

# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LA LOGÍSTICA DE PERSONAL EN LA ONG (CRUZ ROJA ARGENTINA) ANTE UNA CRISIS SANITARIA A NIVEL MUNDIAL EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

Nombre y apellido alumno: JOAQUIN SORIA

DNI: 39.482.615

Legajo: VMBA002085

Director de trabajo: FERNANDO TOMAS CHOCRON

Año 2023

## **Agradecimientos**

Mi profundo agradecimiento a mi familia, quienes me apoyaron durante todo el proceso. Sin ellos nada de esto hubiera sido posible

A mis amigos, compañeros, subalternos y superiores del Ejército Argentino, por proporcionarme su compañerismo y camaradería.

A mis compañeros y profesores de la Maestría, su dedicación y paciencia permitieron que hoy seamos más profesionales que cuando empezamos a transitar este camino. Felicitaciones a todos ellos.

A mí querido amigo Fernando, director de trabajo, por guiarme a lo largo de toda la maestría, mi norte a seguir desde aquel 2014 en la Compañía Intendencia. Gracias al Ejército pudimos compartir muchos trabajos y alegrías.

## **Resumen**

La Logística Humanitaria comprende los procesos y sistemas comprometidos con la ayuda a comunidades vulnerables afectadas por desastres naturales o emergencias complejas. Las Organizaciones Humanitarias son los principales actores en este proceso y dependen de donaciones para su funcionamiento. Con los donantes corporativos cada vez más exigentes, se ha vuelto esencial para las organizaciones de ayuda humanitaria demostrar la efectividad de sus operaciones. En este sentido, el estudio tuvo como objetivo el detallar los modelos conceptuales para ayudar a establecer y mantener asociaciones humanitarias-empresariales basadas en la cooperación, el diálogo, el intercambio de información y, sobre todo, buscando la identificación y elaboración de indicadores claves de desempeño que consideren ambos aspectos humanitarios y empresariales. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre la medición del desempeño en la logística humanitaria, con el objetivo de identificar los temas pertinentes que posibilitarían el desarrollo de este trabajo. Los modelos fueron aplicados a la logística del personal de la ONG perteneciente a la Cruz Roja Argentina durante la crisis sanitaria que ocurrió dada la pandemia del coronavirus. Los resultados mostraron que la construcción de un sistema de medición del desempeño considerados por los gerentes, son relevantes para la evaluación del éxito de la alianza estudiada. Se concluye por lo tanto, que a pesar de todas las dificultades encontradas para evaluar el desempeño de los suministros humanitarios, la logística empresarial cumple un papel fundamental para asistir en el establecimiento de alianzas entre organizaciones en el sector de la ayuda humanitaria.

## Índice de contenidos

Introducción .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Objetivos .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1. Objetivo general .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2. Objetivos específicos .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Justificativa.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Preguntas de investigación .....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo II: La logística humanitaria y su papel en la gestión de desastres ...	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Desastres .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1. Breve reseña de la pandemia de COVID-19	¡Error! Marcador no definido.
2.2. La logística humanitaria y su papel en la gestión de desastres.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1. Fases de la logística humanitaria en la gestión de desastres y su cadena de suministro.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Los actores involucrados en la logística humanitaria	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Logística empresarial versus logística humanitaria	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1. Flujos y Procesos .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2. Centralización vs. Descentralización .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3. Distribución <i>Last Mile</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4. Tecnología de la información y sistemas de desempeño	¡Error! Marcador no definido.

**Capítulo III. La gestión de Recursos Humanos en las ONG;Error! Marcador no definido.**

**3.1. Perspectivas sistémicas ..... ;Error! Marcador no definido.**

**3.2. Planificación de recursos humanos ..... ;Error! Marcador no definido.**

**3.3. Principales actividades de Gestión de Personas;Error! Marcador no definido.**

**3.4. Gestión de Personas ..... ;Error! Marcador no definido.**

**3.5. Gestión del rendimiento de la organización .... ;Error! Marcador no definido.**

**3.5.1. Gestión de la comunicación ..... ;Error! Marcador no definido.**

**Capítulo IV. Gestión de voluntarios ..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.1. Sugerencias de buenas prácticas para la gestión del voluntariado ..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.2. Seguimiento del trabajo de los voluntarios..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.3. El reclutamiento y selección ..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.3.1. El proceso de reclutamiento ..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.3.2. El proceso de selección ..... ;Error! Marcador no definido.**

**4.3.3. Reclutamiento y selección de voluntarios.. ;Error! Marcador no definido.**

**Capítulo V. La Cruz Roja Argentina ..... ;Error! Marcador no definido.**

**5.1. Breve introducción de la Cruz Roja Argentina;Error! Marcador no definido.**

**5.2. El voluntariado y su implementación en Córdoba Argentina ..... ;Error! Marcador no definido.**

**5.3. Diferentes Programas y Organizaciones de las que La Cruz Roja Córdoba Argentina formó parte desde el año 2021 en adelante;Error! Marcador no definido.**

**5.3.1. Programa de Medios de Vida ..... ;Error! Marcador no definido.**

**5.3.2. Programa Movilidad Humana ..... ;Error! Marcador no definido.**

**5.3.3. Programa RCF (Restablecer el contacto con sus familiares) ..... ;Error! Marcador no definido.**

5.3.4. Programa para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial (SMAPS) .	¡Error! Marcador no definido.
5.3.5. Programa de Teleasistencia Domiciliaria .	¡Error! Marcador no definido.
5.4. Gestiones de Riesgo y Respuesta de la Cruz Roja Córdoba Argentina durante la pandemia .....	¡Error! Marcador no definido.
5.4.1. Gestión para el riesgo.....	¡Error! Marcador no definido.
5.4.2. Mecanismo perteneciente al monitoreo de riesgo	¡Error! Marcador no definido.
5.4.3. Intervenciones para las emergencias .....	¡Error! Marcador no definido.
5.5. Desarrollo sobre la Sociedad Nacional.....	¡Error! Marcador no definido.
5.6. Logística Humanitaria de la Cruz Roja.....	¡Error! Marcador no definido.
5.7. Análisis del voluntariado en emergencias.....	888
6. Conclusión .....	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	93

## Índice de tablas

Tabla 1 Características de la logística empresarial y la logística humanitaria	18
--	----

## Índice de figuras

Ilustración 1 Actores de la cadena de suministro humanitario	13
Ilustración 2 Actores de la cadena de suministro humanitaria	14
Ilustración 3 Primera Visión Sistémica de la Gestión de RRHH	24
Ilustración 4 Segunda Visión Sistémica de la Gestión de RRHH	26
Ilustración 5 Tercera Visión Sistémica de la Gestión de RRHH	27
Ilustración 6 Criterios para contratar los empleados / funcionarios	31

Ilustración 7 Formación para voluntarios	33
Ilustración 8 Tipos de formación ofrecida	33
Ilustración 9 Forma de la definición de la formación que será realizada	34
Ilustración 10 Aspectos que motivan a las personas a trabajar en la institución	36
Ilustración 11 Comunicación con voluntarios	48
Ilustración 12 Comunicación de las filiales	48

## **Introducción**

En situaciones de desastre, ya sea natural o industrial, las llamadas operaciones de ayuda humanitaria interviene con el objetivo de prestar asistencia rápida a las víctimas, retirando los muertos, rescatando a los heridos, distribuyendo suministros, brindando refugio y asistencia médica. En estos escenarios, los retrasos en la entrega de suministros o en la prestación de ayuda puede costar vidas.

Por lo tanto, la Logística Humanitaria se vuelve esencial para la eficacia de una acción humanitaria, ya que proporciona el flujo de bienes y servicios en una cadena de suministro crítica (Moura, Cruz, Chirolí, 2020).

Según Villar, Santos y Burgarelli (2012), la Logística Humanitaria (LH) es un brazo logístico empresarial responsable de los procesos involucrados en la movilización de recursos, conocimientos y personas, con el fin de ayudar a las comunidades afectadas por situaciones de emergencia como catástrofes naturales, guerras y otras.

Según Baemon (2004) la concepción de LH surge de los objetivos de la logística empresarial, que se basan en la superación del tiempo y la distancia en el movimiento de materiales y servicios de manera eficiente y eficaz. Tiene como objetivo garantizar el flujo de personas y materiales para que se desenlace correctamente y en el momento adecuado de la cadena de asistencia, protección y apoyo, con el objetivo principal de atender de manera correcta, el mayor número de personas.

Para Tomasini y Van Wassenhove (2009) la visión tradicional de la logística no es suficiente para asegurar el éxito de las actividades de LH, ya que necesita un mayor número de actores trabajando en grupo para asegurar favorablemente acciones, procedimientos y medios de distribución.

Según Kovács y Spens (2009), las circunstancias a las que se enfrentan las empresas son diferentes a los que se enfrentan en los desastres, por lo que existen características de la logística humanitaria que difieren del enfoque empresarial tradicional, como problemas relacionados con la vida humana, sistemas de información poco confiables, información incompleta o inexistente y la demanda generada por efectos aleatorios.

Además, a pesar de que las operaciones logísticas convencionales y LH buscan llevar a cabo las actividades de manera eficiente y eficaz, en el menor tiempo y distancia posible, LH implica la capacidad de improvisar y crear una cadena de suministro para cumplir con

todos, mientras que la logística convencional prioriza las mejores soluciones y la eficiencia relacionada con los costos (Costa et al., 2015).

Dado lo anterior, es claro que LH es un proceso muy desafiante, ya que sus operaciones tienen lugar en un entorno complejo, turbulento y volátil. Diferentes desastres ocurren en la naturaleza con poca o ninguna indicación de cuándo, dónde, por cuánto tiempo o qué impacto tendrá el próximo desastre. Estas características hacen que la demanda sea impredecible y los patrones de suministro inciertos, sin embargo, la presión para las operaciones sean más ágiles es muy alta, debido a los riesgos que implican (Nurmala, De Leeuw, Dullaert, 2017; Nurmala, De Vries, De Leeuw, 2018).

Según Nurmala, De Leeuw y Dullaert (2017) y Dubey et al. (2019), a pesar de la dificultad natural que genera una situación de desastre, factores como la precariedad de la información a lo largo de la cadena de suministro, causada principalmente por la falta de adecuadas Tecnologías de la Información (TI) y la falta de transparencia entre los actores involucrados, da poca visibilidad y responsabilidad en la Logística. Sumado a una alta rotación de empleados y la baja calidad de los profesionales de la logística, fruto de una carrera poco reconocida, dificultan la gestión de los recursos humanos e incrementan aún más el entorno turbulento.

Según Balcik et al. (2010), los entornos de ayuda humanitaria implican un gran número y diversidad de miembros, conocidos como actores humanitarios. Los Gobiernos de Organizaciones Humanitarias locales, internacionales, militares y empresas del sector privado, son ejemplos de estos actores.

Cada uno de estos puede tener diferentes intereses, responsabilidades, capacidad y experiencia logística, por lo general sin tener los recursos suficientes para responder eficazmente a un desastre mayor. Para facilitar el afrontamiento de un entorno tan complejo, la articulación y la colaboración entre los actores humanitarios se considera un tema importante en la logística de ayuda humanitaria, especialmente cuando se refiere a asociaciones entre organizaciones humanitarias y el sector empresarial (Suárez-Moreno, Osorio-Ramírez, Adarme-Jaime, 2016).

Se cree que las alianzas intersectoriales, mucho más que hacer un aporte financiero ayudará a las organizaciones humanitarias a lograr que sean más eficiente y eficaz, facilitando la transferencia de conocimientos y habilidades de gestión de cadena de suministro y logística del sector empresarial al sector humanitario (Rueede, Kreutzer,

2014). Para Nurmala, De Leeuw y Dullaert (2017), aunque muchos tienen la propensión de concentrar los esfuerzos en la obtención de donaciones en efectivo del ámbito privado, cada vez es más imprescindible establecer alianzas a largo plazo con este sector.

Según Jana, Chandra y Tiwari (2019) cualquier desastre, además de la falta de ayuda inmediata, cuando es esencial proporcionar materiales de socorro a las víctimas lo antes posible, es necesario contar con el personal adecuado y debidamente capacitado.

Según Laguna-Salvado et al. (2019), para que estas alianzas se materialicen, las organizaciones humanitarias necesitan cada vez más demostrar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. En este sentido, la evaluación continua del desempeño de LH es esencial para estandarizar, mejorar y mantener la calidad de sus servicios y de su personal.

Por lo que el presente trabajo tiene como objetivo, describir la logística de personas en las ONG, particularmente de la Cruz Roja Argentina y su impacto en la provincia de Córdoba, Argentina.

Para esto se va a llevar a cabo una revisión teórica conceptualizando temas referidos a la ayuda humanitaria, selección de personal y logística humanitaria. Por lo que el capítulo I está referido al desarrollo de los objetivos y de las preguntas de investigación. En el capítulo II, análisis de desastre y operaciones humanitarias. En el capítulo III, referido a los recursos humanos, selección y capacitación del personal. En el siguiente capítulo, corresponde a la coordinación y colaboración en la cadena comercial. Para finalizar con la incidencia de la Cruz Roja Argentina en el país y en particular en Córdoba Capital. Por último se desarrollan las conclusiones y las pistas para futuras investigaciones.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general**

Describir la Logística de personal en la ONG relacionándola con la etapa de alistamiento y movilización dentro de la provincia de Córdoba, analizando las actividades de planeamiento y ejecución en la incorporación de personal idóneo.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar los perfiles idóneos a incorporar para el apoyo a la comunidad.
- Indagar la cantidad de personal incorporado durante el primer semestre del año 2020 para llegar a las necesidades mínimas de operatividad.
- Analizar la logística de personal utilizada para apoyar al sistema en su conjunto.
- Determinar las consecuencias de no poseer una reserva de personal significativa ante una crisis sanitaria mundial sin control (coronavirus)

## **1.2. Justificativa**

En las últimas décadas, el crecimiento de los desastres naturales con efectos antrópicos ha tenido un gran impacto humanitario. Acontecimientos como el atentado terrorista en Estados Unidos en 2001, el tsunami asiático en 2004, el huracán Katrina en 2005, la pandemia del H1N1 en 2009, los terremotos de Chile y Haití en 2010, entre otros, provocaron movimientos en todo el mundo con foco en el desempeño de la Logística humanitaria y gestión de la cadena de suministro (Jabbour et al., 2019).

La logística humanitaria tiene como objetivo asistir a las personas que sufren los efectos de un desastre con recursos esenciales, que a menudo son proporcionados por organizaciones no gubernamentales (ONG) o donantes del sector privado (Nurmala, De Leeuw, Dullaert, 2017).

Medir el desempeño de la cadena de suministro humanitario se ha vuelto necesario e importante para las organizaciones humanitarias para obtener y retener personal idóneo (D'haene, Verlinde, Macharis, 2015).

Sin embargo, un factor que también merece mención es la casi inexistente bibliografía especializada sobre este tema. Prácticamente todos los libros y artículos científicos sobre gestión de personas (así como sobre la gestión en general) se centran en las empresas privadas, especialmente las grandes.

Esto perjudica el uso de las técnicas presentadas en ellos, ya que a menudo están mal adecuados a la realidad de las organizaciones sociales. Se decide por lo tanto, ofrecer una contribución al desarrollo de la gestión de personas en ONG.

### **1.3. Preguntas de investigación**

Cuáles fueron las características necesarias en la logística de personal a tener en cuenta ante una crisis sanitaria a nivel mundial (pandemia: coronavirus) en la selección/incorporación de mayor cantidad de personal en la ONG- Cruz Roja Argentina.

Y de manera específica

- ¿Cuáles fueron los parámetros a tener en cuenta durante la selección del personal?
- ¿Cómo se realizaron las capacitaciones del personal incorporado?
- ¿Qué tipo de coordinaciones logísticas se realizaron en la provincia de Córdoba ante la crisis sanitaria?
- ¿Cuál es la necesidad de poseer personal de reserva ante una crisis de tal magnitud?

## **Capítulo II: La logística humanitaria y su papel en la gestión de desastres**

### **2.1. Desastres**

Existen varias definiciones para el término “desastre” en la literatura, sin embargo, no existe una definición universalmente adoptada. No obstante, es importante señalar que, independientemente de las diversas y diferentes definiciones, todos los desastres tienen características comunes, incluyendo: la existencia de un factor desencadenante (peligro), el elemento sorpresa, la naturaleza abrumadora, el impacto a gran escala en la sociedad y

el medio ambiente, la dificultad de gestión, la necesidad intensiva de recursos, el impacto duradero y la necesidad de cooperación de múltiples partes (Sawalha, 2018).

El desastre se puede definir como un evento generalmente inesperado y destructivo, que interrumpe el funcionamiento de una comunidad causando daños materiales, económicos y humanos, imposibilitando su capacidad de recuperación autónoma (Nagurney, Qiang, 2012).

En muchos casos, los desastres son culturalmente limitados, lo que significa que, en contextos específicos, la cultura de la sociedad afectada es un factor importante, ya sea para mitigar o potenciar los efectos del desastre. Estos, por tanto, dependen de qué tan grave es el evento y qué tan vulnerable es el sistema en el momento del desastre cuando sucede.

Según la Federación Internacional de Sociedades de Combinación de peligros/amenazas de la Cruz Roja las vulnerabilidades e incapacidad, para reducir las posibles consecuencias negativas del riesgo resultan en desastre.

Los desastres se clasifican tradicionalmente según su origen: naturales, donde el evento desencadenante es un fenómeno natural de gran magnitud, o antropogénico, provocado por acciones u omisiones humanas (Sawalha, 2018). Los desastres naturales a menudo se subclasifican como: geofísicos, meteorológicos, hidrológicos, climatológicos y biológicos.

Sin embargo, se advierte que los peligros que pueden desencadenar un desastre difieren marcadamente en su patrón y velocidad de manifestación, que a su vez afecta en gran medida en cómo los investigadores y las autoridades los interpretan y responden a ellos. Esto genera otra posibilidad de clasificación, en cuanto a la predictibilidad y velocidad de ocurrencia de sus efectos repentinos o lentos (Van Wassenhove, 2006).

Van Wassenhove (2006), Sawalha (2018) y Staupe-Delgado (2019) definen ejemplos de desastres, tales como:

- Calamidades: Terremoto, Huracán, Maremoto, Tornado.
- Acciones Destructivas: Ataques Terroristas, Golpes de Estado, Accidentes Químicos.
- Plagas: Hambruna, Sequía, Pobreza extrema, Epidemias.

- Crisis: Crisis Políticas, Flujos de Refugiados, Crisis Sanitarias.

Es extremadamente difícil predecir la naturaleza, el momento y el alcance de los desastres por lo tanto, las organizaciones necesitan un enfoque proactivo, a través de un modelo conceptual de apoyo a la toma de decisiones, para proteger contra amenazas (Sahebjamnia, Torabi, Mansori, 2015).

### **2.1.1. Breve reseña de la pandemia de COVID-19**

El mundo sufrió el impacto de un desastre natural de carácter biológico, causado por el coronavirus, COVID-19. La Organización Mundial de la Salud (OMS), en marzo de 2020, declaró al COVID-19 una pandemia global y desde entonces ha coordinado esfuerzos globales para manejar los impactos en una escala sin precedentes.

Los estudios sugieren que puede tomar más de una década para que el mundo se recupere, social y económicamente, de las consecuencias que genera tal pandemia (Djalante, 2020). El COVID-19 se propagó rápidamente y generó preocupaciones sobre el potencial colapso del sistema de salud, con algunos hospitales en el país superando el 95% de su capacidad en camas UTI.

Según Djalante (2020), el 26 de marzo, la OMS publicó seis estrategias, a realizar por los gobiernos para enfrentar la crisis: (1) Ampliar, capacitar y distribuir profesionales de la salud; (2) Implementar sistemas para localizar casos sospechosos; (3) Acelerar la producción de pruebas y aumentar su disponibilidad; (4) Identificar las instalaciones que podrían convertirse en centros de salud por el coronavirus; (5) Desarrollar planes para casos de cuarentena; y (6) Reorientar las medidas gubernamentales para suprimir el virus.

Para hacer frente a una enfermedad que se propaga muy rápidamente, comprometiendo el sistema de salud, la economía y la sociedad en su conjunto, las medidas preventivas individuales no son suficientes y además, los gobiernos deben adoptar medidas de alcance comunitario que tienen como objetivo frenar la transmisión de la enfermedad y reducir el hacinamiento del sistema de salud (Fontana, et al., 2020).

Algunas de estas medidas son, por ejemplo, reasignar el presupuesto público, garantizando la seguridad alimentaria; fortalecer el sector salud a través de los servicios básicos de salud; reorganizar una oferta docente en escuelas; fortalecer los gobiernos y la economía local (Djalante, 2020).

En este sentido, la logística humanitaria juega un papel importante que ayuda en minimizar el efecto de la pandemia entre los más vulnerables, distribuir suministros entre los afectados y facilitando el restablecimiento completo del escenario.

## **2.2. La logística humanitaria y su papel en la gestión de desastres**

Debido a factores como el crecimiento urbano desordenado y el cambio climático, la población mundial es cada vez más propensa a sufrir la acción de los eventos naturales, aumentando el riesgo de pérdidas humanas y materiales (Costa et al., 2015). Antes de estas situaciones, es necesario un tratamiento logístico especial conocido hoy como Logística Humanitaria (LH).

En términos de diseño, LH es casi tan antiguo como la logística empresarial, teniendo como hito histórico la creación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Sociedad de la Media Luna Roja (FICR) después de la Primera Guerra Mundial en 1919 (Kovács, Spens, 2009). En ese escenario, la necesidad de una cooperación entre ciertos actores, que a través de acciones humanitarias tuvieron que centrarse en la reconstrucción de una sociedad devastada por la guerra.

En ese sentido, vale la pena destacar que para Tatham y Petit (2010), la logística humanitaria es similar a la logística de los militares, dada la preocupación de ambos con aspectos relacionados con la supervivencia de las personas en un entorno incierto y con una infraestructura degradada en el fragor de las operaciones.

Por lo tanto, la Logística Humanitaria (LH) está formada por procesos y sistemas involucrados en la movilización de personas, recursos y conocimientos para ayudar a las comunidades vulnerables afectadas por desastres naturales o emergencias complejas (Kovács, Spens, 2009).

Se busca una pronta respuesta, con el objetivo de satisfacer el mayor número de personas, evitar la escasez y el despilfarro, organizar las diversas donaciones que se reciben y, principalmente, actuar dentro de un presupuesto limitado. La literatura sobre logística humanitaria, según Kovács y Spens (2009), puede ser considerada reciente en comparación con los estudios sobre logística empresarial.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por estos autores, antes de la década de 1990 la investigación era escasa y sólo tuvo una mejora significativa a partir de 2005, ya

que consideraban que el tsunami del Océano Índico en 2004 fue un punto de inflexión que llamó la atención de los investigadores del área. En todas las operaciones de ayuda humanitaria, la parte máxima (alrededor del 80%) del esfuerzo total estaba cubierto por la función logística (Negi, Negi, 2020).

Para Van Wassenhove (2006), LH es crucial para el desempeño de cualquier operación o programa humanitario; sirve como puente entre la preparación y la respuesta ante desastres, entre la adquisición y la distribución de suministros; proporciona una gran fuente de datos, ya que es este departamento el que maneja el seguimiento de mercancías, que podría utilizarse para analizar la eficacia posterior al evento y puede significar la diferencia entre una operación exitosa o no exitosa.

Aunque la investigación relacionada con la logística humanitaria está más enfocada en acciones relacionadas con desastres naturales fortuitos, las actividades logísticas del sector se extienden también a la actuación en crisis humanitarias provocadas por la acción antrópica, como guerras civiles, actos terroristas y golpes de Estado, así como crisis más prolongadas y manifestaciones más lentas como el hambre, la pobreza extrema, la sequía y el despliegue de epidemias (Kovács, Spens 2009).

En este sentido, Kovács y Spens (2009), presentan dos flujos básicos de acciones de la logística humanitaria:

- Atención de desastres: que son las acciones de LH en desastres repentinos, principalmente por causas naturales (terremotos, avalanchas, huracanes, inundaciones) con algunos desastres antropogénicos (ataques terroristas y accidentes nucleares). Están preocupados por las necesidades inmediatas de las víctimas.
- Trabajo de ayuda continua: estas son las acciones de LH que se enfocan en el largo plazo, como trabajo realizado en las previsiones de posibles catástrofes, a actividades que implican la planificación y el manejo de situaciones que buscan la rehabilitación comunitaria, ya que los desastres pueden ser perdurables.

Queda claro entonces que las operaciones logísticas, por mucho que tengan un fin común (salvar personas), pueden diferir mucho unos de otros, dado que rescatar personas de una ciudad víctima de una inundación o un terremoto es muy diferente a la gestión de suministros para satisfacer las necesidades de las personas que se ven afectadas por una

larga sequía o necesidades de un campo de refugiados, víctimas de una guerra civil, por ejemplo.

### **2.2.1. Fases de la logística humanitaria en la gestión de desastres y su cadena de suministro**

Las fases de la logística humanitaria presentes en la literatura se pueden clasificar en cuatro categorías relacionadas con las acciones previas y posteriores al desastre: la (1) mitigación y la (2) preparación, que se incluyen en las operaciones previas al desastre, así como las fases de (3) respuesta y (4) recuperación, enmarcadas en operaciones post-desastre (Ransikarbum, Mason, 2016; Banomyong, Varadejsatitwong, Oloruntoba, 2019).

Estas cuatro etapas de la logística humanitaria forman el proceso de múltiples etapas del ciclo de gestión de desastres, con un enfoque en la cadena de suministro y la gestión logística. En este sentido, los procesos de preparación, respuesta y reconstrucción se ocupan principalmente de los flujos logísticos humanitarios (Van Wassenhove, 2006).

La fase de mitigación tiene como objetivo prevenir la ocurrencia de desastres y es considerado como el de mayor responsabilidad de los gobiernos locales, ya que son ellos los encargados de crear leyes y mecanismos que tiendan a aumentar la resiliencia y la sensibilización de la población, buscando crear una cultura de prevención de desastres. Por lo tanto, es una fase que no involucra directamente al operador logístico.

La etapa de preparación comprende una serie de operaciones que tienen lugar entre la mitigación y el desastre real. Este paso incluye establecer una estrategia o plan de acción lo que conduce a la ejecución de una respuesta operativa eficaz. Es crucial para la gestión de desastres, porque es en este ámbito donde se identifican las amenazas, la determinación de la capacidad organizativa en caso de desastre, descripción de situaciones para la formación, identificación de activos clave; y se establecen relaciones entre el gobierno, población, empresas y organismos internacionales, favoreciendo la movilización de los recursos en caso de emergencia (Negi, Negi, 2020).

La fase de respuesta, que incluye acciones como la distribución de suministros y la evacuación tiene como objetivo gestionar los recursos disponibles de manera eficiente y

eficaz. En esta etapa, además de salvar vidas, es importante preservar los recursos financieros y físicos (Banomyong; Varadejsatitwong; Oloruntoba, 2019).

Según Rodríguez, Carpes y Raffagnato (2020), las condiciones necesarias para una adecuada respuesta son la disponibilidad de recursos humanos capacitados, líderes con experiencia, comunicación y acceso adecuado al transporte y logística, así como protocolos de actuación para el tipo de emergencia.

Las acciones en esta fase pueden variar mucho según el tipo de desastre. La fase de recuperación se centra en las operaciones que tienen como objetivo llevar el medio ambiente y las redes de distribución/entrega a un estado “normal” (Negi, Negi, 2020). Esta fase, es aún más importante cuando se asocia con desastres a largo plazo, como plagas y crisis, ya que sus efectos son más duraderos y por lo tanto requieren más recursos para su completa recuperación (Kovács, Spens, 2007)

Es de destacar que las palabras “eficiente” y “eficaz”, aunque hasta hace poco tiempo eran entendidas como sinónimo por los profesionales de la gestión (Zidane, Olsson, 2017), son dos términos con diferentes significados utilizados para analizar un mismo tema y, de esta manera, indicar e identificar el desempeño de una organización u operación.

Así, mientras el primero se centra en los medios de uso, el segundo se centra en los resultados. El dilema entre estos dos aspectos surge en la idea de que las organizaciones pueden ser eficaces sin ser eficientes y ser eficientes sin lograr la eficacia. Sin embargo, la situación ideal es que sean al mismo tiempo eficientes y eficaces, es decir, eficaz ya que eficacia significa alcanzar los objetivos de acuerdo con el plan y, al mismo tiempo, utilizar los recursos de la mejor manera posible (Fernández et al., 2007).

Desde esta perspectiva, la Cadena de Suministro Humanitaria (CSH) se define como la estructura que integra actores de diferente naturaleza con el objetivo común de aliviar el sufrimiento de poblaciones afectadas por desastres (Najjar, Dahabiyeh, Nawayseh, 2019).

La Gestión de la Cadena de Suministro Humanitario (GCSH), a su vez, busca coordinar la acción conjunta de los actores involucrados, con el fin de entregar la asistencia de forma eficaz, priorizando un menor tiempo y un mínimo coste. Debe ser tomada considerando que además posee actividades esenciales de logística, tales como acciones del marketing,

para adquirir donaciones y diplomacia, para trabajar con los diferentes intereses de los actores involucrados en toda la cadena (Abidi, De Leeuw, Klumpp, 2014).

### **2.2.2. Los actores involucrados en la logística humanitaria**

Los actores de logística humanitaria se refieren a organizaciones o personas que están participando y contribuyendo, de alguna manera, en los procesos relacionados con la logística humanitaria. Según Kovács y Spens (2007) se puede identificar que la cadena de asistencia humanitaria está compuesta por algunos actores preponderantes.

Según Holguín-Veras, Jaller y Wachtendorf (2012) las agencias humanitarias son los principales actores de la respuesta humanitaria, ya que son los encargados de recibir ayuda financiera de los países. Para los autores, las agencias humanitarias pueden incluir tanto las grandes organizaciones internacionales como las organizaciones más pequeñas de acción local/regional, principalmente las de carácter religioso.

El gobierno tiene el rol de activar las operaciones humanitarias y sus acciones pueden ser puntos de vista a nivel nacional e internacional, ya que los países pueden crear acuerdos mutuos de cooperación que posibilita operaciones conjuntas en caso de desastre. En ese sentido, las acciones de los países vecinos pueden ser cruciales, para superar una crisis cuando el gobierno local se ve afectado hasta el punto de perder su capacidad de actuar y liderar (Harvey, 2010).

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) pueden incluir organizaciones de diferentes tamaños y, según Holguín-Veras, Jaller y Wachtendorf (2012), gran parte de ellas son de carácter religioso, lo que facilita el involucramiento con la comunidad, ofreciendo una amplia red de contactos y convirtiéndose en un aspecto crucial en las primeras horas posteriores al desastre.

Las Fuerzas Armadas son responsables de crear y mantener un ambiente propicio para la actuación de otros actores como la construcción de hospitales, la restitución de telecomunicaciones, habilitando la infraestructura o parte de ella (Holguín-Veras, Aller, Wachtendorf, 2012).

Los donantes son aquellos actores que realizan donaciones en forma de dinero (en efectivo) o servicios (donación en especie) a los actores que participan directamente en el desastre, principalmente agencias internacionales y gobiernos locales. En esta categoría

de actores se pueden incluir otros actores, como gobiernos nacionales, empresas privadas e individuos (Negi, Negi 2020).

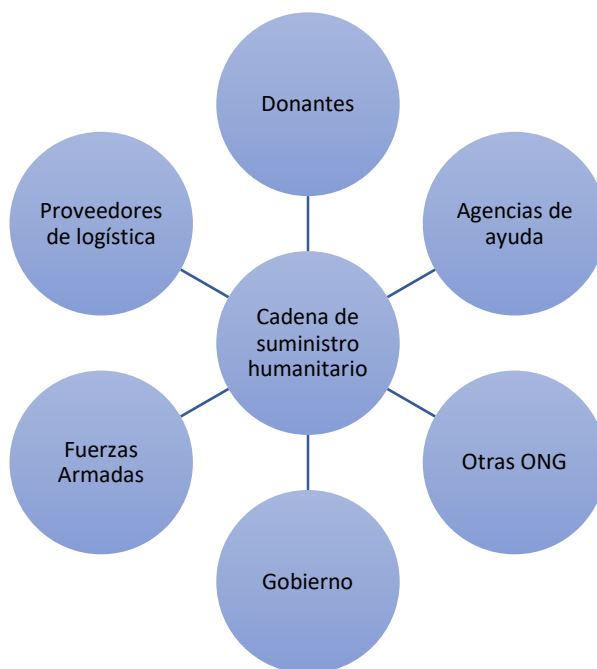
Las empresas privadas aumentan su participación en el sector de las ayudas humanitarias. Para los beneficiarios, actores considerados como los “clientes” de la cadena de ayuda humanitaria, tales asociaciones ayudan a ofrecer mejores programas de desarrollo, para los actores del sector no gubernamental, una asociación con el sector privado puede ayudar a abordar problemas de recursos y presupuesto.

Para que el sector privado, por otro lado, se involucre con una organización humanitaria de renombre puede aumentar el impacto de sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa (Nurmala, De Vries, De Leeuw, 2018). Esta vez, está claro que cada actor tiene una responsabilidad y una competencia vital para garantizar que el plan de logística humanitaria se ejecute con éxito y con un coste mínimo.

La coordinación, colaboración entre los participantes de una cadena de suministro de ayuda humanitaria determina si una operación de ayuda humanitaria tendrá éxito o no (Dubey, Altay, Blome, 2019).

Estas categorías de actores se muestran en la Figura 1.

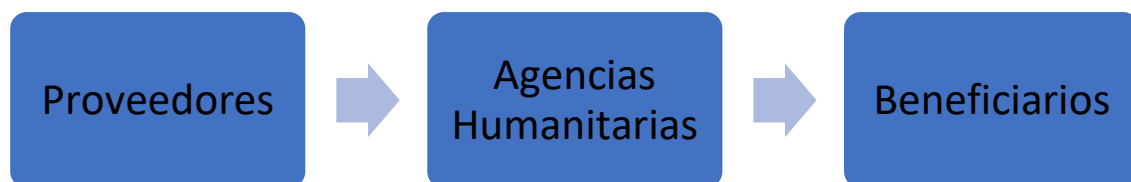
*Ilustración 1 Actores de la cadena de suministro humanitario*



Fuente: Elaboración propia en base a Kovács y Spens, (2007)

Las organizaciones de ayuda humanitaria pueden ser vistas como controladores de las cadenas mundiales de suministro humanitario (Beamon y Balcik, 2008). Es posible verlos, por lo tanto, de forma simplificada tal y como son los controladores en las cadenas de suministro comercial que están representados, desde la perspectiva del flujo de materiales, siguiendo la secuencia: (1) proveedores (al inicio del flujo de materiales), (2) organizaciones/agencias humanitarias (en el centro, como controladores de la cadena), y (3) “clientes” o beneficiarios (destino del flujo de efectivo de materiales) – como se puede ver en la Figura 2.

*Ilustración 2 Actores de la cadena de suministro humanitario*



Fuente: Elaboración propia en base a Beamon y Balcik, (2008)

Los proveedores, en este caso son los donantes (de materiales, alimentos y dinero), gobiernos y proveedores de logística. Las Agencias humanitarias, ONGs y Fuerzas Armadas, dependiendo del caso, suelen jugar un papel activo y, por lo tanto, son los controladores de la cadena.

Según Thomas y Kopczak (2005), las organizaciones humanitarias se pueden distinguir en tres categorías:

- Entidades de las Naciones Unidas como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Alto Comisionado para los Refugiados (ACNUR);
- Organizaciones internacionales como la Federación Internacional de la Cruz Roja, que tienen oficinas en varios países y ayuda a los gobiernos locales;

- Organizaciones no gubernamentales y compañías globales como CARE y World Vision, que también tienen oficinas en varios países, pero no están afiliados a los gobiernos locales.

Algunas de las principales organizaciones involucradas en grandes desastres a escala son:

- Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas (*World Food Programme*<sup>1</sup>) que se centra en la provisión de alimentos, para las víctimas del desastre y distribuye anualmente alimentos para unas 100 millones de personas.
- Federación Internacional de la Cruz Roja (*The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies - IFRC*<sup>2</sup>) que trabaja en todas las fases de la gestión de desastres (preparación, respuesta y recuperación).
- Médicos Sin Fronteras (MSF<sup>3</sup>), que es una organización formada por médicos y periodistas y está enfocada en brindar servicios de salud para víctimas de desastres.
- Instituto Fritz<sup>4</sup>, que trabaja en asociación con gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y empresas para facilitar la adopción de las mejores prácticas logísticas y el uso de la tecnología y promover la respuesta y recuperación rápida ante desastres.
- Oxfam<sup>5</sup>, integrada por 14 organizaciones que trabajan en respuesta y recuperación después de desastres naturales y conflictos.
- CARE<sup>6</sup>, que es una organización que lucha contra la pobreza y proporciona ayuda después de los desastres. El enfoque de la organización es trabajar con mujeres, porque se cree que dotadas de recursos, las mujeres son capaces de ayudar a sus familias.

---

<sup>1</sup> <https://www.wfp.org/>

<sup>2</sup> <https://www.ifrc.org/>

<sup>3</sup> <https://www.msf.org/>

<sup>4</sup> <https://fritzinstitute.org/>

<sup>5</sup> <https://www.oxfam.org/en>

<sup>6</sup> <https://www.care.org/>

- World Vision<sup>7</sup>, que es una organización cristiana dedicada a trabajar con niños, familias y comunidades para superar la pobreza y la injusticia.
- Save the Children<sup>8</sup>, que es una organización dedicada a ayudar a los niños en los países que se encuentran en desarrollo, desastres y conflictos.

Finalmente, los “clientes” son los beneficiarios de la ayuda, es decir, las víctimas de los desastres. Los roles que desempeña cada organización involucrada en la gestión de desastres varían en importancia y alcance dependiendo de la etapa en la que se encuentre el evento – preparación, respuesta o recuperación. La fase de **respuesta** es la que implica el mayor número de organizaciones simultáneamente, ya que requiere un movimiento rápido y varios frentes para salvar vidas y restablecer el orden en las zonas afectadas.

La fase de **preparación** involucra en mayor medida a las agencias gubernamentales encargadas de mitigar los efectos de los desastres que a menudo ocurren en la región. Los cuerpos principales de respuesta, como los bomberos, también deben actuar en la fase de preparación, pero su contribución es naturalmente más notable durante la respuesta.

Finalmente, la fase de **recuperación** tiene una mayor afectación de órganos ligados a la asistencia social, vivienda y medio ambiente. De esta forma, la literatura indica una relación entre la fase del evento y las capacidades necesarias para la acción.

### **2.3. Logística empresarial versus logística humanitaria**

Para entender mejor la logística empresarial, es importante conceptualizar la Supply Chain (CS) que, en términos generales, comprende los procesos que involucran clientes-proveedores, vinculando a las empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto terminado (Pires, Sacomano Neto, 2010).

Tales empresas pueden ser de diferentes tipos y segmentos, desempeñando diferentes responsabilidades en la cadena – de manera similar a los actores involucrados en la Cadena de Suministro Humanitario (CSH) –, desde la extracción de un mineral o la fabricación de un componente, a la prestación de un servicio logístico o ventas y

---

<sup>7</sup> <https://www.wvi.org/>

<sup>8</sup> <https://www.savethechildren.org/>

dependiendo de su producto, la empresa puede participar en diferentes cadenas (Scavarda, Hamacher, 2001).

Según los autores antes mencionados, la cadena de suministro se puede clasificar en tres niveles, cadena total, cadena inmediata y cadena interna. Entonces, la interna es la compuesta por los flujos de información y materiales entre departamentos, células o sectores y operaciones internas de la propia empresa. La inmediata está formada por proveedores y clientes de una empresa, mientras que la total es la cadena de suministro en su totalidad (Scavarda, Hamacher, 2001).

La logística comercial, por otro lado, incluye todas las actividades de manipulación de productos y la transferencia de información entre los participantes en una cadena de suministro, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente. Para Suresh y Vasantha (2018) el propósito de la logística es asegurar la disponibilidad del producto correcto, en el momento correcto.

Desde sus inicios, la logística empresarial ha sufrido una gran evolución antes de convertirse en lo que se conoce como integración estratégica. Inicialmente, cada empresa operaba separadamente sin tener en cuenta a sus clientes y proveedores, con un mínimo de intercambio de información. Con el tiempo, se entendió la necesidad de planificar juntos con todos los eslabones de la cadena, comenzando a implicar el pleno intercambio de información para la creación de objetivos comunes, como la reducción de residuos, la reducción de costes y, sobre todo, el foco en la plena satisfacción del consumidor final (Suresh y Vasantha, 2018).

Por lo tanto, es claro que el concepto de logística ha evolucionado a lo largo de los años y las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de mantener procesos logísticos eficientes e invertir en la formación de sus empleados, especialmente para que se realice una gestión de la cadena de suministro eficiente, promoviendo así la competitividad en el mercado.

De la misma manera que la logística empresarial, comenzó a ver las operaciones desde una perspectiva más amplia de cadena o red que abarque todos sus actores, las agencias humanitarias han comenzado a darse cuenta de que la logística es esencial para la eficiencia y eficacia de sus operaciones (Van Wassenhove, 2006).

Dado lo anterior, a pesar de que la logística humanitaria y empresarial operan con la gestión eficiente del flujo de bienes, información y capital, sus enfoques y los entornos en los que operan son bastante diferentes (Costa et al., 2015). La tabla 1 trae una síntesis comparativa de las principales características de la logística empresarial y humanitaria.

*Tabla 1 Características de la logística empresarial y la logística humanitaria*

<b>Criterios</b>	<b>Logística empresarial</b>	<b>Logística humanitaria</b>
<b>Objetivo</b>	Maximización de beneficios por el aumento de la calidad y precio.	Minimizar las pérdidas humanas y sufrimiento.
<b>Foco</b>	Productos y servicios	Personas y suministros.
<b>Demanda</b>	Relativamente estable y con ubicaciones y cantidades prefijadas.	Generado por eventos aleatorios e impredecible en términos de tiempo, ubicación y magnitud; alto grado de incertidumbre.
<b>Clientes</b>	Consumidor final.	Beneficiario.
<b>Stakeholders</b>	Accionistas, clientes y proveedores.	Donantes, gobiernos, militares, ONG, ONU y beneficiarios.
<b>Duración</b>	Suelen durar años.	Suele durar semanas o meses.
<b>Lead Time</b>	Determinado en las necesidades entre proveedor y comprador.	Prácticamente cero, desde la entrega de los materiales debe hacerse lo antes posible.
<b>Centros de distribución o Asistencia</b>	Bien definido en términos de cantidad y ubicación.	Desafiante con respecto a las características impredecibles del desastre.
<b>Control de stock</b>	Uso de métodos bien definidos en función del tiempo de entrega, la demanda y el nivel de servicio.	Difícil debido a la gran variación de demanda y su ubicación.
<b>Sistemas de información</b>	Generalmente bien definido con el uso de alta tecnología.	información no confiable, incompleta o inexistente.
<b>Flujo financiero</b>	Bilaterales y conocidos.	Unilateral (de donante a beneficiario) e incierto.
<b>Recursos Humanos</b>	Disponibilidad de mano de obra calificada.	Alta rotación, con voluntarios. Ambiente físico y psicológicamente agotador.

<b>Medidas de desempeño</b>	Basado en métricas de rendimiento.	Tiempo para responder al desastre, % de demanda suprimida, servicio a expectativas de los donantes.
-----------------------------	------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a Costa et al. (2015)

Por ello, los estudios específicos en logística humanitaria son cada vez más relevantes, no sólo teóricos sino que buscan aplicar los conceptos de Logística Humanitaria y Supply Chain Management en diferentes contextos, en cuanto al escenario de continuidad de la ayuda -derivada de hechos con efectos de largo plazo – y el establecimiento de asociaciones intersectoriales (Banomiong; Varadejsatitwong; Oloruntoba, 2019).

### 2.3.1. Flujos y Procesos

Al igual que en la logística empresarial, la logística humanitaria se puede ver como el proceso de gestión de flujos financieros, materiales y de información de la cadena de suministro (Kovacs y Spens, 2009). La mayor parte del flujo de donaciones (en forma de recursos financieros y materiales) desde los países más ricos del mundo hasta los países más pobres, y la disponibilidad depende principalmente del tamaño del desastre y su repercusión en los medios (Thomas y Kopczak, 2005).

Los gobiernos donantes son, por supuesto, actores importantes en las cadenas de suministro de las organizaciones humanitarias, pero recientemente, fundaciones, donantes individuales y el sector privado se han destacado como una importante fuente de ingresos para las agencias humanitarias (Kovacs y Spens, 2009).

Según Day et al. (2009), el lento flujo de información en las cadenas de suministro humanitarios representa un gran obstáculo para coordinar la asignación de los recursos necesarios durante los esfuerzos de mitigación y socorro. Los flujos de materiales e información están, por lo tanto, estrechamente relacionados entre sí.

El uso adecuado de la tecnología de la información es crucial para coordinar estos flujos, sin embargo muchas agencias todavía usan procesos manuales y simples tablas de Excel para controlarlos (Thomas y Kopczak, 2005).

Cuando ocurre un desastre, las agencias humanitarias suelen llevar a cabo tres procesos básicos: evaluación, adquisición y expedición (Beamon y Balcik, 2008). Primero se envía un empleado de la organización al lugar, para dimensionar los daños y estimar la necesidad de suministros que por lo general ocurre dentro de las primeras 24 horas de la crisis. Luego se comunica el resultado a la organización que inicia el proceso de adquisición (Beamon y Balcik, 2008).

El proceso de adquisición en operaciones de ayuda humanitaria puede ser muy diferente a lo que sucede en el sector privado, ya que la cadena de suministro está formada con un conocimiento limitado sobre la escala del desastre, la disponibilidad de recursos y las necesidades de la población afectada, además de tener un gran número de proveedores cuya posibilidad de participar en los esfuerzos de ayuda es impredecible (Tomasini y Van Wassenhove, 2009).

La compra de materiales debe realizarse a los proveedores más cercanos al sitio del desastre para reducir el tiempo de respuesta y la necesidad de transporte. Comprar artículos localmente también ayuda a la economía de la región destruida, contribuyendo, por lo tanto, en su recuperación (Murray, 2005). Además es necesario prestar atención a los hábitos alimentarios locales. CARE, por ejemplo, para reducir las dificultades con la planificación y compra de alimentos, estableció una dieta genérica compuesta de alimentos aceptables para diversos gustos locales y de fácil manejo (Long y Wood, 2015).

Finalmente, el proceso de despacho depende de la ubicación del desastre, de las capacidades de envío del proveedor y el contrato negociado con la agencia de envío de ayuda humanitaria (Beamon y Balcik, 2008). Por supuesto, el estado de infraestructura local, sacudida por el desastre, determina el grado de complejidad de la actividad de distribución y, en consecuencia, lo más apropiado para el caso (Murray, 2005).

### **2.3.2. Centralización vs. descentralización**

Con respecto a la gestión de flujos físicos, como lo evidencian Beamon y Balcik (2008), las cadenas de suministro humanitario generalmente tienen instalaciones de almacenamiento central, primario y secundario (*hubs*), para consolidar donaciones de diferentes fuentes, almacenarlas, seleccionarlas y finalmente distribuir las a los centros de

distribución más cercanos a los beneficiarios. Esta estructura es importante por tres razones principales (Oloruntoba y Gray, 2016):

- Administrar los inventarios de manera más eficiente.
- Separar las donaciones que no son apropiadas de aquellas que deberían ser reenviadas a las víctimas del desastre.
- Transferir la carga a modos más adecuados, continuando la distribución al beneficiario.

Los centros locales son especialmente importantes para la distribución final, ya que cuanto más cerca del lugar del desastre, más dañado tiende a estar la infraestructura (Murray, 2005).

El último paso de la distribución, comúnmente llamada distribución de última milla es un paso especialmente crítico. Las agencias humanitarias reciben varios tipos de donaciones, muchos de los materiales donados, especialmente alimentos, no son aptos para el consumo, ya que pueden estropearse o violarse fácilmente. Donaciones de artículos inapropiados son muy comunes, por lo que siempre es necesario realizar un proceso de selección antes para enviarlos al destino final (Long y Wood, 2015).

### **2.3.3. Distribución *Last Mile***

Los últimos kilómetros o la última milla (*last mile*), como se les suele llamar por parte de los académicos en el área, es la parte que ofrece más desafíos operativos logísticos (Murray, 2005). En las operaciones de socorro después del huracán Katrina, por ejemplo, incluso unos pocos días después del desastre, recorrer la última milla para llegar a las víctimas fue necesario atravesar una región inundada por aguas turbias, donde sólo accedían pequeñas embarcaciones o helicópteros (Dejohn, 2015).

Al acercarse al destino, las carreteras suelen estar más dañadas. Las cargas y los medios de transporte deben ser más pequeños y, en consecuencia, los costos relacionados aumentan (Murray, 2005). En la etapa final, la distribución puede tener que hacerse a través de la tracción animal, bicicleta o incluso a pie (Mcclintock, 2009). Estos recursos de movimiento físico, aunque arcaicos, pueden ser más adecuados debido a las restricciones de infraestructura.

#### **2.3.4. Tecnología de la información y sistemas de desempeño**

En cuanto al uso de la tecnología de la información, se considera una herramienta crucial para aprovechar la eficiencia en las operaciones (Murray, 2005). Como se ha demostrado para las cadenas de suministro comercial, también tiene un impacto sustancial en las cadenas de suministro humanitarias (Sowinski, 2013).

La tecnología es un factor clave en tres áreas: medición del rendimiento, sistemas de seguimiento de flujo físico y sistemas de información/gestión del conocimiento. A pesar de las similitudes entre las cadenas comerciales y humanitarias, existen singularidades fundamentales que llevaron al Instituto Fritz a desarrollar conjuntamente con la Federación Internacional de la Cruz Roja (FICR), un sistema de medición del desempeño especialmente para la logística humanitaria (Sowinski, 2013).

Este sistema rastrea el flujo de donaciones hasta el momento en que se entregan, dando a la organización una visión integral del flujo financiero y material. Las listas de proveedores, detalles sobre acuerdos de compra y catálogos de artículos que se pueden encontrar en el sistema, permiten que las compras puedan realizarse a través de Internet, en lugar de hacerse por teléfono o fax (Murray, 2005), aportando agilidad a las operaciones.

Según Sowinski (2013), el sistema aumentó la eficiencia de la cadena, comunicación y visibilidad para la FICR. Murray (2005) informó que las estimaciones de la FICR muestran que el sistema puede acelerar el tiempo para la entrega de materiales hasta en un 30%. Esta aceleración en los procesos, además de traer mayor agilidad para las operaciones, también es fundamental aprovechar la adaptabilidad en situaciones humanitarias.

Otro sistema de medición del desempeño desarrollado especialmente para el contexto humanitario es el sistema SUMA, desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (Tomasini y Van Wassenhove, 2009). Según Murray (2005), el sistema SUMA permite a los agentes humanitarios clasificar las donaciones rápidamente a su llegada, administrar la distribución y establecer prioridades.

La iniciativa privada también ha utilizado las nuevas tecnologías para rastrear las cargas y evitar interrupciones inducidas por desastres en sus cadenas de suministro (Aichlmayr,

2003). Según Aichlmayr (2003), existen cuatro tipos de sellos electrónicos utilizados por las empresas: RFID (identificación por radiofrecuencia), infrarrojo, contacto directo y satélite de largo alcance (o celular) el tipo más común es el primero.

Para Murray (2005), sin embargo, los sistemas de baja tecnología tienen mayor potencial para aumentar la eficiencia de las cadenas de suministro humanitario. La identificación de colores, como el rojo para los alimentos y el azul para la ropa, pueden ayudar a eficientizar el flujo de suministros (Murray, 2005). Este punto es bastante relevante, ya que en una situación de crisis es probable que las infraestructuras vinculadas a la fuente de alimentación y las comunicaciones estén dañadas.

De esta forma, los sistemas de baja tecnología son más adecuados que los sistemas que requieren electricidad y telefonía/internet. Este punto también está en consonancia con las características de circulación y transporte. No obstante, las tecnologías de gestión del conocimiento también han demostrado su valor después de los huracanes Katrina y Rita (Lamont, 2015).

Durante las operaciones en el proceso de evacuación, por ejemplo, muchos miembros de la familia y amigos fueron separados unos de otros. Para sortear esta situación, el gobierno de EE. UU. creó una dirección en internet ([www.firstgov.gov](http://www.firstgov.gov)) que reunió las listas de personas desaparecidas publicadas en varias otras direcciones, además de traer información sobre organizaciones y recursos del gobierno que estaban disponibles para los esfuerzos de reconstrucción (Lamont, 2015).

## Capítulo III. La gestión de Recursos Humanos en las ONG

### 3.1. Perspectivas sistémicas

Además de su evidente interconexión con los temas estratégicos de las organizaciones, la Gestión de Recursos Humanos tiene su propia armonía de funcionamiento, percibida durante mucho tiempo por autores que se han dedicado al tema.

Estos autores han buscado visualizar las funciones de este segmento como interdependiente y complementario, formando un todo sistémico. Esta visión es conveniente para entender que, a menudo, un error en una determinada función puede desencadenar una serie de medidas en otras funciones, lo que supondrá pérdida de esfuerzos, tiempo y recursos, sin que se solucione el problema. En efecto, se puede recordar que las insuficiencias entre los empleados y sus actividades, resultantes de errores en el apoyo de suministro, pueden resultar en medidas permanentes y vanas en la función de desarrollo; a su vez, los errores en la función de desarrollo pueden resultar, erróneamente, en el sistema de abastecimiento (Pinto, 2013).

Estos puntos de vista sistémicos pueden diferir de un autor a otro como resultado de diferentes percepciones, pero principalmente debido a diferentes formas de segmentar funciones. La figura 3, muestra una vista ahora tradicional compartida por algunos autores. El siguiente modelo presentado sirve como punto de partida para entender la gestión de recursos como sistema, por ello, también entiende sus funciones como complementarias e interdependientes, de modo que su funcionamiento debe hacerse armoniosamente.

*Ilustración 3 Primera Visión Sistémica de la Gestión de RRHH*



Fuente: Elaboración propia.

Para explicar las funciones representadas en el modelo anterior, cabe aclarar que:

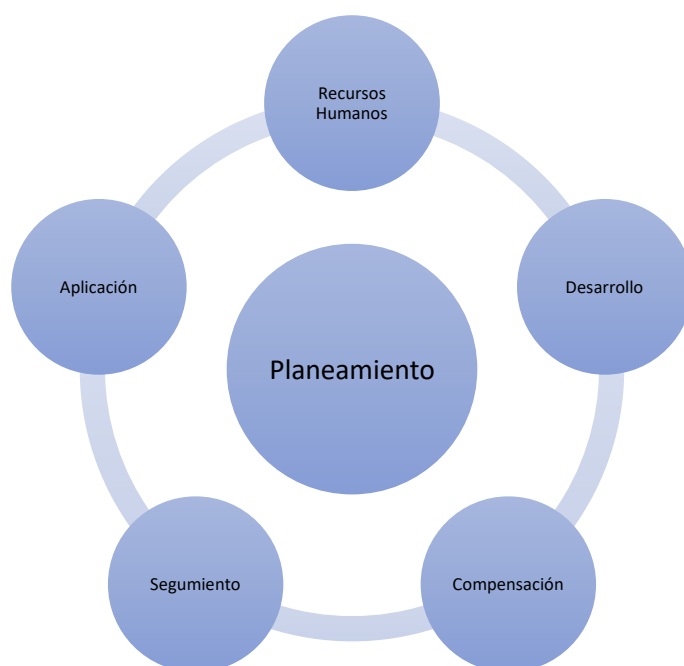
- Compras es la función responsable de suministrar recursos humanos, para las diferentes áreas de la organización;
- La función de Desarrollo se ocupa de la formación de los colaboradores;
- El área de Mantenimiento se hace cargo de la compensación (pagos, beneficios y ventajas), además del registro y otros trámites previstos;
- La Utilización representa la acción que impulsa las actividades individuales y colectivas;
- La Investigación se ocupa de obtener y procesar información para la toma de decisiones en otras funciones.

Sin embargo, este modelo no incluye el planeamiento de recursos humanos, para esto el siguiente modelo (Figura 4) busca resolver este problema colocando la planificación en el centro de las actividades, trabajando como elemento aglutinador y armonizador entre funciones.

Cabe señalar en el siguiente modelo, que:

- La planificación, además del rol de armonización, tiene el rol de recolectar y procesar información para la toma de decisiones ejercida por la investigación, en el modelo anterior;
- La función ahora se llama "compensación" anteriormente llamado "mantenimiento";
- La función de utilización se divide en seguimiento (que se ocupa de la gestión del desempeño y clima organizacional) y aplicación (que se ocupa de la comunicación, la delegación, el liderazgo y la motivación).

Ilustración 4 Segunda Visión Sistémica de la Gestión de RRHH



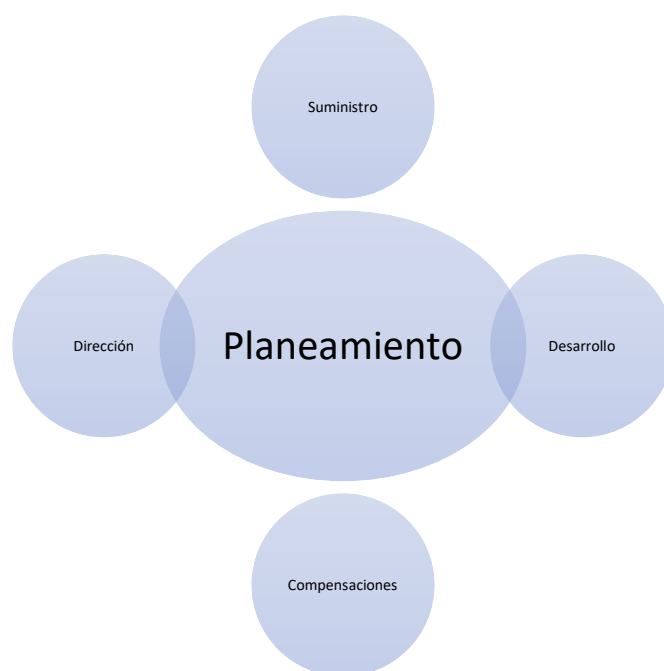
Fuente: Elaboración propia.

En el modelo anterior se destacan los siguientes puntos:

- La planificación, además del papel de armonización tiene la función de recopilar y procesar información para la toma de decisiones, ejercido por la investigación en el primer modelo;
- La función llamada "mantenimiento" ahora se llama "compensación".
- La función de "utilización" del primer modelo se divide en "supervisión" (que se ocupa de la gestión del desempeño y el clima organizacional) y "aplicación" (que se ocupa de la comunicación, delegación, liderazgo y motivación).

El modelo utilizado en este estudio es una variante del segundo modelo, uniendo en una función (llamada "dirección") las actividades divididas en él en "aplicación" y "seguimiento". Este modelo elegido se representa gráficamente en la figura 5 a continuación.

Ilustración 5 Tercera Visión Sistémica de la Gestión de RRHH



Fuente: Elaboración propia.

Antes de presentar, por separado, las funciones del modelo elegido, hay que considerar que todos ellos están al servicio del cumplimiento de las necesidades organizacionales en términos de recursos humanos y son adecuados en términos cualitativos, cuantitativos y temporales.

El último aspecto se refiere a la anticipación de necesidades, que configura una actitud proactiva, que se construye a partir de la Planificación de RRHH, que es la fuente de información adecuada sobre las necesidades futuras.

### **3.2. Planificación de recursos humanos**

En el modelo, la compatibilidad y armonización de todas las actividades ocurren a través de la Planificación, que también es una fuente de información necesaria para la adopción de una postura proactiva.

También es necesario registrar la supuesta creencia de que la participación de los empleados de cualquier organización es fundamental para el éxito de su proceso de planificación, tanto en lo que se refiere a la elaboración de planes estratégicos, tácticos y

operativos, en cuanto al alcance da como resultado un mayor desarrollo de los planes elaborados.

Esta comprensión se deriva del hecho de que los Recursos Humanos son los únicos que tienen la voluntad, son los responsables de elegir y utilizar otros recursos y, por lo tanto, son los únicos capaces de ser guiados por la misión de la organización y, más que eso, son los únicos capaces de transformar la visión de futuro en la realidad.

Además es necesario para planificar las actividades de Recursos Humanos, comprender la importancia de la participación de los empleados en toda la planeación estratégica de la organización. Esto es fácil de entender, teniendo en cuenta que la participación genera comprensión; esto genera acuerdo, lo cual resulta en compromiso.

Para entender qué es la planificación de Recursos Humanos, es necesario partir del concepto general de planificación. Desde los estudios pioneros en Administración, la planificación ha sido vista como la primera actividad en el conjunto de funciones del administrador. Cuando Fayol habló de “predecir”, en el sentido de asomarse al futuro y prepararse para enfrentarlo (Chiavenato, 2000), hablaba de planificación.

Dado que la planificación es un proceso de predefinición de objetivos y busca el uso racional de los recursos y esfuerzos (que también son recursos) para alcanzarlos, no hay empresa humana que prescindiera de él, aunque no esté configurada en un sistema formalizado.

La planificación tiene por objeto definir los objetivos a lograr, identificando qué recursos se utilizarán para ello, además de determinar el plazo dentro del cual deben alcanzarse dichos objetivos. Entonces son las principales variables con las que se trabaja en la planificación: tiempo y recursos.

Toda la literatura sobre planificación identifica tres niveles de planes: *estratégico*, *táctico* y *operacional*. El *plan estratégico* es más completo (todas las actividades de la organización) y se refiere a las acciones a más largo plazo. El *plan táctico* es más localizado (trabaja una determinada área o unidad de negocio) y tiene un horizonte temporal más corto: medio plazo. El *plan operativo* es específico (acciones o actividades) y tiene un horizonte corto. Los niveles de los planes están jerarquizados según el orden en que fueron citados, quiere decir que el plan Estratégico subordina al plan Táctico el cual, a su vez, subordina al plan Operativo.

Entonces, depende de la planificación de Recursos Humanos que se establezcan, como las personas que trabajarán en las nuevas actividades obtenidas, entrenadas, pagadas, etc. (planificación Táctica). La planificación del desarrollo de Recursos Humanos define cómo serán los empleados capacitados: cuándo, dónde, por quién, con qué recursos didácticos, etc. (planificación Operativa).

### **3.3. Principales actividades de Gestión de Personas**

Una de las actividades de la Gestión de Personas es el reclutamiento y selección, que tiene como objetivo dotar a la organización de los empleados adecuados a sus necesidades. Cuando esta actividad se lleva a cabo de tal manera, los trabajadores tienden a sentirse más motivados, ya que ocupan puestos para los cuales están bien preparados (Hill, 2009).

Es importante recalcar que no existe un profesional, por tan competente y dedicado que sea, que demuestre serlo en cualquier posición y en todas las organizaciones, como destaca Banov (2011). Por lo tanto, es necesario mapear las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) deseables para los ocupantes de cada puesto. Es sobre esta base que se deben preparar los anuncios de reclutamiento y definir los procesos de selección.

El reclutamiento finaliza cuando se obtienen candidatos que estén en condiciones de cubrir la vacante, es decir, que cuenten con los requisitos que se propusieron para la contratación (educación, experiencia, conocimientos específicos, entre otros). Por lo cual se procede con la selección, es decir, de elegir entre los contratados a los que mejor se adapten al puesto.

Cuando la institución no cuenta con profesionales calificados para dirigir este proceso, debe pedir ayuda a alguien. Hay profesionales especializados (generalmente psicólogos) que pueden actuar voluntariamente ayudando en el proceso de selección. Otra posibilidad es establecer contacto con las denominadas empresas junior, que son consultorías brindadas por estudiantes de carreras de grado y que no tienen como fin lucrativo, siendo su enfoque el aprendizaje de los participantes.

Estas empresas cobran cantidades reducidas, e incluso es posible eximir a la institución de cualquier costo, cuando se trata de una ONG. Lo que no se debe hacer es restringir la

selección al análisis de los currículos de los candidatos, lo que puede ser limitado como fuente de información.

La formación y el desarrollo es, por tanto, otra actividad de la Gestión de Personas. Una de las razones que hacen fundamentales las actividades de formación es la constante evolución tecnológica y los frecuentes cambios que experimenta la sociedad y las organizaciones.

Además, existen características propias del trabajo de cada institución, que necesitan ser transmitidas a aquellos que entran en la misma. El llamado entrenamiento de integración es una forma de capacitar a los nuevos empleados en rutinas, reglas y formas de trabajar en la organización que los contrató. Como nuevas prácticas están siendo adoptadas por esta organización, que ocurre con cierta frecuencia, es fundamental que todos estén actualizados en estas nuevas características asumidas.

La capacitación también es importante para dar a cada persona la oportunidad de explorar mejor su potencial de crecimiento. Para que una actividad de entrenamiento logre satisfacer las necesidades de la institución y de los participantes, debe estar bien planificada.

Dentro del estudio desarrollado por (CONGDE) en 2007 habían encontrado que en la gestión del capital humano en las ONG, los gerentes tienen la atribución de la gestión de personas, lo que puede representar una debilidad, tanto por la falta de especialización en el área como por la limitación natural del tiempo de este profesional, involucrados en varios otros asuntos.

Además, no existe claridad sobre esta responsabilidad, en reiteradas oportunidades dentro de las ONG no se sabe quién debe hacerse cargo de una función tan importante. Casi todas las organizaciones tienen voluntarios, sin tener empleados asalariados. Sin embargo, en su mayoría acogen voluntarios de forma completamente informal. Esto puede causar problemas con el orden laboral, siendo un indicador más del bajo nivel de profesionalización que se encuentra en la gestión de múltiples organizaciones.

Problemas como la falta de compromiso, la rotación y la capacitación pueden resultar de la falta de alineamiento entre las instituciones y sus empleados, impactando la relación con el trabajo desarrollado. Los demás puntos como la formación y la selección, se pueden explicar debido a fallas en la estructura organizativa de las instituciones, ya que

son factores básicos para el día a día de las actividades que tienen una estructura mejor definida. Esta estructura ayuda a prevenir que se produzcan problemas en la gestión de los empleados. Por otro lado, el posicionamiento puede interpretarse como una falta de voluntad para exponer problemas o incluso por la falta de conocimiento de su existencia, ya que hay fallas que no se perciben fácilmente.

Referido a los criterios para contratar los empleados / funcionarios se destacan los siguientes:

*Ilustración 6 Criterios para contratar los empleados / funcionarios*



Fuente: Elaboración propia en base a Jara et al. (2018).

Cabe señalar que los requisitos para elegir un empleado y un voluntario están muy diversificados, con la mayoría de las instituciones centrándose principalmente en las personas que tienen habilidades para el puesto, seguido de características que implican dedicación al trabajo y disponibilidad, además de la necesidad de experiencia.

Se advierte que los criterios "compromiso" y "afinidad con la causa" rara vez fueron mencionados, por lo tanto, no deben ser privilegiados en los procesos de selección. Esto puede explicar el hecho de que la falta de compromiso e involucramiento fueron identificados como problemas relevantes encontrados en trabajadores.

Otro indicador de la forma poco profesional en que se llevan a cabo los procesos de selección fue la respuesta a la pregunta sobre la existencia de requisitos claros, para la contratación de empleados encontrado en ONGs.

Con respecto a la gestión del puesto, en casi la mitad de las organizaciones que tienen empleados se pudo verificar la falta de una descripción de las tareas que le incumben a cada uno (Jara et al., 2018). Esto también sucede en relación con los voluntarios.

Además de poder causar dificultades en la asignación de tareas, esta situación afecta a otras actividades de logística. La claridad respecto a lo que es cada una de las posiciones facilita la definición de las competencias requeridas, lo que favorece el reclutamiento y la selección, gestión del desempeño y esfuerzos de capacitación y desarrollo.

Con respecto a los empleados, también puede causar problemas laborales, si se asignan tareas incompatibles con la naturaleza del cargo ocupado. La gestión de salarios también puede resultar precaria, casi todas las instituciones adoptan la categoría piso (Jara et al., 2018).

En cuanto a los beneficios, otro componente importante es la remuneración, la situación resulta ser más favorable, ya que la mayoría de las instituciones las adoptan. También la atención del plan de salud y plan dental modalidades que presentan un alto costo, se ofrecen en la mayoría de las ONG (Mora et al. 2016).

También hay que considerar aquellas con mayores recursos y voluntad de invertir en remuneración y otras que probablemente no puedan pagar más que el salario base. El primer grupo ofrece beneficios en cantidad raramente encontrado, incluso en empresas privadas, que suelen tener más recursos.

La retribución variable que representa una modalidad más aplicable a las empresas que generan lucro y lo distribuyen parte de él a los trabajadores, se encuentra de alguna forma en algunas instituciones. En efecto, las bases para la distribución de bonos económicos son los resultados obtenidos en eventos especiales, recompensas por alcanzar metas y premiar a empleados destacados.

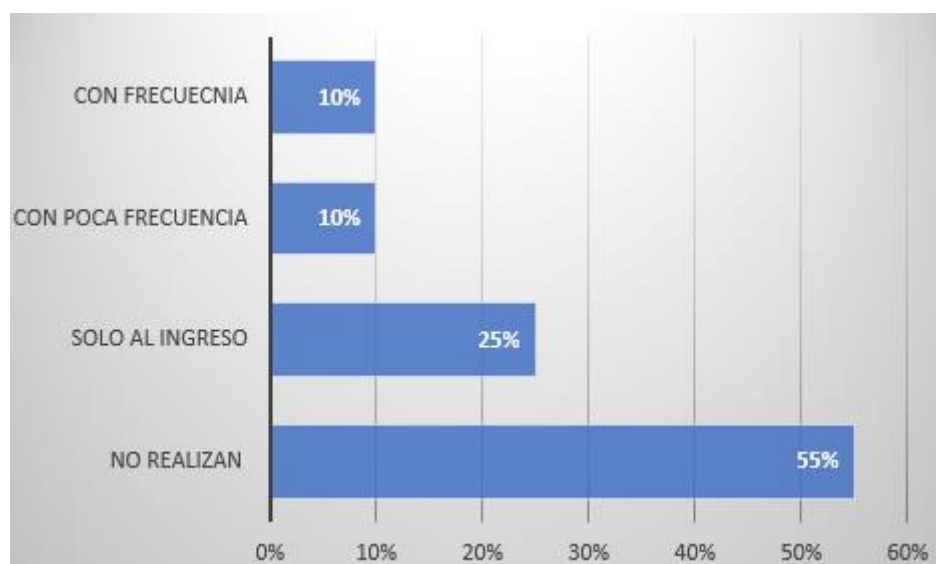
Este hecho refuerza el comentario realizado en relación con los beneficios, demostrando que, si existen ONG en condiciones precarias, otras tienen recursos y logran invertir en el mix retributivo de manera diferenciada, alineada con las mejores prácticas recomendadas en la literatura especializada (Mora et al. 2016).

En cuanto a los voluntarios, la situación no es tan favorable. En la gran mayoría de las instituciones no existe ningún tipo de ayuda económica. Posiblemente esta sea una de las razones por las que la rotación es superior a la observada entre los empleados. Es cierto

que muchas personas pueden prescindir de la ayuda financiera, asumiendo con recursos propios como viajes o alimentación. Sin embargo, las necesidades podrían aumentar el número de voluntarios potenciales, ya que no todos pueden asumir tales gastos. También sería una forma de dar una sensación de mayor compromiso con la relación entre ellos y la institución.

En cuanto a la formación de los empleados, la mayoría de las ONG según Mondragón (2019) informaron que realizan esfuerzos en esta área, pero no siempre ocurren con mucha frecuencia. Solo algunas instituciones mantienen la práctica de capacitar constantemente a sus trabajadores, y las demás no entrenan. En cuanto a los voluntarios, la situación es más precaria, como se muestra en la Figura 7.

Ilustración 7 Formación para voluntarios

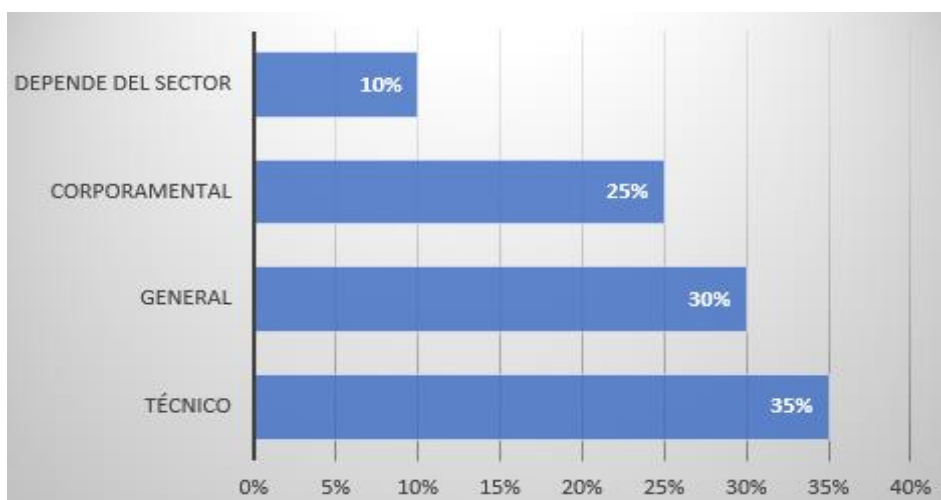


Fuente: Mondragón (2019).

Teniendo en cuenta que muchos voluntarios realizan una labor tan importante como la asignada a los empleados, esta reducción de la inversión en su formación puede conducir a la ocurrencia de problemas e insuficiencias en su desempeño.

Este resultado, sin embargo, resulta contradictorio con lo planteado en otra pregunta, en la que se indagó a los encuestados sobre el tipo de formación que promueven, obteniendo, entonces, las respuestas que se muestran a continuación.

Ilustración 8 Tipos de formación ofrecida



Fuente: Mondragón (2019).

Como se puede observar, entre las instituciones que promueven la formación sistemática, la formación técnica y los cursos centrados en temas generales superan con creces los dirigidos por aspectos conductuales. Teniendo en cuenta que la falta de compromiso e identificación con la causa son los problemas que hay que afrontar, como se ha señalado anteriormente, la formación dirigida a los aspectos conductuales podría recibir más atención por parte de los gestores.

También se preguntó a los entrevistados cómo definir la formación que se va a llevar a cabo, obteniendo entonces las respuestas que se destacan a continuación.

Ilustración 9 Forma de la definición de la formación que será realizada



Fuente: Mondragón (2019).

Se observa, como se revela en la Figura, que un número muy pequeño de instituciones encuestadas realizan una encuesta de necesidades de formación, una metodología considerada por los académicos de la gestión de personas como de gran relevancia para la eficacia de los esfuerzos de formación.

Otro punto a destacar es que, entre estas ONG, una parte no tiene una definición clara para qué realizar capacitaciones. Tal situación puede indicar una falta de enfoque en posibles brechas o problemas presentes en estas instituciones.

También se preguntó si, además de la capacitación, había otros esfuerzos de desarrollo de trabajadores y voluntarios. Se explicó a los entrevistados que por “desarrollo” corresponde a un conjunto de actividades destinadas no sólo a la formación profesional, sino también para el crecimiento integral del individuo.

Sólo el 20% de las instituciones declararon que invierten en dichas actividades, citando como ejemplos la promoción de encuentros o encuentros de reflexión y debates, y también proyectos de estimulación y motivación. Estos diferentes esfuerzos permiten que haya una mayor integración del empleado con la institución, haciendo que el individuo se sienta valorado en el lugar de trabajo, tanto como profesional y como persona, lo que le permite la mejora de sus actividades y la mejor atención de las necesidades profesionales.

Pasando a la evaluación de desempeño, el 55% declararon que mantienen algún proceso en esa dirección. Sin embargo, la mayoría hace uso de la evaluación informal. Además el 35% respondieron que no ofrecen retroalimentación a sus miembros.

Al ser consultados sobre las razones por las cuales no se realizó la evaluación de desempeño, los directivos señalaron, principalmente, *la falta de estructura y recursos financieros.* Vale resaltar que estos dos puntos no son cruciales para realizar una evaluación de desempeño. Se puede estructurar un modelo de evaluación más simple, sin requerir una gran inversión para su realización.

Otras razones citadas con menor frecuencia fueron la falta de planificación, el bajo número de empleados y voluntarios, el poco conocimiento sobre este proceso y falta de tiempo. Curioso fue el testimonio de un entrevistado que dijo que no cree que sea necesario evaluar el desempeño debido a que las personas tienen la educación requerida

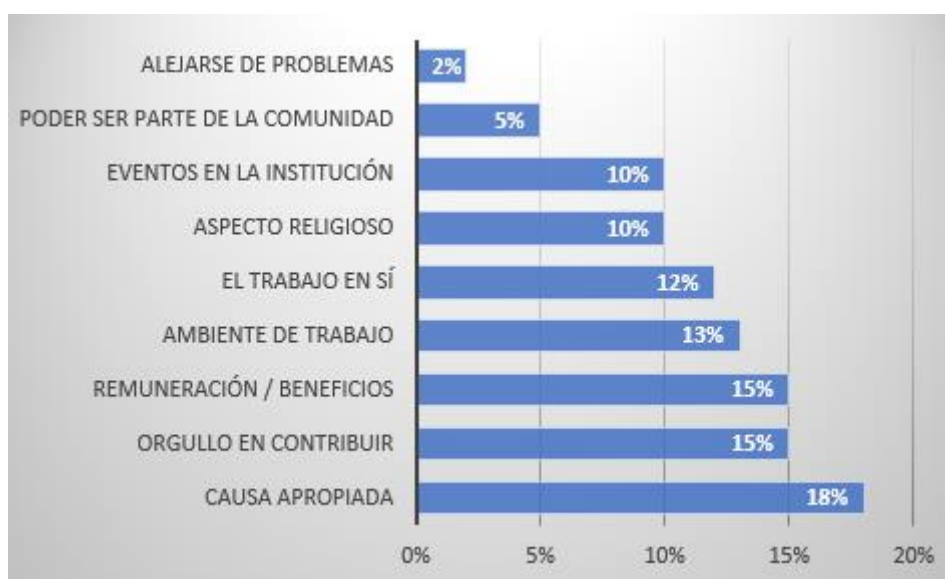
para el puesto y, por lo tanto, “prefieren no meterse en estos temas de evaluación”, porque creen que la persona tiene la cualificación necesaria para llevar a cabo sus funciones.

Este pensamiento revela un gran desconocimiento sobre la naturaleza e importancia de esta herramienta. También es destacable el hecho de que 5 instituciones no realizan ningún aprovechamiento de los resultados obtenidos en la evaluación, restando así utilidad al proceso. Resultó así que, no es común en estas instituciones, mantener un sistema estructurado y que, al realizar algún tipo de evaluación el proceso se ha llevado a cabo de manera precaria.

En cuanto al seguimiento de la motivación del equipo y del clima organizacional, sólo el 29% de las instituciones promueven la investigación. Casi todos, sin embargo, lo hacen de manera informal, ya sea a través de la observación, reuniones o discusiones.

Cuando se les preguntó qué pensaban que más motivaba a las personas a trabajar en la institución, los encuestados ofrecieron las respuestas que se muestran en la Figura 10.

*Ilustración 10 Aspectos que motivan a las personas a trabajar en la institución*



Fuente: Mondragón (2019).

Como se puede observar, los principales factores motivacionales estarían al menos en la percepción de los gestores entrevistados, el orgullo de contribuir y la causa apoyada, que retrata una fuerte conexión del trabajo en ONG con idealismo. Según los estudiosos de la motivación, el trabajo en sí mismo representa, en general, la principal fuente de

motivación, la que puede proporcionar más impactos en la información relevante y duradera sobre los empleados.

Por lo tanto, sin perjuicio de los dos factores destacados, se podrían hacer inversiones para que el trabajo también fuera interesante y motivador. Solo uno de los entrevistados manifestó que su institución ha promovido la rotación de funciones menos agradables, lo que representa un buen ejemplo de una iniciativa que se puede tomar en esta dirección.

En cuanto a los puestos de liderazgo, la mayoría de las instituciones encuestadas no cuentan con una descripción de las actividades realizadas y las responsabilidades requeridas de los líderes. La falta de una descripción de los puestos directivos puede generar problemas en cuanto a la comprensión de los líderes sobre sus funciones.

Entre otros problemas, puede haber acumulación de actividades ejercidas, dificultando el enfoque en funciones más relevantes. Como puede verse, las habilidades conductuales vinculadas a las actitudes, mostrando que la implicación personal del líder es, en la percepción de los entrevistados, el principal factor que lo capacite para administrar una ONG.

Es cierto que se trata de una dimensión muy relevante del ejercicio del liderazgo, pero no es el único que merece atención. En la mayoría de las instituciones encuestadas no existe ningún tipo de capacitación para los gerentes. Esta situación es un indicio más de la precariedad de la Gestión de Personas en las ONG investigado.

La formación de líderes es de suma importancia, y su falta puede causar la falta de preparación para hacer frente a las actividades del cargo, además de propiciar conflictos en la relación con el líder. La evaluación del desempeño en puestos de liderazgo no se realiza en la mayoría de las situaciones investigadas (65%). En la mayoría de los que llevan a cabo, lo hacen a través de reuniones.

En algunos casos, además del rendimiento, se analiza el comportamiento del gerente. En sólo una institución se reportó el uso de cuestionarios, los cuales representan una forma de evaluación más estructurada. Esto puede causar incertidumbre a los propios gestores, debido a la falta de retroalimentación de la institución, lo que también puede causar desmotivación.

El hecho de no saber cómo se está evaluando la gestión, puede hacer que los líderes se sientan inseguros, ya que no es tan conocido los aspectos más destacados de la gestión y

los que merecen más atención. En general, es posible notar que las ONG investigadas (a pesar del largo período de actividad lo que indica que ya están bien establecidas), todavía presentan muchos vacíos por llenar en cuanto al mantenimiento de una gestión eficiente de personas que genere resultados favorables.

Vale la pena mencionar que no sólo la efectividad organizacional suele verse comprometida cuando el sistema resulta ser deficiente. El personal y los voluntarios pueden estar en desventaja, con el mantenimiento de posturas inadecuadas en su manejo. Esta situación puede conducir a la degradación de la calidad de vida en el trabajo, con graves perjuicios para las personas involucradas.

En ese caso, se configura una contradicción: por un lado la organización lucha por ideales humanitarios, por la justicia y, por otro perjudica a su público interno. La encuesta reveló, sin embargo, que hay dos grupos muy distintos de instituciones: algunos (pocos) promueven inversiones significativas en actividades relacionadas con la gestión de personas y otras (la mayoría) son muy insuficientes en este sentido.

Esta situación refleja los diferentes grados de estructuración de la gestión de personas. Ciertamente, tal diversidad no se aplica sólo a esta actividad. Las ONG representan un universo muy diversificado: mientras algunas tienen modelos de gestión bien definidos y cuentan con líderes capacitados, otras son administradas de forma amateur. Es cierto que la escasez de recursos suele ser un problema en la mayoría de las instituciones sociales.

Sin embargo, hay formas de mantener un trabajo bien estructurado de gestión de personas sin incurrir en altos costos. Con respecto al reclutamiento y la selección, por ejemplo, la correcta definición de perfiles deseados que como se ha visto, no suele ocurrir, no genera una carga directa. Las capacitaciones pueden ser promovidas por los miembros de la organización o por profesores y otros profesionales invitados.

Cuando se trata de organizaciones con interés social y sin ánimo de lucro, no parece difícil contar con ponentes e instructores que contribuyan de forma voluntaria. Ni siquiera la formación continua, que consiste en transmitir información a los nuevos miembros de la organización por parte de los antiguos, se ha promovido en muchas organizaciones.

La evaluación del desempeño, es otra actividad de gran importancia para el crecimiento de los evaluados y la mejora de su contribución a la organización, también pueden ser promovidos sin que se necesiten recursos financieros específicos. Mucho más depende

de la conciencia sobre su importancia y la disponibilidad de los gestores para llevarlo a cabo.

Quedó claro que la mayoría de los líderes de las ONG encuestadas no tienen mucha información sobre métodos y técnicas de gestión de personas. Es posible que, en parte, la falta de preparación está motivada por la falta de interés por conocer un campo de conocimiento que, en su percepción, se aplica exclusivamente a otros tipos de organizaciones, en particular a las empresas privadas.

### **3.4. Gestión de personas.**

Las organizaciones impulsadas por valores tienen a las personas como su principal activo. El ideal de hacer un mundo mejor requiere un compromiso intenso y permanente con la humanidad. La raíz de los principales desafíos sociales en el mundo, la deshumanización del ser humano y del trabajo es uno de los factores centrales en este proceso.

De esta forma, una ONG que no gestiona personas como estrategia y reproduce una lógica de trabajo que irrespetea, explota y oprime es insostenible. La base del carácter social de una organización debe ser su capacidad de cuidado especial. Un cuidado orgánico, visto como el principio fundante de la propuesta, método central de cada movimiento de la organización.

Según Leonardo Boff (1999), el cuidado es una actitud de ocupación, preocupación, responsabilidad e implicación afectiva con el otro. En una ONG, esto comienza con la bienvenida, hay que tener una habilidad especial para acoger a la gente. Esto significa una influencia significativa en los procesos de reclutamiento, selección, formación, gestión del clima, programas de desarrollo y otras actividades relacionadas con los médicos de cabecera.

La gestión de personas es una función estratégica en una ONG porque estas organizaciones necesitan un trabajo humanizado. Es una de las raíces de este modelo, que rompe con la lógica de la productividad y el beneficio, normalmente frecuentes en las empresas, introduce los valores de la organización en la rutina de trabajo.

Muestra que no es posible crear proyectos humanizadores deshumanizando a aquellos que trabajan en las mismas. La posición estratégica de la gestión de personas asegura que la organización sea impulsada efectivamente por los valores que proclama en todas las

instancias de sus procesos y acciones. La centralidad del ser humano es lo que permite crear una organización donde realmente lo importante son las personas, tanto los atendidos por las acciones desarrolladas y los involucrados en ellas.

De esta forma, los objetivos y los procesos se construyen, desarrollan y evalúan de manera diferente. La influencia en el gobierno de la organización es un ejemplo interesante de Gestión de Personas en una ONG. Es necesario estar atento a la forma en que se ejerce el poder en la institución. Es necesario no basar la gestión en la jerarquía, sino en la comunicación y corresponsabilidad de todos en el equipo.

Una de las medidas en este sentido es la definición de un organigrama sencillo, adecuado a la realidad de la organización. A mayor número de coordinaciones, comisiones o comités, mayor inversión sólo se requiere para mantener la estructura. Un error común al crear una ONG es copiar modelos de grandes instituciones exitosas, que tienen una estructura compleja que requiere muchas posiciones en el directorio o junta directiva.

La gestión de la organización “inflada”, es decir, la que tiene demasiadas posiciones, termina consumiendo energía que debería gastarse en el cumplimiento de la misión. Un hecho común en las ONG son las juntas o consejos que son ineficaces porque están formados por personas que, a pesar de simpatizar con la causa, no tienen un perfil adecuado. La eficiencia de la gestión de una organización no está ligada al número de personas influyentes y competentes que prestan el nombre al componer posiciones, sino a la presencia de una dirigencia activa y comprometida.

La simpatía de personas influyentes es importante y útil para la causa, pero en otros espacios. Es necesario superar el modelo de directorio distante y en crisis, distante porque no visita personalmente las acciones y proyectos de la organización, no dialoga con el público, voluntarios y socios. No se reúne periódicamente y termina monitoreando todo a través de informes y decidiendo por ellos.

Hay numerosos problemas con esta postura. Uno es el peligro de que la organización se vuelva un fin en sí misma y entrar en crisis. La complejidad de manejar múltiples audiencias y la falta de la planificación puede hacer que la junta se enfrente a numerosos desafíos y esto puede generar una postura reactiva y negativa, dando lugar a un discurso repetitivo y problematizador.

También genera una imagen de crisis, que puede tener el efecto de atraer apoyo. La organización acaba, así, alimentando una tendencia, común en la cultura, a movilizarse sólo ante el caos. Otra consecuencia de esta distorsión es que alimenta a los financiadores que no pueden ayudar a la organización a salir de la crisis, porque están motivados por ello.

Drucker (2006) recuerda que los directores de las organizaciones deben ser entusiastas, porque las opiniones negativas sobre estas posiciones rompen la base de la gestión basada en valores. Están alimentados por ideales y por la fe en un mundo mejor, necesitan tener en su liderazgo personas que crean en estos ideales y saber cómo contagiar a todos los que tienen una relación con ellos.

### **3.5. Gestión del rendimiento de la organización**

La rutina de las ONG tiene peculiaridades muy interesantes que ejercen grandes influencias en la gestión. El primero es el exceso de oportunidades, la sensibilidad de la sociedad hace que tanto el equipo como los socios y donantes presenten sucesivamente ideas, contactos, información, sugerencias y donaciones de valor significativo.

La donación de una nueva propiedad, la llegada de un voluntario especialista o la oferta de un gran colaborador no son hechos raros. Estas variables tienden a complicar y confundir la gestión porque no son insumos despreciables, sino que ejercen enorme presión para abandonar planes, cambiar proyectos o corregir procesos. Pueden así, perjudicar el trabajo de la institución haciéndola perder el foco en su verdadera misión, asumiendo una amplia variedad de acciones.

La inversión en planes, proyectos y la capacidad de ser fiel a ellos es un factor clave en la gestión de las ONG. El efecto central de demasiadas oportunidades es caminar en zigzag y la pérdida del objetivo a largo plazo. Las organizaciones con este perfil suelen tender, incluso al realizar la planificación estratégica, archivando los planes en el tercer mes de actividades.

Los planes no se tratan sólo de impresionar a los patrocinadores y sensibilizar a los nuevos miembros, debe existir un compromiso de la dirección con los objetivos. La reactividad es un sello distintivo de muchas organizaciones, seducido por demasiadas oportunidades y atónita ante la influencia de múltiples e interrelacionados desafíos sociales, la

organización termina dejando de lado el plan y manejando la rutina en base a los retos y oportunidades de cada día.

Es precisamente la reactividad y la interrupción de las misiones lo que compromete el éxito de muchas instituciones. La evaluación es un momento delicado en las organizaciones, porque primero está el miedo a ofender y asustar a los voluntarios y socios. El concepto de que el voluntario no puede soportar ser evaluado es errónea.

Drucker (2006) recuerda que son precisamente los altos estándares los que atraen y generan orgullo en los miembros de una organización. Perseguir altos estándares retiene a los voluntarios que buscan efectivamente contribuir a un mundo mejor, es decir, el modelo de gestión de una organización influye directamente en la atracción de su equipo, especialmente de sus voluntarios.

Es posible decir que toda organización atrae y retiene al personal que se merece. Pero los mecanismos de control y evaluación no siempre elevan los estándares. Para Drucker (2006), la ausencia de ganancias hace que sea más difícil para la organización evaluar su misión. Hay una tendencia a considerar todo justo, moral y al servicio de una causa. Esto hace que le resulte difícil dejar ir lo que no funciona y concentrar la energía en su vocación.

También es necesario pensar en formas de evaluación, evitando el grave peligro de basar la gestión en un conjunto de variables burocráticas, esto realmente desalienta y aliena a los empleados. El desafío es obtener parámetros claros para medir el éxito del trabajo de una ONG.

Esto requiere inversión, buenas alianzas con universidades cercanas, participación de todo el equipo, entre otras medidas. Esta inversión, aunque pueda parecer elevada, se justifica, ya que permite calificar el resultado, retener el talento para el logro del equipo en hacer parte de un proyecto de calidad y atraer inversores con prueba de la efectividad de la organización, entre otras ventajas.

**Es fundamental darse cuenta de que no hay futuro para la ONG que cree que la búsqueda del bien sólo justifica su acción y es suficiente para traerle éxito.** La contemporaneidad no acepta el desperdicio de recursos, tiempo o energía. Las organizaciones que no invierten en mejorar la búsqueda continua de la excelencia en su gestión perderán apoyo y espacio en la sociedad.

Los proyectos necesitan ser eficaces y, para ello, también deben estar bien gestionados. Es necesario presentar números y hechos que demuestren que la institución fue eficiente en el manejo de los recursos y eficaz en el cumplimiento de sus planes y metas. Cada vez más, todas las partes interesadas requieren que las organizaciones cumplan con su misión de producir un mundo mejor. La institución que efectivamente no lo haga entrará en crisis y puede que ya no tenga el apoyo necesario para sobrevivir.

### **3.5.1. Gestión de la comunicación**

Las instituciones sin fines de lucro tienen una “multiplicidad de públicos” (Drucker, 2006, p.12) y su gran reto es entender y hacerse entender por todos ellos. Sin embargo, las ONG invierten poco en comprender las expectativas y necesidades de las partes interesadas. Es común que trabajen en base a la presunción de lo que exigen sus audiencias como objetivo. Y esto puede ocurrir incluso cuando la organización realiza oficialmente mapeos o encuestas.

Cuando las ONG se enfrentan a serios desafíos sociales, es importante recordar que la baja demanda pública no significa falta de interés en un producto o servicio, sino una necesidad para estimular esta demanda. Esto requiere varias inversiones que pasan por marketing, grupos focales, compartir, entre otras herramientas de diagnóstico y estímulo.

Drucker (2006) recuerda que las organizaciones efectivas no sólo satisfacen necesidades, sino que son capaces de crear deseos. Instituciones que buscan tener como público a personas que experimentan casos de psicoadaptación mediante la convivencia prolongada en situaciones de caos social deben ser capaces de crear deseos.

Con respecto al equipo, es común que el liderazgo de la organización invierta poco en tratar de entenderlo. Las reuniones no son regulares y son de mala calidad. Rara vez se hacen encuestas internas y dirigencia sólo percibe inconformidad e incompreensión en el acto de despido de la persona, esta situación quedó clara en la investigación realizada anteriormente. Como se ha observado, pocos gerentes han adoptado la práctica de monitorear el clima organizacional y motivación por el trabajo de sus equipos.

En cuanto a los financiadores, es necesario lograr que se interesen verdaderamente en los resultados de la organización. De esta manera, dejarán de ser meras fuentes de fondos, convirtiéndose en contribuyentes a la misión de la institución. Por lo tanto, es necesario

escuchar y comprender lo que creen. Esto le permite segmentar a los voluntarios y adaptar la estrategia a cada grupo.

Para este público, ya no es suficiente decir qué hizo la organización, sino por qué hizo tal inversión, qué impacto generó y cuál es la estrategia para la sostenibilidad de este impacto. Para Drucker (2006), existe la novedad en la relación entre las organizaciones y sus financiadores; esto requiere avances significativos en la construcción de la comunicación con ellos, cada vez son más los donantes que quieren ser escuchados y las ONG necesitan construir estos canales de comunicación.

Otra necesidad fundamental del proceso de comunicación es hacerse entender por los socios, puesto que son un público importante que ofrece asesoramiento de personal calificado, pasantes, donación de insumos importantes, estructura, contacto y otros apoyos significativos. Las asociaciones son cada vez más exigentes, ya que varias certificaciones requieren prueba de eficacia de los proyectos. Por lo tanto, es necesario probar que hubo implicación de ambas partes y demostrar los logros con un resultado social.

Para esto, la ONG necesita entender bien el perfil y el potencial del socio y dejar claras las oportunidades de acción conjunta. También debe proporcionar información precisa para definir cada acción y construir el informe de impacto, además se tiene una sociedad que, con las redes sociales, tiene la facilidad de expresarse y opinar. Esto exige de la organización una inversión permanente en informar y explicar su misión, metas y límites para la sociedad en la que opera.

Ante todos estos públicos, la dirección de la organización debe tener claro que no es posible llegar a diferentes grupos con el mismo mensaje, debe poder elegir la información y el idioma para cada segmento. Otro gran reto en la gestión de las ONG es dejar claras no sólo las decisiones, sino las razones que las justifican. La falta de divulgación de ambos genera mucho cansancio, desafíos y abandono de miembros importantes en las ONG. Es común ver miembros que se resisten a las propuestas que estimen sin sentido, innecesarias, exageradas o con cualquier otro tipo de insuficiencia de lo que creen que se debe hacer.

Por lo tanto, la comunicación debe ser capaz de integrar a todas las partes interesadas en el objetivo a largo plazo de la organización. Es decir, es necesario demostrar que todos luchan por la causa que es el núcleo de la misión de la ONG, sin esto, según Drucker

(2006), el líder pronto perderá tiempo, apoyo, credibilidad y respeto. En este contexto, la comunicación se convierte en una estrategia importante para atraer, integrar, involucrar audiencias tan diferentes que, como define Hudson (1999), a menudo tienen otras motivaciones además de las altruistas y filantrópicas.

#### **Capítulo IV. Gestión de voluntarios**

El gran crecimiento de las organizaciones no gubernamentales, las ONG se caracterizan, por emplear recursos privados para lograr objetivos de interés público y para el uso frecuente del trabajo voluntario. Dohme (2001) señala los beneficios de las instituciones sin fines de lucro que utilizan la mano de obra voluntaria, además de la ausencia de remuneración.

El primero es el apego a los objetivos de la organización; otro es el hecho de que el voluntario realice las tareas que él mismo determine, lo que le hace usar su creatividad y búsqueda de nuevos conocimientos para llegar a mejores resultados. Para conceptualizar el término “voluntario”, según Dohme (2001) es una persona que dona su trabajo, sus potencialidades y talentos en una función que tiene retos y recompensas a favor de realizar una acción de carácter social.

Esta definición presenta al voluntario como alguien que está dispuesto a donar al trabajo social de manera integral, ofreciendo no solo su tiempo, sino también su potencial y capacidades en beneficio de los demás. Esta actividad también es importante para el voluntario, ya que se presenta de forma desafiante y gratificante.

En cuanto a la regularidad del voluntariado, se pueden señalar tres categorías: voluntarios regular, ocasional y puntual. Los primeros son aquellos que realizan una actividad en un curso (al menos una vez al mes) en actividades a largo plazo, generalmente en proyectos estructurados y con el cual la organización establece un acuerdo formal y puede contar con su trabajo.

Este acuerdo contiene compromisos, derechos y responsabilidades de las partes, con alguna inversión por parte de la organización en relación con la formación de voluntarios. Los voluntarios ocasionales son aquellos que realizan actividades regulares por menos de un mes y que desarrollaron alguna actividad esporádica durante los últimos 12 meses

(Betz et al. 2015). En cuanto al trabajo voluntario puntual, es un trabajo que normalmente dura poco tiempo y termina dentro de un período específico (Betz et al. 2015).

El voluntariado a veces se entiende como una ayuda inmediata efectuada a través de la donación de bienes y dinero, pero es mucho más que eso. Necesita implicación, compromiso y regularidad del agente social para buscar resultados más sólidos, que sólo son posibles de ser logrado a largo plazo. Es importante considerar que el deseo de ser voluntario también es resultado de las motivaciones de intereses personales del voluntario, ya que es alguien que también tiene intereses en la práctica de la acción y no sólo sirve a los intereses de los demás. En efecto, el voluntariado se busca, a veces, por personas que quieren el desarrollo de nuevas habilidades y el sentimiento de contribución que no encuentran en sus ocupaciones remuneradas.

El voluntariado presenta un nuevo concepto para el término “trabajo”. Este proviene de la palabra *tripaliari* que significa castigar con el *tripalium*, instrumento de tortura (Araújo; Sachuck, 2007). El término “voluntario”, a su vez, se relaciona con la palabra “voluntas” que significa “elección” o “decisión”. De esta forma, el trabajo voluntario difiere de lo que comúnmente se percibe sobre el trabajo, ya que implica la realización personal y búsqueda de un ideal (Callejo, 2013).

Según datos del Gobierno de Argentina hay cerca de 105.000 organizaciones no gubernamentales en la actualidad (Gadis, 2023). Según el mismo informe, la provincia de Córdoba tiene alrededor de 12.000 organizaciones, un promedio aproximado de 4 organizaciones por cada 1000 habitantes. Referido a la cantidad de voluntariados, la provincia en estudio, según también dicho informe, cuenta con 162.638 colaboradores cercanos al 8.6 % de la Población Económicamente Activa (Gadis, 2023).

Además el informe destaca lo siguiente:

- El 25% de la población declara haber hecho o está haciendo trabajo voluntario. De las personas que lo hacen se verificó que el 40% son de clase A y B, el 43% de clase C y 17% de la clase E, lo que representa un aumento significativo en la participación de la clase C (en la encuesta anterior, estos representaron el 33%). Estos datos demuestran el peso de voluntariado en el país y la necesidad de conocerlo, sobre todo si se participa en instituciones del tercer sector.

- En cuanto al perfil del voluntario, se encontró que el 67% de las personas trabajan fuera del hogar, el 7% son estudiantes y 11% jubilados. Esta información contradice el mito de que el voluntariado es realizado por personas con mucho tiempo libre.
- En cuanto a la educación, se encontró que el 58% tenía estudios secundarios o superiores completos, demostrando que el voluntario tiene habilidades y competencias que agregan valor al servicio.
- Los voluntarios que realizan un trabajo con una frecuencia definida representan el 54% del total, mientras que el otro 46% realiza trabajos con poca frecuencia, de vez en cuando o una vez al año.
- El 49% de los voluntarios trabajan como voluntarios en instituciones religiosas; 25% en instituciones de asistencia; 10% en instituciones educativas y 9% en instituciones de salud. Los datos demostraron la gran influencia de la religiosidad o espiritualidad del individuo en el ejercicio del voluntariado, además de explicar el elevado número de personas que declararon hacer algún trabajo voluntario.
- El tiempo medio dedicado a las actividades de voluntariado por estas personas es de 4,6 horas/mes.
- El 87% de las personas dicen estar completamente motivadas para continuar realizando el servicio de voluntario; El 10% son neutrales y el 2% están desmotivados.

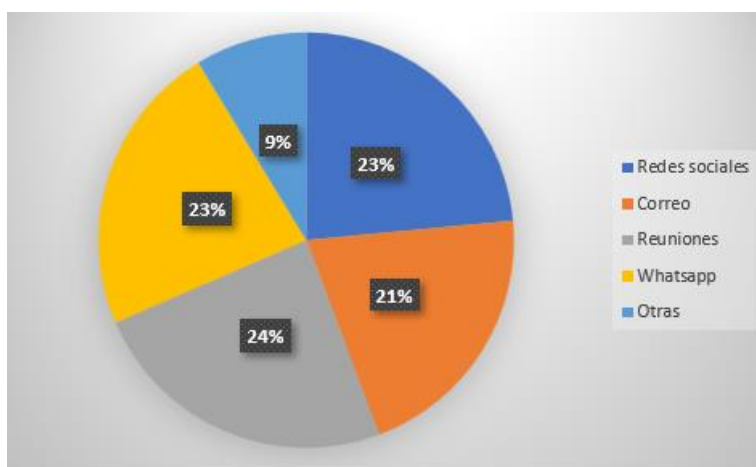
Se puede considerar que la actividad voluntaria es la que se realiza con el fin de obtener el beneficio de personas que no forman parte de la vida personal y familiar, diferenciándose de la ayuda que se brinda a amigos, parientes y vecinos. Parboteeah, Cullen y Lim et al (2004) señalan que existen niveles del voluntariado que van desde informal a formal. La informal sería, por ejemplo, ayudar a una persona mayor a sacar la basura y la formal se llevaría a cabo a través de la pertenencia a una organización.

Por lo tanto, el voluntariado representa el ejercicio de una ciudadanía activa y participativa. Dohme (2001) presenta el concepto de ciudadanía como la participación del sujeto en los asuntos de la sociedad y en la planificación de acciones que resuelvan cuestiones relacionadas con la promoción del bienestar social, conjuntamente con el Estado. Este autor señala que la ciudadanía participativa tiene el aspecto personal

consistente en el deseo de lograr algo, una inquietud, una llama interior; y el aspecto social que involucra la percepción de situaciones que pueden ser cambiadas en la vida diaria. De esta forma, se incentiva al individuo a desarrollar acciones positivas para la sociedad, que pueden ocurrir a través del voluntariado. El voluntariado se incluye, por tanto, como una de las formas de motivación.

Según el último informe de la Cruz Roja Argentina (2018) los medios de comunicación con los voluntarios se dan en primer lugar por medio de las reuniones informativas, pero también es compartido por las redes sociales, como se observa en la figura 11:

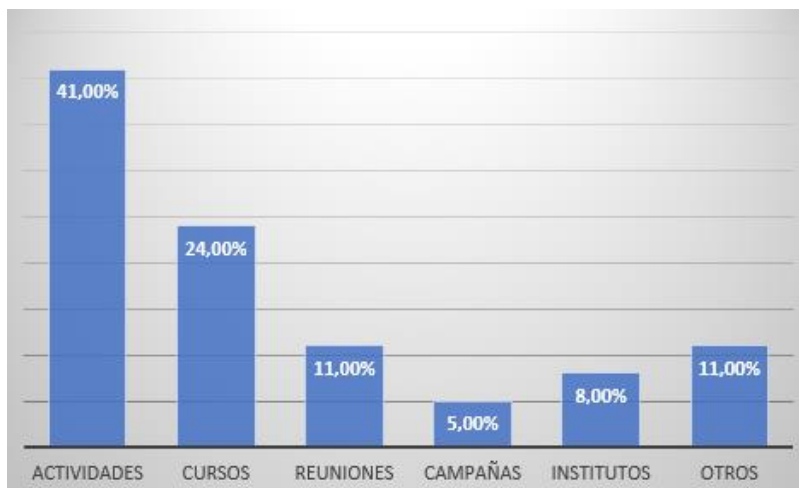
*Ilustración 11 Comunicación con voluntarios*



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de la Cruz Roja Argentina (2018)

En cuanto a la comunicación de las filiales, las mismas lo hicieron por medio de actividades y se vincula a las carteleras internas, además de los cursos de orientación y reuniones, como se observa en la figura 12:

*Ilustración 12 Comunicación de las filiales*



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de la Cruz Roja Argentina (2018)

#### **4.1. Sugerencias de buenas prácticas para la gestión del voluntariado**

Es importante que la institución evalúe si realmente está dispuesta a crear un programa de voluntariado, porque para hacerlo tendrá que invertir en su planificación, mantenimiento y mejora. Según los informes analizados, algunas ONG todavía no están abiertas a recibir voluntarios, con sus gerentes afirmando que no están comprometidos con los horarios, metas y constantemente en dejar el servicio. Esto es común que suceda cuando la organización no tiene un buen proceso de gestión de voluntarios, que, como cualquier trabajador, necesitan ser guiados, motivados y evaluados.

Además, la organización debe discutir el tema con sus miembros, alinearse a cada paso del programa y preparar a los líderes para recibir, acompañar y motivar a sus voluntarios. Por no recibir una remuneración económica, se necesitan otro tipo de recompensas y una de ellas es el sentimiento de utilidad. La falta de orientación y seguimiento muchas veces provoca que el voluntario se retire de la institución, ya que no percibe los resultados de su trabajo.

Por eso, cada organización debe evaluar si tiene interés y condiciones para iniciar un programa de voluntariado y hacerlo de forma planificada y comprometida. Esto requerirá una estructura específica. Es fundamental definir un equipo de gestión del voluntariado, que puede formar el personal o incluso los voluntarios. Será responsable de reclutar, seleccionar, formación y desarrollo, seguimiento y evaluación de voluntarios.

Además, el programa de voluntariado debe estar integrado con todos los sectores de la organización. La planificación estratégica debe estar definida antes del inicio del proceso de gestión de voluntarios. Para ello, el primer paso es definir la misión de la institución,

que consiste en su razón de existir, pensada a partir de preguntas como: ¿qué queremos y para qué? (Dohme, 2001).

Algunas instituciones no tienen su misión definida, actuando por exigencias o según el deseo y dones del equipo que tiene en el momento, poniendo en riesgo el logro de objetivos concretos con el público de la institución. Es importante que la misión sea clara para todos los miembros para que el trabajo de la institución pueda ser integral y consistente.

Según Dohme (2001), el siguiente paso es establecer la visión. A través de la discusión de la visión, la organización se dará cuenta de la imagen que cada integrante tiene de la institución, además de cómo desea que ella estuviera en el futuro. Esta definición es capaz de hacer que los sentimientos y valores orienten el comportamiento del equipo. A continuación, es importante definir estrategias para lograr los objetivos institucionales. Estos podrán establecer con mayor precisión el desempeño de la organización, los servicios que ofrecerá y para quién, orientando así los recursos humanos y financieros hacia el logro de sus objetivos.

Las estrategias deben desplegarse en la planificación táctica, específicas para cada área funcional, como finanzas, gestión de personas, comunicación, proyectos y otras, dependiendo de su estructura. En el ámbito de la gestión de personas es fundamental realizar un análisis amplio de la demanda de personas para cada proyecto o área de la institución y, finalmente, definir qué funciones serán ocupadas por empleados o por voluntarios.

Por lo general, las funciones que requieren dedicación se deben reservar horas exclusivas y de tiempo completo para los empleados. Los voluntarios deben asumir roles bien definidos y, a pesar de que su dedicación de tiempo sea menor en comparación con los empleados, las tareas realizadas pueden ser muy relevantes para la organización. Pueden asumir la responsabilidad y cumplir requisitos de calidad y eficiencia. Son, por tanto, una mano de obra importante, pero que requiere cuidado en su selección, preparación y seguimiento en el trabajo, que puede tomar algunas semanas o incluso varios meses.

Se necesita inversión en formación de voluntarios para que puedan traer buenos resultados a la organización durante un mayor tiempo de dedicación.

## **4.2. Seguimiento del trabajo de los voluntarios**

Todo voluntario deberá ir acompañado de otro voluntario de mayor experiencia, que podrá, de preferencia, ser el coordinador del proyecto en el que trabajará. Será el encargado de dar formación sobre el trabajo a realizar, destacando su importancia, aclarando dudas, monitoreando la frecuencia y evolución del voluntario. Debe ser capaz de reconocer los logros, para ayudarlo en momentos de desánimo y en su desarrollo personal.

Estas tareas no son exclusivas del asesor, sino que deben ser encomendadas a los equipos de la organización. Sin embargo, por la proximidad entre ambos, en el día a día del proyecto, quien tendrá mejores condiciones para hacerlo será el asesor. Es muy importante que la institución proporcione al voluntario la descripción del puesto que ocupará. Esto le permitirá comprender mejor las tareas que realizará y sus objetivos, cómo esto se hará, con qué recursos se cuenta para hacerlo, a quién se subordina y permitirá una mejor evaluación del trabajo realizado por él.

Los equipos de voluntarios deben establecer formas de evaluar su desempeño. Las evaluaciones de desempeño se pueden hacer en reuniones de equipo o individualmente. Spers et al (2012) plantean la posibilidad de que, en el caso de las ONG, el retiro por parte de los voluntarios se da porque no hay congruencia entre los intereses personales, los objetivos, valores de la organización y no hay sentido de pertenencia. El autor también señala que hay casos en los que los gerentes no están dispuestos a exigir asiduidad, compromiso, eficiencia y eficacia de los voluntarios, precisamente por la falta de remuneración que caracteriza el servicio prestado por ellos.

Es fundamental que se valore el trabajo del voluntario y que se dé cuenta de la relevancia de la contribución que está ofreciendo a la institución y a la sociedad. De esta manera, es fundamental reconocer sus acciones para el logro de los propósitos de la organización, que debe ser percibido como parte de un esfuerzo por un mundo mejor. Esto se puede hacer, por ejemplo, al final de una tarea o jornada laboral o incluso en eventos como celebraciones de fin de año o fiestas de cumpleaños. En algunos casos, se pueden utilizar objetos simbólicos como un trofeo, una carta o un certificado (Dohme, 2001). Esta es una importante herramienta de motivación para el voluntariado.

### **4.3. El reclutamiento y selección**

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo atraer personas para cubrir una vacante en que sean capaces de realizar las actividades propias del cargo. Así, se percibe que comienza con la identificación de la necesidad de nuevos talentos, ya sea desconectando a los trabajadores actuales (despido o jubilación), o por el aumento de la plantilla que a veces tiene que suceder.

Precede al proceso de selección y determina el tipo de candidatos que participarán en esta segunda etapa. Se puede definir como el proceso, las actividades o la práctica de buscar, encontrar y atraer candidatos para cubrir vacantes en la organización (Rabaglio, 2014).

Una vez finalizado el reclutamiento, comienza la selección, que sería como un filtro, con el objetivo de seleccionar candidatos que tengan características congruentes con la organización. Para Chiavenato (2004, p. 98), el proceso de selección no es más que la búsqueda y adecuación entre lo que pretende la organización y lo que ofrece la gente, siendo así una elección mutua por parte de la organización y el candidato.

Este proceso merece especial atención, ya que es él quien definirá, de diferentes maneras y con diferentes estrategias, qué candidato se quedará la vacante. El proceso de selección representa una de las actividades más importantes de la gestión de personas en las organizaciones. Es muy importante invertir en su correcta gestión para obtener buenos resultados. Cuando no se realiza correctamente, varios problemas pueden generarse, tanto para las organizaciones como para sus trabajadores, sean o no voluntarios.

La desmotivación, inadecuación al puesto o institución, bajo rendimiento y despidos son algunas de las consecuencias que pueden surgir cuando las personas no son seleccionadas adecuadamente. El reto fundamental de los procesos de selección es precisamente verificar qué requisitos se deben observar al llenar cada vacante e identificar el grado de presencia de cada uno de ellos en los candidatos que se presenten.

Para el éxito de los esfuerzos de reclutamiento, es necesario que la organización tenga claridad de las tareas asignadas a cada puesto. Se basa en un buen conocimiento de las posiciones donde se puede definir las características deseables de sus ocupantes. El gerente debe tener una participación directa en el proceso de selección, involucrándose en sus diferentes etapas, incluso si la organización cuenta con un profesional especializado en personas para llevar a cabo dicho proceso.

Al revisar a los solicitantes, deben estar en línea de acuerdo con el perfil que debe tener la persona para ser considerada la más idónea para el cargo. El profesional responsable de la contratación debe ser consciente de que su función requiere una conducta de carácter impersonal, ya que sus decisiones deben llevarse a cabo de conformidad con lo que sea más beneficioso para la institución, evitando que se involucren cuestiones personales.

#### **4.3.1. El proceso de reclutamiento**

El proceso de selección comienza con la percepción de la necesidad de contratación. A continuación, se deben definir claramente los requisitos que se desean para el puesto en cuestión, así como las responsabilidades y tareas, la experiencia requerida, habilidades, entre otros. Una vez completados estos pasos, el siguiente paso es preparar la divulgación, tomando las medidas necesarias de elegir el mejor medio para publicar el anuncio, con el fin de llegar al público objetivo (Jara et al. 2018).

En cuanto a estos dos puntos comentados, la investigación realizada muestra que la mayoría de las instituciones utilizan la nominación como forma de divulgación, seguida de internet. Al recibir solicitudes, es importante que sean filtradas, eliminando a aquellos candidatos que no tienen el perfil solicitado para el puesto.

Con más detalle, se pueden señalar los siguientes pasos básicos en el proceso de reclutamiento (Alberich, 2018):

- Solicitud del gerente interesado – quienes inician el proceso de contratación son los gerentes de la organización, cuando perciben la necesidad de llenar un determinado trabajo. Esta necesidad puede generarse ya sea por la salida de un empleado o por el surgimiento de una nueva necesidad de personal, como ya se mencionó.
- Aprobación por la autoridad competente – para abrir el proceso de selección, es indispensable que se obtenga una autorización expresa del gerente que esté en condiciones de aprobar la oferta de vacantes. Esto ocurre, principalmente, en los procesos de selección que se destinan a la ampliación de la plantilla, ya que las incorporaciones en esta área generan un impacto financiero importante. Incluso en los casos en que el proceso esté motivado por la sustitución de otro empleado

cesado (despido, jubilación o traslado), es necesario tener la certeza de que el contrato puede llevarse a cabo. Ya han ocurrido casos en que, al final de un proceso de selección, no se autorizó la contratación, perdiendo, por lo tanto, tiempo y recursos financieros. En un caso extremo, que ocurre en una organización, un empleado fue despedido dos días después de haber sido contratado porque el alto directivo no autorizó el proceso de selección.

- Verificación de los requisitos para cubrir el cargo – Si la organización cuenta con un plan de puestos y salarios, bastará con consultarlo para saber qué tareas se ajustan al trabajo solicitado. Si no, tendrán que ser planteadas las características del puesto para que se identifique el perfil que se buscará en los candidatos, es decir, se busca conocer el trabajo para determinar el tipo de trabajador que será más adecuado para ello. Según los datos de la investigación, sólo una de las 28 instituciones participantes tenía un plan de trabajo y en casi la mitad de ellas ni siquiera incluso la descripción de las tareas que tenían que hacer. En estos casos, el trabajo de preparación del proceso de la selección es aún mayor y más importante.
- Definición de cómo será el proceso de selección – Es fundamental que los responsables por el proceso tengan en claro, ya en el momento de la contratación, cómo se llevará a cabo la selección. Esto es importante para que los candidatos sean correctamente dirigidos a través del proceso y, también, para resolver las dudas que les planteen.
- Elaboración del material publicitario – Hay que tener mucho cuidado en este escenario, para que la información sea clara, precisa y se presenten estímulos en la presentación de candidatos. Deben aparecer en el texto del material, resaltados, cuál es la función a la que va dirigido el reclutamiento, qué se les pide a los candidatos (educación, experiencia y otros requisitos) y lo que se ofrece (principales beneficios y salario inicial). La correcta comprensión de estas preguntas evitará que las personas se registren y no cumplan con los requisitos mínimos establecidos o que no estén interesados en las condiciones ofrecidas.
- Recepción de solicitudes: la mejor forma de recibir solicitudes es por medios electrónicos, ya sea llenando un formulario en el sitio web de la institución, o con el envío de hojas de vida por correo electrónico. Además de no presentar un costo

directo, el uso de internet permite una mayor agilidad en la recepción y tabulación de registros. Otra ventaja es que evita el desplazamiento de candidatos a la institución, con posibles impactos en sus rutinas.

- Validación de solicitudes: Se debe verificar que todos los solicitantes cumplan con los requisitos establecidos. A quienes no respondan, se les debe enviar un aviso explicando la situación. Los demás deberán recibir confirmación, siendo también informados sobre cuándo y dónde deben presentarse para la primera etapa de selección.

Un problema que ocurre con frecuencia, especialmente en instituciones que no mantienen un adecuado proceso de planificación, como se verifica en varias ONG investigadas, es **la demora en la detección de la necesidad**. En algunos casos, la solicitud de reclutamiento ocurre solo desde el momento en que la vacante ya está abierta, a veces involucrando posiciones que no pueden permanecer vacantes (De las Cuevas, 2016).

Cuando esto sucede, un proceso selectivo puede llevarse a cabo de manera precaria, debido al tiempo limitado disponible. Por lo tanto, los gerentes deben ser proactivos. Una alternativa que se puede adoptar, en el caso de las posiciones más críticas, que no pueden quedar vacantes (ejemplo: cuidador de ancianos en una institución que acoge a personas de la tercera edad), es **el mantenimiento de un registro de reserva**.

En este caso, llevar a cabo el proceso de selección incluso si no hay vacantes abiertas en este momento. Los candidatos seleccionados serán convocados a medida que surjan vacantes. En cuanto a la fuente de donde se buscarán candidatos, el reclutamiento puede ser interno como externo. El pasante se basa en la búsqueda de cubrir la vacante por personas que ya forman parte de la organización. De esta forma, la persona puede ser reclutada a través de una promoción, en el que hay crecimiento dentro de la misma área o incluso asignación en un área diferente.

Entre las ventajas de esta modalidad se pueden citar, como señala Francia (2007):

- Aprovechar mejor el potencial humano de la organización;
- Motivar y fomentar el desarrollo profesional de los empleados actuales;
- Fomentar la permanencia y lealtad de los empleados;
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental;

- No requieren socialización organizacional de nuevos miembros;
- Probabilidad de una mejor selección, ya que los candidatos son bien conocidos;
- Cuesta menos financieramente que el reclutamiento externo.

Por otra parte, siempre según Francia (2007), existen limitaciones en esta modalidad que deben ser consideradas, tales como:

- Ser capaz de bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas;
- Facilitar el conservadurismo y favorecer la rutina actual;
- Mantener los activos humanos actuales de la organización casi sin cambios;
- Demostrar ser más adecuado para empresas burocráticas y mecanicistas;
- Mantener y conservar la cultura organizacional existente;
- Funcionar como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

En el caso específico de las ONG, la contratación interna puede abarcar no solo a los empleados sino también a los voluntarios de la institución. En la investigación realizada se encontró que varias organizaciones tienen ex voluntarios en su personal. Sin duda es una posibilidad interesante que, sin embargo, debe adoptarse con el debido cuidado.

Llama la atención que varios directivos entrevistados dijeron que no adoptan criterios específicos en este tipo de procesos selectivos y que los antiguos voluntarios son contratados de forma no planificada. Es una situación precaria, que puede tener consecuencias nefastas para la organización y decepción para los propios empleados profesionales, si existen inadecuaciones que determinen la necesidad de su posterior despido.

Por lo tanto, esta “promoción” de voluntario y empleado debe realizarse de manera planificada. En cuanto a las ventajas de la contratación externa, Francia (2007) señala:

- Introducir “sangre nueva” en la organización: talentos, habilidades y expectativas;
- Enriquecer el patrimonio humano a través de la contribución de nuevos talentos y habilidades;
- Aumentar el capital intelectual mediante la inclusión de nuevos conocimientos y habilidades;

- Renovar la cultura organizacional y enriquecerla con nuevas aspiraciones;
- Fomentar la interacción de la organización con el mercado de Recursos Humanos;
- Apto para enriquecer intensa y rápidamente el capital intelectual.

El mismo autor destaca las siguientes limitaciones:

- Afectar negativamente la motivación de los empleados actuales de la organización;
- Reducir la lealtad de los empleados, ofreciendo oportunidades a extraños;
- Exigir la aplicación de técnicas selectivas para la elección de candidatos externos.
- Requerir esquema de socialización organizacional para nuevos empleados;
- Ser más costoso, lento e inseguro que el reclutamiento interno.

Como se puede observar, ambas modalidades tienen sus lados positivo y negativo. Por lo tanto, corresponde al gestor analizar la mejor opción según el momento de necesidad de contratación. Uno de los criterios a observar es verificar si hay necesidad de renovar la plantilla de la organización o métodos de trabajo relacionados con el puesto a cubrir. Además, verificar si la contratación externa es la más adecuada, ya que la contratación interna no prevé dicha renovación.

#### **4.3.2. El proceso de selección**

Una vez confirmadas las inscripciones, se lleva a cabo la etapa de selección, en la que se analizan los candidatos más idóneos para la vacante. Hay varios métodos que pueden ser utilizados, como los que se describen a continuación. Uno de los métodos más tradicionales es el del análisis curricular. Al anunciar una vacante, la mayoría de las organizaciones piden a los candidatos que envíen sus currículos incluso antes de la realización de otros pasos (Giraldo et al. 2015).

Este método es capaz de identificar la trayectoria del candidato y su perfil según la vacante a reclamar. Sin embargo, tiene limitaciones. La primera es la posibilidad de que la información presentada no se corresponda exactamente con la realidad. Otra es el hecho de presentar más datos cuantitativos que cualitativos. El hecho, por ejemplo, de que alguien tenga varios años de experiencia en un puesto determinado no garantiza que sea

un buen profesional. Puede ser que, durante todo el tiempo que desempeñó esa actividad, mantuvo un rendimiento inadecuado.

Otro método que se puede utilizar es la aplicación de pruebas teóricas, en las que se puede conocer el nivel de conocimiento del candidato sobre un tema específico, o incluso, sobre temas generales (como cultura y noticias). Este método, sin embargo, requiere personas preparadas para realizar y corregir las pruebas y, por tanto, no siempre es factible.

La mayoría de las organizaciones realizan entrevistas de comportamiento que se consideran una de las partes más importantes de un proceso de selección. En esta etapa, se busca saber más sobre el candidato, sus antecedentes, además de poder analizar su perfil y comportamiento. Para la ejecución de esta etapa, es muy importante la presencia de un profesional experimentado para tratar el momento con imparcialidad y que sepa analizar al candidato.

Así, contar con la ayuda de los profesionales especializados puede ser muy importante. Cuando no hay recursos disponibles para contratarlos, se pueden buscar voluntarios para hacerlo sin empresas o junior de instituciones educativas, cuyo costo suele ser muy bajo. También es común el uso de dinámicas de grupo, en las que todos los candidatos son reunidos para participar en juegos o actividades de interacción, que no necesariamente tienen que estar relacionados con la posición abierta.

Como principal ventaja de esta técnica se puede señalar el hecho de que los candidatos se revelan de forma más espontánea. Es, por tanto, una manera eficaz para verificar las habilidades actitudinales, que podrían estar enmascaradas en otros procedimientos de selección. Durante la dinámica, es posible observar la interacción de los candidatos entre sí y habilidades como liderazgo, iniciativa, espíritu de equipo y habilidad de resolución de problemas, entre otros (Snell y Morris, 2020).

Finalmente, también se pueden realizar entrevistas técnicas. A partir de este tipo de entrevista es posible conocer el nivel de conocimiento del candidato sobre un tema específico. Estas entrevistas requieren la asistencia de un profesional que domine el área de trabajo para ser suministradas a su buena gestión, pudiendo ser el propio gestor quien posteriormente supervise al candidato elegido.

Una opción, en esta misma dirección, es realizar simulacros, en los que se insertan candidatos en situaciones análogas a las que se encontrarán en el ejercicio del cargo para el cual se dirige la selección.

Una de las ventajas de este procedimiento es que permite colocar a los candidatos en situaciones extremas, poniendo así a prueba sus aptitudes para hacer frente a los problemas.

#### **4.3.3. Reclutamiento y selección de voluntarios**

Varias instituciones no se preocupan por el reclutamiento y la selección de voluntarios. Algunas esperan a que llegue la gente y no invierten en reclutamiento; algunos creen que cualquier ayuda es bienvenida y por eso no hacen selección; otros están demasiado cerrados a los nuevos miembros.

Es muy importante que la institución invierta en un buen reclutamiento y selección de personas para que pueda ver los resultados del trabajo voluntario. El hecho de que trabajen con voluntarios no excluye esta necesidad de reclutamiento. Hacia las instituciones sociales no deben esperar a que la gente se acerque y busque el proyecto, porque, como resultado, es posible que no puedan atraer a las personas adecuadas para realizar ciertas funciones.

Por otro lado, la entidad no debe hacer nada para atraer, conquistar y retener voluntarios. Es esencial tener límites claros y no negociar exigencias y compromisos que son esenciales para su calidad y sostenibilidad. Antes de iniciar el reclutamiento, es importante definir claramente las vacantes de voluntariado que deben ser ocupadas.

La institución debe preparar un formulario o planilla de registro electrónica para cada función, que contiene: el nombre del puesto a ocupar; los requisitos para ocuparlo; las tareas a realizar; el lugar, día y hora en que el voluntario debe estar presente; la persona responsable del voluntario y su contacto. Los requisitos pueden ser características relacionadas con aspectos conductuales (características de la personalidad), educativos (educación que posee), habilidades específicas (dominio de herramientas informáticas, por ejemplo).

Pueden ser definidos los requisitos como, por ejemplo, algún requisito de formación específica, rango de edad, condiciones físicas o aptitudes. Su definición debe basarse en

la descripción del puesto, enriquecida con la información proporcionada por el gerente que supervisará al nuevo empleado.

La entidad puede optar por tener un programa de reclutamiento continuo o hacerlo en ciertos períodos. Trabajar con ciclos de reclutamiento y selección puede organizar el proceso, concentrando todos los esfuerzos del equipo durante ese período. La institución puede, por ejemplo, abrir un período de registro para que las personas soliciten trabajo el próximo año.

Los procesos de captación de cada público tienen lenguajes y vehículos específicos. Después de definir las vacantes, es posible elegir las formas de comunicación con este público, que pueden ser: anuncios en periódicos (de gran circulación o para audiencias específicas como clase), radio, sitios específicos de voluntariado, redes sociales, murales (de escuelas, entidades religiosas o el comercio, por ejemplo), o el famoso boca a boca, que también es muy eficaz.

Es importante medir el impacto de la publicidad de oportunidades de voluntariado, para que no haya mayor demanda que la que la institución tiene capacidad para procesar. Dar a conocer la entidad y el trabajo que realiza es muy importante a la hora de pensar en la captación de voluntarios, por lo que esta inversión debe ser realizada constantemente por el área de comunicación.

Es importante que haya una asociación con esta área también en el momento de divulgación de las vacantes de voluntariado para que sea eficiente y adecuada. Otra forma de reclutar puede ser organizando cursos y reuniones relacionadas con el voluntariado. Estos pueden promoverse de manera general, sin ser exclusivos de una entidad.

Después del reclutamiento, se comienza el proceso de selección. Todo proyecto necesita un grupo preciso de personas con un perfil específico. El hacinamiento suele ser más desafiante que la falta. Por lo tanto, las entidades deben tener el coraje de crear procesos de selección y admitir que no todas las partes interesadas pueden contribuir a su misión.

Una importante herramienta de selección es la entrevista. Se pueden observar algunos consejos en la realización de una entrevista con voluntarios:

- Presentar alegría ante el interés de la persona por el bien y por la institución;
- Explicar brevemente sobre la institución y el trabajo que realiza, además de las etapas del proceso de admisión de voluntarios;

- Buscar comprender las razones por las cuales la persona buscó un trabajo voluntario;
- Evaluar el concepto de voluntariado que tiene la persona (regular, ocasional o puntual). Para cada situación hay una posible derivación;
- Cuestionar el tiempo disponible para el trabajo voluntario;
- Evaluar la distancia entre la institución y su domicilio;
- Cuestionar la misión que la persona tiene el deseo de realizar y evaluar los motivadores de la persona y la relación con esa misión;
- Comprender la trayectoria profesional de la persona hasta entonces;
- Descubrir sus aficiones y habilidades no relacionadas con el trabajo profesional;
- Explicar que el trabajo debe ser agradable y que puede cambiar su misión si es necesario.
- Aclarar la necesidad de compromiso con el trabajo. La mayoría de estos datos deberán registrarse en un formulario específico. Serán registros importantes para el área de gestión de personas.

Con esta información en la mano, es posible cruzar datos de candidatos con vacantes disponibles y seleccionar una persona adecuada. Algunas instituciones también utilizan dinámicas de grupo para verificar las características que serán fundamentales en el ejercicio de determinadas tareas.

Habrán casos de candidatos que no se ajusten a las vacantes abiertas. En ese momento, es importante tener una conversación con el candidato, explicándole las razones y orientándolo a buscar otra institución.

También es importante que la entidad no tarde demasiado en contactar con el voluntario para la entrevista (después de que se haya postulado como voluntario), ni para el inicio del trabajo después de la entrevista. Esto se debe a que la institución debe valorar el momento de la persona y aprovecharlo para guiarla adecuadamente.

Después de realizar la entrevista, debe ser firmado el término de adhesión al servicio voluntario, documento obligatorio en cualquier relación de trabajo voluntario. Debe

contener el tipo de trabajo a realizar, la frecuencia y tiempo, especificando la condición de voluntario (Dohme, 2001).

## **Capítulo V. La Cruz Roja Argentina**

### **5.1. Breve introducción de la Cruz Roja Argentina**

La Cruz Roja Argentina es una asociación que se realiza entre civiles, es sin fines de lucro y tiene como misión ayudar a mejorar la vida de todas las personas, poniendo atención especial en aquellas que están en una situación vulnerable.

Para tal misión, cuenta con un Plan Estratégico por el cual aplica normas que se basan en la conducta y están fundamentadas en el Movimiento Internacional que rige la Cruz Roja y la Media Luna Roja<sup>9</sup>, en conjunto con sus valores organizativos (Cruz Roja Argentina, 2016).

Está regulada por la Ley 27.547 y bajo esta se equilibra el vínculo entre la Cruz Roja Argentina y el Estado. A través de la misma se establecen las condiciones para lograr desarrollar sus actividades.

Entre las actividades que realiza la Cruz Roja Argentina en Córdoba, se desarrollan las que son de carácter humanitario dentro de todo el país y se imparten los principios de la no discriminación al género, a las diferentes etnias o creencias, tanto políticas como religiosas, sumado a la no discriminación basada en la diferenciación social o económica, ni tampoco sobre las capacidades físicas de una o varias personas.

---

<sup>9</sup> Los Movimientos de la Media Luna Roja y de Cruz Roja se conforman por las organizaciones humanitarias que corresponden a las siguientes mencionadas: El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y 183 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

A continuación, se van a mencionar las actividades y la relación con la que desarrollan las mismas en Córdoba:

- Reducen el riesgo, dada la preparación que tienen de manera comunitaria bajo situaciones de emergencias y/o desastres.
- Crean organizaciones para el socorro de personas que han pasado por situaciones de emergencias y/o desastres.
- Protegen la vida por medio de la prevención con respecto a las enfermedades, así como la promoción de información para la salud.
- Tienen capacitaciones para el salvamento, además del socorrismo y las asistencias bajo la necesidad en aguas.
- Desarrollan actividades que se relacionan con la atención de sanidad y la prevención. Estas se desarrollan bajo eventos que suelen ser masivos y pueden ser tanto públicos como privados.
- Cuentan con transportes sanitarios que se adaptan a personas que tienen una movilidad que es reducida.
- Realizan planificaciones de programas que están basados en las políticas públicas que intervienen y las responsabilidades de la sociedad.
- Prestan asesoramiento para la salud, la educación, así como la prevención de emergencias, desastres y atención para el desarrollo social.
- Cuentan con sistemas de servicios de teleasistencia o asistencia virtual.
- Poseen las características de contener de manera socio afectiva a todas las personas que lo necesiten, ya sea a los niños o a los adultos mayores, o a personas que posean algún tipo de discapacidad (Gobierno de Argentina, 2023).

Los integrantes de la Cruz Roja en Córdoba, Argentina, cuentan con un Código de Ética, por el cual reafirman la adhesión a la misma. Este Código presenta diferentes normas de conductas, valores, principios de los cuales deben apoyarse y regir en el comportamiento de cada uno de los miembros.

Es importante mencionar que este Código corresponde a las exigencias que están basadas en la Federación Internacional de Sociedades y están contenidas según la política que se

rige en la protección de la integridad de las Sociedades Nacionales (Cruz Roja Argentina, 2016).

Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja en Córdoba asumen a través del Código los siguientes puntos:

- Independencia,
- Neutralidad,
- Humanidad,
- Imparcialidad,
- Unidad,
- Voluntariado
- Universalidad.

Con respecto a la declaración de los valores y con el cumplimiento del mismo Código, la Cruz Roja en Córdoba acciona sus labores a través de las siguientes pautas (Cruz Roja Argentina, 2016):

- Se basan en valores obtenidos y organizados por medio de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja, donde:
  - Para las personas: se procura fortalecer el vínculo entre las mismas y la sociedad, teniendo en cuenta a las que se encuentran en situación vulnerable. Con ellas se trabaja de forma solidaria y con el objetivo de reducir los problemas a los que se estén enfrentando, promoviendo una dignidad humana para que puedan tener un futuro mejor. Es importante destacar que los voluntarios trabajan para y con las personas necesitadas.
  - Sobre la integridad: Los voluntarios trabajan acorde a los principios y los valores humanitarios que se exponen en el Código. Además, deben tomar en cuenta su labor de manera transparente y responsable, sin actuar de forma inequívoca con respecto a los emblemas, a la independencia, tampoco la imparcialidad, ni la neutralidad según lo que representan.
  - Con respecto a la diversidad: Los pertenecientes a la Cruz Roja valoran todo tipo de diversidad sobre las comunidades donde trabajan, así como

las que tiene cada uno de los integrantes de la misma. Es un derecho que está basado en la no discriminación y un principio con respecto a la universalidad que deben cumplir.

- Sobre el liderazgo: deben esforzarse por ejercer el mismo en todas las áreas donde se desempeñan, para poder cumplir con el objetivo de impartir la difusión de cuestiones humanitarias y asegurar de esta manera la calidad del servicio que están prestando.
- Con respecto a la innovación: deben de valorar tanto la historia como la tradición que se completa en la historia que abarca la Cruz Roja; aun así, tienen que estar capacitados para encontrar soluciones a los problemas de forma innovadora y que se permitan durar a través del tiempo, con respecto a los nuevos problemas que puedan amenazar el respeto por la dignidad humana, más aún, considerando que la sociedad vive en una evolución constante.
- Considerando los valores que son propios de la Cruz Roja perteneciente a Córdoba, Argentina, se presentan los siguientes puntos:
  - Deben de tener respeto, diversidad, pluralismo, democracia, participación y desarrollo.
  - Además, debe estar basado en su labor desde la justicia, la equidad de género, la igualdad y la solidaridad.
  - Para ello, es necesario que actúen con responsabilidad, donde haya transparencia, una administración que sea responsable, con honradez, que puedan rendir cuentas, sean leales, tengan compromiso y cooperación con lo que desarrollan.

Con respecto a los compromisos que tienen los voluntarios de la Cruz Roja en Córdoba, Argentina, se pueden destacar los siguientes:

- Con respecto a cómo se desarrollan las funciones de cada voluntario:
  - Deben actuar respetando la legislación vigente del Estatuto que reglamenta las políticas y los planes que deben adoptar los miembros de la Cruz Roja Córdoba

Argentina, así también como sus códigos que abarcan los principios a los que se adhiere esta organización.

- Obrar de buena fe, siendo leal en funcionamiento a la mejoría de la Cruz Roja, procediendo con honestidad en cada una de las acciones que tomen.
- Oponerse rotundamente en el caso de que haya malversaciones del tipo financieras, o que haya algún acto que atente contra las normas éticas que son reconocidas por la organización.
- Reaccionar y tomar medidas correctivas en casos de actos que sean irregulares para la organización o que atenten cualquier miembro que esté relacionado con la Cruz Roja Córdoba Argentina (Cruz Roja Argentina, 2016).
- Apoyar todos los esfuerzos de cada miembro de la organización por medio de lo que se rige en la gestión de Código, ya sea con eficacia, excelencia y eficiencia.
- Deben abstenerse de recibir cualquier tipo de beneficio que sea personal. Entre ellos se pueden mencionar regalos, servicios gratis o favores. En excepción a este apartado, sí se puede hacer uso de ellos sólo cuando haya costumbres de hospitalidad de quienes les agradecen el apoyo y la ayuda recibida.
- Debe existir un clima para trabajar con armonía, donde se favorezca la equidad y la dignidad de las personas.
- No deben de ninguna manera utilizar recursos que brinda la organización para fines que sean personales.
- Como miembro de la Cruz Roja Córdoba Argentina, deben manejarse en la vida cotidiana pública de manera que no dañe la imagen de la organización.
- Deben de evitar toda conducta de discriminación: sexo, género, color, edad, etnia, religión, discapacidad física o mental, política, orientación sexual o nacionalidad.
- No deben tomar compromisos sin previa autorización por la Cruz Roja Córdoba Argentina que puedan ir en contra de lo que rige las normativas de la organización.
- El uso de la información que les provee la Cruz Roja debe realizarse con criterio de transparencia en conjunto con la prudencia, para con ello garantizar la confidencialidad necesaria según el Código.

- La información que les provea la organización debe ser conocida por todas las partes interesadas cuando se busque durante el proceso una toma de decisiones o de organización para con ello buscar un mejor desarrollo.
- En toda circunstancia, sin distinguir la condición de la persona que están ayudando, deben respetar y hacer respetar sus derechos de la misma.
- Deben utilizar un lenguaje que sea adecuado, teniendo propiedad dentro del marco de acciones que representan la organización.
- Deben tener un trato con respeto sobre las personas para evitar todo posible comentario que pueda llegar a afectar la sensibilidad y derivar en posiciones de poder o de potencial acoso sexual o presión psicológica.
- En cuanto a las relaciones y las comunicaciones que deben tener los voluntarios para con las poblaciones beneficiarias, se mencionan los siguientes puntos:
  - Debe haber un respeto en todo momento, donde la dignidad, el patrimonio, la cultura, la religión de cada uno de los miembros, en conjunto con las instituciones que están asociadas a la Cruz Roja Córdoba Argentina, sumado a la población y a las personas que están ayudando, sean equitativas.
  - Se debe asegurar que se cumplan con las prioridades que están establecidas y conformes a los principios y valores que se fundamentan en la organización. Se debe trabajar sobre el objetivo de demanda que tenga la intervención o el servicio que van a prestar, sin cuestionar o considerar otra que no sea para el beneficio de la población o de las personas.
  - Debe haber una preservación de carácter no partidista dentro de la Cruz Roja Córdoba Argentina, y la misma debe partir del principio de Código de imparcialidad que la organización imparta.
  - Debe respetarse la privacidad de las poblaciones donde se realizan las beneficencias y el trato de las personas, cuyo objetivo sea el de garantizar la protección de los datos, a la cual accede la Cruz Roja Córdoba Argentina.
  - Se deben respetar y hacerse respetar todos los derechos de cada persona, no importa la condición o la circunstancia en la que se encuentre.

- Con respecto a la acción del gobierno que se asocia y los miembros, tanto locales como nacionales, deben comprometerse a:
  - Deben asumir funciones con respecto a la organización y no recibir ninguna ventaja que pueda ser material o financiera.
  - Los miembros que pertenecen al Consejo del Gobierno y demás organizaciones deberán actuar de acuerdo a los intereses generales con que se rige la Cruz Roja Argentina.
  - Evitar en toda instancia cualquier situación de conflicto que pueda estar relacionada a diferentes intereses o tomas de decisiones, por el cual puedan favorecerse de manera personal, o favorecerse sus familiares o conocidos.
  - Deben informar sobre cualquier situación de conflictos que se relacionen a intereses personales, o los posibles que puedan estar en curso.
  - Deberán abstenerse de realizar alguna actividad que esté relacionada con la política y pueda comprometer los principios de la organización.
  - Deberán mencionar con honestidad y con exactitud la información con respecto a los objetos, la gestión de la organización y los programas de los cuales estén participando (Cruz Roja Argentina, 2016).

## **5.2. El voluntariado y su implementación en Córdoba, Argentina.**

En el año 2007, la Federación Internacional de la Cruz Roja publicó un documento que llevaba el título: “Dar importancia al voluntariado, informe del período 1999-2007” (Federación Internacional de la Cruz Roja, 2012). Allí su objetivo era el de poder dar un seguimiento sobre la implementación de la Política del Voluntariado de la Federación Internacional de la Cruz Roja, por la cual fue aprobada en el año 1999.

Este informe da la pauta de que, a nivel mundial, la mitad de las Sociedades Nacionales tienen sus propias políticas con respecto al voluntariado. Sin embargo, el número de las sociedades que cuentan con planes sobre el desarrollo del voluntariado es un número menor a la cantidad antes mencionada.

Luego del 2009, se desarrolló en América la siguiente publicación: “Análisis de la situación del voluntariado en América Latina y el Caribe” (Federación Internacional de la Cruz Roja, 2012), la cual estaba centrada en cómo podían aprender de los voluntarios para la labor que realizaban con la Cruz Roja y con ello comprender el esfuerzo que comprende el ser voluntario para dicha organización.

Dadas estas publicaciones, durante los últimos años la Cruz Roja se ha encargado de publicar cientos de informes con respecto a proteger, reconocer y promover el voluntariado.

En Córdoba, Argentina, la Cruz Roja lleva mucho tiempo incorporando iniciativas que se basan en el uso de las Tics para desarrollar la integración del personal voluntario. Esto puede observarse de manera clara, por ejemplo, al contar con los proyectos de implementación de actividades que han realizado para capacitar a los voluntarios a distancia. Además, de la creación de bases de datos donde existe un desarrollo personalizado para cada voluntario, sumado a una red interna que imparte información y conocimiento a cada uno de ellos.



A continuación, se detallarán algunos antecedentes sobre la optimización que ha realizado la Cruz Roja Córdoba Argentina para los voluntariados:

- Se han propuesto iniciativas de capacitación para voluntariados con la metodología de que pueda realizarse a distancia.
- Se ha implementado una base de datos donde cada voluntario puede acceder a la información, manejarla y actualizarla de manera personal.
- La creación de la INTRANET de la organización, donde cada voluntario puede observar las actividades que tienen programadas en su zona, además de acceder a herramientas y materiales para realizar el trabajo.

Otra de las renovaciones que ha realizado la Cruz Roja Córdoba Argentina se debe a un desarrollo de un sistema que es lúdico e informativo, donde se puede inducir y gestionar cada movimiento que realiza el voluntariado. Esta plataforma es digital, por la cual se

aprovecha una de las principales herramientas que faltaba actualizar hace tiempo en Córdoba y tiene que ver con la comunicación directa que se logra por medio de este sitio web.

Gustavo Sampayo, que es el coordinador nacional de Argentina para la Cruz Roja, menciona que este sistema ha logrado optimizar la gestión de lo que representa el voluntariado para la organización (Federación Internacional de la Cruz Roja, 2012).

Además, agrega que esta herramienta le permite a la Cruz Roja Nacional implementar un sistema interactivo que funciona de manera online, facilitando la labor que realizan los coordinadores encargados de cada voluntario y, a su vez, pueden transmitir de manera directa datos, información y conocimientos que son básicos sobre la organización.

Con respecto a la plataforma digital con que cuenta la Cruz Roja en Argentina y es utilizada en Córdoba para la incorporación del voluntariado, se menciona que es una herramienta que funciona de manera online y se encarga de ser el engranaje por el cual se apoya toda la nación para realizar de manera más efectiva y eficiente la interacción con los voluntarios y los posibles a incorporarse.

En otras palabras, en esta plataforma su contenido está basado en décadas de experiencias y aprendizajes de la organización tanto interna que ha plasmado en la misma, sumada al intercambio de conocimientos que han obtenido a nivel nacional, provincial e internacional.

A través de la misma, se pueden aprovechar acciones que han sido previamente desarrolladas en la plataforma y forman parte del Estatuto del voluntariado. Esta actualización ha provisto a los voluntarios a ser parte activa de la organización, en la cual se los reconoce a los mismos a formar parte de los derechos y las obligaciones de la Cruz Roja. Además, cuentan con la definición, la promoción y cómo deben de aplicarse los procesos de gestión para ser voluntarios. El material que reciben de manera online, se basa en la promoción, así como la protección y el reconocimiento de los instrumentos de trabajo con los que cuentan al formar parte de esta organización.

Gustavo Sampayo agrega al respecto: “Consideramos que esta iniciativa es innovadora porque permite transformar procesos y herramientas administrativas tradicionales, en una instancia dinámica que involucra a los usuarios que se divierten y participan activamente” (Federación Internacional de la Cruz Roja, 2012). Él hace énfasis en que esta necesidad

de motivar a cada voluntariado a través de la plataforma, puede cortar la brecha que existía antes de procesos y moras burocráticas.

La plataforma ha tomado iniciación en Argentina en el año 2011 y ha sido difundida por medio de diferentes actividades que ha realizado la Cruz Roja a través de eventos, donde han podido plasmar los objetivos que tenía la misma y mostrar los avances tecnológicos que han ayudado a disminuir la brecha que separaba los tiempos en que los voluntarios podían formar parte de la misma.

A continuación, se mencionan los apartados que contemplan los contenidos de inducción que tienen los voluntarios por medio de esta plataforma:

- Módulo de información:
  - Módulo 1 – Las características de formar parte del voluntariado de la Cruz Roja Argentina.
  - Módulo 2 – ¿Qué debe hacer cada voluntario?
  - Módulo 3 – ¿Qué es lo que debe conocer?
- Módulo dedicado a juegos que son interactivos, con el objetivo de hacer dinámica la lectura y el contenido de información:
  - Juego 1 – Se asocia colores que se vinculan a los Principios Fundamentales.
  - Juego 2 – Es un test en el cual se aplica la memoria que vincula imágenes sobre la historia, así como la estructura y las acciones que ha tenido la organización en conjunto con la Sociedad Nacional.
  - Juego 3 – Hay varias opciones sobre conocimientos que se relacionan a temas institucionales.
- Módulo sobre la información de la organización, en el cual se reparten diferentes ejercicios, sumados a preguntas y obstáculos que el voluntario deberá ir superando a medida que va haciendo conocimiento de esa información:
  - Conocimientos básicos sobre la organización.
  - Programas y servicios que presta la organización de la Cruz Roja en toda la nación de Argentina.

- Las características que debe tener el voluntario para la organización.
- Diferentes formularios que debe cumplir al momento de realizar el registro para lograr su incorporación.
- Variadas etapas de participación que tendrá el voluntario.
- Las formas que va a poder contar el voluntario para poder canalizar los diferentes conflictos dentro de la sociedad nacional.
- La formalización con respecto a las salidas que efectúe (Federación Internacional de la Cruz Roja, 2012).

### **5.3. Diferentes Programas y Organizaciones de las que La Cruz Roja Córdoba Argentina formó parte desde el año 2021 en adelante.**

#### **5.3.1. Programa de Medios de Vida**

Por medio de este programa, la Cruz Roja Córdoba Argentina promovió la inserción laboral dentro de las comunidades en las cuales estaban haciendo su labor. Esto ha sido destinado para personas que estaban en situación vulnerable.

A través de diferentes talleres de oficios, les pudieron brindar herramientas y fortalecieron de esta manera las calificaciones de cada persona. De este programa participaron 40 filiales, en la cual Córdoba fue una de ellas. Este trabajo estuvo realizado desde los diferentes centros comunitarios de alimentación que cada filial posee, logrando una inserción territorial, que luego de ello fue un posterior trabajo para cada una de las personas a las cuales iba destinada.

En números:

- La población alcanzada fue de 12.350.
- Con respecto a las organizaciones y a las instituciones que participaron, llegaron a un total de 20.
- Los voluntarios que participaron de este programa fueron 52.

Las filiales de Argentina que tuvieron participación en este programa son las siguientes:

- Campana
- Chacabuco
- Chivilcoy

- Clorinda
- Comodoro  
Rivadavia
- Córdoba
- Esperanza
- Esteban  
Echeverría
- La Plata
- Luján
- Mar del Plata
- Mendoza
- Moreno
- Necochea
- Paraná
- Posadas
- Quilmes
- Resistencia
- Río Cuarto
- Río Tercero
- Rosario de la  
Frontera
- Saavedra
- Salta

- San Andrés
- San Rafael
- Vicente López
- San Juan
- Santa Fe
- Villa Crespo
- San Miguel de Tucumán
- Santiago del Estero
- Villa María
- Villa Gesell
- San Nicolás
- Santos Lugares
- Zárate
- San Pedro
- Tandil

Con respecto a las personas:

- Se encontraron mujeres y mujeres trans.
- Varones y varones trans.
- Personas no binarias.

Con respecto al rango de edad: el mismo estuvo dentro del margen mínimo de 16 años a un máximo de 60 años.

Según su nacionalidad:

- En su mayoría logró observarse a personas argentinas.
- En un número menor a personas inmigrantes.

Haciendo referencia al nivel educativo de cada persona: se denotó una mayoría con un primario incompleto.

Siguiendo una estructura laboral de cada persona, los porcentajes fueron los siguientes:

- El 63 % contaba con un trabajo informal.
- El 32% con trabajos formales.
- El resto del porcentaje presentaban ambas modalidades.

Siguiendo la condición de las actividades según el género, se pudo observar que:

- El 60% era perteneciente a varones.
- El 25% pertenecía a mujeres.
- En un 14% se compartían entre varones y mujeres.

- El resto del porcentaje pertenece a otros.

Con respecto a las personas destinadas que lograron recibir los programas de asistencia social, se contaron los siguientes porcentajes:

- 27% si pudo recibirlo.
- El 73% no (Cruz Roja Argentina, 2021).

### **5.3.2. Programa Movilidad Humana**

Para este programa, la Cruz Roja Córdoba Argentina, se propuso el cumplimiento de tres de los siguientes objetivos:

- Lograr el abordaje y la reducción de la vulnerabilidad de las personas que son migrantes. Para ello, se vinculó una asistencia sumada a un enfoque de protección para todas las intervenciones que se realizaron.
- Lograr una integración de las personas que son migrantes, así como las refugiadas pertenecientes a diferentes comunidades de acogida, la promoción por medio de variadas intervenciones con respecto al medio de vida y la fomentación de una comprensión que sea recíproca.
- El desarrollo de las distintas capacidades a través del fortalecimiento del rol de cada organización que pertenece al ámbito de la migración.

En este programa, además de Córdoba, 10 filiales fueron las participantes para el proyecto de migración,

Y con respecto a los números, se obtuvieron los siguientes:

- Cantidad de personas refugiadas o migrantes: 12.350
- Se obtuvo una cantidad de 92 voluntarios que participaron de este programa.

Las filiales fueron las siguientes:

- Clorinda
- Córdoba
- La Plata
- Rosario
- Saavedra

- San Miguel de Tucumán
- San Rafael
- Santa Fe
- Santiago del Estero
- Santos Lugares
- Villa Crespo

Con base a los registros tomados de este programa, la población destinataria fue la siguiente en porcentaje:

- El 57% de las personas adultas registraron una edad entre los valores mínimos de 18 años a un máximo de 60.
- El 24% era perteneciente a menores de edad (niños, niñas y adolescentes).

Por otro lado, con respecto al género, pudo observarse que:

- El 60% pertenecía al género femenino.
- En un 40% al masculino.

Además, el 43% de las personas necesitaron un transporte humanitario a nivel interjurisdiccional (Cruz Roja Argentina, 2021).

Es importante mencionar que, con respecto al objetivo de fortalecer el rol de la Cruz Roja Córdoba Argentina con respecto a la Movilidad Humana, tanto regional como nacional, la misma tuvo la participación de la Sociedad Nacional como líder del sector con respecto a las necesidades básicas pertenecientes a la plataforma R4V.

Esta última es la encargada de reunir a los principales actores a nivel global. Esta oportunidad ha logrado permitir una coordinación de todas las acciones relacionadas al Cono Sur y ha sido en conjunto con las agencias que pertenecen a las Naciones Unidas.

Otro hecho importante durante esos años fue que a principios del año 2021 se comenzó con la Estrategia Nación de Migración, la misma cuenta con un período que abarca desde el mismo año en que se creó hasta el 2024. Se trata de un compromiso humanitario que emplea la organización con respecto al campo de migración y a la movilidad humana. Un punto a destacar de este último mencionado es que esta estrategia fue utilizada como modelo para otras sociedades provinciales pertenecientes a Argentina.

### **5.3.3. Programa RCF (Restablecer el contacto con sus familiares)**

Se han logrado registrar un total de 600 personas que cuentan con el servicio para restablecer el contacto entre sus familiares (RCF). En conjunto a ello, se han logrado abrir nuevas solicitudes con respecto a la búsqueda, así como la entrega de tarjetas de prevención, además de solicitudes para la tramitación de documentos, gestionando también los mismos para que logren viajar y reunirse con sus familias. Todo esto se logró por medio de la organización, logrando en el año 2021 recibir 175 consultas.

Es importante destacar que no habrían podido darse en su complejidad, si no hubiesen contado con el apoyo de la delegación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), ya que por medio de ellos reunieron a los menores no acompañados, pudiendo trasladarlos a su país de residencia.

Además, actualizaron la Guía Básica de Procedimientos para el Restablecimiento de Contacto entre los Familiares (RCF), en el cual implementaron la inclusión de apartados con respecto a las recomendaciones para la Protección de Género y la Inclusión. Un dato importante sobre la misma, es que Argentina fue una de las primeras en implementarlo.

### **5.3.4. Programa para la Salud Mental y el Apoyo Psicosocial (SMAPS)**

La tarea que realizó la Cruz Roja Córdoba Argentina en este aspecto, pudo brindar apoyo psicosocial, además de primeros auxilios psicológicos a personas que pasaron por riesgo durante la pandemia.

La organización promovió para este programa a personas que fueron rentadas, sumadas a los voluntarios, además de otras que trabajaban en primera línea con las familias.

Este programa se basaba en un trabajo de reconocimiento sobre el área de manera preventiva y logró de esta forma disminuir los riesgos a contraer algún problema de salud mental, además de ayudarlos a atravesar diferentes problemas con respecto a lo psicosocial que fueron surgiendo en la pandemia dados los efectos que tuvo la crisis.

Para este programa, se logró contener a más de 20.000 personas que pasaron por la situación de pandemia (Cruz Roja Argentina, 2021).

Las filiales antes mencionadas, incluyendo la de Córdoba, realizaron los siguientes trabajos durante esos años:

- Realizaron cursos sobre primeros auxilios desde la rama psicológica.
- Se capacitaron para la prevención con respecto al desgaste emocional que cada voluntario podría tener durante la época de pandemia.
- Por medio del Programa Noches Cálidas, lograron un acompañamiento psicosocial para las personas necesitadas.
- Tomaron capacitaciones sobre las materias “Resiliencia comunitaria y personal”.
- Dieron apoyo a través del teléfono durante la época de la pandemia. Allí promovieron el seguimiento de las personas que estaban a la espera de los resultados de los estudios sobre esa afección.

### **5.3.5. Programa de Teleasistencia Domiciliaria**

Este programa estuvo basado en el acompañamiento telefónico a distancia, asistiendo a las personas que eran mayores de 60 años. La misma se realizó durante todo un año, durante las 24 horas y para todo el territorio argentino.

El mismo estaba formado por personas interdisciplinarias que eran responsables de dar una evaluación sobre cada situación de las diferentes personas que formaron parte. A través de estas llamadas, lograron la elaboración de estrategias para una intervención que se basaba en legitimar el derecho de la persona adulta, promoviendo el respeto de su autonomía y ofreciendo ayuda inmediata.

El programa fue utilizado durante la pandemia, y para ello se creó una línea gratuita que tomaron como estrategia para poder dar acompañamiento y una escucha activa para los diferentes problemas o situaciones que pasaban los adultos (Cruz Roja Argentina, 2021).

## **5.4. Gestiones de Riesgo y Respuesta de la Cruz Roja Córdoba Argentina durante la pandemia**

### **5.4.1. Gestión para el riesgo**

El objetivo de esta gestión fue la de poder contribuir a fortalecer la resiliencia a fin de lograr reducir los riesgos y el impacto que tuvo la pandemia. La Cruz Roja se encargó de focalizar el trabajo para recuperar los sistemas tanto locales como nacionales durante este proceso.

Así mismo, trabajaron en mejorar los mecanismos con respecto al monitoreo, la anticipación y una respuesta rápida sobre las emergencias de esta problemática.

Para esta gestión, se alcanzaron los siguientes números:

- Se logró dar acciones sobre la gestión de riesgo a 2080 personas.
- Se pudieron realizar testeos del Covid-19 a más de 32.000 personas.
- Se prestaron servicios de primeros auxilios a 8500 personas.
- Se lograron dar respuestas de emergencias sobre el no Covid-19 a 1500 personas.
- Se utilizaron unidades sanitarias móviles para más de 5000 personas (Cruz Roja Argentina, 2021).

### **5.4.2. Mecanismo perteneciente al monitoreo de riesgo**

Por medio de la experiencia que la organización obtuvo por la pandemia, se tuvieron que adaptar a nuevas metodologías e instrumentos a fin de poder darles garantía a través del monitoreo epidemiológico, que sumaba datos de información y reportes sobre cada filial. Allí mismo, constataban las autorizaciones y las recomendaciones con respecto a la Célula de Crisis.

Bajo esta última, se mencionan las siguientes actualizaciones:

- Se logró formalizar un centro nacional de monitoreo. El mismo estuvo bajo la coordinación de la secretaría de emergencias, en conjunto con los voluntarios de las diferentes filiales. Contaron 2300 reportes sobre las distintas filiales; además, se realizaron 3 capacitaciones que fueron a nivel nacional.

- Lograron consolidar un equipo denominado “Equipo Nacional de Monitoreo de Riesgo y Emergencias” (ENMO). El mismo facilitaba la toma de decisiones humanitarias, basándose en una anticipación que era sustentada por la información que se relacionaba a los riesgos y a los eventos adversos.

Las filiales que participaron de este mecanismo son las siguientes:

- |                      |                |                         |
|----------------------|----------------|-------------------------|
| - Chivilcoy          | - Neuquén      | - San Miguel de Tucumán |
| - Clorinda           | - Paraná       | - Santa Fe              |
| - Comodoro Rivadavia | - Quilmes      | - San Salvador de Jujuy |
| - Córdoba            | - Resistencia  | - Santiago del Estero   |
| - Corrientes         | - Río Cuarto   | - Santos Lugares        |
| - La Plata           | - Río Gallegos | - Tandil                |
| - La Rioja           | - Saavedra     | - Ushuaia               |
| - Mar del Plata      | - Salta        | - Vicente López         |
| - Mendoza            | - San Fernando | - Villa Crespo          |
| - Necochea           | - San Juan     |                         |

#### **5.4.3. Intervenciones para las emergencias**

Durante el año 2021, se lograron monitorear más de 200 eventos con respecto a situaciones riesgosas. En ellas se pudieron hacer diferentes seguimientos sobre las anomalías específicas y logrando con ello un apoyo desde la gestión de la información proveniente de cada emergencia.

A continuación, se van a mencionar cuales fueron para Córdoba:

- Tormentas y vientos fuertes (situadas en la zona oeste de la provincia de Córdoba).
- Incendios (provenientes de la zona de Potrero de Garay, Caminiaga y el Cerro Colorado)

- Pandemia por el COVID-19 (toda la provincia) (Cruz Roja Argentina, 2021).

## **5.5. Desarrollo sobre la Sociedad Nacional**

Luego de la pandemia, se desarrolló el fortalecimiento basado en el voluntariado juvenil. El mismo fue desarrollado por medio de capacitaciones y herramientas, teniendo como objetivo principal la facilidad al momento de accionar para las necesidades humanitarias.

Es por esta razón que durante el año 2021 se hicieron 6 encuentros a nivel nacional de manera virtual para los jóvenes. En ellos, se trabajaron las siguientes temáticas:

- Políticas para los jóvenes y estrategias para una participación que sea significativa.
- Roles para el enfoque de los jóvenes.
- Jóvenes para el voluntariado.
- Acción para los jóvenes.
- Proyectos promoviendo a los jóvenes.
- Métodos para gestionar proyectos.

A través de la creación de una guía para la acción comunitaria de los jóvenes, se logró avanzar para la creación de proyectos nacionales. Para poder difundir estas acciones, se realizaron cuatro encuentros para los voluntarios, donde se desarrollaron los siguientes temas:

- Programa de Ambiente,
- Programa de Virtualidad,
- Programa de Jóvenes Saludables y de Género.

Por medio del proyecto para los Jóvenes en Movimiento desde el deporte y la inclusión, se lograron ofrecer varias capacitaciones relacionadas a la gestión financiera. Allí participaron 25 jóvenes voluntarios que eran pertenecientes a 9 diferentes filiales. Este proyecto capacitó a los mismos sobre los métodos emblemáticos para la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR).

En números, se presentaron los siguientes resultados:

- En un porcentaje del 27 pertenecieron a roles de gestión que reportaron las diferentes filiales y las cuales eran menores a 25 años.

- En un porcentaje del 15 con respecto al número de asociados voluntarios, pertenecieron a jóvenes que iban desde los 18 años a los 25.

En este aspecto, el área destinada a los jóvenes se logró posicionar en un espacio reconocido en toda la organización de la Cruz Roja, creando por ello una Red Sudamericana para los jóvenes, la cual estuvo desempeñada como panelista en Global Youth Mobilization, presidida desde la Comisión del Consejo Asesor de Salud Adolescente y Juvenil (CONSAJU) (Cruz Roja Argentina, 2021).

Además, se creó la Red de Coordinadores Generales de Filiales, cuyo objetivo fue el de incrementar la cantidad de voluntarios.

Con respecto a la comunicación, se trabajó de manera coordinada por diferentes filiales para implementar a través del voluntariado el Plan de Acción Argentina Se Recupera. Este proyecto trabajó con 32 filiales, en el cual se realizaron registros audiovisuales contratando a proveedores externos. Allí se crearon 10 diferentes audiovisuales para presentar el proyecto de manera integral.

Estos audiovisuales contaron con las siguientes temáticas:

- Identidad visual del Hub humanitario de la Cruz Roja.
- Sobre la vida sexual y reproductiva.
- Para el Plan Nacional de Vacunación durante la pandemia.
- Primeros auxilios.
- La utilización de las redes sociales.

Y con respecto a este último, se pudo observar que las personas visualizaron a través de las redes los diferentes audiovisuales, destacando los siguientes resultados:

- El 50% lo pudo observar desde la plataforma de Facebook.
- El 30% fue a través de Instagram.
- El 25% por medio de Twitter.
- Y el resto a través de YouTube (Cruz Roja Argentina, 2021).

Con respecto a la formación, la Cruz Roja logró la creación de institutos superiores y diferentes centros de formación profesional. Los mismos están distribuidos en 10 diferentes provincias de Argentina incluyendo Córdoba y se detallan de la siguiente manera:

- Existen en la actualidad 35 institutos para una educación superior.
- 5 centros para la formación de profesionales.
- Cuenta con 900 docentes.
- El número total de estudiantes durante el año 2021 era de 9000, los cuales iban repartidos de mayor a menor número según la siguiente clasificación de carreras:
  - La carrera de enfermería obtiene el mayor número de estudiantes (el 40%).
  - En la carrera de Instrumentación Quirúrgica un 20%.
  - Para Radiología un 12 %.
  - En Laboratorio de Análisis Clínicos un 3%.
  - Para Hemoterapia un 3%
  - Para los cursos de Cuidado al adulto mayor y/o acompañamiento terapéutico un 2%.
  - El resto del porcentaje pertenece a la carrera de Guardavidas (Cruz Roja Argentina, 2021).

La Cruz Roja considera que la formación es una oportunidad para que las personas puedan desarrollarse y potenciar su talento; de esta manera logran así mismo ampliar el conocimiento y sus capacidades, además de las competencias para cada persona.

En el año 2021, se logró brindar las siguientes capacitaciones:

- Capacitación en Primeros Auxilios.

La misma estuvo destinada a instituciones, así como a empresas y para cursos abiertos a la comunidad. Tenía la característica de ser presencial y mixta, logrando los siguientes números:

- De 7000 asistentes, el 80% eran varones y mujeres y en un 20% para el género no binario.
  - Considerando el rango con respecto a la edad, se obtuvo una franja etaria desde los 20 a los 60 años.
- Capacitación para Escuela de Dirigentes.

Tuvo como objetivo la formación de líderes para integrar los diferentes órganos del gobierno pertenecientes a la organización de la Cruz Roja. En conjunto con el apoyo de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) tuvo la participación de 15 personas que fueron voluntarias, representando 11 diferentes filiales de toda la nación, con un rango etario que rondaba entre los 24 a 60 años.

- Capacitación para las Clínicas de Formación.

Este fue un espacio destinado para que sea una formación accesible, de manera dinámica e inclusiva. La misma era organizada por la Sociedad Nacional y tuvo la participación de 450 personas.

Otro medio de enseñanza que impartió la Cruz Roja y destinado para toda Argentina, fue a través de la plataforma de aprendizaje. Allí podían realizarse cursos de manera online, además de la recertificación de parte de los instructores y así como las clínicas con respecto a la formación.

Por medio de esta plataforma, se pudo observar en números lo siguiente:

- 3000 personas utilizaron la plataforma. Sus edades variaron entre los 15 años y los 75.
- 1600 voluntarios en conjunto con el personal rentado lograron participar del mismo a través de la Formación Institucional (Cruz Roja Argentina, 2021).

## **5.6. Logística Humanitaria de la Cruz Roja**

En Buenos Aires, como sede, se creó un HUB humanitario en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Este espacio fue estratégico, ya que facilitó el trabajo logístico de la Cruz Roja hacia sus filiales, incluida Córdoba. El lugar cuenta con una dimensión de 2500 metros

cuadrados y tiene la capacidad de poder almacenar suministros que fueron utilizados para la ayuda humanitaria, atendiendo de esta manera las necesidades de alrededor de 10.000 personas pertenecientes a todo el Cono Sur del país.

Durante la época de la pandemia esta organización gestionó la compra y la distribución de los siguientes componentes:

- Más de un millón de elementos de protección básica como, por ejemplo, barbijos, alcohol en gel, etc.
- La entrega de 100 respiradores.
- Un número total de 1400 bombas de infusión volumétrica.
- 250 desfibriladores.
- 200 camas que fueron utilizadas para la terapia intensiva y el uso de equipamiento hospitalario (Cruz Roja Argentina, 2021).

Además, otorgó un espacio para el observatorio humanitario. Este lugar representó un espacio para la investigación, el conocimiento y la sensibilización de la comprensión de las diferentes situaciones que fueron surgiendo en esa época. De esta manera, se logró una visualización para la sociedad desde una perspectiva humanitaria, otorgando el conocimiento y el saber de la experiencia que obtenían los voluntarios.

Este espacio les permitió identificar las necesidades humanitarias reflejadas en situaciones de vulnerabilidad a través de proyectos de diseño para la incidencia social y las políticas públicas por medio de compartir dicha información que era relevante con el objetivo de contribuir a una mejora en las condiciones de vida de todos los argentinos.

En ese año, el Observatorio Humanitario de la Cruz Roja logró concretar una serie de estudios, compartiendo información con el objetivo de que la población comprendiera la envergadura de la emergencia sociosanitaria.

Para detallar los estudios más relevantes que realizaron en esa época, a continuación se mencionan algunos:

- Percepción Covid-19 en población migrante.
- Estudio de campo Salta 2021.
- Estudios de niñez y juventud.

- Los adultos mayores en Argentina – Encuesta Nacional.
- Investigación sobre calidad de vida en Argentina.
- Personal de salud en Argentina.

Para realizar dicha información, solicitaron la colaboración de los siguientes sectores:

- Empresas provenientes del sector privado.
- Instituciones que son del sector público.
- Diferentes organizaciones humanitarias.
- Sociedades Nacionales que pertenecen a la Cruz.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Oficinas de Naciones Unidas que se encargan de la Coordinación de Asuntos Humanitarios.
- Oficina del Coordinador Residente.
- Organización Internacional para las Migraciones (Cruz Roja Argentina, 2021).

Teniendo en cuenta los enfoques para el estilo que caracteriza el accionar que tiene la Cruz Roja, se hizo énfasis en los siguientes valores:

- Teniendo en cuenta la resiliencia.
- La participación comunitaria.
- Los jóvenes.
- La protección con respecto al género e inclusión.
- Una metodología utilizada para la participación (Cruz Roja Argentina, 2021).

Con respecto a la sostenibilidad financiera, se obtuvo de dos maneras diferentes:

- 1) Desde la movilización de los fondos por medio de personas individuales, en la que se trabajó en conjunto con miles de personas que fueron donantes. Esto sucedió gracias al sostenimiento humanitario de la Cruz Roja por medio de estrategias de crecimiento y capacitaciones que se realizaron a personas individuales, a la fidelización y también a la rendición de cuentas.

Para dicha información, los canales de contactos fueron los siguientes:

- La página web para las donaciones: [www.cruzroja.org.ar/dona](http://www.cruzroja.org.ar/dona)
- El teléfono de contacto directo: 0810-9999-2222
- Por medio de correo mail a: [colaboradores@cruzroja.org.ar](mailto:colaboradores@cruzroja.org.ar)

2) Desde la cooperación con las empresas y las alianzas.

En este apartado, la Dirección de Cooperación y Alianzas Estratégicas es la que se encarga de lograr la captación y la movilización de los fondos que provienen de la cooperación financiera. Durante la pandemia se logró desarrollar una estrategia para la captación de los fondos, además de un seguimiento para una gestión con respecto al apoyo y a todos los equipos técnicos que fueron involucrados.

En el año 2021 se logró acceder a un ingreso de fondos que llegó al número de 311.250.00 millones de pesos. De este valor, el 55% se obtuvo del sector privado y de diferentes corporaciones, el 25% a través del Movimiento Internacional, el 13% por medio de las Agencias de Naciones Unidas y el 7% desde fundaciones y otros (Cruz Roja Argentina, 2021).

Otro de los datos importantes que se lograron por medio de esta cooperación, fue la creación del Plan de Acción Argentina Se Recupera a través de una financiación completa. Con este plan se logró la contribución con respecto a la mejora digital, donde tuvo un amplio crecimiento sobre la estructura de la misma y, con ello, la amplitud de la prestación de los servicios.

Con respecto a las campañas que realizaron durante la pandemia del Covid-19, la Cruz Roja logró desplegar dispositivos para el apoyo al sistema de salud por medio de controles sanitarios para personas que presentaban síntomas del virus.

Para ello, se dispusieron en puntos estratégicos, realizando operativos de testeos rápidos y desarrollándose por medio de ayudas empresariales como, por ejemplo, las empresas Procter & Gamble y Nestlé.

La planificación, organización, ejecución y control de las operaciones en el campo de trabajo (provincia de Córdoba) estuvieron a cargo del COE, Centro de Operaciones de

Emergencias, donde trabajaron en conjunto las Fuerzas Armadas, ONG, institutos públicos y empresas colaboradoras del sector privado.



En números, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Tuvo la participación de 21 filiales.
- Se logró un alcance de testeos para prácticamente la totalidad de la población en la provincia.
- Contaron con más de 400 campañas donde se realizaron los diferentes testeos y controles sanitarios. Los mismos abarcaron las filiales de:
  - Ciudad de Buenos Aires.
  - Provincia de Buenos Aires.
  - Córdoba.
  - Corrientes.
  - Salta.
  - Santiago del Estero.
  - Santa Fe.
  - Tucumán (Cruz Roja Argentina, 2021).

## **5.7. Análisis del voluntariado en emergencias**

Según los Convenios de Ginebra, los gobiernos reconocen a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja como subsidiarias de las autoridades públicas en el campo de la ayuda humanitaria. Los voluntarios son la fuente más importante de apoyo y los gobiernos deberían incluir el voluntariado en todos los planes nacionales de respuesta a emergencias.

Es necesario que haya un diálogo continuo entre los gobiernos y las organizaciones humanitarias sobre la planificación de la respuesta a desastres. Los grupos ante emergencia deben estar preparados, por lo tanto, se busca capacitarlos cada dos semanas durante todo el año. Y en medio de una crisis real, esto les permite contar con un equipo que posea habilidades para poder intervenir (Becerra, et al. 2021).

Se los capacita, por ejemplo, en la utilización de mapas y dispositivos GPS, radios para estar en contacto con la base e informar de los movimientos por la ciudad. Así como en primeros auxilios, principalmente cuando hay muchas personas con heridas leves.

También se realizan cursos de rescate en tierra, principalmente en ciudades cuando se presenta un terremoto. En realidad, las emergencias son caóticas y es casi imposible predecir su evolución. Una respuesta eficaz a los desastres naturales no comienza cuando la tierra comienza a temblar o cuando una epidemia cobra sus primeras víctimas, sino que requiere una estrecha cooperación entre los gobiernos y las organizaciones humanitarias (Cabrera, 2020).

Es un proceso cíclico que comienza con una importante preparación previa al desastre, una gestión eficaz durante la intervención y esfuerzos de recuperación y mantenimiento posteriores al desastre. Para buscar y rescatar personas en un edificio derrumbado, se tiene que entrar en ese edificio y, como socorrista, se corre tanto peligro como cualquier otra persona.

Cuando los heridos eran llevados al campo de batalla, incluso si llevaban el distintivo chaleco de la Cruz Roja, una bala perdida no reconocería a un miembro de la Cruz Roja (Adema et al. 2021). Los voluntarios deben contar con el equipo adecuado, incluida ropa protectora y equipo de comunicaciones.

Las poblaciones de aproximadamente 200.000 habitantes dependen de unos 450 voluntarios de la Cruz Roja para dar avisos y evacuaciones, distribuir alimentos y proporcionar primeros auxilios.

Sin embargo, debido a la falta de recursos económicos, la Asociación Nacional lamentablemente no cuenta con el equipo necesario y tiene que utilizar radios antiguas para comunicarse en caso de desastres naturales. En los últimos dos años, dos voluntarios han muerto en accidentes separados mientras evacuaban a familias de zonas de peligro volcánico. Cuando sus radios dejaron de funcionar, no escucharon la orden de regresar y ambos murieron por la caída de rocas (Adema et al. 2021).

Trabajar con los gobiernos es fundamental para garantizar que los socorristas tengan el equipo adecuado para mantener seguros a todos los voluntarios. Las habilidades de un socorrista pueden marcar la diferencia entre salvar una vida o perderla. Cuando ocurren desastres, la población local es la primera en intervenir.

La población local puede mejorar su capacidad para brindar ayuda al recibir capacitación adicional en primeros auxilios básicos y habilidades de respuesta a desastres. En 1985, el Departamento de Bomberos de Los Ángeles estableció el Equipo Comunitario de Respuesta a Emergencias.

Este programa brindó a las personas capacitación local en preparación y respuesta ante desastres para que puedan satisfacer sus necesidades inmediatas mientras esperan más ayuda. Desde que FEMA lanzó el programa a nivel nacional en 1993, el equipo ha realizado capacitación en 28 estados y Puerto Rico.

La logística de personal en las ONG debe anticiparse a la ocurrencia de dichas contingencias por ser de extrema peligrosidad y no poseer el tiempo necesario para llevar adelante las modificaciones con sus recursos humanos. Los planes de contingencia le permiten a La Cruz Roja Argentina realizar procedimientos que ya hayan estado planificados y practicados por el personal.

En muchas emergencias, grupos de voluntarios comunitarios trabajaron con puestos locales de ayuda comunitaria, a menudo llegando antes que la Cruz Roja y ayudando con las misiones.

## **6. Conclusión**

En vista de la literatura estudiada a través de una revisión sistemática, fue posible presentar información relevante de la evaluación del desempeño en la Logística Humanitaria y también pudo demostrarse que es necesario poseer alianzas con el sector empresarial para contemplar un desempeño, donde los atributos desarrollados por los diferentes sectores logren una asociación a largo plazo.

El presente trabajo, además, permitió ampliar los conocimientos relacionados con la logística, sus características y la necesidad de incorporarlas cada vez más con el sector empresarial.

Lo que debe quedar claro es que hoy el sector empresarial no es solo ayuda, sino que es un sector que mueve millones de dólares en todo el mundo. Las donaciones son transportadas en diversas formas y medios de transporte, lo que requiere conocimiento de costos, tarifas, métodos de transporte, selección, almacenamiento, embalaje, entre otros.

El propósito de este estudio fue además detallar que, al igual que una empresa comercial, las organizaciones necesitan profesionales capacitados para pensar en los proyectos y las actividades del mismo. No hay duda de que la capacidad de gestionar una ONG, dado el seguimiento de los proyectos, es importante al momento de realizar un buen trabajo.

Para ello, deben prestar atención a la forma empírica de su desarrollo, observando cual es la mejor dirección, a la entidad que pertenecen y el trabajo de sus habilidades (técnicas conceptuales y humanas), ya que todos ellos son mecanismos de gestión.

Con respecto a los valores como el gran motor que mueve el esfuerzo de todos en las organizaciones, debería ser una práctica más común.

La capacidad de negociación de las organizaciones también es una característica importante en la gestión social. El límite entre escuchar a todos en una gestión democrática debe ser superpuesto por la administración participativa. Muchos confunden y creen que el simple hecho de ser parte de una ONG daría el derecho de opinar sobre todas las decisiones. Sin embargo, una clara división de tareas y responsabilidades ayudan a evitar la burocratización de las instituciones.

De esta manera se debe avanzar en los procesos de contratación, registro y control de los voluntarios, pero sin perder el espíritu solidario y la forma de convivencia que caracteriza al área social. El desafío es conciliar la eficiencia con la democracia, la consecución de

objetivos con la ciudadanía y el respeto al público beneficiario en referencia a los colaboradores del proyecto social.

Este desafío no debe verse solo como un valor a seguir, sin importancia para el desempeño de la institución social. De hecho, los voluntarios buscan un espacio más saludable para la convivencia social, huyendo de la competitividad y el estrés que caracterizan el trabajo en el sector privado. En caso de que los voluntarios lleguen a enfrentar las mismas presiones en la esfera social, fatalmente se desvincularán de los proyectos comunitarios.

La euforia observada por el voluntariado puede perderse rápidamente, convirtiendo la acción social en una moda pasajera. Esto ya está preocupando a muchos profesionales del área de las ONG, además de que la sobreexposición de los medios ya está erosionando esta idea.

Por otro lado, el ser voluntario también podría servir como lema para las universidades, escuelas, el gobierno, comunidades, empresas y organizaciones, ya que plantea propuestas de trabajo e incorpora la participación sobre los problemas sociales como valor efectivo en la sociedad.

Tal vez, de esta manera se puedan sembrar las semillas para que en el futuro las inversiones sociales de las empresas dejen de ser vistas como una ventaja competitiva, sino como un requisito previo para la entrada en el mercado.

Brevemente, las contribuciones de este estudio fueron:

- La identificación de tendencias de investigación en la evaluación del desempeño de la Logística y la Cadena de Suministro Humanitario, a través de una Revisión Sistemática de la Literatura.
- La identificación de los principales atributos e indicadores clave de rendimiento con respecto a los actores involucrados en la logística humanitaria y empresarial.
- La visión sobre la gestión de recursos humanos, tiene en cuenta las perspectivas sistémicas, la planificación de los recursos humanos y las actividades principales de la gestión de personas.
- La revisión de metodologías con respecto a la gestión del voluntariado, que fue desarrollado desde un modelo conceptual, abarcando las sugerencias de las buenas

prácticas para la gestión de los mismos, el seguimiento del trabajo de los voluntarios, así como el reclutamiento y los procesos de selección.

- La ayuda que provee la ONG perteneciente a la Cruz Roja Argentina, detallando la implementación del voluntariado en Córdoba, sus aportes, los programas, las gestiones de riesgos y su desarrollo durante la pandemia.

En conclusión, la Cruz Roja de Córdoba Argentina durante la pandemia por medio de la logística humanitaria sumada a la logística empresarial llevó adelante operaciones importantes y ejecutó la ayuda por medio de diferentes programas a personas en situación de emergencias o vulnerabilidad. Así mismo, se pudo visualizar que durante ese tiempo se concretaron diferentes proyectos para la incorporación del voluntariado y con ello lograron que haya un crecimiento en la organización indispensable para transitar la crisis que fue provocada por el coronavirus.

## **Bibliografía**

- Abidi, H.; De Leeuw, S.; Dullaert, W. (2020) Prácticas de gestión del desempeño en organizaciones humanitarias. *Revista de Logística Humanitaria y Cadena de Suministro Gestión*, v.10, n.2, pp.125-168.
- Adema, C. S., Meneses, G. G., Gómez, R. H., Ávila, H. L., Martínez, E. L., & Salazar, A. G. (2021). Voluntariado de atención médica y fisioterapéutica a los peregrinos de la romería a la basílica de la virgen de los ángeles en Cartago, Costa Rica 2019. *Revista Ciencia y Salud Integrando Conocimientos*, 5(4), ág-35.
- Aichlmayr, M. (2013). ¿Puede la tecnología prevenir desastres? *Transporte y Distribución*. v.44, n.1, pág.50
- Alberich, T. (2018). Tercer Sector. La Participación de Las Organizaciones No Lucrativas, Dykinson, S.L. ProQuest Ebook Central.
- Araújo, R. R. A.; Sachuk, M. I. (2007). Los significados del trabajo y sus implicaciones en la formación de profesionales individuos insertos en las organizaciones contemporáneas. *Revista de Gestión*, v. 14, núm. 1, pág. 53-66.
- Balcik, B., Beamon, B.M., Krejci, Cc, Muramatsu, K.M.; Ramírez, M. (2010) Coordinación en cadenas de ayuda humanitaria: prácticas, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, vol. 126 núm. 1, págs. 22-34.
- Banomyong, R.; Varadejsatitwong, P.; Oloruntoba, R. (2019) Una sistemática revisión de operaciones humanitarias, logística humanitaria y suministro humanitario literatura sobre el rendimiento de la cadena de 2005 a 2016. *Annals of Operations Research* v.283, pp.71– 86.
- Beamon, B. M. (2004) Cadenas de ayuda humanitaria: Problemas y desafíos, R 34th Intl. Conferencia sobre Informática e Ingeniería Industrial San Francisco, CA, EE. UU.
- Beamon, B.M.; Balcik, B. (2008) Performance Measurement in Humanitarian Relief Chains. *The International Journal of Public Sector Management*. v.21, n.1, p. 4.
- Becerra, L., Bail Pupko, V., Depaula, P., & Azzollini, S. (2021). Entrenamiento de voluntarios en Primera Ayuda Psicológica y estrategias de afrontamiento. *Actualidades en Psicología*, 35(131), 1-18.

- Betz, M. y Judkins, B. (2015). El impacto de las características de la asociación voluntaria en atracción selectiva y socialización. *Trimestral Sociológico*, 16(2), 228-240.
- Boff, L. (1999). *Saber cuidar: ética del ser humano - compasión por la Tierra*. Petrópolis.
- Cabrera Cárdenas, M. N. (2020). *Evaluación de la eficiencia de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja pertenecientes a Argentina, Colombia, Costa Rica y El Salvador, del período de 2013 a 2017* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2020).
- Callejo, J. (2013). Voluntariado estratégico en un contexto no elegido: una hipótesis sobre el creciente acercamiento de los jóvenes a las ONG's. *Revista de Estudios de Juventud*, 45, 51-60
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* 5° ed. McGraw Hill, Colombia
- Cruz Roja Argentina (2018) Memoria Institucional  
<https://www.cruzroja.org.ar/newDesign/wp-content/uploads/2019/07/memoria2018.pdf>
- Cruz Roja Argentina. (2021). Memoria Institucional. Asamblea Ordinaria 4 de septiembre.
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo (CONGDE) (2007). *Los Recursos Humanos en las ONG*  
[https://coordinadoraongd.org/old/963/original/20100322\\_170342\\_RRHH.pdf](https://coordinadoraongd.org/old/963/original/20100322_170342_RRHH.pdf)
- Costa, S. R. A.; Bandeira, R. A. M.; Campos, V. B. G.; Mello, L. C. B. B. (2015); Cadena de suministros humanitarios: un análisis de los procesos de actuación en desastres natural. *producción*, v. 25, núm. 4, pág. 876-893.
- Cruz Roja Argentina (2016). Código de ética de Cruz Roja Argentina. Aprobado por la Asamblea General Extraordinaria del 26 de noviembre.
- Day, J.; Junglas, I.; Silva, L. (2009). Information Flow Impediments in Disaster Relief Supply Chains. *Journal of the Association for Information Systems*. v.10, n.8, p.637.
- De las Cuevas, X. (2016). El papel del voluntariado en las grandes ONG.

- Dejohn, P. (2015) Esfuerzos heroicos hacen que los suministros sigan llegando tras Katrina. *Hospital Gestión de materiales*. v.30, n.10, p.1.
- D'haene, C.; Verlinde, S.; Macharis, C. (2015). Medir en movimiento (humanitario medición del rendimiento de la cadena de suministro: estado de la investigación y práctica actual). *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, v.5, n.2, pp.146-161.
- Djalante, R.; Shaw, R.; Dewit, A. (2020) Creación de resiliencia frente a los peligros biológicos y pandemias: COVID-19 y sus implicaciones para el Marco de Sendai. *avances en Ciencia de desastres*, v.6.
- Drucker, P. (2006). *Gestión de organizaciones sin fines de lucro: Principios y prácticas*. Pionero del aprendizaje de Thomson.
- Dohme, V. (2001). *Voluntariado: equipos productivos*. Mackenzie.
- Dubey, R., Altay, N.; Blome, C. (2019) Swift confianza y compromiso: los eslabones perdidos para coordinación de la cadena de suministro humanitario, *Annals of Operations Research*, v. 283 n.1, págs. 159-177.
- Federación Internacional de la Cruz Roja (2012). *El Desarrollo del Voluntariado en América. Historias y buenas prácticas desarrolladas por voluntarios, para voluntarios*.
- Fernández, M. N.; Barale, R. F.; Santos, T. R. C.; Costa, T. P. A. (2007) Percepción de la eficacia organizacional: elaboración y vigencia de una medida de construcción y validación de una medida de construcción. *Revista Psicología, Organizaciones y Trabajo*, v. 7, núm. 2, págs. 115-132.
- Francia, A. (2007). *Prácticas de recursos humanos de HRP: conceptos, herramientas y procedimientos*. Atlas.
- Fontana, M. E.; Aragón, J. P. S.; Lea, J. (2020) Percepción de los residentes de un municipio sobre el período de distanciamiento social COVID-19. En: *Jornada Internacional de Investigación en Producción, CIPR - Américas*.
- Giraldo, F., Agudelo, I., y Colorado, D. (2015). *El Talento Humano en las Organizaciones Sociales*. [Tesis de Facultad de Medicina, Universidad CES]

[https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/2343/Talento\\_humano.pdf;jsessionid=BAF427A1EA3150AC834F9B0ADE7F8A21?sequence=1](https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/2343/Talento_humano.pdf;jsessionid=BAF427A1EA3150AC834F9B0ADE7F8A21?sequence=1)

Gobierno de Argentina (2023). Ley de la Cruz Roja. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/cruz-roja#:~:text=La%20Cruz%20Roja%20Argentina%20es,cruz%20roja%20sobre%20fondo%20blanco>.

Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (Gadis) (2023) <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/IDSC%2520de%2520Arg.pdf>

Harvey, P. (2010) The role of national governments in international humanitarian response to disasters. In: 26th ALNAP Meeting in Kuala Lumpur. Meeting Background Paper. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/26-meetingbackground-paper.pdf>

Holguín-Veras, J.; Jaller, M.; Wachtendorf, T. (2012) Rendimiento comparativo de estructuras logísticas humanitarias alternativas después del terremoto de Port-au-Prince: ACE, PIE y CAN. Investigación de transporte, parte A: política y práctica, v. 46, núm. 10, pág. 1623- 1640.

Hudson, M. (1999). Gestión de Organizaciones del Tercer Sector.: Libros Makron.

Jana, R. K.; Chandra, C.P.; Tiwari, A.K. (2019) Decisiones de entrega de ayuda humanitaria durante la fase de recuperación temprana del desastre utilizando un valor de atributo múltiple de elección discreta método. Annals of Operations Research, v.283, n.1-2, pp. 1211-1225

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia.

Jabbour, Cjc; Sobreiro, V. A.; Jabbour, A. B. L. S.; Campos, L. M. S.; Mariano, E.B.; Renwick, D. W. S. (2019). Un análisis de la literatura sobre derechos humanitarios logística y gestión de la cadena de suministro: allanando el camino para futuros estudios. Anales de Investigación Operativa, v.283, n.1-2, pp. 289-307.

- Kovacs, G.; Spens, K. (2009) Logística humanitaria en operaciones de socorro en casos de desastre. *Revista internacional de distribución física y gestión logística*, v. 37, núm. 2, pág. 99-114.
- Laguna-Salvadó, L.; Lauras, M.; Okongwu, U.; Comes, T. (2019) Los multicriterios Master Planning DSS para una cadena de suministro humanitaria sostenible. *Anales de Operaciones Investigación*, v.283, n.1-2, pp.1303-1343.
- Lamont, J. (2015). El papel de KM después de un desastre. *KM Mundo* v.14, n.10, p.1.
- Long, D.C.; Wood, D. (2015) Logística del Alivio del Hambre. *revista de negocios Logística* v.16, n.1, p.213.
- Mcclintock, A. (2019). La Logística de las Emergencias Humanitarias: Notas del campo. *Revista de Contingencias y Manejo de Crisis* v.17, n.4, p.295.
- Mondragón T. (2019) Modelación del sistema de gestión de personas para programas de voluntariado en organizaciones del tercer sector. Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional
- Mora, P., García, M., y Morquillas, J. (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. *Revista Búsqueda*, 17:180–190.
- Moura, E. H.; Cruz, T. B. R.; Chiroli, D. M. G. (2020) Una propuesta marco para integrar prácticas de logística humanitaria, gestión de desastres y asistencia mutua en casos de desastre: *Ciencias de la seguridad*, v. 132.
- Murray, S. (2005) Supply Chain Logistics: Humanitarian Agencies are Learning Lessons from Business in Bringing Essential Supplies to Regions Hit by the Tsunami. *Financial Times*, p. 9.
- Nagurney, A.; Qiang, Q. (2012) Redes frágiles: identificación de vulnerabilidades y sinergias en una era incierta. *Transacciones Internacionales en Investigación Operativa*, v.19, n.1-2, pp.123- 160.
- Najjar, Ms; Dahabiyeh, L.; Nawayseh, M. (2019) Comparte si te importa El impacto de intercambio de información y calidad de la información sobre la cadena de

- suministro humanitario rendimiento: una perspectiva de capital social. *Desarrollo de la Información*, v.35, n.3, pp.467-481.
- Negi, S; Negi, G. (2020). Marco para gestionar la logística humanitaria en el socorro en casos de desastre gestión de la cadena de suministro en la India. *Revista internacional de servicios de emergencia*. DOI:10.1108/IJES-02-2020-0005
- Nurmala, N.; De Vries, J.; De Leeuw, S. (2018) Negocios humanitarios intersectoriales alianzas en la gestión de la logística humanitaria: una verificación empírica. *Internacional Journal of Production Research*, v.56, n.21, pp.6842–6858.
- Nurmala, N.; De Leeuw, S.; Dullaert, W. (2017). Asociaciones humanitario-empresariales en gestionar la logística humanitaria. *Gestión de la cadena de suministro: una revista internacional*, v.22, n.1, págs.82-94.
- Oloruntoba, R.; Gray, R. (2016) Ayuda humanitaria: ¿una cadena de suministro ágil? *Suministrar Gestión de Cadenas* v.11, n.2, p.115.
- Parboteeah, K.P.; Cullen, Jb; Lim, L. (2004). *Revista de negocios mundiales*, v. 39, pág. 431-441.
- Pinto (2013) *Estrategia y Planificación de RRHH*. México.
- Pires, S. R. I.; Sacomano Neto, M. (2010). Estructural, relacional y gestión en la cadena de suministro de un condominio industrial en la industria automóvil. *producción*, V. 20, núm. 2, pág. 172-185
- Rabaglio, M. (2014). *Gestión por competencias: herramientas para la captación y captación de talento Humanos*. Qualitymark.
- Ransikarbum, K; Mason, S. J. (2016) Decisión posterior al desastre basada en la programación de objetivos para la distribución integrada de socorro y la restauración de la red en etapa inicial. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, v.182, pp.324-341.
- Rodrigues, K. F.; Carpes, Mm; Raffagnato, C. G. (2020) Preparación y respuesta a Los desastres en la pandemia de COVID-19. *Revista de Administración Pública* v.54, n.4. 20

- Ruede, D.; Kreutzer, K. (2014). El trabajo de legitimación dentro de un marco social transversal Camaradería. *Revista de Ética Empresarial*, v.128, n.1, pp.39-58.
- Sahebjamnia, N.; Torabi, S.A.; Mansouri, S. A. (2015) Continuidad de negocio integrada y planificación de recuperación ante desastres: hacia la resiliencia organizacional. *Revista europea de Investigación Operativa*, n. 242, págs. 261-273.
- Sawalha, I. H. (2018) En busca de las causas de los desastres. *Revista Internacional de Emergencia Servicios* v.7, n.2, pp. 86-99.
- Scavarda, L. F. R.; Hamcher, S. (2001) Evolución de la cadena de suministro de la industria automotriz. *Revista de Administración Contemporánea*, v. 5, núm. 2, págs. 201-219.
- Snell, S. y Morris, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage. (1ra ed.).
- Sowinski, L.L. (2013) La cadena de suministro Lean, Mean y su contraparte humana. *Comercio Mundial* v.16, n.6, p.18.
- Spers, Vre; Sacadura S.P.; Correa, D. A.; O.Y.C.; Cremonesi, G. O. G. (2012). El papel del director de proyecto Organizaciones No Gubernamentales: La Búsqueda de la Definición de sus Competencias para la Viabilidad de la Profesionalización de los Sujetos Sociales. 2º Congreso TRANSFORMARE, París.
- Staupe-Delgado, R. (2019) Avances, tradiciones y direcciones futuras en la investigación sobre desastres que involucran peligros de evolución lenta. *Prevención y Gestión de Desastres*, v.28, n.5, págs.623-653.
- Suárez-Moreno, D.; Osorio-Ramírez, C.; Adarme-Jaime, W. (2016) Basado en agentes modelo de convergencia material en logística humanitaria. *Revista Facultad de Ingeniería*, n.81, págs. 24-34.
- Suresh, S.; Vasantha, D. S. (2018) Influence of 7R in Logistics Industry towards Customer Satisfaction. *International Journal of Engineering & Technology*, v. 7 n. 4.39, pp. 977-979.
- Tatham, Ph; Pettit, S. J. (2010) Transformando la logística humanitaria: el camino hacia gestión de la red de suministro. *Revista Internacional de Distribución Física y Logística administración*, v. 40, núm. 8/9, pág. 609-622.

- Thomas, A.; Kopczak, L. (2005) From Logistics to Supply Chain Management: The Path Forward in the Humanitarian Sector. Fritz Institute.
- Tomasini, R.M.; Van Wassenhove, L. N. (2009) De la preparación a las alianzas: estudio de caso de investigación sobre logística humanitaria. *Transacciones Internacionales en Operaciones investigación*, v. 16, págs. 549-559.
- Van Wassenhove, L. N. (2006) Logística de la ayuda humanitaria: gestión de la cadena de suministro en engranaje alto. *Revista de la Sociedad de Investigación Operativa*, vol. 57 núm. 5, págs. 475-589.
- Villar, C.B.; Santos; El.; Burgarelli, E. C. (2012) Logística Humanitaria: Conceptos, Relaciones y Oportunidades. En. XXXVI Reunión de ANPAD. 1-15.
- Zidane, Yj-T.; Olsson, N. O. E. (2017) Definición de eficiencia, eficacia y efectividad. *Revista internacional de gestión de proyectos en los negocios*, v. 10, núm. 3, págs. 621-641.