntarios, dando esa iniciativa de poder participar y ser un agente de cambio, uno de los objetivos que SÚMATE tiene con sus voluntarios. Lo que da pie a poder preguntar si es que ellos fomentan la participación de sus amigos en realizar la labor social, no solo en sÚmate sino también en otras organizaciones. Algunos de los voluntarios pertenecen a otro voluntariado pero para ellos eso no implica realizar sus actividades a medias, pues combinan lo que más les gusta realizar con sus actividades diarias. Por otro lado, algunos de los voluntarios han postulado a otros voluntariados que tienen un enfoque distinto al que realiza SÚmate; para otros el hecho de participar en concursos que estén relacionados con el apoyo social es una meta a corto plazo que quieren realizar.

Hay voluntarios que motivan a sus amigos o familiares a buscar un voluntariado donde se adecue a su perfil, dando ese pequeño empujón que necesitan para que indaguen sobre la labor que otras organizaciones están realizando y que sientan que con su contribución pueden realizar grandes cambios y de poder darse cuenta de que son capaces de realizar.

Razón por la cual Lazzaro. (2005) nos explica, que para poder llevar a cabo un Programa de Voluntarios coherente es importante contar con un grupo uniforme. Si se detecta una persona que no coincide con la organización debe orientársela para que ofrezca colaboración en otra institución acorde a sus gustos y necesidades. Esto no sólo favorece a la organización sino también a la persona que, de ser incorporada, tarde o temprano se sentirá desilusionada y expulsada del grupo.

En cuanto al compromiso que tiene la asociación frente a los niños, es contribuir a la formación de PERSONAS CREATIVAS capaces de brindar soluciones a problemas específicos de su entorno con claridad y creatividad, bajo los principios y valores de una cultura de paz. Por la cual, los voluntarios buscan la mejor manera para que el niño pueda aprender algo nuevo en cada sesión, si bien es cierto cada niño es diferente y para muchos ha sido un reto poder encontrar la técnica para poder hacerlo, ya que la ayuda no solo es impartir clases, también se enfoca en poder conocer un poco más de los niños y saber porque algunos de ellos tienen malas actitudes y la razón de sus comportamientos y es ese el momento en el que tu labor como voluntario está generando un cambio, porque debes saber guiarlo y que ellos puedan aprender que el motivo de los problemas que tengan en casa no tiene por qué afectarlos a ellos. Muchos de los niños con los que se trabaja vienen de hogares disfuncionales y lo único que necesitan es amor, comprensión, paciencia y atención. Aunque al comienzo, es muy difícil poder controlarlos y hacer que los niños confíen en los voluntarios, al romperse esa barrera la comunicación con algunos niños se vuelve muy fluida pero con otros hay que saber cómo llegar a ellos.

Cuando esto se logra, es porque tus acciones están teniendo repercusión y generan cambios que a largo plazo se verán los resultados. Algunos de los voluntarios llevan más de dos temporadas y han aprendido a manejar situaciones difíciles en un aula de clase o ya sabe cómo poder comunicarse con los niños, Súmate voluntariado ha logrado que muchos de los niños desarrollen sus habilidades y capacidades, pero que sobretodo tengan disciplina en el momento de realizar sus actividades, aunque aún exista un alto porcentaje de niños, con los cuales aún se siguen trabajando.

Uno de los comentarios de una antigua voluntaria, denominándola así porque inicio junto con el programa, es que su metodología es poner en una balanza de equilibrio: el estado emocional, afectivo y el carácter; obteniendo grandes resultados, puesto que los niños recurren a ella contándole lo que pudo haber pasado con otros niños e incluso los problemas que tienen en casa. Dándolo como consejo para los voluntarios no solo de su taller para poder obtener resultados con los niños, quienes son los más beneficiados con el Programa Diviértete.

Es así que Rodríguez. (2013), nos explica que los sistemas de apoyo social amortiguan el estrés y el impacto de situaciones críticas y de los factores de riesgo promoviendo el crecimiento y desarrollo. Existen diferentes estudios que demuestran que las buenas redes de apoyo social ayudan a la gente a enfrentarse de mejor manera a las situaciones problemáticas. Asimismo, (...) el voluntariado aporta algo propio a los sujetos y grupos humanos en la medida en que su acción, su aportación, sea del tipo que sea, potencia a tales sujetos y grupos. Y esa potenciación sólo es factible desde los propios sujetos, con ellos, «acompañándoles», no sustituyéndoles

Por lo tanto, nuestro trabajo va a consistir fundamentalmente en ayudar a las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad a desarrollar competencias o estrategias que les ayuden a reducir la misma y

mejorar sus capacidades. Buscamos: mayor independencia y autonomía; si no, no es ayuda.

En cuanto a los temas de capacitación están enfocados: En el mismo voluntario y las clases que se imparten, teniendo en cuenta la estructura y su desarrollo como también en los beneficiarios. Teniendo esta idea como referencia, una de las preguntas sobre los temas de capacitación que se habían impartido, los voluntarios dieron a conocer que habían obtenido nuevos conocimientos y sobretodo veían desde otro enfoque las clases recreativas que el Programa pretende dar, muchos de ellos dieron sugerencias de algunos temas que necesitan para poder mejorar en la labor que están desempeñando, el apoyo de los voluntarios que son docentes se hizo notar en cuanto a los temas y quienes podrían capacitarlos, Súmate no solo quiere enfocarse en capacitaciones orientadas al desarrollo de una sesión del Programa Diviértete, sino también a los voluntarios que desarrollen sus habilidades blandas permitiéndoles a crecer no solo como profesionales sino también como personas. La asociación Súmate Voluntariado no solo quiere que los únicos beneficiados sean solo los niños sino que también los voluntarios desarrollen sus talentos, para que en un futuro sean ellos los que tomen un cargo o puedan emprender una nueva idea, el que sean agentes de cambios y poder contribuir en la meta del voluntariado.

De esta manera, las necesidades y expectativas identificadas, a su vez deberán ser priorizadas en función del grado de importancia que pueden tener tanto para los grupos de interés como para la propia empresa.

Por otro lado, en la dimensión de público interno, se ha determinado que los filtros por los cuales los voluntarios deben pasar, tienen que ser de mayor exigencia y reestructurar el proceso de reclutamiento.

El proceso de convocatoria se basa en un formulario, que es metodología que se utiliza para la inscripción en la convocatoria. En cuanto a

los requisitos que se tienen: Ganas de poder ayudar y disponibilidad de tiempo, pero como ya se ha hablado anteriormente existen algunos problemas con este último factor. En cuanto a la experiencia no es fundamental puesto que la asociación está abierta a la oportunidad de que la puedan obtener con la misma organización.

Después de haber llenado el formulario, se les hace llegar al correo electrónico un mensaje de confirmación, indicando la fecha y el lugar en donde se realizara la selección e inducción, la primera impresión en las entrevistas es un punto clave, sobretodo la PUNTUALIDAD un valor que toda la asociación pone en práctica. Todos los voluntarios que conforman la coordinación general, evalúan a los postulantes y hacen un feedback de las entrevistas, después se realiza un informe de cada entrevistado y de quienes pasan el filtro, la encargada de decidir que postulante a voluntario pasa este proceso de selección es la coordinadora de talentos y recursos humanos, quien se encargará de enviar los correos y darle la bienvenida a los nuevos voluntarios, después de eso, se programan las capacitaciones y la última evaluación se realiza a su término. Esta evaluación, consiste en una clase maestra sorpresa, tratando de poner en situaciones difíciles a los voluntarios para conocer las reacciones y soluciones de los voluntarios, las evaluaciones se realizan por taller. Aunque, en esta evaluación solo se les da a los voluntarios un feedback, puesto que la metodología que se realiza no tiene como finalidad pasar por un último filtro.

López. (2009), nos dice que aunque todo proceso de selección implica una doble dirección, “ambas partes seleccionan”, en el caso del voluntariado esto queda mucho más evidenciado: las organizaciones de voluntariado seleccionan y las posibles personas voluntarias seleccionan a las organizaciones. Si realmente la decisión de ser voluntario se realiza desde la libertad y el altruismo, las organizaciones son evaluadas y elegidas por la persona voluntaria.

Es así que Vidal et al. (2009) nos dice, que el proceso de selección se pone en marcha cuando la persona ha conocido tanto la entidad como las posibles formas de colaboración y ambas partes establecen un primer contacto. En esta fase, la persona voluntaria y la entidad acostumbran a buscar más información sobre la otra parte para saber si las expectativas previas encajan. Esta sistematización se puede concretar en un guión o protocolo de entrevista que incluya una parte final de valoración global de la candidatura.

En algunos casos, puede ser interesante que participen en la entrevista varias personas de la organización. Así, una de ellas guía la entrevista y la otra puede hacer un análisis más a fondo del candidato o candidata. Por otro lado, también nos menciona que la definición de perfiles implica establecer cuáles son las competencias, conocimientos y experiencias que se esperan de las personas que se incorporan, tanto en el aspecto técnico como motivacional, para asegurarse así de su adecuación a la misión y los objetivos de la entidad.

Otro aspecto, que algunos coordinadores sugirieron es que debe de haber una evaluación de los postulantes al taller, para saber si lo dominan y que tanto saben del taller para dar una clase, porque han tenido algunas situaciones incómodas y difíciles por parte de voluntarios que solo esperaban indicaciones para realizar las sesiones y aceptando que no saben nada del taller. A esto se le debe añadir la información del modelo de trabajo de la Asociación y entrenar (con programas de integración y entrenamiento) a los voluntarios para que puedan trabajarlos sin ninguna complicación.

Para Carlton. (2012), uno de los retos más grandes de trabajar con voluntarios es conseguir suficientes voluntarios con las habilidades necesarias. La alta rotación de voluntarios es un reto para cualquier organización, como el hecho de que no todos los voluntarios van a satisfacer

las necesidades de la organización. Una estrategia de reclutamiento es fundamental para tratar estos asuntos.

Para que esto se vea reflejado en la calidad de clases recreativas que Súmate realiza cada sábado y que sobretodo el perfil del voluntario sea el mismo que él que se escogió, permitiéndole al niño desarrollar habilidades y capacidades cognoscitivas, puesto que uno de los fines de la asociación es aprender jugando, lo que permite al niño desarrollar su hemisferio derecho con talleres creativos. Es por eso que Súmate pide un grado de compromiso alto, no con la actividad concreta, sino con el programa. El compromiso de la persona voluntaria es con el proyecto global, con nuestra misión.

El carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que a menudo muchas asociaciones se crean gracias al esfuerzo de los voluntarios, pone un énfasis en el interés de estas personas ya que está relacionado con la finalidad que tiene Súmate, pero existen elementos que tanto para la asociación como para el propio voluntario o voluntaria deben gestionarse de manera coherente. De esta forma se consigue que la relación sea favorable para ambas partes. Sea cual sea el papel que desempeñará la persona voluntaria, la labor que realiza el voluntariado va más allá de la ayuda o de la labor social, porque es necesario dedicar tiempo y esfuerzo para garantizar que sea positiva y beneficiosa para ambas partes, y coherente con la consecución de la misión de la asociación.

Vidal et al. (2009). La identificación con la misión y los valores de la organización es lo que permite que el voluntariado forme parte de la entidad más allá de las tareas concretas que esté llevando a cabo. Es la forma de comprender los motivos y la finalidad de su labor en un contexto más amplio. Las organizaciones deben ejercer un rol proactivo en este proceso de comunicación de sus elementos identificados. Deben esforzarse por conocer en qué medida asimila e interioriza el voluntariado el mensaje organizativo sobre misión y valores. El trabajo se ha centrado, principalmente, en la

mejora de la eficiencia, en la creación de una cultura de calidad y en la sostenibilidad organizativa y de gestión. En este proceso, la adaptación del voluntariado a la nueva cultura ha quedado muchas veces como asignatura pendiente. En unos casos no se ha percibido como necesidad y, en otros, no se ha sido capaz de compatibilizar la adaptación del voluntariado a la nueva realidad.

Para las voluntarios es muy claro que el propósito es doble: por un lado, satisfacer las expectativas de las personas voluntarias de forma que puedan desarrollar su actividad y lograr sus objetivos y, por otro, conseguir cumplir también los fines y la misión de la organización. Enfatizando que la asociación tiene siempre presentes su misión y sus valores, que son los que guían su actuación. En este sentido, el voluntario que se incorpore a la organización debe colaborar para cumplir la misión de la asociación y tener el compromiso de gestionar correctamente con el equipo para contribuir a lograrla con la máxima eficacia y eficiencia.

Asimismo Corral. (2015), nos explica que hay muchas formas de seleccionar talento para trabajar en nuestra organización. Durante un proceso de selección tratamos de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, para lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación que posee.

Es así que Súmate da oportunidades a los voluntarios a que realicen línea de carrera, puesto que muchos de los que forman parte de la coordinación general han sido voluntarios o coordinadores de taller. Claros ejemplos vienen hacer el presidente y vicepresidente del voluntariado, ellos formaron parte del programa desde que se inició y con el transcurso de las temporadas y necesidades quien lidero este proyecto fue dándoles cargos y la oportunidad de asumir otras responsabilidades, cuando Jhonathan Culqui quien decidió emprender este proyecto hace tres años atrás, opta por dar un paso al costado para poder desarrollar otras aspiraciones, dispone que ellos

serían los encargados de que hoy en día el programa se desarrolle y continúe con la labor que él decidió empezar. Así como ellos, otros voluntarios que forman parte de la coordinación general, pasaron por un proceso similar, siendo en la actualidad las bases para que el Programa Diviértete de Súmate Voluntariado continúe y se desarrolle con total normalidad. Demostrando que todos tienen la posibilidad de asumir algún cargo o de ir escalando, todo depende del desarrollo y crecimiento no solo profesional (voluntario) sino también personal. Súmate no solo quiere el crecimiento de los niños sino también sus propios voluntarios. Es por eso que las capacitaciones están enfocadas en los niños y voluntarios, permitiéndole un crecimiento y desarrollo para ellos, lo que se quiere es que todos sean beneficiados.

De esta manera Mader. (2005), nos explica que el voluntario puede formarse en la medida en que reflexiona sobre lo que hace y su significado, sobre los logros y fracasos que experimenta. La capacitación de voluntarios, vista desde el lugar de quien capacita, consiste en ayudar a través de mediaciones, a que el otro se desarrolle trabajando y reflexionando sobre sí mismo.

Esto es importante para promover la autopercepción del voluntario y favorecer su vínculo con la organización y con el destinatario de las acciones, para que pueda mantener una “distancia óptima” de ellos, y sea capaz de vincularse tanto con la organización como con los destinatarios desde el lugar más adecuado, intentando promover así el fortalecimiento y no la dependencia de los sujetos con los que interviene.

La asociación ha tratado de manejar la desvinculación de algunos voluntarios, siendo denominado como voluntarios inactivos, como un desarrollo personal y laboral, una oportunidad que no se puede desaprovechar, siempre van a tener las puertas de Súmate abiertas, puesto que si en algún momento desean regresar podrán hacerlo sin ningún problema. Este proceso forma parte de su trayectoria y experiencia como

voluntario o voluntaria, ya que la desvinculación hay que vivirla como una etapa más en el ciclo del voluntariado. En esta temporada el Programa diviértete ha recibido a algunos voluntarios inactivos y se ha podido demostrar que este proceso de desvinculación no es del todo, puesto que siempre se mantiene el contacto con ellos por medio de un grupo, dándoles a conocer a algunas actividades y que ellos puedan participar de él. Pero también se ha llegado a la conclusión de que ellos deben pasar por un proceso de selección distinto a la de los nuevos postulantes y hacer un análisis del desempeño que se tuvo en la temporada que participo, con la finalidad de que haya una mayor exigencia por parte de la asociación.

Vidal et al. (2009), nos explica que los voluntarios y voluntarias que han pasado por las entidades (ya sean de pequeña o gran dimensión) se convierten en voz de la organización fuera de ella. Por lo tanto, pueden dar referencias de la entidad a otras personas que quieran hacer voluntariado. Si mantienen el vínculo con la entidad es más fácil que ejerzan esta función, expliquen su experiencia e inciten a otras personas a acercarse a la entidad. Además, si estas personas se van agradecidas y contentas transmitirán una imagen positiva de la organización a potenciales colaboradores y a otros agentes implicados.

Por otro lado la desvinculación supone la desaparición de las obligaciones mutuas que se establecen formalmente al principio a través de la carta de compromiso del voluntariado. En el caso de organizaciones complejas se trata de una decisión acordada o unilateral de cualquiera de las partes que lo comunica y suspende la relación.

Rodríguez. (2013) comenta que el momento de la desvinculación del voluntario con la organización ha de ser vivida como una etapa más en el ciclo del voluntariado, y por eso las entidades deberían contar con sistemas de gestión de la desvinculación, y la persona idónea para hacerlo tendría que ser el coordinador del voluntario.

El medio más adecuado para hacerlo irá en función de si es una colaboración puntual, en cuyo caso se puede pasar un cuestionario de evaluación y quizás una carta de agradecimiento por su colaboración. En el caso de un voluntariado continuado en el tiempo, el medio más apropiado es la entrevista de salida, aunque se pueden utilizar otros medios que acompañen este momento y que también incluirían la encuesta de valoración, como sería el envío de carta, llamadas telefónicas tras su salida, etc.

Para Ban Ki-moon. (2011), el voluntariado beneficia tanto a la sociedad en su conjunto como a los individuos que lo ejercen, ya que refuerza la confianza, la solidaridad y la reciprocidad entre los ciudadanos, al tiempo que crea oportunidades de involucración.

## V. CONCLUSIONES

La determinación de los factores críticos del desempeño es un proceso vital dentro de la gestión de toda organización, ya que es el instrumento que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los voluntarios, teniendo como objetivo fortalecer las competencias que se analizan en los indicadores dentro de este sistema de evaluación.

La hipótesis que se planteó en esta investigación se pudo corroborar con los resultados obtenidos mediante el análisis de focus group. Identificando 3 aspectos que influyen en el desempeño del voluntario, determinándose al tiempo como uno de los aspectos más importantes, puesto que no solo son las horas que se dedican a desarrollar las actividades programadas puesto que existen tareas previas que se realizan para poder impartir las clases. Dentro de este aspecto está incluido el compromiso que cada voluntario tiene con la asociación. Puesto que se ha considerado que el tiempo y el compromiso están vinculadas por los resultados que se han obtenido en cada taller.

Como segundo aspecto se ha considerado a la motivación de querer formar parte de un voluntariado, ya que se ha identificado que estos niveles van disminuyendo conforme se va desarrollando el programa. Como último aspecto se ha establecido que hay un desconocimiento de la misión y visión de la asociación, siendo una deficiencia en la que deben trabajar para poder fortalecer los principios que se trabajan dentro la asociación.

El nivel de valores, transparencia y gobierno corporativo, se ha determinado como regular puesto que el desempeño y el involucramiento con las actividades que se imparten en el programa recreativo Diviértete se ha calificado en un intervalo de 6 y 8, siendo 10 la calificación más alta. Esta puntuación ha sido una autoevaluación de los voluntarios pero corroborada por el coordinador de su taller.

Asimismo, al ser identificado los factores críticos que influyen en el desempeño ha permitido detectar cuáles son las oportunidades de mejora

que la asociación debe trabajar con su equipo para poder mantener bases sólidas, en cuanto a su cultura organizacional y compromisos éticos, afianzando la labor que vienen realizando desde hace cuatro años. Por otro lado, se considera las sinergias e iniciativas que se tiene con la participación de los grupos de interés que están en un arduo trabajo con los voluntarios para mejorar la calidad de servicio que se ofrece a los beneficiarios.

En cuanto al público interno, se ha podido conocer cuáles son los procesos que se deben mejorar con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento y desempeño de los voluntarios. Estos procesos han sido identificados por la labor de los coordinadores de taller, dando a conocer que se debe reestructurar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, siendo este último un factor determinante para poder alcanzar las competencias que el perfil de la asociación requiere.

Por otro lado, al tener los factores de desempeño determinados permite conocer cuáles son necesidades que el voluntario tiene, siendo una oportunidad para que la asociación trabaje en el desarrollo y crecimiento de su equipo de trabajo. Teniendo de esta manera una forma de poder identificar a los voluntarios que puedan realizar línea de carrera en la asociación, ofreciéndoles crecimiento personal y profesional.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, K. (2001). La gran carpa: Voluntariado corporativo en la era global. Recuperado de <https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/The-Big-Tent-Spanish-version.pdf>
- Aranguren, L. (2001). Ética en las organizaciones de voluntariado. *Documentación social*, (122), 203-228.
- Ariño, A. (1999). “La rosa de las solidaridades. Necesidades sociales y voluntariado en la Comunidad Valenciana. BANCAJA”. Cuadernos Trabajo Social, 301-306
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista De Investigación En Psicología*, 4(2). Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Bolunta. (2006). *Ser una organización de voluntariado*. Bilbao. Berekintza
- Besseyre des Horts, C. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Madrid, p. 222
- Ban Ki-moon. (2011). Voluntariado. Recuperado de <http://www.un.org/es/globalissues/volunteerism/>
- Capítulo dos: Valores, visión y misión. La brújula | IIP Digital. (2013). Iipdigital.usembassy.gov. Recuperado de <http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/publication/2012/12/20121227140440.html#axzz3sbrfUaUM>
- Carlton, L. (2012). Manual de buenas prácticas en la administración de los voluntarios. Quetzaltenango. Recuperado de <http://www.entremundos.org/databases/Volunteer%20Programme%20Docs/Manual%20de%20buenas%20practicass%20en%20la%20administracion%20de%20los%20voluntarios%20de%20EntreMundos.pdf>
- Cavanna, J. (2012). Lo que las empresas deberían aprender de las ONG y siguen ignorando. Compromisoempresarial.com. Recuperado de <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>

- Chacón, F. F. & Vecina, J. M. (2002). *Gestión del voluntariado*. [Madrid: Editorial Síntesis.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recurso Humanos*. (5th ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chila, J. (2015). *Sistema de administración integrado para evaluación del desempeño en Fundación Amiga de la ciudad de Esmeraldas*. (Tesis inédita de Magister en Administración de Empresas mención Planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador.
- Corral, C. (2015). *Blog de Reclutamiento 2.0: Gestión de Talento, Employer Branding y Reclutamiento en Equipo, Marketing para Reclutamiento | selección por competencias*. Blog.talentclue.com. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/topic/selecci%C3%B3n-por-competencias>
- Cortina, A. (2001, 22 de febrero). *La real gana: ética del voluntariado*. El país. pp.1.
- Deambrosi, G. (2015). *Un proceso adecuado: el camino de la RSE*. El Observador, p. 3.
- Diaconía. (2013). *Manual básico del voluntariado*. España. Ed. Impresos Izquierdo S.A
- Domingo, A. (1997). *Ética y voluntariado: una solidaridad sin fronteras*. Madrid. PPC.
- Echegoyén, J., García, C., & Pineda, C. (2008). “Propuesta de un plan de gestión de cambio organizacional para mejorar el desempeño del recurso humano en las Organizaciones no Gubernamentales Educativas en el Municipio de San Salvador”. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Francisco Gavidia. El salvador, El Salvador.
- Escudero, J. (2015). *Somos empresas, no ONGs*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/como-gestionar-ong>
- Un compromiso que genera valor. (24 de julio de 2015). El observador, p.3.
- Fasfi (2010). *Manual de voluntariado*. Recuperado de [http://fasfi.org/wp-content/uploads/manual\\_de\\_voluntariado\\_fasfi.pdf](http://fasfi.org/wp-content/uploads/manual_de_voluntariado_fasfi.pdf).

- Ferry, G. (1997). *Pedagogía de la formación*. Buenos Aires. Ed. Novedades Educativas.
- Gálvez, D. (2004). “*Aplicación de la evaluación del desempeño del personal en una organización no gubernamental. Propuesta de programa de evaluación de desempeño*”. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, A. (2009). Código ético común para el voluntariado. *Revista Consumer (Eroski)*, 134. Recuperado de <http://www.consumer.es/web/es/edicion-impres/>
- García, B. (2007). *Cultura Organizacional | Psicología Organizacional*. [Psicologiaorganizacional.wordpress.com](http://psicologiaorganizacional.wordpress.com). Recuperado de <https://psicologiaorganizacional.wordpress.com/category/cultura-organizacional/>
- García, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresas* (1st ed.). Madrid: Encarna Castillo. Recuperado de [http://www.clubsostenibilidad.org/f\\_publicaciones/diversidad%20cultural.pdf](http://www.clubsostenibilidad.org/f_publicaciones/diversidad%20cultural.pdf)
- Guerrero, B. (1996). *Evaluación del Desempeño: Más allá del ritual*. Carta Administrativa, (84). Santa Fe de Bogotá
- Gutiérrez, A. (2001). *Sociología y ética del voluntariado*. *Cáritas española en la Sociedad del Bienestar*. (2), 12.
- Henrraz, J. (2008). *La comunicación con los voluntarios*. (1st ed.). España. Recuperado de <http://www.observatoriodosmedios.org/mediateca/observatorio/xornadas/200802/artigo11.pdf>
- Milkovich, G & Boudreau, J (1994). *El Desarrollo de Carrera*. México: Trillas.
- Horn, R. (1993). *Statistical Indicators for the Economic and Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Ibañez, M. (2000). *La Competitividad en la Cultura Organizacional: Evaluación del trabajador*. *Gestión En El Tercer Milenio*, (6). Recuperado de

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03\\_n6/evaluacion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm)

Lazzaro, G. (2005). *Gestión Social: ¿Cómo desarrollar un programa de voluntarios?* Recuperado de [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000049/Como\\_desarrollar\\_un\\_programa\\_de\\_voluntarios.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000049/Como_desarrollar_un_programa_de_voluntarios.pdf)

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

López, E. (2009). *Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas*. [Madrid]: Fundación Luis Vives.

Maglieri, G. (2003). *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Marina, J. (2004). *Aprende a vivir*. España: Ariel.

Marder, C. (2005). *Gestión Social: introducción a la capacitación de voluntarios en OSFLS*. Recuperado de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000146/Marder1.pdf>

Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*: Trillas. México.

Mondragon, A. (2002). *¿Qué son los indicadores?* Revista de información y análisis, (19), 1.

Mora, C. (2010). *La importancia de la evaluación del desempeño*.| Entorno Empresarial. Entorno-empresarial.com. Recuperado de <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/4199/la-importancia-y-alcance-del-desempeno/>

Moreno, V. (2013). *EL VOLUNTARIADO DESDE LA EMPRESA*. Barcelona: Fundación La Caixa.

Navarro, M. (2012). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas*. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

Nieto, E. (2011, 02 de junio). *El involucramiento con los grupos de interés es la estrategia de comunicación más importante*. *Gestratègia*, p.1

- Pagani, G. (2014). El voluntariado corporativo como herramienta de comunicación de valores. Recuperado de file:///D:/Descargas/04-El%20voluntariado%20corporativo%20como%20herramienta%20de%20comunicaci%C3%B3n%20de%20valores.pdf
- Parra, M. (2000). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. rrrhhMagazine.com. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Perú 2021. (2010). Indicadores Ethos – Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/publicaciones-de-peru-2021/571/c-571>
- Perez, J. (2005, diciembre). *Conferencia sobre la ética del voluntariado. Conferencia presentada por la Plataforma de voluntariado de España.* España: Granada.
- Pons, L. (2011). *Comunicación en las ONGS: Aplicación a las Relaciones Públicas* (Tesis de pregrado). Universitat Abat Oliba CEU.
- Poyato, J. (2013). *El desarrollo de habilidades y competencias profesionales en voluntariado internacional.* Madrid: Aecid
- Ramos, C. (2003). Bases para la elaboración de un sistema de medición de desempeño, en la administración del recurso humano voluntario en organizaciones con fines sociales: aplicación del cuadro de mando integral (C.M.I). (Tesis de pregrado). Universidad De Chile, Chile.
- Reig, J. (2002). Iniciativa Social y Estado de Bienestar: código ético de las organizaciones de voluntariado. Recuperado de <http://www.iniciativasocial.net/etica2.htm>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación.* Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rodríguez, C. (2013). *Manual básico de voluntariado diaconía.* Madrid: Diaconía.
- Romero, A. (2001): *De los planes a los itinerarios educativos: cómo situar la formación en el nuevo contexto de la acción voluntaria.* Madrid: Cáritas Española. Documentación Social.

- San Segundo Encinar, J. (2012). Se trata de medir la responsabilidad. Recuperado de <http://www.mercado.com.ar/notas/capiacutetulo-i/8011526/responsabilidad-social-y-gobierno-corporativo>
- Ulloa, J. (2012). Voluntariado Corporativo Transformador | Asociación Trabajo Voluntario. [Trabajovoluntario.org](http://trabajovoluntario.org). Recuperado de <http://trabajovoluntario.org/voluntariadotransformador/>
- Vidal, P., Valls, N., & Villa, A. (2009). Manual de gestión del voluntariado. Barcelona: Fundación “La Caixa”.
- Voluntario y Estrategia. (2015). La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad. Recuperado de [http://participacionsocial.aytosalamanca.es/es/agenciadevoluntariado/docs/Estudio\\_reconoce.pdf](http://participacionsocial.aytosalamanca.es/es/agenciadevoluntariado/docs/Estudio_reconoce.pdf)

## VII. ANEXOS

### **Grupo Focal**

La coordinación de la Asociación Súmate del programa Diviértete, quiere medir el desempeño de sus voluntarios.

**Objetivo:** Conocer las oportunidades de mejora y las brechas que existen actualmente

Los voluntarios tienen clara la Misión y Visión de la Asociación Súmate voluntariado

- Te sientes comprometido (a) con la misión y visión de la Asociación Súmate voluntariado.
- Conoces las normas de conducta de la Asociación Súmate voluntariado.
- La Asociación adopta y aplica patrones de conducta para orientar el comportamiento de sus voluntarios.
- Las normas de conductas comprenden a todos los voluntarios e incluye la prohibición de prácticas inmorales y antiéticas.
- La asociación adopta sanciones y penalidades formales en casos de violación de las normas de conducta por parte de sus voluntarios
- La asociación incluye a los voluntarios en la elaboración y revisión de sus normas de conducta.
- Participa en otras asociaciones fuera del voluntariado.
- La misión y visión de la asociación es difundida públicamente (sitios web, publicaciones, etc.)
- Promueve el voluntariado entre sus amigos o redes sociales.

En su proceso de diálogo e involucramiento con los grupos de interés, cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones.

- Utiliza esos indicadores/datos/informaciones en el proceso de planificación general.

- El proceso de divulgación del reporte de sostenibilidad contempla por lo menos a cuatro de los siguientes stakeholders: público interno, comunidad, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general.
- Expone el voluntariado datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades en Internet.
- Conoce de un programa específico para reclutar a nuevos voluntarios.
- Considerando tu papel social respecto a que eres un voluntario, ofreces buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con el debido acompañamiento, evaluación y orientación.
- Todos los integrantes del voluntariado son elegidos por las personas ajenas al mismo.
- Posee el voluntariado políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los voluntarios con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.

¿La política de promoción de la equidad y no discriminación es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de voluntariado?

- La política prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o embarazos.
- Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia del voluntariado.
- El voluntariado promueve, cuando necesario, la adecuación de espacios de trabajo y equipos compatibles en igual de condiciones.
- Cuenta el voluntariado con programas de desarrollo de carrera para el voluntario.

- El voluntariado posee programas de orientación sobre la planificación de carreras con el afán de ayudar a los niños a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.
- El voluntariado cuenta con un presupuesto anual para capacitación.

### **Guía de entrevista**

Se quiere conocer la opinión de coordinación General sobre el desempeño de sus voluntarios del Programa Diviértete.

**Objetivo:** Conocer las oportunidades de mejora y las brechas que existen actualmente.

- Los voluntarios tienen clara la Misión y Visión de la Asociación Súmate voluntariado.
  - Te sientes comprometido (a) con la misión y visión de la Asociación Súmate voluntariado.
  - Conoces las normas de conducta de la Asociación Súmate voluntariado.
  - La Asociación adopta y aplica patrones de conducta para orientar el comportamiento de sus voluntarios.
  - Las normas de conductas comprenden a todos los voluntarios e incluye la prohibición de prácticas inmorales y antiéticas
  - La asociación adopta sanciones y penalidades formales en casos de violación de las normas de conducta por parte de sus voluntarios.
  - La asociación incluye a los voluntarios en la elaboración y revisión de sus normas de conducta.
  - Participa en otras asociaciones fuera del voluntariado.
  - Promueve el voluntariado entre sus amigos o redes sociales.
  
- Recibe capacitaciones de temas relacionados al voluntariado y referentes para el mejor desenvolvimiento en su labor.
  - Ha desarrollado capacidades relacionados a la labor voluntaria.
  - Tiene claramente identificados las necesidades del grupo de interés (niños).
  - Posee un lenguaje fluido y entendible para los grupos de interés.

- En su proceso de diálogo e involucramiento con los grupos de interés, cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones.
- Utiliza esos indicadores/datos/informaciones en el proceso de planificación general.
  
- Conoces las propuestas o actividades de otros voluntariados
  - Conoce de un programa específico para reclutar a nuevos voluntarios.
  - Considerando tu papel social respecto a que eres un voluntario, ofreces buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con el debido acompañamiento, evaluación y orientación.
  - Crees que el programa promueve el desarrollo cognitivo y emociona del niño.