

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA  
OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**Análisis de la formación en Liderazgo de  
las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja  
Costarricense, en San José y Alajuela, en  
el periodo del I cuatrimestre del 2019**

**Estudiante:  
Alonso Álvarez González**

**Tutora:  
Milena Sotela Ramírez. MBA**

**I cuatrimestre 2019**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>CARTA DE APROBACIÓN TUTORA</u> .....	xiii
<u>CARTA DE APROBACIÓN LECTOR</u> .....	xiv
<u>CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO</u> .....	xv
<u>DECLARACIÓN JURADA</u> .....	xvi
<u>DEDICATORIA</u> .....	xvii
<u>AGRADECIMIENTOS</u> .....	xviii
<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	xix
<u>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u> .....	21
1.1. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> .....	22
1.1.1. <u>Antecedentes del problema</u> .....	23
1.1.2. <u>Problematización del problema</u> .....	24
1.1.3. <u>Justificación del problema</u> .....	25
1.2. <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u> .....	26
1.3. <u>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u> .....	27
1.3.1. <u>Objetivo general</u> .....	27
1.1.1. <u>Objetivos específicos</u> .....	28
1.4. <u>ALCANCES Y LIMITACIONES</u> .....	29
1.4.1. <u>Alcances</u> .....	29
1.4.2. <u>Limitaciones</u> .....	29
1.5. <u>APORTE DEL INVESTIGADOR</u> .....	30
<u>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</u> .....	31
2. <u>CONTEXTO HISTÓRICO</u> .....	32
2.1. <u>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD</u> .....	32
2.1.1. <u>Historia de Cruz Roja Costarricense</u> .....	32
2.1.2. <u>Misión</u> .....	40
2.1.3. <u>Visión</u> .....	40
2.1.4. <u>Valores</u> .....	40
2.2. <u>CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL</u> .....	43
2.2.1. <u>Liderazgo</u> .....	43
2.2.1.1. <u>Concepto de Liderazgo</u> .....	43
2.2.1.2. <u>Determinación de las necesidades de capacitación de Lideres</u> .....	44

2.2.1.3. Objetivos de la Capacitación a Lideres .....	46
2.2.1.4. Factores que influyen en la Capacitación .....	47
<a href="#">2.2.1.5. Tipos de Capacitacion</a> .....	47
<a href="#">2.2.1.6. A quien Capacitar</a> .....	51
<a href="#">2.2.1.7. El programa de capacitación</a> .....	51
<a href="#">2.2.1.8. Métodos y Técnicas de capacitación</a> .....	53
<a href="#">2.2.1.9. Es la capacitación la solución al problema</a> .....	55
<a href="#">2.2.2.0. Este enfoque tiene 4 Fases</a> .....	56
<a href="#">2.2.2. Definicion Conceptual Manual de Puesto, Perfil de Puesto, Comunicación, Evaluación del Desempeño</a> .....	66
<a href="#">2.2.2.1. Concepto de Manuales de Puesto</a> .....	66
<a href="#">2.2.2.2. Conceptos y detalles de Perfiles de Puesto COR y COL</a> .....	67
<a href="#">2.2.2.3. Comunicación</a> .....	77
<a href="#">2.2.2.4. Evaluación del Desempeño</a> .....	79
<a href="#">2.3. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA DE INVESTIGACION</a> .....	82
<a href="#">2.3.1. Investigaciones Internaciones</a> .....	82
<a href="#">2.3.2. Investigaciones Nacionales</a> .....	84
<b><a href="#">CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</a></b> .....	<b>86</b>
<a href="#">3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</a> .....	87
<a href="#">3.1.1. Finalidad (teórica y/o aplicada)</a> .....	87
<a href="#">3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)</a> .....	87
<a href="#">3.1.3. Marco (Mega-macro- micro)</a> .....	88
<a href="#">3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)</a> .....	89
<a href="#">3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)</a> .....	89
<a href="#">3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN</a> .....	90
<a href="#">3.2.1. Fuentes de primera mano</a> .....	90
<a href="#">3.2.2. Fuentes de segunda mano</a> .....	91
<a href="#">3.3. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DEL MUESTREO</a> .....	92
<a href="#">3.3.1. Población</a> .....	92
<a href="#">3.3.2. Probabilística</a> .....	92
<a href="#">3.3.3. No probabilístico</a> .....	93
<a href="#">3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN</a> .....	93

3.4.1. <u>La observación</u> .....	94
3.4.2. <u>La entrevista</u> .....	95
3.5. <u>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</u> .....	95
3.5.1. <u>Definición conceptual, operativa e instrumental de la Capacitación</u> .....	96
3.5.1.1. <u>Definición conceptual</u> .....	96
3.5.1.2. <u>Definición operativa</u> .....	96
3.5.1.3. <u>Definición instrumental</u> .....	96
3.5.2. <u>Definición conceptual, operativa e instrumental del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a líderes</u> .....	97
3.5.2.1. <u>Definición conceptual</u> .....	97
3.5.2.2. <u>Definición operativa</u> .....	97
3.5.2.3. <u>Definición instrumental</u> .....	98
<b><u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</u></b> .....	<b>102</b>
4.1. <u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</u> .....	103
4.2. <u>CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN</u> .....	103
4.3. <u>TIPOS DE GRÁFICOS</u> .....	103
4.3.1. <u>Gráficos</u> .....	104
4.3.2. <u>Gráficos Circulares</u> .....	104
4.3.3. <u>Gráficos de Barras</u> .....	104
4.4. <u>ANÁLISIS DE DATOS</u> .....	10505
<b><u>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>163</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>178</b>
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b>181</b>

## ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen #1 Cruz Roja Costarricense.....	41
Imagen #2 Lema Cruz Roja Costarricense.....	41
Imagen #3 Organigrama Institucional.....	42

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1 Fuentes de segunda mano.....	91
Cuadro #2 Operacionalización de las variables.....	98
Cuadro # 3 Objetivo 1.....	165
Cuadro # 4 Objetivo 2.....	169
Cuadro # 5 Objetivo 3.....	172
Cuadro # 6 Objetivo 4.....	176

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1 Generalidades de los participantes del estudio.....	105
Tabla #2 Edades de los participantes del estudio.....	109
Tabla #3 Comités por lugares y especialidades.....	110
Tabla #4 Condición de colaboración de los participantes.....	111
Tabla #5 Lugar de labor contra residencia de los participantes.....	112
Tabla #6 Estado civil de las personas participantes.....	113
Tabla #7 Último grado académico cursado de las personas participantes.....	114
Tabla #8 Segmentación de posiciones de liderazgo de las personas participantes.....	116
Tabla #9 Tiempo de pertenecer a la Cruz Roja Costarricense.....	117
Tabla #10 Tiempo de ejercer la posición de liderazgo (COR/COL).....	118
Tabla #11 Mecanismo de nombramiento en la posición.....	119
Tabla #12 Rango de colaboradores(as) a cargo.....	120
Tabla #13 Colaboradores de nuevos ingresos y general.....	121
Tabla #14 Distribución de colaboradores(as) Mujeres.....	122
Tabla #15 Distribución de colaboradores(as) Hombres.....	122
Tabla #16 Distribución de colaboradores(as) Diversidad.....	122
Tabla #17 Distribución de colaboradores(as) Discapacidad.....	122
Tabla #18 Grado de Formación en Emergencias de Coordinador(a).....	123
Tabla #19 ¿Tiempo de Ostentar esta formación de parte de los COR/COL?...	124
Tabla #20 ¿De este grado formación ha recibido algún proceso de actualización en el último año?.....	125
Tabla #21 ¿Para lograr este grado de formación; el proceso fue impartido y financiado por medio de?.....	126
Tabla #22 ¿Cuál es su profesión (Cual es la carrera o trabajo que estudio y labora)?.....	127
Tabla #23 ¿Conoce el Reglamento de DINAGER?.....	129
Tabla #24 ¿Ha recibido formación sobre el Reglamento de DINAGER? .....	130

Tabla #25 ¿Ha podido completar la formación básica On Line (En línea de manera virtual) de los cursos básicos de Cruz Roja?.....	131
Tabla #26 ¿Cuenta con acceso a Correo de la Organización?.....	132
Tabla #27 ¿Cuenta con acceso a la Pagina Web de la Cruz Roja Costarricense?.....	133
Tabla #28 ¿Se le ha entregado o conoce el perfil de su posición (COR/ COL) declarado oficialmente por la organización?.....	134
Tabla #29 ¿Frecuentemente tiene comunicación con su jefatura inmediata?.....	135
Tabla #30 ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?.....	136
Tabla #31 ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?..	137
Tabla #32 ¿De qué se tratan las reuniones con sus Jefaturas?.....	138
Tabla #33 ¿Por qué medio se comunica con su equipo de colaboradores(as) a cargo?.....	140
Tabla #34 ¿La frecuencia de Reuniones que hace con su equipo de trabajo es?.....	141
Tabla #35 ¿Que contenidos organiza en las reuniones con sus colaboradores(as) a cargo?.....	142
Tabla #36 ¿Cuántas personas han reclutado en el último año? .....	144
Tabla #37 ¿Cuántas personas han Salido del comité en el último año?.....	145
Tabla #38 ¿Dentro de las salidas de personas del comité fueron (Puede marcar varias opciones)?.....	146
Tabla #39 ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?.....	148
Tabla #40 ¿Antes de asumir esta posición de COR/ COL tenía experiencia en manejo de personal?.....	149
Tabla #41 ¿Departamento de Cruz Roja Costarricense recibí una formación como Líder (Jefatura)?.....	150
Tabla #42 ¿Cómo se llama la Formación de Líder/ Jefatura que me impartió la Cruz Roja?.....	151
Tabla #43 ¿Ha llevado formaciones anteriormente sobre Líder/ Jefatura externamente a Cruz Roja?.....	152

Tabla #44 ¿Cómo se llama esa formación externa de Liderazgo/ Jefatura que ha llevado anteriormente?.....	153
Tabla #45 ¿Departe de las jefaturas superiores OPERATIVAS (Si es COR seria DINAGER, si es COL seria COR) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo? .....	154
Tabla #46 ¿Departe de las jefaturas superiores ADMINISTRATIVAS (Si es COR seria Junta Regional si es COL seria Administración y/o Junta Directiva) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?.....	155
Tabla #47 ¿En un grado de satisfacción, podría calificar la formación que se le ha dado por parte de la Cruz Roja para ejercer su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?.....	156
Tabla #48 ¿En un grado de satisfacción, podría calificar el seguimiento y apoyo de su jefatura inmediata en su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?.....	158
Tabla #49 ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar el proceso de formación de Lideres/ Jefaturas en la Cruz Roja Costarricense?.....	159
Tabla #50 Comentarios Adicionales efectuados por los participantes.....	160

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico #1 Generalidades de los participantes del estudio.....	105
Grafico #2 Edades de los participantes del estudio.....	109
Grafico #3 Comités por lugares y especialidades.....	110
Grafico #4 Condición de colaboración de los participantes.....	111
Grafico #5 Lugar de labor contra residencia de los participantes.....	112
Grafico #6 Estado civil de las personas participantes.....	113
Grafico #7 Último grado académico cursado de las personas participantes.....	114
Grafico #8 Segmentación de posiciones de liderazgo de las personas participantes.....	116
Grafico #9 Tiempo de pertenecer a la Cruz Roja Costarricense.....	117
Grafico #10 Tiempo de ejercer la posición de liderazgo (COR/COL).....	118
Grafico #11 Mecanismo de nombramiento en la posición.....	119
Grafico #12 Rango de colaboradores(as) a cargo.....	120
Grafico #13 Colaboradores de nuevos ingresos y general.....	121
Grafico #14 Distribución de colaboradores(as) Mujeres.....	122
Grafico #15 Distribución de colaboradores(as) Hombres.....	122
Grafico #16 Distribución de colaboradores(as) Diversidad.....	122
Grafico #17 Distribución de colaboradores(as) Discapacidad.....	122
Grafico #18 Grado de Formación en Emergencias de Coordinador(a).....	123
Grafico #19 ¿Tiempo de Ostentar esta formación de parte de los COR/COL?..	124
Grafico #20 ¿De este grado formación ha recibido algún proceso de actualización en el último año?.....	125
Grafico #21 ¿Para lograr este grado de formación; el proceso fue impartido y financiado por medio de?.....	126
Grafico #22 ¿Cuál es su profesión (Cual es la carrera o trabajo que estudio y labora)?.....	127
Grafico #23 ¿Conoce el Reglamento de DINAGER?.....	129
Grafico #24 ¿Ha recibido formación sobre el Reglamento de DINAGER? .....	130

Grafico #25 ¿Ha podido completar la formación básica On Line (En línea de manera virtual) de los cursos básicos de Cruz Roja?.....	131
Grafico #26 ¿Cuenta con acceso a Correo de la Organización?.....	132
Grafico #27 ¿Cuenta con acceso a la Pagina Web de la Cruz Roja Costarricense?.....	133
Grafico #28 ¿Se le ha entregado o conoce el perfil de su posición (COR/ COL) declarado oficialmente por la organización?.....	134
Grafico #29 ¿Frecuentemente tiene comunicación con su jefatura inmediata?.....	135
Grafico #30 ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?.....	136
Grafico 31 ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?.....	137
Grafico #32 ¿De qué se tratan las reuniones con sus Jefaturas?.....	138
Grafico #33 ¿Por qué medio se comunica con su equipo de colaboradores(as) a cargo?.....	140
Grafico #34 ¿La frecuencia de Reuniones que hace con su equipo de trabajo es?.....	141
Grafico #35 ¿Que contenidos organiza para las reuniones con sus colaboradores(as) a cargo?.....	142
Grafico #36 ¿Cuántas personas han reclutado en el último año? .....	144
Grafico #37 ¿Cuántas personas han Salido del comité en el último año?.....	145
Grafico #38 ¿Dentro de las salidas de personas del comité fueron (Puede marcar varias opciones)?.....	146
Grafico #39 ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?.....	148
Grafico #40 ¿Antes de asumir esta posición de COR/ COL tenía experiencia en manejo de personal?.....	149
Grafico #41 ¿Departamento de Cruz Roja Costarricense recibí una formación como Líder (Jefatura)?.....	150
Grafico #42 ¿Cómo se llama la Formación de Líder/ Jefatura que me impartió la Cruz Roja?.....	151
Grafico #43 ¿Ha llevado formaciones anteriormente sobre Líder/ Jefatura externamente a Cruz Roja?.....	152

Grafico #44 ¿Cómo se llama esa formación externa de Liderazgo/ Jefatura que ha llevado anteriormente?..... 153

Grafico #45 ¿Departes de las jefaturas superiores OPERATIVAS (Si es COR seria DINAGER, si es COL seria COR) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo? ..... 154

Grafico #46 ¿Departes de las jefaturas superiores ADMINISTRATIVAS (Si es COR seria Junta Regional si es COL seria Administración y/o Junta Directiva) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?.....155

Grafico #47 ¿En un grado de satisfacción, podría calificar la formación que se le ha dado por parte de la Cruz Roja para ejercer su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?.....156

Grafico #48 ¿En un grado de satisfacción, podría calificar el seguimiento y apoyo de su jefatura inmediata en su posición de Líder/Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?.....158

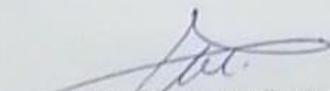
Grafico #49 ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar el proceso de formación de Lideres/ Jefaturas en la Cruz Roja Costarricense?.....159

## DECLARACION JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Antonio Alonso Alvarez Gonzalez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 401830483 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis de la formación en Liderazgo de las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja Costarricense, en San José y Alajuela, en el periodo del I cuatrimestre del 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los dieciséis días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante  
Cédula: 401830483

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Entregado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: Mano Ch. L.

Fecha: 17/05/19

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

El estudiante Alonso Antonio Alvarez González, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de la formación en liderazgo de las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja Costarricense , en San José y Alajuela, en el período del primer cuatrimestre del 2019. Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Se extiende la presente el día 14 de mayo 2019.

Atentamente,



**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

# CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

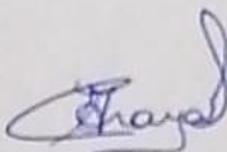
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA

### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Alonso Antonio Álvarez González**, titulada "**Análisis de la formación en liderazgo de las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja Costarricense, en San José y Alajuela, en el período del primer cuatrimestre del 2019**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día jueves 16 de mayo del 2019.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

16 de Mayo del 2019

Señores

Universidad Hispanoamericana

Presente

Estimados señores:

La suscrita María del Rocío Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: "Análisis de la formación en Liderazgo de las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja Costarricense, en San José y Alajuela, en el periodo del I cuatrimestre del 2019". Del estudiante Alonso Álvarez González, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente

MARIA DEL  
ROCIO CALVO  
ALFARO (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIA DEL ROCIO  
CALVO ALFARO (FIRMA)  
Fecha: 2019.05.16  
10:48:27 -06'00'

---

María del Rocío Calvo Alfaro. Carné 80867

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 24 de mayo del 2019

Señores:

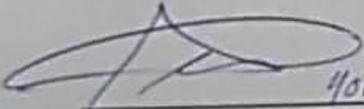
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Alonso Alvarez Gonzalez con número de identificación 401830483 autor (a) del trabajo de graduación titulado Análisis de la formación en Liderazgo de las Jefaturas Operativas en la Cruz Roja Costarricense, en San José y Alajuela, en el periodo del I cuatrimestre del 2019 presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
401830483  
Firma y Documento de Identidad

## DEDICATORIA

Este proyecto tiene dos dedicatorias la primera es a mi madre; lo más sagrado y hermano presentes y de gran apoyo en mi vida, así como mi padre que reposa en los brazos del creador, donde su presencia en este mundo acabo anticipadamente en un accidente de tránsito.

Seguidamente dedicar este trabajo a todos esos valientes y valientas Cruzrojistas de corazón que a diario han entregado, entregan y entregaran sus vidas para ayudar a los demás.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios porque es el Regalo más Grande a la humanidad, por quien toda persona, estudiante y profesional que tenga un sueño claro, y lucha por ello, Él le ayuda dándole sabiduría, salud, perseverancia, y disciplina para conseguirlo, como en este caso que a su gracia debo cumplir este sueño y meta.

A mi tutora, Master. Milena Sotela por su apoyo a través de muchos momentos de la carrera y por supuesto en este proyecto, por su tiempo compartido, enseñanzas y guía; así mismo a mis queridos docentes que han forjado durante esta carrera sus enseñanzas para que hoy este presentante este proyecto para el grado universitario, muchas veces creí lejos e inalcanzable pero que ellos junto con grandes personas que tuve como compañeros y compañeras me ayudaron en el camino.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se pretende; investigar la formación actual en liderazgo con que cuentan los coordinadores regionales y locales de la sección operativa de la Cruz Roja Costarricense, en todos los comités auxiliares de las regiones de San Jose y Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2019.

Hoy en día es indispensable para las organizaciones contar con colaboradores y colaboradoras con las habilidades, actitudes y conocimientos, así mismo para el adecuado manejo y retención del personal más calificado y motivado, deben existir posiciones de liderazgo que guíen sus pasos en la trayectoria organizacional y co ayuden a su desarrollo y crecimiento.

A continuación se detallan los cinco capítulos que conforman esta investigación:

**Capítulo I:** Este capítulo contempla el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos de la investigación y los alcances y limitaciones, aporte del investigador.

**Capítulo II:** Este capítulo presenta los antecedentes de la organización Cruz Roja Costarricense y el marco situacional conceptual, donde se contempla definiciones relacionadas procedimientos, evaluación del desempeño, comunicación y perfiles de puesto.

**Capítulo III:** Se encuentra el Marco Metodológico donde se describe el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y la operacionalización de las variables.

**Capítulo IV:** En este capítulo se encuentra el análisis e interpretación de datos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** Se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores y colaboradoras que ocupan las posiciones de Coordinación Operativa Regional y Coordinación Operativa Local en el departamento nacional de gestión del riesgo (DINAGER), para ello se han focalizado las regiones de San José que cuenta con 21 comités auxiliares y la región de Alajuela que cuenta con 14 comités auxiliares, esta se desarrollará durante el primer cuatrimestre del 2019.

### **1.1.1. Antecedentes del problema**

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

La estudiante Sosa (2014) cita:

La capacitación se requiere a nivel operativo; es decir, la requiere el obrero, el maestro de taller. El nivel administrativo desempeña un papel decisivo en cuanto a la capacitación. A este nivel le corresponde promover y participar en la planeación del programa de capacitación. Además del nivel operativo, la capacitación debe extenderse a los jefes de departamento, a los subgerentes y a los gerentes de área, los cuales también requieren ser capacitados. (p.18)

### **1.1.2. Problematicación del problema**

El problema de la investigación es un elemento clave, ya que permite exponer el propósito del porqué el tema merece ser investigado. “El planteamiento del problema es un proceso mediante el cual se fracciona la realidad en la mente a fin de dirigir la atención hacia una parte específica de la misma” (Baena, 2014, p.76). El problema representa el centro de la investigación, en el cual se basan las demás partes.

El liderazgo es una característica muy deseada entre las personas que desempeñan posiciones de jefaturas y responsables de procesos de administración de personas. Hoy en día existe una mayor consciencia de una adecuada formación en los colaboradores que ostentan estas posiciones de tal relevancia, sin embargo es un camino largo que a nivel empresarial, aún le falta mucho por recorrer. Se debe hacer conciencia en las organizaciones que los trabajadores es el mayor activo. Es por ello que durante esta investigación surjan preguntas adicionales tales como ¿Cómo hacen las empresas para seleccionar a sus líderes? ¿Cómo se debe realizar un diagnóstico de necesidades para estas posiciones? ¿Qué herramientas o técnicas se utilizan en el crecimiento continuo de estas personas?

### **1.1.3. Justificación del problema**

(Sampieri, Fernández y Baptista), (2014) dice que. “La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p.40).

El tema del análisis de la formación en liderazgo con que cuentan las personas que actualmente ocupan las posiciones de coordinación operativa regional y local, es de mi sumo interés; ya que esta es, a mi consideración una temática indispensable para el adecuado proceso de atracción, reclutamiento, selección, desarrollo y retención de las personas permanentes y voluntarias que forman parte de los equipos de trabajo de la Cruz Roja Costarricense. Entre mejor preparada este la persona que dispone de la jefatura o liderazgo de un equipo de trabajo, mayormente serán las posibilidades de administrar de una forma correcta su talento humano a cargo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Considerando el perfil y la formación en liderazgo de las personas que ocupan los cargos de jefaturas operativas en la Cruz Roja Costarricense en las regiones de San Jose y Alajuela, en el primer cuatrimestre del año 2019; se logran identificar brechas por cerrar para su adecuada gestión del talento humano?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Sampieri et al. 2014).

#### **1.3.1. Objetivo general**

El objetivo general se relaciona con el problema central de la investigación que además se encuentra asociado con el título del proyecto. “Su formulación requiere de una lógica, un análisis de los recursos y las posibilidades del investigador así como una dependencia con el problema y la hipótesis si la hubiera” (Ferreya & De la Longhi, 2014, p.25). Por lo tanto, el objetivo general corresponde a la principal meta del trabajo.

Los objetivos generales se formulan para ser logrados a largo plazo e indican conductas no especificadas. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) (2018).

La función principal de todo objetivo general es formular el propósito de la investigación (INA) (2018).

El objetivo general de esta investigación es:

- Analizar el perfil y la formación en liderazgo de las personas que ocupan los cargos de jefaturas operativas en la Cruz Roja Costarricense en las regiones de San Jose y Alajuela, en el primer cuatrimestre del año 2019; identificar brechas por cerrar para su adecuada gestión del talento humano.

### **1.1.1.Objetivos específicos**

Los objetivos específicos constituyen las acciones por efectuar para lograr alcanzar el objetivo general. El (los) objetivos generales dan origen a objetivos específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados. (Álvarez, Meling y Arteaga, 2015, p.17).

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

1. Analizar si el perfil actual de las jefaturas operativas en la Cruz Roja Costarricense en los 21 comités auxiliares de San Jose y 14 en Alajuela es acorde con las personas ocupando dichos cargos.
2. Establecer bajo el análisis cual es el tipo de formación organizacional o externa con la que cuentan las personas que ocupan el cargo de jefaturas operativas actualmente.
3. Determinar las posibles brechas de liderazgo entre los resultados del perfil y las personas actuales que ocupan los cargos de jefaturas operativas.
4. Desarrollar un medio de entrevistas por el cual se pueda recopilar información importante transmitida por las personas que ocupan los cargos de jefaturas operativas a fin de considerar las necesidades de orientación en liderazgo.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

La investigación abarca un equipo de colaboradores y colaboradoras de la Cruz Roja Costarricense, ubicados en las Regiones de San Jose y Alajuela, con ello el estudio será efectuado a las personas de estas regiones que ocupen los cargos de coordinación operativa regional y local durante el primer cuatrimestre del 2019, y beneficiará a los colaboradores del personal coordinadores, así como los colaboradores a su cargo de la misma organización.

### **1.4.2. Limitaciones**

La primera limitante se me presenta antes de iniciar la tesina, ya que el cronograma inicial de trabajo establecía el análisis de los perfiles actuales y determinación del análisis de varios documentos que se han presentado con posterioridad a los tiempos iniciales.

La segunda limitante represento el tiempo, en aplicación del instrumentó de la investigación, la cual enfoco en una encuesta elaborada en formato Ms Form, la cual se hace llegar a los COR y COL por medio de un link y de este cada persona accede y completa el mismo, lo cual afecta el análisis inicial y recopilación de datos de la investigación.

## **1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR**

Con la siguiente investigación se pretende analizar el proceso de formación que han llevado interna y externamente los colaboradores y colaboradoras que actualmente ocupan los cargos de coordinadores regionales y locales en la Cruz Roja Costarricense, sedes o comités auxiliares presentes en las regiones de San Jose y Alajuela, de esta forma generar una investigación con fundamento científico que brinde un punto de partida hacia la formación próxima y futura a estos equipos de líderes que mantiene a sus cargos colaboradores y colaboradoras, permanentes y voluntarios de la organización, y que sin duda, son recursos de un valor indispensable en la adecuada marcha de la organización y su giro de acción.

Hoy en día el contar con los mejores líderes, es una de las preocupaciones y razones de inversión más relevantes que atraviesan las grandes organizaciones a nivel mundial, de tal forma, garantizarse un adecuado desarrollo y administración del talento humano de sus organizaciones, para lo cual es indispensable contar con líderes que no solo rijan y afiancen la productividad y calidad de los servicios, sino que a su vez sean capaces de gestionar personas de una forma correcta y moderna.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2. CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD**

#### **2.1.1. Historia del Movimiento Internacional Cruz Roja y Media Luna Roja**

Nuestra Historia, somos un movimiento de carácter internacional, con 134 años de existencia, inscrito y reconocido por la Federación y Comité Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja a nivel Mundial, desde el año 1885 ha servido a la población Costarricense e internacional en la atención de emergencias, desastres y de esta forma mitigar el sufrimiento causado a las personas en estos eventos, declarada por el gobierno de Costa Rica como institución Benemérita de la Patria.

El ejército del Imperio austro húngaro fue derrotado por la alianza franco sarda; comandada por Napoleón III, en la emblemática batalla de Solferino, ciudad italiana ubicada en la norteña provincia de Lombardía, el 24 de junio de 1859. (CICR, 1998).

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

A su regreso a Suiza, escribió en 1862 el libro *Un recuerdo de Solferino*, un relato de la experiencia vivida con una propuesta de creación de sociedades nacionales de socorro que ayudaran a los heridos en combate, recomendación que señalara el camino hacia los futuros Convenios de Ginebra. La Cruz Roja nació en el 29 de octubre de 1863, cuando cinco ciudadanos ginebrinos, incluido Dunant, fundaron el Comité Internacional para el Socorro de los Heridos, que se convertiría más tarde en el Comité Internacional de la Cruz Roja. Su emblema era una cruz roja sobre fondo blanco: a la inversa de la bandera suiza (luego los países musulmanes adoptaron como equivalencia la media luna roja). Al año siguiente, 12 gobiernos adoptaron el primer Convenio de Ginebra, un hito en la historia de la humanidad, que garantiza la ayuda a los heridos y define los servicios médicos como “neutrales” en el campo de batalla.

La Federación Internacional fue fundada en 1919 en París tras la 1ª Guerra Mundial. Fue Henry Davison, presidente del Comité de Guerra de la Cruz Roja Americana, quien propuso formar una federación de Sociedades Nacionales. De una conferencia médica internacional convocada por Davison nació la Liga de Sociedades de la Cruz Roja, rebautizada en octubre de 1983 como Liga de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y convertida en noviembre de 1991 en la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El primer objetivo de la Federación fue mejorar el estado de salud de los ciudadanos de aquellos países que tanto habían sufrido durante los cuatro años de guerra. Sus objetivos eran fortalecer y unir a las Sociedades de la Cruz Roja ya

existentes para llevar a cabo actividades sanitarias y promover la creación de nuevas Sociedades. En un principio, fueron cinco las Sociedades fundadoras: Gran Bretaña, Francia, Italia, Japón y los Estados Unidos, pero el número ha crecido con los años hasta alcanzar 190 Sociedades Nacionales reconocidas actualmente (prácticamente una en cada país del mundo).

De tal forma la creación posterior de la Sociedad de la Cruz Roja Costarricense; El presidente y militar guatemalteco Justo Rufino Barrios en su intento por consolidar la República Federal de Centro América y de constituirse en su presidente, inició una campaña militar invasiva en 1885, aliado con el entonces presidente de Honduras, en contra de la alianza conformada entre El Salvador, Nicaragua y Costa Rica que aprobaban la idea de la federación.

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

El objetivo principal de su creación; una organización nacida para la guerra, pierde vigencia una vez desmovilizada la maquinaria bélica costarricense y porque según Ledesma (2005) citando a Blanco (1990), a ese momento la cuestión del auxilio mutuo y la atención de las víctimas de catástrofes se realizaba a través de Juntas de Socorro que se convocaban en particular por el Ejecutivo. En 1898,

menciona Blanco (1990), con los intentos del presidente y militar nicaragüense José Santos Zelaya y sus aliados salvadoreños y hondureños por lograr la unión de los estados centroamericanos en la gran Patria Mayor, Costa Rica vuelve a prepararse para la guerra, reactiva la idea de la Cruz Roja como cuerpo de sanidad militar pero igual se desiste al fracasar la nueva iniciativa integracionista. A pesar de que ya se hablaba de la necesidad de poseer sistemas de respuesta permanentes para abordar estas cuestiones y no organismos ad-hoc, la idea de participación de la Cruz Roja como auxiliar de los poderes del estado en caso de catástrofes no fue posible sino hasta avanzado el siguiente siglo.

Después de varios intentos, de diversificar y consolidar un mandato más permanente y civil de la Organización no fue sino hasta 1917 en que las circunstancias históricas abrieron una ventana de oportunidad. El 23 de octubre de 1917 estalló la Casa de la Pólvora, almacén del arsenal del ejército costarricense, ubicado junto a la Penitenciaría General (actual Museo de los Niños), hecho considerado como ataque rebelde contra la dictadura de los hermanos Tinoco. A consecuencia de la gran explosión, más de 75 víctimas, entre reclusos del presidio y militares en el cuartel resultaron heridos o muertos. El profesor Macabeo Vargas Castro, el reconocido líder y reformador institucional, atestiguó desde su tienda comercial llamada "El Cometa" la explosión y sus efectos. Movidó al igual que Dunant por la necesidad de prestar auxilio a las víctimas se aprestó a organizarse con los vecinos y atender a las víctimas. Pasada la emergencia, don Macabeo reunió a un selecto grupo de ciudadanos de la sociedad josefina del momento y constituyó una sociedad de beneficencia denominada Cruz Roja Costarricense, el

4 de noviembre de 1917, la cual fue reconocida por el estado costarricense el 16 de febrero de 1918.

El primer presidente de esta emergente institución lo fue el insigne galeno, investigador y educador universitario, el Dr. Roberto Fonseca Calvo.

La Guerra de Coto de febrero y marzo de 1921, consecuencia del diferendo limítrofe entre Costa Rica y Panamá, movilizó tropas en la que los destacamentos de sanidad militar, nuevamente fueron activados, identificándose con el respectivo emblema.

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

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

El 16 de marzo de 1922, la Sociedad Nacional fue reconocida como Sociedad Nacional por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja. Paralelamente,

la ciudad desde Alajuela, Puntarenas y Moravia solicitaron autorización para conformar comités auxiliares en sus comunidades. De acuerdo con el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI), mediante el acuerdo 3 del 22 de enero de 1942, a solicitud de la Cartera de Salubridad Pública y Protección Social se aprobaron un nuevo set de estatutos.

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

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

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

La Cruz Roja de hoy, tiene un lugar destacado en la atención de emergencias y desastres, en el sistema de salud pública, la prevención de los desastres y es líder en la atención prehospitalaria y el servicio de ambulancia. Además, se considera que su labor influye significativamente en la calidad de vida de los Costarricenses.

Los programas de voluntariado, son sin lugar a dudas una de las más importantes fuentes de recurso humano con que cuenta la organización, parte de ello es que el 70% de los colaboradores y colaboradoras de Cruz Roja a nivel mundial son de carácter ad honorem o voluntarios. Estos y estas colaboradores disponen de sus tiempos para colaborar en las acciones que forman parte del ideal de acción con que antes hemos mencionado esta organización.

A través del proceso de reclutamiento y selección de Cruzrojoistas, que dicho sea de paso es un proceso inclusivo y no discriminatorio, acepta en su organización a personas costarricenses y extranjeras, sin distinción de género, ni razón política, ni religión, ni formación académica, con la siempre presente convicción de ayuda a la población en sus diferentes programas.

Una vez que las personas son incluidas en el proceso de voluntariado de la Cruz Roja Costarricense, se les asigna a los diferentes programas existentes en la organización, a saber;

1. Voluntariado Operativo: su característica es formar parte de la plataforma de atención de emergencias y desastres, así como otras situaciones que son de carácter propia de atención de la Cruz Roja, a saber socorristas, conductores, rescatistas, paramédicos, médicos, enfermeros, entre otros.
2. Voluntariado Administrativo: su característica es brindar colaboración en la buena gestión y apoyo de las acciones convenidas para el mantenimiento y mejora de la organización, en ellos se describen posiciones como Consejo Nacional, Programas de trabajo y captación comunal, juntas directivas, entre otros.
3. Programa de Juventudes, su característica es la inclusión de jóvenes de los 12 a 35 años de edad, los cuales pueden participar de diferentes actividades de crecimiento personal, ayuda comunal y actividades para la educación y prevención de diferentes problemáticas, como por ejemplo las drogas y el SIDA.

Atención de las emergencias, y los equipos de trabajo en ellos dirigidos por líderes de estas secciones operativas, es el énfasis del presente estudio, por ello, siendo esta la sección operacional de mayor numero en la Cruz Roja Costarricense es de relevancia trascendental el adecuado proceso de formación de quienes las dirigen y garantizan que las acciones son convenidas de la mejor forma, para de esta forma garantizar el desarrollo y permanencia de este indispensable recurso por mucho tiempo al servicio de las labores de Cruz Roja.

### **2.1.2 Misión**

Brindar soluciones de salud pre hospitalaria, búsqueda y rescate, asistencia humanitaria, reducción de riesgos, así como bienestar social para asistir y proteger a las personas en necesidad, de forma oportuna, pertinente, eficiente, innovadora y sostenible, movilizándolo su fortalecida y coordinada red de miembros, donantes y socios estratégicos, su liderazgo sectorial y sus capacidades de aprendizaje.

### **2.1.3 Visión**

Una organización humanitaria que coadyuva activamente en la preparación y alivio del sufrimiento; que fomenta la equidad, la inclusión, la adaptación, así como una vida más saludable, mas resiliente y más solidaria, en un mundo cada vez más complejo, vulnerable y globalizado.

### **2.1.4 Valores**

Integridad, Participación, Proporcionalidad, Complementariedad, Transparencia, Ayuda Mutua, Calidad, Voluntariado, Visión Científica.

Imagen #1 Cruz Roja Costarricense



Fuente: Sesión Consejo Nacional, 2018

Imagen #2 Como se diferencia de las demás Organizaciones

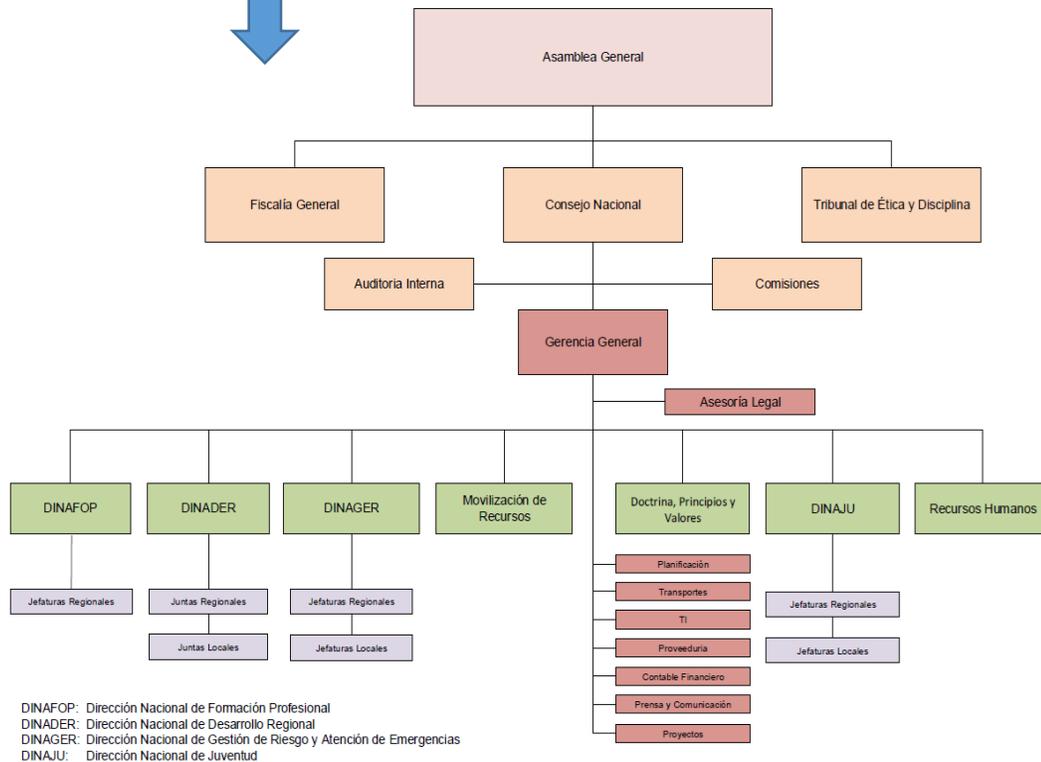
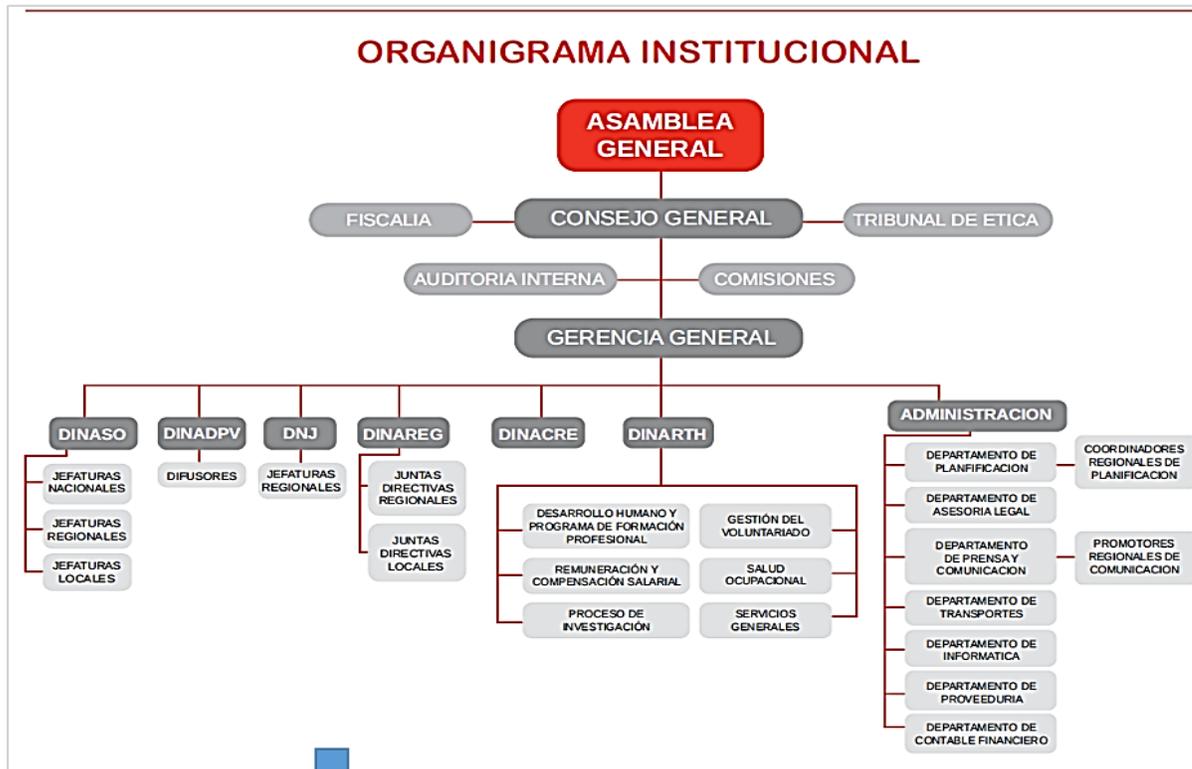
 This graphic is divided into two main sections. On the left, there is a collage of circular photographs showing various Red Cross activities, such as medical aid, disaster relief, and community support. Overlaid on this collage is the central text: '¡Somos una gran familia, con una misma motivación!' written in a large, handwritten-style font. On the right, there is a list of the seven fundamental principles, each with its corresponding icon and text in Spanish, English, and Arabic. The principles are:
 

- Humanidad** (Humanité / Humanity / الإنسانية)
- Imparcialidad** (Impartialité / Impartiality / عدم التحيز)
- Neutralidad** (Neutralité / Neutrality / الحياد)
- Independencia** (Indépendance / Independence / الاستقلال)
- Voluntariado** (Volontariat / Voluntary service / الخدمة التطوعية)
- Unidad** (Unité / Unity / الوحدة)
- Universalidad** (Universalité / Universality / العالمية)

 At the top right of this section is the hashtag '#nuestrosprincipios en acción'. At the bottom, a line of text reads: 'Nuestro compromiso común de servir a las personas vulnerables en todas partes, ahora y en el futuro.'

Fuente: Pagina Web, 2019

Imagen # 3 Organigrama Institucional



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, 2019

## **2.2. CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Liderazgo**

#### **2.2.1.1. Concepto de Liderazgo**

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado”. (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional, 2013, p.368).

Red Tercer Milenio (2012) afirma que el líder. “El líder sigue desempeñando un papel importante en las empresas basadas en equipos de trabajo, excepto cuando se trata de equipos autodirigidos o autoadministrados que comparten el liderazgo, de acuerdo con la disciplina que practican. Incluso en estos casos, alguien tiene que llevar la responsabilidad de proyectos o tareas encomendadas. Convertirse en un líder efectivo requiere de actitudes positivas hacia las demás personas que integran el equipo.” (p.113).

El liderazgo está presente en todos y cada uno de los contextos en los que el ser humano participa, desde el inicio en el núcleo familiar, donde por jerarquía y responsabilidades los padres de familia lideran sobre los hijos, hasta los pasos en formación educativa donde tenemos profesores y maestras que lideran los centros

de estudio, hasta todos los contextos de socialización, agrupaciones y empleos como equipos, siempre existirán las figuras a las cuales los demás seguirán y sobre los cuales recaerá el éxito o fracaso de las relaciones y gestiones.

Hoy además se considera al liderazgo como una ventaja competitiva en el extracto laboral y social, que incluye el ser visionario, aplicar el empoderamiento, perfeccionamiento y refrescamiento constante de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño exitoso del líder. Esto se convierte en una oportunidad para aquellos que buscan aumentar su desarrollo y carrera profesional, así como encontrar ambientes de trabajo altamente competitivos, calificados, flexibles y que buscan una comunicación asertiva, donde se valoren sus ideas y aportes, y por ello se brinden los más altos y atractivos beneficios y compensaciones.

Un proceso de formación a estos líderes será eficiente y eficaz y va de la mano con el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores en la organización, dado que entre mejor orientación tengan estos, mejor resultado estos brindaran a sus labores. Pero esto depende de la calidad del proceso de capacitación y de la actitud de los participantes para un desempeño laboral óptimo.

#### **2.2.1.2. Determinación de las necesidades de capacitación de Líderes**

“La capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. El desarrollo los programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro”. (Werther, Jr. & Davis, 2014, p.182).

Para iniciar el proceso de capacitación es necesario examinar el entorno de la organización, tanto el externo como interno, con base en este análisis, se debe determinar cuáles son las necesidades que se requieren de una capacitación.

La detección o diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso que tiene como objetivo fundamental planificar una formación ajustada a las necesidades organizacionales. Cuando una organización planifica la formación de sus trabajadores debe comprobar qué necesidades de formación reales existen en la misma. Para ello, se ha de comparar lo que se tiene que hacer en un puesto de trabajo concreto y lo que realmente sabe hacer el trabajador que lo ocupa. (García, 2013, p.197).

Como lo menciona García anteriormente; la planificación es necesaria y obligatoria en todo proceso de capacitación, por lo que en la detección de necesidades no es una excepción, tanto es indispensable capacitar a los colaboradores, como es aún más necesario capacitar a los líderes que los dirigen, así por ello ambas posiciones son de individual proceso de diagnóstico de sus necesidades y planificación.

Se empieza por analizar y comparar los manuales o perfiles de puestos para determinar con base en funciones, cuáles otros aspectos debe saber o mejorar el colaborador líder. Parte de la planificación también consiste en determinar la capacitación antes que exista una necesidad y no esperar cuando la necesidad ya se ha creado, estipular cuáles necesidades son de mayor prioridad para formación inmediata.

### **2.2.1.3. Objetivo de la Capacitación a Líderes**

Los objetivos de un Programa de Capacitación deben orientarse hacia las necesidades de la organización con base en las metas planteadas. Evaluar eficientemente las necesidades de capacitación, conduce a determinar los objetivos de ella y el desarrollo que requiere alcanzar tanto un colaborador, como un equipo de ellos. Estos objetivos deben estipular los logros que deseen y los medios que se dispondrán. (Werther 2014).

El objetivo de capacitar a los colaboradores es para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Asegurarse la realización satisfactoria del trabajo y constituyen una herramienta para adaptarse a los cambios originados, también permite al colaborador y colaboradora desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido en los puestos de trabajo, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización de colaborador.

Los líderes que dirigen equipos de trabajo no están exentos estas formaciones, y se consideran prioritarias las formaciones a estos, para que puedan inferir de manera contundente y positiva sobre sus equipos de trabajo.

Entre los principales objetivos de la capacitación, es incrementar el conocimiento de los colaboradores para realizar trabajos específicos, impartir sistemáticamente nuevas habilidades a los recursos humanos y que las puedan adquirir rápidamente, provocar el cambio en las actitudes de los colaboradores hacia otros colaboradores, supervisores y hacia la organización, mejorar el desempeño general de la organización, que los colaboradores puedan manipular materiales, máquinas y equipamiento en forma eficiente, reducir el número de

incidentes y accidentes llevando a cabo entrenamientos seguros, preparar a los colaboradores para los oficios más demandantes o más complejos desarrollando habilidades avanzadas en ellos, es en este punto donde una adecuada formación y guía de los líderes representara una notable trascendencia a que esto suceda de la forma correcta.

#### **2.2.1.4. Factores que influyen en la capacitación**

En las organizaciones, año tras año, se plantean programas de capacitación con la finalidad de potencializar el recurso humano. Se pueden encontrar algunos con un buen contenido teórico y práctico, sin embargo si no se tiene el compromiso y no participan las estructuras propias o que representen a la alta dirección, el programa de capacitación fracasa.

Mondy, R. Wayne (2012) señala los siguientes factores:

- Apoyo de la alta administración.
- Avances tecnológicos.
- Complejidad del mundo.
- Estilos de aprendizaje.

#### **2.2.1.5. Tipos de Capacitación**

Algunos tipos de capacitación son los siguientes:

“Los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones... incluyen capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad (tales como la

información acerca del acoso sexual, seguridad, etcétera), y la capacitación para servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente y otros) es de alta prioridad”. (Robbins P. & Coulter, 2012, pág. 215 y 216).

Capacitación en la diversidad y la globalización “La capacitación en la diversidad se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”. Los resultados potenciales negativos incluyen “la posibilidad de incomodidad del participante después de la capacitación, el reforzamiento de estereotipos grupales, la percepción de privación de derechos y las reacciones violentas por parte de individuos caucásicos, e incluso juicios legales con base en la exposición a creencias en estereotipos que los gerentes hayan dicho involuntariamente durante sesiones para despertar la conciencia”. Existen varios programas de capacitación dirigidos a contrarrestar los problemas potenciales asociados con una fuerza laboral diversa. En ellos se incluyen programas para mejorar habilidades interpersonales, comprender/valorar las diferencias culturales, mejorar habilidades técnicas, socializar en la cultura corporativa... y mejorar las habilidades bilingües de los trabajadores”. (Dessler & Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, 2012, pág. 212).

Considerando la especialidad o giro de acciones razón de la organización Cruz Roja Costarricense como una organización tanto de carácter permanente (asalariada) como de carácter voluntario (ad honorem) es importante destacar, que

las capacitaciones son impartidas de igual contenido tanto a colaboradores en estatus de asalariados como voluntarios, esto según el cargo a desempeñar, en este caso basado en el presente estudio de igual forma las posiciones de COR y COL sean estos permanentes o bien voluntarios.

Tipos de capacitación según estudios internacionales y su aplicación dentro de la investigación en la organización;

Capacitación de ingreso Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto. Inducción consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la empresa para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

Cruz Roja Costarricense hoy, cuenta con un plan de inducción on line, así como un programa de reclutamiento sean estos permanentes o voluntarios, en ello se enfatiza en el conocimiento de la historia del movimiento, derecho internacional humanitario y principios que rigen el movimiento.

Capacitación para el trabajo Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o por reubicación dentro de la misma empresa.

En este aspecto a nivel de la organización Cruz Roja Costarricense, posterior a la etapa de inducción, cuenta con dos procesos de capacitación básicos y elementales para el programa operativo, como lo son Curso Básico de Primeros Auxilios (BPA), de una duración de 40 horas, seguido del curso Asistente de

Primeros Auxilios (APA), de una duración de 120 horas, este último el requisito básico para poder tripular las ambulancias.

Capacitación promocional Es el conjunto de acciones que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puesto de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

A nivel de Cruz Roja Costarricense no se tiene establecido un curso especializado para que los colaboradores, sean estos permanentes o voluntarios de la sección o programa operativo, puedan concursar basados en formación, competencias y habilidades a las posiciones descritas de coordinación operativa local (COL) y coordinación operativa regional (COR), siendo este aspecto clave en la presente investigación.

Capacitación en el trabajo La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a la tarea que realizan. En ellas, se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

En este aspecto, la Cruz Roja Costarricense posee diferentes cursos especializados para el desempeño de funciones e incremento de habilidades y competencias, por ejemplo curso Manejo de Vehículos de Emergencias (MVE), con este los colaboradores que como requisito mínimo tengan el nivel operativo APA antes mencionado, y licencia de conducir expedida de al menos 5 años de vigencia podrán optar por este proceso para conducir unidades de ambulancia, así mismo otros procesos especializados siempre bajo requisitos, podrán optar por especialidades como Rescates en aguas, vehicular, vertical, montaña, y otros.

Capacitación específica y humana: consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

El departamento de formación profesional de Cruz Roja Costarricense es el responsable técnico y metodológico de llevar a cabo estos importantes procesos de coordinación, planificación y ejecución de las formaciones.

#### **2.2.1.6. A quien Capacitar**

En toda organización son fundamentales sus colaboradores y los líderes que les dirigen, pues son ellos quienes hacen que ésta funcione. Es por esta razón que son denominados como capital humano, cuya definición destaca su posición como elemento clave para el negocio por ese motivo se debe tomar en cuenta todo el personal para ser capacitado en diferentes áreas y funciones, el proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridad en que habrá de capacitarse.

#### **2.2.1.7. El programa de capacitación**

Para Chiavenato (2014) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418).

De esta forma, el programa de capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continua y facilita la formación integral de los colaboradores, con propósitos definidos como los siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada acción, en este caso luego de los procesos internos de formación básica, capacitar a los líderes de las posiciones COR y COL.
- Definición clara del objetivo de la capacitación, en este caso el Liderazgo y el proceso de adecuada administración de los equipos de trabajo locales y regionales de las regiones de San Jose y Alajuela.
- División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los módulos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación como: tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales y otros.
- Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas, números de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o prioridad de la capacitación, horario u ocasión propicia, considerando como especial franja horaria fines de semana (Sábados y

Domingos) así como lunes a viernes por las noches para los voluntarios de estas posiciones, y en el caso de los colaboradores permanentes especialmente lunes a viernes en jornadas de oficina.

- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa, para esto la importancia del análisis de la presente investigación a considerar si existe o no este proceso de formación y sus elementos y dimensiones.
- Control y evaluación de los resultados para realizar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

#### **2.2.1.8. Métodos y técnicas de capacitación**

- **Lección magistral:** Es el método de capacitación por excelencia que utilizan muchos capacitadores consiste en presentar conocimientos por medio de una exposición oral.
- **Estudio de caso:** Este método de capacitación precisa el trabajo en equipo y la participación activa de las personas que se forman.
- **Dramatización o role-playing:** Es una técnica activa de capacitación que ayuda mucho a decidir cómo actuar en el futuro ante una situación similar. Se pide a los participantes que asuman un papel y que lo desarrollen durante un cierto tiempo.
- **Capacitación en el exterior, también llamada outdoor training:** Consiste en realizar la formación en espacios alejados del ambiente normal de la empresa y en relación normalmente con la naturaleza.

- **Capacitación on-line (o e-learning):** Uso de ordenadores + La existencia de un aula virtual + La existencia de un tutor on-line que guía la formación.
- **Coaching:** Este método de formación consiste en que una persona, el coach o entrenador, dirigen y sigue la formación de otra en determinados campos.
- **Tutorización o mentoring:** Esta técnica de formación consiste en designar a un tutor que acompaña a una persona en su proceso de aprendizaje de manera permanente mientras dura la formación. (García, 2013, p.206).

Como lo señala García, existen varias técnicas de formación de personal, las organizaciones pueden optar como medios para impartir las capacitaciones. Entre el esquema que maneja la Cruz Roja Costarricense;

Lección magistral; es sin duda uno de los métodos más utilizados y que sin duda forma parte de la trasmisión de conocimiento más común por los líderes e instructores de la organización. Estudio de caso; pudiendo con este método enriquecer eventuales escenarios que podrían manejar positivos o negativamente las posiciones estudiadas, a cargo de equipos de personas (COR y COL). Dramatización o role-playing; para este método activando la creatividad y participación, seguridad y otros elementos claves de estos líderes como responsables de interacción con personas de sus equipos, jefaturas superiores, prensa y usuarios. Capacitación en el exterior; dentro de las ventajas de ser la Benemérita Cruz Roja Costarricense como sociedad nacional de un movimiento mundial, brinda oportunidad de ampliación de conocimientos en otras latitudes, lo cual expande el enfoque enriquecedor de compartir experiencias con otras formas de acción, métodos de solución de problemas y sistemas de enseñanza. Capacitación on-line (o e-learning); sin duda la plataforma existente en sistema e-

learning de la federación de Cruz Roja y Media Luna Roja facilita este importante proceso, haciendo llegar hasta las zonas más remotas, sin importar la franja horaria los conocimientos que se desean retransmitir. Coaching- Tutorización o Mentoring; para el debido proceso de inducción, afianzamiento y seguimiento de las posiciones de liderazgo debe establecerse una etapa donde estas figuras pueda guiar y orientar el actuar de esta posición, en el caso de los COR, otro COR de excelente rendimiento sería una opción de Coaching, o bien una estructura superior regional o de la DINAGER, por su lado la mejor opción de Coaching para un COL es su COR inmediato, con el cual lograra el proceso de inducción, afianzamiento y seguimiento, como lo serian tutores o mentoring.

#### **2.2.1.9. Es la capacitación la solución al problema**

Un objetivo fundamental de la capacitación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con capacitación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales no está bajo el control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con capacitación. (Gómez, 2016, p.268).

De acuerdo con Gómez la capacitación generalmente es utilizada como una medida para mejorar el desempeño tanto de los colaboradores, líderes, así como de la organización. El problema esencial puede radicar en que muchas veces se tiene la idea errónea que con solo la capacitación todos los problemas se van a resolver o no se repetirán nuevamente.

Sin duda uno de los ejemplos de situaciones en las que la capacitación no puede intervenir, es la carencia de seguimiento e indicadores de rendimiento, ya

que el conocimiento adquirido sin aplicación, con ausencia de seguimiento y el no empleo de indicadores que permitan medir resultados, solo tiene un resultado; perdida.

Es por esta razón se debe dar énfasis al análisis de necesidades de capacitación, hacer un diagnóstico de cuáles son necesidades y cuáles no, cuáles son las necesidades que ocupan de capacitación para que al final sea una inversión y no un gasto. El líder también y quizás en mayor grado requiere de formación, conocer un proceso específico no te hace especialista, buen líder, y buen interlocutor solo por el hecho de conocerlo o dominarlo, quizás no puede liderarlo o retransmitirlo a su equipo, y esto no de forma intencional, sino por una carencia o brecha de formación como el liderazgo.

#### **2.2.2.0. Este enfoque tiene 4 Fases**

Chiavenato (20014, p. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación.

##### **Fase 1: Detectar necesidades de capacitación**

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que requieran, cuando sea necesario y cuáles son los métodos mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurarse que la capacitación es oportuna los gerentes deben utilizar los tres tipos de análisis: el análisis de la organización, el análisis de tareas y el análisis de personas.

Mondy, R. Wayne (2012) señala tres niveles por analizar para efectuar un análisis de Detección de necesidades de capacitación:

**Análisis de la organización:** Es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

**Análisis de tareas:** Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar la capacitación. En este análisis lo primero será enumerar las tareas u obligaciones del puesto, el segundo paso es enunciar los pasos que cada empleado usara al realizar una tarea.

**Análisis de personas a capacitar:** Requiere que se determine cuáles empleados requieren capacitación y también cuales son estas necesidades a capacitar.

Un análisis a fondo funciona para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados no todos lo requieren.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.

- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quienes necesitan capacitación: Qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución. Se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados. (Chiavenato, 2014, p. 395).

**La evaluación del desempeño:** Permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio así como averiguar cuáles son las aéreas que necesitan una atención inmediata, o por el contrario superan las expectativas de estas. Para ostentar su posición de liderazgo el poder manejar este punto es clave tanto para su tabla de rendimiento como la de su equipo.

**La observación:** permite constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, el atraso con el cronograma, elevado desperdicio de materia prima, problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, estos son indicativos de alerta e intervención.

**Los cuestionarios:** ayudan junto a las listas de control a determinar evidencias de necesidades de capacitación.

**Las solicitudes de supervisores y Gerentes:** cuando las necesidades de capacitación son a nivel más alto, los supervisores y gerentes son quienes solicitan la capacitación para su personal.

**Las entrevistas con supervisores y Gerentes:** mediante entrevistas con supervisores y Gerentes responsables de las diferentes áreas se tiene conocimiento de aquellos problemas que pueden solucionarse con capacitación.

**Reuniones inter departamentales:** en las discusiones entre los responsables de los departamento o áreas acerca de los asuntos que conciernen al cumplimiento de los objetivos.

**Examen de colaboradores:** mediante la revisión de los exámenes de selección de colaboradores que desempeñan determinadas funciones y tareas.

**Reorganización del trabajo:** siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar una capacitación previa de los nuevos métodos y procesos.

**Entrevista de salida:** cuando el colaborador abandona el trabajo es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización.

**Análisis de puestos y especificación de puestos:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

**Informes periódicos:** los informes de la organización o de producción muestran posibles deficiencias que pueden merecer capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC también debe ser planeado considerado y

operado en forma sistémica deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación.

### **Tres etapas básicamente**

**Planeación de las actividades a realizar:** el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

**Ejecución de las actividades planeadas:** prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere.

**Análisis de la información recopilada:** una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.

## **Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

Según Dessler (2015) elaborar el programa implica organizar el contenido y los materiales de capacitación para él. Por tanto, es necesario elegir el contenido real que se presentará, así como diseñar o seleccionar los métodos de instrucción específicos que se utilicen, como: conferencia, casos, diapositivas de power point, entre otros. (p. 194).

El éxito de los programas de capacitación depende no solo de recibir la capacitación se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizar para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Este diseño se enfoca en:

**Objetivos de capacitación:** los objetivos de la capacitación describen habilidades o los conocimientos por adquirir las actitudes que se deben modificar o ambos.

**Disposición y motivación de la persona:** estas dos condiciones influyen en el éxito de las personas que lo reciben, la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación, la mayoría de los empleados están motivados esto favorece la manera de trabajar de ellos y aumenta su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

**Principios de aprendizajes:** el éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por ello la importancia que los gerentes y empleados sepan de los distintos métodos y técnicas de capacitación.

**Características de los instructores:** el éxito en la capacitación va a depender en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación entre ellas: conocimiento el tema, adaptabilidad,

sinceridad, sentido de humor, interés, explicaciones claras, asistencia individual, entusiasmo.

### **Fase 3: Implementar el programa de capacitación**

Cuando se escoge entre varios métodos es fundamental determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacitaciones que se han de aprender algunos de ellos son:

#### **Métodos de capacitación para los colaboradores en puestos no ejecutivos:**

diferentes métodos para capacitar empleados en todos los niveles como los son el hardware y el software suelen ser más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

**Capacitación en el puesto:** es un método por el cual los colaboradores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador, con la ventaja que proporciona experiencia práctica en las labores.

**Capacitación de aprendizaje:** es un sistema de entrenamiento en el cual el empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhausta sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

### **Fase 4: Evaluación del programa de capacitación:**

#### **Existen 4 criterios básicos:**

**Reacciones:** uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones de los participantes.

**Aprendizaje:** probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes.

**Comportamiento:** se hace referencia a la transferencia de datos, lo cual es la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

**Resultados:** aumento en la productividad, menos quejas de los colaboradores, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.

Los seis atributos que debe de poseer un gerente mundial:

- Capacidad para aprovechar oportunidades estratégicas.
- Capacidad para dirigir organizaciones altamente descentralizadas.
- Conciencia de las cuestiones globales.
- Sensibilidad hacia aspectos de diversidad.
- Habilidad en Relaciones interpersonal.
- Habilidad para el desarrollo de comunidades.

Estos enfoques van estrechamente relacionados con el análisis de los líderes de la benemérita Cruz Roja Costarricense que ocupan los cargos COR y COL, y su formación como líderes para aproximar estos seis atributos, y otros elementos más.

Contenido de los programas de capacitación Internacional:

**Capacitación en el idioma:** la comunicación con personas que tienen otro idioma es un extremo difícil. La mayoría de los ejecutivos convienen en que es uno de los principales problemas para las personas que viajan al extranjero por motivos de negocios. Aun con la ayuda de un intérprete se pierde una gran cantidad de contexto.

**Capacitación cultural:** las diferencias culturales representan uno de los aspectos más nocivos de los negocios internacionales. Por lo general, las personas inconscientes de su conducta condicionada por cultura, tienen a reaccionar en forma negativa a los gustos y conducta que se desvíen de los de su cultura.

**Evaluación y seguimiento de la capacitación en el idioma:** las asignaciones en el extranjero proporcionan ciertas ventajas definidas de desarrollo profesional. Por ejemplo, trabajar en el extranjero tiende a elevar responsabilidades y la influencia de una persona en la corporación. Además, brinda un conjunto de experiencias únicas y benéficas para la persona y empresa. En ese sentido, los puestos internacionales aumentan el conocimiento que posee una persona del mercado global y le ofrece la oportunidad de trabajar en un proyecto importante para la organización.

**Administración de la vida personal y familiar:** como se observa una de las causas más frecuentes en un cumplimiento de un puesto internacional es la tensión personal y familiar. Las personas que radican en el extranjero durante periodos prolongados sufren shock cultural (tensión de percepción sufrida por personas que se van a vivir en el extranjero).

### **Estructuración de contenidos de la capacitación**

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios o desarrollarles las

habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto o prepararlos para mejores puestos o promociones.

El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Werther y Davis, 2014, 214).

Cuatro formas que propicien un cambio de conducta:

**Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, la información que se imparte como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

**El desarrollo de habilidades:** las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

**El desarrollo o modificación de actitudes:** se busca la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y las reacciones la relación con los clientes o usuarios.

**El desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías...para facilitar la

aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2014, p. 387).

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Se puede decir que la capacitación por su contenido proporciona las herramientas necesarias para detectar, analizar y solucionar problemas con lo cual podrá desarrollar un plan de acción para dar solución a problemas específicos a través de casos prácticos y dinámicas de grupo. Estos aspectos esenciales en las funciones de los COR y COL de la Cruz Roja Costarricense en general.

## **2.2.2. Definición conceptual, Manual de puesto, Perfil de Puesto, Comunicación, Evaluación del Desempeño**

### **2.2.2.1 Concepto de Manuales de Puesto**

*“Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa... de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto”.* (Münch Galindo, 2013, p.76).

Al analizar el concepto ofrecido por Galindo, actualmente la Cruz Roja Costarricense posee varios documentos internos que detallan funciones para los puestos estudiados en este caso Coordinador Operativo Regional (COR) y Coordinador Operativo Regional (COL), no obstante en los mismos enunciados no se contemplan claramente los procesos de formación requeridos para estas

importantes posiciones, que determinan posiciones de liderazgo, y para las cuales sus respectivas acciones determinan decisiones de equipos de trabajo según les corresponde sus alcances organizacionales.

### 2.2.2.2 Conceptos y detalles de Perfiles de Puesto COR y COL

“Relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con un puesto. En este punto es importante definir tres importantes términos que están implícitos en el tema sobre la descripción de puestos.

- **Responsabilidad:** Es una actividad que ha sido asignada específicamente a un puesto.
- **Autoridad:** El derecho o el poder para actuar sobrellevando una responsabilidad.
- **Subordinación:** La obligación de sobrellevar una responsabilidad bajo el mando de otro”. (Benavides Pañeda, 2014, p.141 y 142).

*“Es el documento en el cual se determinan las características que debe reunir una persona para desempeñar eficientemente un puesto. Este documento se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de su contenido permitirá identificar características físicas, psicológicas, además de las habilidades y conocimientos específicos que debe poseer una persona para desempeñar el puesto con eficacia y eficiencia”.* (Benavides Pañeda, 2014, p.142).

En este aspecto se cuenta con dos documentos que detallan un perfil de puesto tanto para la posición de COR así como la de COL, mismos detallados a continuación:

### **Perfil de Puesto Coordinador Operativo Local (COL)**

Declarado bajo el documento: SG-AC-0371-2017, indica por medio de un acuerdo del Consejo Nacional de la Benemérita Cruz Roja Costarricense en la Sesión Extraordinaria 06/2017 del 16 de agosto de 2017 aprobó en firme el acuerdo II-1, que dice:

ARTÍCULO II: COMISIÓN ADMINISTRATIVA: 1. Gerencia General - Perfil propuesto del Coordinador Operativo Local: Se solicita la aprobación del Perfil propuesto del Coordinador Operativo Local que se detalla a continuación: PUESTO: COORDINADOR LOCAL DE OPERACIONES (COL) VOLUNTARIO. UBICACIÓN: COMITÉS AUXILIARES (CA). RELACIÓN JERÁRQUICA: NIVEL OPERATIVO: COORDINADOR OPERATIVO REGIONAL (COR). NIVEL ADMINISTRATIVO: EL PRESIDENTE DEL COMITÉ EN LÍNEA DE COORDINACIÓN FORZADA CON EL ADMINISTRADOR DEL COMITÉ. SUPERVISIÓN EJERCIDA: PERSONAL OPERATIVO VOLUNTARIO DEL COMITÉ AUXILIAR. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Será el enlace técnico y operativo, por delegación, del Comité Auxiliar con el Coordinador Operativo Regional (en adelante COR) y la Dirección Nacional de Gestión de Riesgo y Respuesta a Emergencias (en adelante DINAGER). Coordinará a nivel local las operaciones de respuesta durante las emergencias y desastres, reuniendo los esfuerzos de todos los voluntarios y permanentes operativos (socorrismo y sus especialidades, así como el personal del Proceso de Reducción del Riesgo a Desastres) a través de la integración entre los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles buscando optimizar una respuesta de calidad a la demanda diaria de la Atención Pre Hospitalaria y a los casos de emergencia y desastres. Velará también por el desarrollo técnico-científico

del personal del Comité Auxiliar, en coordinación con las respectivas instancias de Formación Profesional, Área de Preparativos y Respuesta, especialmente con el Plan Nacional de Respuesta a Emergencias y Desastres, y el Proceso de Reducción de Riesgo a los Desastres. ACTIVIDADES TÍPICAS: 1. Acatar y hacer cumplir lo establecido en los Estatutos, políticas, reglamentos, procedimientos, el Plan Estratégico de Desarrollo (PED), el Plan Operativo Anual (POA), disposiciones legales y demás directrices vigentes en la Institución, independientemente si corresponden o no al área operativa. 2. Coordinar las operaciones y el manejo de las emergencias y desastres de su Comité Auxiliar, hasta donde sus competencias se lo permitan, generando los informes respectivos en los formatos establecidos por la DINAGER, y comunicarlos a las estructuras correspondientes. 3. Desarrollar y mantener actualizado el Plan de Respuesta a Emergencias y Desastres, así como los Planes de Contingencia para las amenazas presentes en el área geográfica de respuesta de su Comité Auxiliar, incluyendo los planes para operaciones activas o pasivas, de acuerdo a la guía técnica del Coordinador Operativo Regional y la DINAGER. 4. Mantener al día el inventario, por clase y tipo según Sistema de Comando de Incidentes, de los recursos humanos y técnicos del Comité Auxiliar. 5. Detectar y dar seguimiento a las necesidades de capacitación, recertificación de personal, materiales y equipos para el cumplimiento de los diferentes planes de acción, así como informar a las diferentes dependencias como los son el COR, la Junta Directiva y la DINAGER, además de la Estructura Regional de Formación Profesional. 6. Administrar y custodiar los materiales y equipos para emergencias de su Comité Auxiliar, optimizando su utilización de acuerdo con políticas y procedimientos aprobados por la institución. 7. Apoyar a las estructuras

correspondientes del Proceso de Reducción del Riesgo a Desastres; así como al Programa de Juventud para la elaboración, difusión y validación de los planes de reducción del riesgo operacional. 8. Representar institucionalmente a la Cruz Roja Costarricense en las instancias gubernamentales o privadas, así como en los Comités Municipales y Comunales de Emergencia, definidos en la Ley 8488, y cuando por la naturaleza de sus funciones así corresponda. 9. Informar al personal a su cargo y a todas las instancias del Comité Auxiliar de las prácticas y procesos preventivos o correctivos, que garanticen entornos más seguros para el personal, durante las operaciones de emergencias y atención ordinarias, según correspondan. 10. Atender y resolver con diligencia y prontitud, las consultas provenientes de sus superiores, subalternos y público en general, relacionados con la actividad que desarrolla en el área operativa local, según políticas de la Dirección Nacional de Gestión de Riesgo. 11. Asistir a reuniones con superiores o con estructuras regionales operativas y administrativas, con el fin de coordinar actividades, proponer, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores. 12. Elaborar y remitir al COR, con copia a la Junta Directiva o Comisión Administrativa, los informes mensuales, y otros cuando sean requeridos, de sus labores y actividades, así como el cronograma de su planificación anual de actividades y objetivos, y su concordancia con el PED y el POA. 13. Asistir, proponer y organizar reuniones con superiores y subalternos, con el afán de coordinar actividades y mejorar métodos de trabajo para aumentar la eficiencia y eficacia en las labores. 14. Acompañar técnicamente al Comité Auxiliar o Comisión Administrativa en la elaboración del Plan Operativo Anual. 15. Coordinar, supervisar y controlar las labores del personal

operativo permanente y voluntario a su cargo. 16. Ejecutar otras labores propias de la clase de puesto y aquellas que le sean asignadas por sus superiores inmediatos, basándose en las características y condiciones especiales de este perfil, con el propósito de brindar un servicio de calidad que cumpla con las metas y objetivos de la institución. **CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES ESPECIALES:** Habilidad y disposición para el trabajo en equipo bajo situaciones de extrema presión. El trabajo exige poseer buenas relaciones humanas al tener que involucrarse con clientes internos y externos de manera armoniosa y efectiva, además de un adecuado marco de respeto a la cadena y unidad de mando. Debe tomar decisiones de gran importancia en el desarrollo de la ejecución de su puesto para proteger los intereses de la Cruz Roja Costarricense. Habilidad para supervisar personal y destreza para resolver situaciones imprevistas. Conocimiento detallado del área geográfica de su responsabilidad y sus límites circunvecinos, además de la organización, funciones y doctrina de la Institución. Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país. Para esto deberá tener su pasaporte al día, así como las vacunas exigidas internacionalmente. El puesto exige del titular un alto grado de discreción y confiabilidad por la clase de información que maneja. Debe llevar el "Plan de Capacitación Institucional" y los cursos en línea extra que le indiquen sus superiores. **REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA:** Título de Educación General Básica aprobado (Noveno año). Experiencia y conocimiento en el manejo y control de situaciones de emergencia. Experiencia en supervisión de personal. Conocimiento en paquetes computacionales, así como manejo de herramientas tecnológicas. Deseable que cuente con el curso MVE aprobado. Experiencia en las funciones a desempeñar o estudios certificados en el área. Contar con los cursos

de Asistente en Primeros Auxilios (APA), Sistema de Comando de Incidentes Básico (SCI-B), Curso Básico de Telecom, Curso DEIN (Despacho de incidentes) y formación en alguna de las disciplinas de rescate, o comprometerse a un acuerdo de cumplimiento de los mismos. POR PARTE DEL CONSEJO NACIONAL SE ACUERDA: 1) SE APRUEBA EL PERFIL PROPUESTO DEL COORDINADOR OPERATIVO LOCAL (COL). 2) LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA A EMERGENCIAS DEBERÁ NOMBRAR A LOS COORDINADORES OPERATIVOS LOCALES VOLUNTARIOS EN CADA UNO DE LOS COMITÉS AUXILIARES EN UN PLAZO NO MAYOR A TRES MESES A PARTIR DE LA NOTIFICACIÓN DEL PRESENTE ACUERDO, DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO GENERAL DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA A EMERGENCIAS. 3) LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO NACIONAL, EN ACUERDO CON LA DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS, DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA A EMERGENCIAS (DINAGER) Y LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO REGIONAL GENERARÁN UNA NOTA CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL COORDINADOR OPERATIVO LOCAL (COL), A FIN DE QUE SEA DIVULGADA A NIVEL NACIONAL EN CONJUNTO CON EL PRESENTE ACUERDO. 4) LAS ESTRUCTURAS NACIONALES Y REGIONALES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA A EMERGENCIAS (DINAGER) EN CONJUNTO CON LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO REGIONAL Y LA FISCALÍA GENERAL REALIZARÁN SESIONES INFORMATIVAS EXPLICANDO LA ORGANIZACIÓN LOCAL DE EMERGENCIAS Y EL ROL DE CADA UNO DE LOS ACTORES, LO ANTERIOR EN UN PLAZO NO MAYOR A 6 MESES. 5) DE

CONFORMIDAD CON EL PUNTO 4 DEL PRESENTE ACUERDO, LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO REGIONAL, DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA A EMERGENCIAS (DINAGER) Y LAS JUNTAS REGIONALES REALIZARÁN ENCUENTROS INFORMATIVOS CON PRESIDENTES LOCALES Y ADMINISTRADORES, LO ANTERIOR EN UN PLAZO NO MAYOR A LOS 6 MESES. 6) LA GERENCIA GENERAL PRESENTARÁ ANTE EL CONSEJO NACIONAL LA REVISIÓN DEL PERFIL DEL COORDINADOR OPERATIVO LOCAL EN UN PLAZO NO MAYOR A 6 MESES.

#### **Perfil de Puesto Coordinador Operativo Regional (COR)**

**PUESTO: COORDINADOR REGIONAL DE OPERACIONES. UBICACIÓN: CENTRO REGIONAL. JEFE INMEDIATO: ADMINISTRATIVA; ASISTENTE REGIONAL OPERATIVA; SUB DIRECTOR DINASO. SUPERVISIÓN EJERCIDA: PERSONAL OPERATIVO DE LA REGIÓN.**

**PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO** Será el enlace técnico y operativo por delegación entre los Comités Auxiliares, la Junta Regional, la Dirección de Socorros y Operaciones. Coordinará a nivel regional las operaciones de respuesta a emergencias y desastres reuniendo los esfuerzos de todas las secciones de servicio (socorrismo, comunicaciones, salud, motorizada, juventud, damas voluntarias) a través de la integración entre las diferentes estructuras para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles buscando el desarrollo del personal de la región en temas de capacitación.

**ACTIVIDADES TÍPICAS:** 1-Coordinar las operaciones y el manejo de las

emergencias y desastres de su región, generando los informes respectivos en los formatos establecidos por la DINASO, y socializándolos a las estructuras correspondientes. **2-**Desarrollar y mantener actualizados los Planes de Respuesta y Contingencia (que contemple los planes para operaciones activas o pasivas) a nivel Regional, principalmente en las zonas identificadas como de riesgo; en conjunto con las estructuras regionales y remitirlos a la DINASO para su respectivo aval. **3-**Mantener al día el inventario de recursos humanos y técnicos de la Región, para detectar las necesidades de capacitación y recertificación, de personal, materiales y equipos para el cumplimiento de Planes Operativos en la Región o a nivel de los Comités Auxiliares e informar de los mismos a las estructuras superiores correspondientes. **4-**Informar a la Jefatura Regional de Capacitación y dar seguimiento de las necesidades en los procesos de capacitación necesarios en la Región. **5-**Administrar y custodiar (con políticas de manejo de inventario) los materiales y equipos para emergencias en su Región, optimizando su utilización. **6-**Apoyar a las estructuras correspondientes para la elaboración de planes de prevención y manejo de emergencias y desastres. **7-**Representar institucionalmente a la Cruz Roja Costarricense, en las instancias gubernamentales o privadas, cuando por la naturaleza de sus funciones así corresponda. **8-**Acatar y hacer cumplir lo establecido en los estatutos, políticas, reglamentos, procedimientos, el Plan Anual Operativo, el Plan Estratégico de Desarrollo, disposiciones legales y demás disposiciones vigentes en la Institución, cuando estas correspondan al área operativa. **9-**Informar de las prácticas y procesos preventivos o correctivos, que garanticen entornos más seguros para el personal, durante las operaciones de emergencias ordinarias o extraordinarias. **10-**Atender y resolver consultas

provenientes de sus superiores, subalternos y público en general, relacionados con la actividad que desarrolla en el área Operativa Regional, según políticas de la DINASO. **11**-Asistir a reuniones con superiores o con estructuras regionales operativas y administrativas, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores. **12**-Elaborar y remitir a la DINASO con copia al Asistente Regional los informes mensuales o cuando sean requeridos, de sus labores y actividades, así como el cronograma de su planificación mensual. **13**-Realizar reuniones periódicas con compañeros y superiores con el propósito de evaluar resultados, definir normas de trabajo, problemas encontrados y discutir las posibles soluciones. **14**-Acompañar técnicamente a la Junta Regional y Comités Auxiliares en la elaboración del Plan Anual Operativo. **15**-Coordinar, supervisar y controlar las labores del personal del Despacho Regional. **16**-Ejecutar otras labores propias de la clase de puesto y aquellas que le sean asignadas por sus superiores inmediatos, basándose en las características y condiciones especiales este perfil con el propósito de brindar un servicio de calidad que cumpla con las metas y objetivos de la organización.

**CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES ESPECIALES:** -Habilidad y disposición para el trabajo en equipo bajo situaciones de extrema presión. -El trabajo exige poseer buenas relaciones humanas al tener que involucrarse con clientes internos y externos. -Debe tomar decisiones de gran importancia en el desarrollo de la ejecución de su profesión para salvaguardar los intereses de la Cruz Roja Costarricense. -Habilidad para supervisar personal y destreza para resolver

situaciones imprevistas. -Conocimiento la región, de la organización, funciones y doctrina de la Institución. -Disponibilidad para viajar fuera y dentro del país. -El puesto exige del titular un alto grado de discreción y confiabilidad por la clase de información que maneja. -Cursar el “Plan de Capacitación Institucional” enfocado al puesto en mención.

**REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA:** -Indispensable Bachiller de secundaria; deseable Diplomado Universitario. -Experiencia y conocimiento en el manejo de desastres y el control de situaciones de emergencia. -Mínimo un año de experiencia en supervisión de personal. -Conocimiento en paquetes computacionales. -Poseer Licencia acorde con los vehículos a conducir. -Combinación equivalente de estudios y experiencia. -Contar con los cursos de Asistente en Primeros Auxilios, Sistema de Comando de Incidentes, Formación para Equipos Nacionales de Intervención y Formación en alguna de las disciplinas de Rescate.

Los siguientes cursos conformar el “Plan de Capacitación Institucional”: -Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades. -Mundo de la Cruz Roja. -Stay Safe. -Acceso más seguro. -Código de conducta. -Estrategia 2020. -Planificación de Proyectos y Programas. -Introducción al seguimiento y la evaluación. -IDRL. -Manual Esfera en acción. -Plan de Contingencia. -Evaluación de las Necesidades de Emergencia. -Introducción Programas de Transferencia de Efectivo. -Introducción Evaluación de Mercados. -Introducción Básica a Medios de Vida. -Política Relativa a la Migración. -Restablecimiento del contacto entre familiares (RCF) y el Apoyo psicosocial (PSS). -Cambio Climático. -SPAC. -Salud Pública. -

H2P. -Planificación, monitoreo, evaluación y presentación de informes. -AVC. -Agua y saneamiento. -Albergues temporales. -Centros coordinadores de operaciones. - Protocolos y procedimientos. -Manejo de información.

### **2.2.2.3. Comunicación**

*“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emisiones entre dos o más personas. Tiempo por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera”.* (Benavides Pañeda, 2014, p.205).

La comunicación es uno de los aspectos sino el más importante dentro de las organizaciones. Según Sánchez (2013):

La capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas se define como la capacidad de estar familiarizado con las herramientas, el lenguaje y la nomenclatura utilizados por expertos en otras áreas para poder concretar los objetivos de una determinada tarea. (p.162).

#### La comunicación interna en la organización

La comunicación interna en la organización es imprescindible, es algo de todos los días. Aunque exista comunicación muchas veces los mensajes que se desean comunicar no son las más asertivas.

La comunicación es asertiva cuando el comunicador transmite el mensaje y el receptor logra entenderlo, asimilarlo y procesarlo, por lo que la comunicación cumplió su objetivo y no fue un caso más de “teléfono chocho” es ahí donde nacen los problemas, conflictos, en el mensaje que es manipulado y no cumple una clara comunicación.

En las empresas contamos con diferentes tipos de personas, para algunas personas le es más fácil comunicar sus pensamientos e ideas, para otros esto resulta una tarea complicada en la cual se debe trabajar. Para impulsar la comunicación es el trabajo en equipo, ya que un grupo de colaboradores con diferentes visiones e ideas deben lograr tomar decisiones en conjunto, es así como nacen los líderes y se reconocen las visiones de los colaboradores.

Otra alternativa para mejorar la comunicación es hacer uso de la tecnología, en especial en esta era cuando los videos llamadas, chats y correos son una opción viable para las empresas, siempre y cuando ser conscientes que existen algunos asuntos que deben ser tratados y comunicados de forma personal. Estos aspectos sin duda son cada vez más comunes en los métodos y herramientas de comunicación interna y en la Cruz Roja Costarricense no es la excepción.

En todo equipo siempre van a surgir conflictos, por lo que es necesario contar con un proceso establecido para la solución de los mismos, para evitar una crisis que conlleva a otros problemas igualmente graves como la desmotivación, hostilidad y frustración que contaminan el clima laboral de la empresa. Generalmente el departamento de Gestión y Talento Humano se encarga de tratar estas situaciones de conflicto, por lo que sirven como mediadores y deben escuchar a las partes involucradas y tomar una posición neutral.

#### **2.2.2.4. Evaluación del Desempeño**

“Es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes”. (Koontz y Weihrich, 2013, pág. 24) “Proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y experiencias establecidos en sus planes”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.326).

La Administración del desempeño es el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales e incluye prácticas por las que el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y evalúa de manera continua su comportamiento a metas y luego lo recompensa. Dessler & Varela (2015).

La evaluación de desempeño es una de las funciones del departamento de Gestión y Talento Humano, que consiste en evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus funciones diarias.

Estas evaluaciones son una manera de conocer cómo es el desempeño de un colaborador en sus funciones, y representa una oportunidad de crecimiento gracias a la retroalimentación; en la que se le indica al trabajador primeramente sus fortalezas y de segundo lugar sus debilidades que pueden ser mejoradas.

Por parte de los colaboradores las evaluaciones de desempeño generalmente son vistas como algo negativo, y esto se debe a muchos factores uno de ellos no dar una correcta realimentación, se realizan evoluciones de manera subjetiva y esto se

ve reflejado en la efectividad de la evaluación, pero si esto es realizado de una forma correcta la percepción puede ser más positiva.

**Dessler y Varela (2012) señalan la importancia de evaluar el desempeño:**

Brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales.

Permite al jefe y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.

Brindan la oportunidad de realizar planes de carrera a la luz de sus fortalezas y debilidades. (p.227).

**Pasos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño como proceso conlleva una serie de pasos empezando por la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

Según Gómez (2016) seguidamente se explicaran los tres pasos:

- **La identificación:** Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento.
- **La medida:** Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización.

- **La gestión:** Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior. (p.230).

Como lo expone Gómez, la identificación corresponde a los criterios que van a ser evaluados, estos deben ser razonables y sin discriminar. Por otro lado, está la medición de determinar los estándares de calificación, es por esto que se debe establecer un rango medida, con el objetivo de hacer la evaluación más objetiva que subjetiva y no se preste para malos entendidos o injusticias que puedan perjudicar al colaborador y la empresa.

Es importante poner en práctica la evaluación con la participación de los líderes que deben alentar a sus colaboradores a cargo a mejorar y crecer profesionalmente. Debido a la vitalidad del proceso de evaluación, muchas otras funciones se ven ligadas a estas evaluaciones, como lo es el caso de la capacitación.

Son trascendentales los resultados obtenidos durante las evaluaciones, ya que se logra determinar cuáles son las necesidades de capacitación que deben ser atendidas inmediatamente, tomar como referencia los puntos débiles para mejorar y así contar con un equipo de colaboradores anuentes y dispuestos a la mejora continua.

### **Herramientas de evaluación**

Corresponde a los instrumentos utilizados para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores. Según Gómez (2016):

- **Autoevaluación:** Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismo.
- **Evaluación entre iguales o compañeros:** Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores del mismo nivel en la organización se evalúan unos a otros.
- **Evaluación de subordinados:** Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores evalúan a sus supervisores.
- **Feedback 360°:** Combinación de evaluaciones de iguales, subordinados y auto-evaluaciones (p.240).

Para el enfoque de esta investigación solo existe un parámetro de medición aplicado por los líderes tanto COL como COR que se maneja actualmente, ello converge en la medición de las horas de servicio de cada colaborador, esto en el caso de los colaboradores voluntarios, quienes por reglamento deben entregar de su servicio mensual veinte (20) horas como mínimo cada mes cumplido. Para el caso de los colaboradores permanentes se rigen bajo el esquema contractual de sus diferentes posiciones.

## **2.3. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA DE INVESTIGACION**

### **2.3.1. Investigaciones Internacionales**

El tema de Capacitación en Liderazgo ha venido tomando más importancia en el mundo laboral, aunque desde tiempo atrás han existido estudios o investigaciones acerca de este tema en diferentes países.

Investigaciones mencionan que la capacitación dentro de una organización debería ser una prioridad en todas las empresas del siglo XXI; no sólo por fomentar colaboradores y líderes calificados, sino también aportar una más global de las competencias corporativas, para mejorar la calidad de vida, y aumentar los índices de productividad de las empresas.

Las organizaciones latinoamericanas hacen importantes inversiones en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores. De acuerdo a las Encuestas a Empresas (Enterprise Surveys) realizadas por el Banco Mundial en 2006 y 2010, América Latina, junto a Asia Oriental y el Pacífico (la región con mayor dinamismo económico en el mundo durante ese período), sobresalen como las regiones del mundo en desarrollo y emergente en las que más del 40% de las empresas manufactureras ofrecen capacitación a colaboradores.

Aproximadamente un 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) recibe alguna forma de capacitación al año, de acuerdo a datos recientes de encuestas de hogares en América Latina que indagan sobre la materia. La prevalencia de capacitación en la PEA de 8 países de América Latina va entre un 8% de la PEA en Paraguay a un 32% en Brasil, y la mayoría de los países capacita a alrededor del 10% de su PEA. En Brasil la pregunta sobre capacitación no se restringe a una ventana acotada de tiempo, por lo que los números son más altos.

En México se cuenta con la Ley federal del trabajo. Título cuarto derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

## CAPITULO I OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ARTÍCULO 153.- Son obligaciones de los patrones: XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

### **2.3.2. Investigaciones Nacionales**

A nivel nacional también se han realizado investigaciones con relación a la capacitación laboral. Hoy en día respetar, promover y comprometerse explícitamente con la formación de los colaboradores es, para varias organizaciones que operan en Costa Rica, un factor de competitividad y sostenibilidad relevante en sus negocios.

La información disponible para algunos países permite entender la diversidad de mecanismos de capacitación que utilizan las empresas. Con los evidentes limitantes de contar con información para pocos países, vale la pena notar que una proporción alta de las empresas (69% en Costa Rica, 50% en Perú y 45% en El Salvador) capacitan externamente a sus colaboradores. Este hallazgo realza la importancia de entender el funcionamiento de ese mercado de servicios de capacitación.

Coca Cola la compañía de bebidas fundada en 1886 opera actualmente en más de 200 países alrededor del mundo. Ocupó el lugar número 9 en la selección de

CareerBlis a las empresas más preocupadas por su capital humano y el número 2 en el top ten de súper empresas de CNNExpansión en la categoría de 500 a 3 mil colaboradores. Como marca, Coca Cola se ha empeñado en crear una imagen que pondera la felicidad y la importancia de las personas, por ello su filosofía va más allá de un buen plan de beneficios; la empresa brinda un interesante plan de capacitación a sus empleados para que desarrollen sus conocimientos en diversas áreas como Liderazgo, Consumo y Mercadotecnia.

Grandes trasnacionales como Nutresa, marca Colombiana que ha adquirido hace varios años la Compañía de Galletas Pozuelo, POPS y la Fábrica Nacional de Chocolates, han venido en creciente aumento sobre la formación de sus colaboradores, pero en especial a sus líderes de las diferentes áreas con el fin de crear mayor valor en ellos.

Finalmente y nada despreciable el afianzamiento de organizaciones como Florida Bebidas (FIFCO) que ha establecido dentro de sus políticas internas la prioridad de la formación de sus líderes y colaboradores.

Estas posiciones antes inalcanzables mientras se operaba en máxima la trasnacional INTEL quien según reporte de La Republica Timothy Scott, gerente de Asuntos Gubernamentales de Intel. Esteban Monge/La República, indican esta organización invertía entre cinco a siete mil dólares por cada colaborador capacitado.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Finalidad (teórica y/o aplicada)**

La investigación tiene dos finalidades: la teórica y/o la aplicada. La investigación teórica, dice Barrantes R. (2013) “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p. 64).

La investigación aplicada según Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

Esta investigación es de una finalidad teórica, dado que en la Cruz Roja Costarricense se cuenta con conocimiento e información existente, y se pretende mejorar la información adquirida.

#### **3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)**

La investigación transversal señala (Barrantes, 2013. P.64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”.

La dimensión longitudinal Diseños longitudinales Estudios que datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos (Sampieri et al. 2014).

Esta investigación es de dimensión transversal, ya que se enfoca en los colaboradores de la Cruz Roja Costarricense que ostentan al momento de la investigación dos posiciones específicas como lo son Coordinadores Operativos

Regionales y Locales (Respectivamente COR y COL), durante el primer cuatrimestre del 2019.

### 3.1.3. Marco (Mega-macro- micro)

El marco se refiere a que tanto va cubrir la investigación, puede ser mega, macro o micro. González (2017) afirma:

- **Mega:** Se pretende estudiar un gran espacio o temática, como cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo en todo el país.
- **Macro:** Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa.
- **Micro:** Se refiere a refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación. (p.26).

El marco de esta investigación es macro, ya que se centra en estudiar los colaboradores líderes que ocupan en cargo de dos regiones completas, en este caso los coordinadores operativos regionales y locales de las regiones de San Jose que cuenta en su haber con veintiún comités (21 comités auxiliares) y la región de Alajuela con catorce comités (14 comités auxiliares).

#### **3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)**

En palabras de Hernández, et al (2014), en su texto Metodología de la investigación, la investigación cuantitativa: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4).

En cuanto al enfoque cualitativo, dice Hernández, et al (2014):

[...] se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencia y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

Esta investigación posee un enfoque cualitativo y cuantitativo, dado que se utilizará instrumentos como la encuesta para investigar el proceso de formación de los líderes COR y COL puede influir en el desempeño de las funciones efectuadas por los mismos en sus equipos de trabajo, estos dentro de la organización Cruz Roja Costarricense en las regiones de San Jose y Alajuela, obteniendo de ellos, así como de los análisis, datos y la percepción de los colaboradores.

#### **3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)**

Los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Sampieri et al. 2014).

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri et al. 2014).

El estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Sampieri et al. 2014).

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri et al. 2014).

Esta investigación es de tipo exploratoria porque no se ha realizado ninguna investigación sobre este tema, y también es descriptiva, ya que describe las características importantes con relación a la influencia que tiene la formación en liderazgo de los coordinadores operativos regionales y locales de la Cruz Roja Costarricense, regiones de San Jose y Alajuela.

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1. Fuentes de primera mano**

González (2017) afirma. “Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas” (p.35).

Las fuentes de primera mano son los colaboradores (COR y COL) que respondieron el instrumento aplicado para esta investigación.

### 3.2.2. Fuentes de segunda mano

“Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación” (González, 2017, p.35).

Para la presente investigación se utilizó una variedad de libros relacionados con la información de la empresa así como temas de capacitación.

Cuadro #1 Fuentes de segunda mano

<b>Autor o autores</b>	<b>Universidad u organización</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013).	PEARSON	Mexico	2013
Álvarez, R; Meling, L y Ateaga, J. (2015).	Centro de producción editorial.	México	2015
Baena, G. (2014).	Grupo Editorial Patria	México	2014
Benavides Pañeda Javier	Editorial McGraw-Hill.	España	2014

Fuente: Propia elaboración, 2019

### **3.3. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DEL MUESTREO**

#### **3.3.1. Población**

Según Hernández et al (2014) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población de interés de esta investigación está compuesta por los 14 coordinadores operativos regionales y los 75 coordinadores operativos locales, correspondientes a las zonas de San Jose y Alajuela en total 89 líderes coordinadores participantes.

#### **3.3.2. Probabilística**

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Sampieri et al. 2014).

La muestra de esta investigación es probabilística, ya que los colaboradores de la organización Cruz Roja Costarricense representan las dos regiones más importantes, en total son 9 las regiones, de las regiones seleccionadas se abarcaran el total, siendo estas los 14 coordinadores operativos regionales y los 75 coordinadores operativos locales, correspondientes a las zonas de San Jose y Alajuela, para un total de 89 coordinadores.

### **3.3.3. No probabilístico**

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Sampieri et al. 2014).

## **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Las técnicas más comunes para recolectar la información son la entrevista y la observación.

La entrevista corresponde a una técnica exclusiva para obtener información relevante para el desarrollo de la investigación. Vargas (2012) afirma:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. También permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en que concierne su vida. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (p.123).

El instrumento utilizado es el cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández et al., 2014, p.217).

El cuestionario se divide en dos tipos de preguntas. Hernández et al (2014) afirma:

- Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. (p.253).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. Las técnicas utilizadas son la observación y la entrevista.

#### **3.4.1. La observación**

Para la observación, los instrumentos más usados son; la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

La observación: Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Sampieri et al. 2014).

Lista de cotejo: Es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. La lista de cotejo se caracteriza por ser dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas.

La bitácora: son registros y anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento (Sampieri et al. 2014).

Mapas conceptuales: es un esquema de ideas que sirve de herramienta para organizar de manera gráfica y simplificada conceptos y enunciados a fin de reforzar un conocimiento.

### **3.4.2. La entrevista**

Para la entrevista, el instrumento es el cuestionario, el cual se aplicó de forma digital a disposición de los 89 coordinadores(as) participantes del estudio, según la disponibilidad de los mismos en tiempo.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013) (Sampieri et al. 2014).

En esta investigación se utilizará el cuestionario como instrumento para recolectar la información, el cual consta de un total de 50 preguntas; 34 cerradas y 16 abiertas, para ello se utilizó el medio digital de Office 365, FORM.

## **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables” (González, 2017, p.39).

### 3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental de la Capacitación

#### 3.5.1.1 Definición conceptual

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. (Chiavenato, 2014).

#### 3.5.1.2 Definición operativa

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60

#### 3.5.1.3 Definición instrumental

Para la recolección de información del factor capacitación de líderes, se utilizará el cuestionario como instrumento elaborado por medio de la plataforma FORM de Microsoft.

### 3.5.2 Definición conceptual, operativa e instrumental del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a líderes.

#### 3.5.2.1 Definición conceptual

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación surge como una herramienta básica y necesaria para lograr un desempeño efectivo de los empleados que laboran en una empresa, para ello es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- ya que es una guía para la elaboración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes del personal. Además, contribuye a determinar en qué, quién -es-, cuánto y cuándo capacitar, ya que sin una detección adecuada, los recursos limitados tanto económicos como intelectuales no se aprovechan eficazmente (Chiavenato, 2014).

#### 3.5.2.2 Definición operativa

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

### 3.5.2.3 Definición instrumental

Para la recolección de información del factor de desempeño laboral, se utilizará el cuestionario como instrumento, este antes detallado bajo la plataforma FORM de Microsoft.

Cuadro #2 Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Analizar si el perfil actual de las jefaturas operativas en la Cruz Roja Costarricense en los 21 comités auxiliares de San Jose y 14 en Alajuela es acorde con las personas ocupando dichos cargos.	Programa de Capacitación enfocada en Liderazgo para estos perfiles.	Procedimientos internos y normativa de la Cruz Roja Costarricense, regiones de San José y Alajuela.	Programa de capacitación según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p>	Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De las preguntas de la 01 a la 17.

			jóvenes y niños a trabajar.	<u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60	
Establecer bajo el análisis cual es el tipo de formación organizacional o externa con la que cuentan las personas que ocupan el cargo de jefaturas operativas actualmente.	Necesidades de Capacitación	Programa de Capacitación para los coordinadores operativos Regionales y Locales.	El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DN C) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.	<u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. <u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. <u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. <u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia	Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 18 a la 27.

				relativa sea superior a 60	
Determinar las posibles brechas de liderazgo entre los resultados del perfil y las personas actuales que ocupan los cargos de jefaturas operativas.	Procesos de capacitación en Liderazgo,	Capacitación que fundamenta la formación de los COR/COL.	La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. (Chiavenato, 2014).	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 28 a la 46.

<p>Desarrollar un medio de entrevistas por el cual se pueda recopilar información importante transmitida por las personas que ocupan los cargos de jefaturas operativas a fin de considerar las necesidades de orientación en liderazgo.</p>	<p>Programas de Capacitación</p>	<p>Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.</p>	<p>Planes de desarrollo profesional buscan lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales.</p> <p>Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 47 a la 50.</p>
--	----------------------------------	--	--	---	---

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Con el fin de efectuar correctamente con los objetivos determinados en la investigación, se procedió a realizar un cuestionario que consta de 50 preguntas, con lo cual se pretende comprender cuál es el estado actual de la formación en liderazgo de los coordinadores y coordinadoras regionales y locales en la Cruz Roja Costarricense, regiones de San José y Alajuela,. Además se analizar los resultados para poder crear conclusiones que le puedan ser de gran utilidad a dicha organización.

## **4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La codificación y tabulación de la información procura exteriorizar de otra forma los datos que se obtuvieron en la aplicación del instrumento a la población en estudio.

La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo (Bernal, 2016, p.88).

## **4.3 TIPOS DE GRÁFICOS**

Los gráficos son la representación visual y explicación de los datos, posibilita conocer la distribución de la información que constituye un hecho, en forma de porcentajes sobre un total. A continuación se muestran los resultados recolectados después de la aplicación del instrumento en la Cruz Roja Costarricense. Los

gráficos a utilizar será en tipo pastel y gráficos en barras, estos últimos para aquellas preguntas que están más cargadas de información, así mismo en preguntas abiertas o de criterio propio una estructura de puntuación destacada en las opiniones recopiladas.

#### **4.3.1. Gráficos**

Los gráficos se utilizan para ilustrar los resultados que arrojan los instrumentos de una manera que resulten más comprensibles para los lectores.

#### **4.3.2. Gráficos circulares**

También llamado como gráficos pastel. “se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones” (González, 2017, p.43). 4.1.1.2.

#### **4.3.3. Gráficos de barras**

Corresponde a barras horizontales o verticales para ilustrar los resultados. “Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas, en el caso de las gráficas horizontales se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa o geográfica” (González, 2017, p.45).

## 4.4 ANÁLISIS DE DATOS

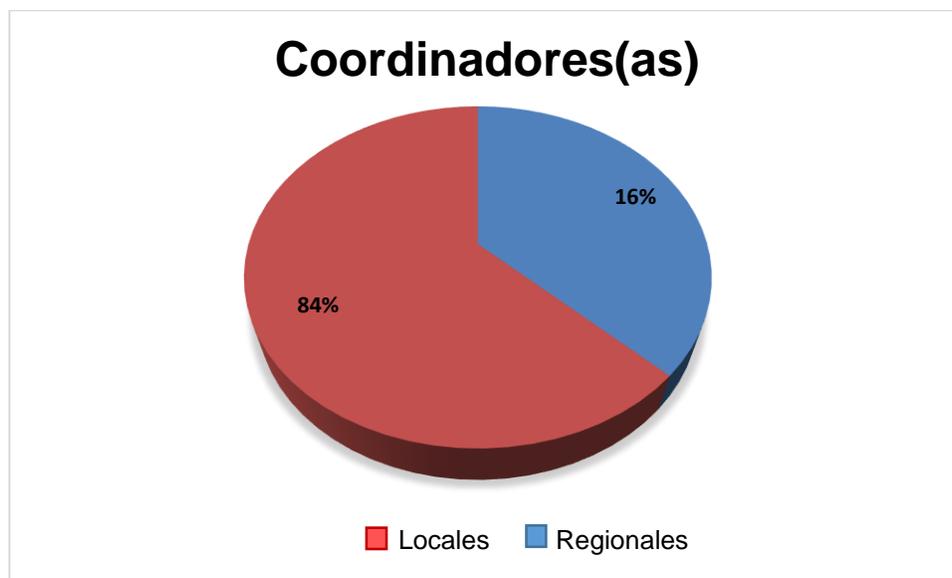
### DATOS GENERALES Programa de Capacitación enfocada en Liderazgo para estos perfiles.

Tabla 1. Generalidades de los participantes del estudio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Coordinador(a) Regional	14	16%
Coordinador(a) Local	75	84%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 1. Generalidades de los participantes del estudio



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos el 84% de los encuestados son personas que coordinan localmente un comité y el 16% son personas que coordinan una región.

### Lista de Participantes (Nivel COR o Sub COR)

Nombre de Coordinador(a)	Edad	Posición de Coordinación
Andjale Fiorella Zúñiga Ulloa	21	(COR)
Diego Andrés Álvarez Loria	37	(COR)
Gabriel Quiros Bolaños	24	(COR)
Guido Vasquez Venegas	36	(COR)
HEILYN ROJAS MATA	36	Sub (COR)
Jorge Matamoros Hernández	40	(COR)
Jose Mauricio Mendoza Richmond	40	(COR)
Juan Félix Matarrita Gutiérrez	35	Sub (COR)
Rene Chacón Villalobos	24	Sub (COR)
Rigoberto Segura Granados	30	(COR)
ROMMELL CASTILLO QUIRÓS	45	(COR)
Saúl Morera Sánchez	40	(COR)
Tatiana Díaz Núñez	41	(COR)
Wilbert Gómez Campos	45	(COR)

### Lista de Participantes (Nivel COL o Sub COL)

Nombre de Coordinador(a)	Edad	Posición de Coordinación
Adrián Jiménez Madrigal	41	(COL)
Aida Anchia Cordero	53	(COL)
Alberto Fernández Chaves	49	(COL)
Alejandra Monge Williams	35	(COL)
Alejandro Solis Guzmán	28	(COL)
Allan Castro Coto	40	(COL)
Alonso Rodriguez	26	(COL)
Annie Rebeca	26	(COL)
Bolaños Ramirez Esteban	30	(COL)
Brayan Guzmán Hidalgo	26	(COL)
Bryan Zúñiga Herrera	25	(COL)
Carlos Zúñiga Rodríguez	31	Sub (COL)
Cordero Quiros Ligia	50	(COL)
Dalin Ramírez Zelaya	35	(COL)
Daniel centeno Guevara	43	(COL)
Daniel Quirós Artavia	22	(COL)
Danny Rivera Villalobos	34	(COL)

Danny Rivera Villalobos	34	(COL)
David Josué Solís Hurtado	28	(COL)
Diego meza solis	31	Sub (COL)
Eddy Ugalde Sánchez	41	(COL)
Eduardo Durán Loaiza	21	(COL)
Egbert Mora	29	(COL)
Elkin Herrera Delgado	37	(COL)
Emilio Vargas Badilla	28	(COL)
Erica Herrera Barboza	48	Sub (COL)
Félix Pérez Salazar	45	(COL)
Flavio Hidalgo Gutiérrez	26	(COL)
Francis Brenes O ( sub coordinador)	31	Sub (COL)
Gabriel López Alemán	40	(COL)
Geovanny Figueroa Carvajal	37	(COL)
Geovavanny Gómez Sanabria	44	(COL)
Gerald Antonio Matarrita Duarte	30	(COL)
Germán Horacio Valverde Durán	28	(COL)
Gredin Fernando Cordero López.	39	(COL)
Grettel García Barrantes	40	(COL)
Héctor Aguilar Guevara	29	(COL)
Henry Bustos Viales	45	(COL)
Henry Gabriel Contreras Caravaca	24	(COL)
Henry Mora Almengor	26	Sub (COL)
Heyner Bustos Venegas.	33	(COL)
Ignacio Humberto Artavia Garro	28	(COL)
Iris Elena Barquero Gutiérrez	26	(COL)
Jairo Osvaldo Castrillo Matarrita	32	(COL)
Jeison abarca Vargas	33	Sub (COL)
Jeremy Sánchez González	35	(COL)
Johanna Ramos Mora	36	(COL)
Johanna Ureña	37	(COL)
Jorge Andrés calvo blanco	40	Sub (COL)
Jorge David Brenes Gomez	38	(COL)
José Eduardo Araya Moya	29	(COL)
José Marchena Villalobos	23	(COL)
Juan Manuel González León	49	(COL)
Julio campos Díaz	38	(COL)
Karol Herrera Moreira	26	(COL)

Kevin Bautista Jimenez	28	(COL)
Kevin Villegas Cruz	30	(COL)
Ligia María Campos Vargas	38	(COL)
Linneth Baltodano Santana	26	(COL)
Luis Ortiz Garcia	20	(COL)
María Elena Cambroner Solera	35	(COL)
Maria Isabel Moreira Brenes	43	(COL)
Marvin Sequeira Ramos	41	Sub (COL)
Melanie Rojas Benavides	24	(COL)
Rocio Delgado Jiménez	48	(COL)
Roger Nuñez Rodriguez	43	(COL)
Roger Vega Hurtado	38	(COL)
Tony González Ortiz	52	(COL)
Vanessa Berrocal Pérez	42	(COL)
Víctor Vargas Zúñiga	46	Sub (COL)
Wendolyn Sánchez Mendoza	24	(COL)
William Paiz Solís	24	(COL)
Yamileth Valverde Arias	55	(COL)
Yamileth Valverde Arias	55	(COL)
Yendry Patricia Leitón Aguilar	29	(COL)

Tabla 2. Edades de los participantes del estudio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Edad de 20 a 30	34	38%
Edad de 31 a 40	32	36%
Edad de 40 a 50	19	21%
Edad más de 50	4	5%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 2. Edades de los participantes del estudio



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos el 38% de los encuestados son personas que oscilan entre 20 y 30 años, el 36% oscilan entre 31 y 40 años, el 21% son de edades de 40 a 50 años y el 5% de las personas son mayores de 50 años.

Tabla 3. Comités por lugares y especialidades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Comité Regional	9	10%
Comité Local	80	90%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 3. Comités por lugares y especialidades



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

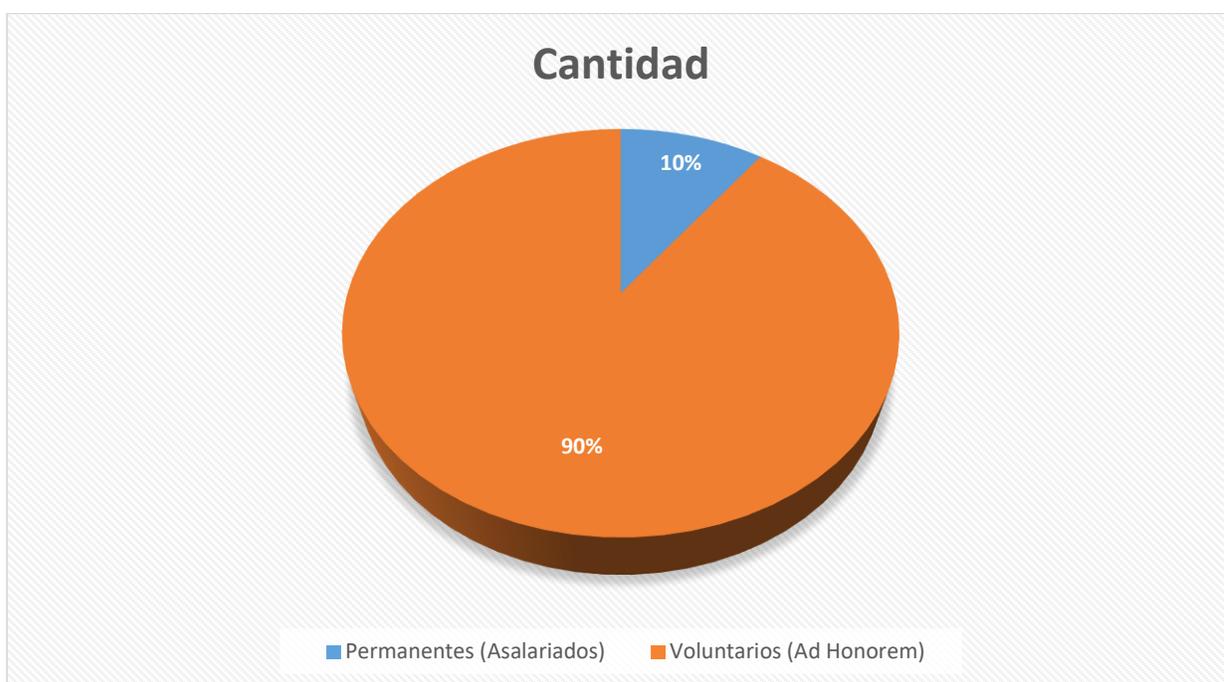
Según los resultados obtenidos el 90% de los encuestados son personas que pertenecen a un comité de estructura local, mientras el 10% son personas que pertenecen a las estructuras regionales.

Tabla 4. Condición de colaboración de los participantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Permanentes	9	10%
Voluntarios	80	90%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 4. Condición de colaboración de los participantes



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

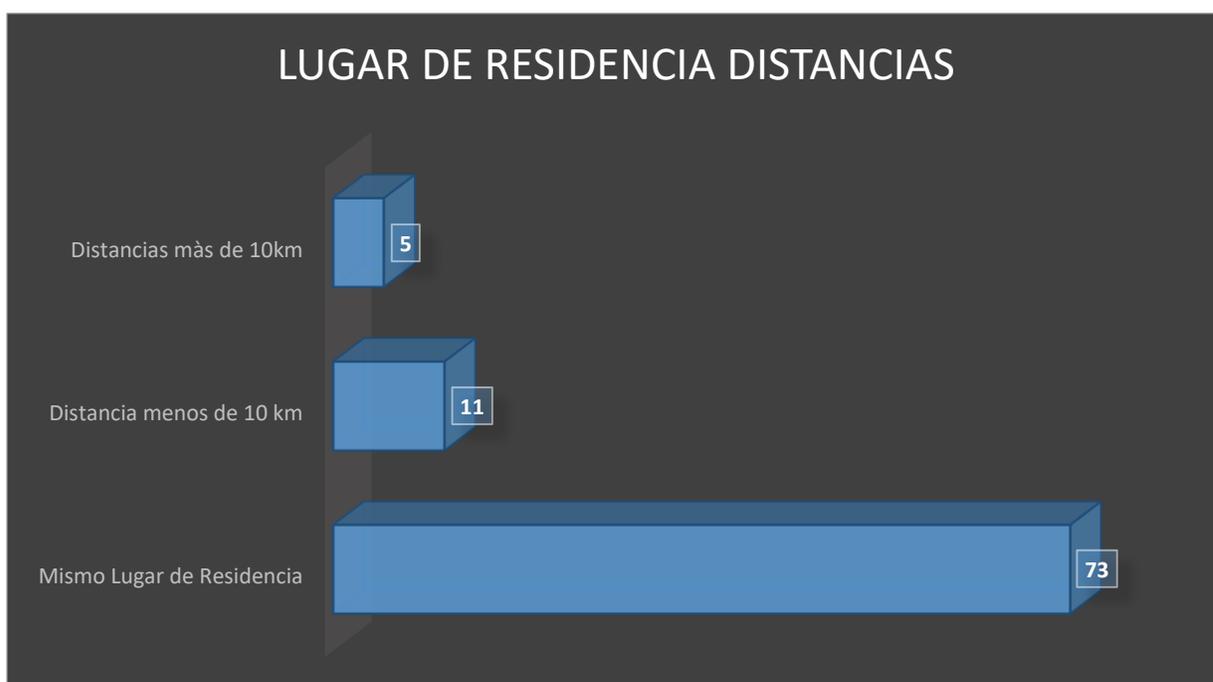
Según los resultados obtenidos el 90% de los encuestados son personas que brindan colaboración de manera voluntaria o ad honorem, mientras el 10% son personas que son asalariadas y pertenecen a las estructuras regionales.

Tabla 5. Lugar de labor contra residencia de los participantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mismo Lugar de Residencia	73	82%
Distancia menos de 10 km	11	12%
Distancias más de 10km	5	6%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 5. Lugar de labor contra residencia de los participantes



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos el 82% de los encuestados son personas que viven en el mismo sector de donde colaboran, mientras el 12% son personas que son que viven en un rango menor a 10 kilómetros de donde colaboran, y el 6% viven en un rango mayor a 10 kilómetros de donde colaboran.

Tabla 6. Estado civil de las personas participantes

*Coordinadores Operativos Regionales (COR)*

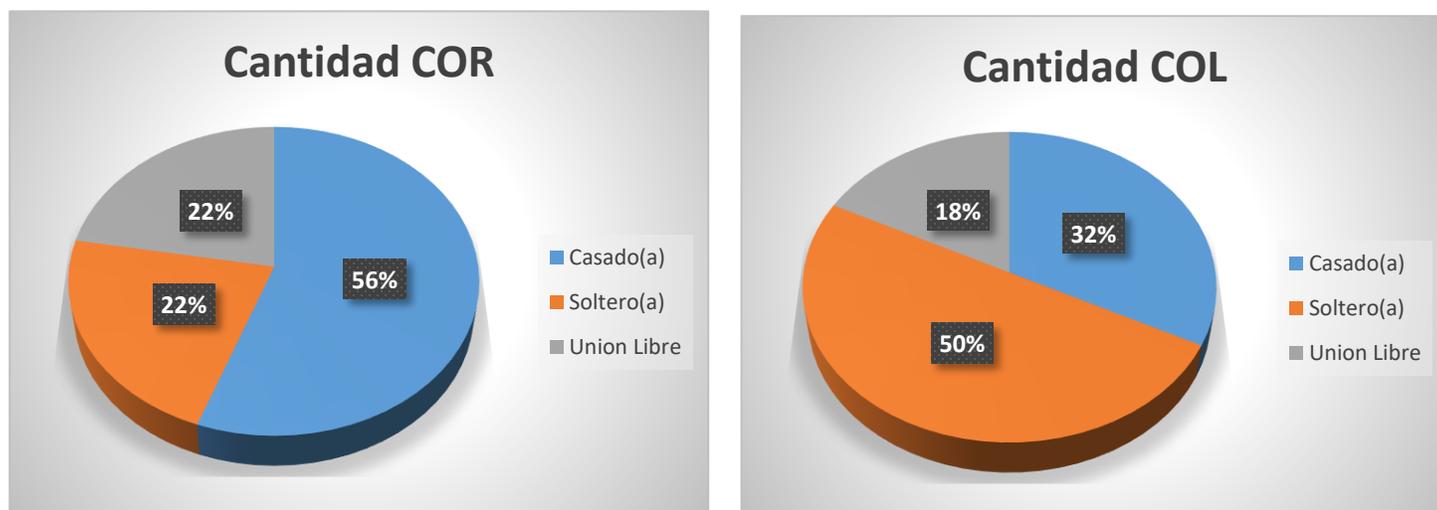
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casado(a)	5	26%
Soltero(a)	2	22%
Unión Libre(a)	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

*Coordinadores Operativos Locales (COL)*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casado(a)	26	32%
Soltero(a)	40	50%
Unión Libre(a)	14	18%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 6. Estado civil de las personas participantes



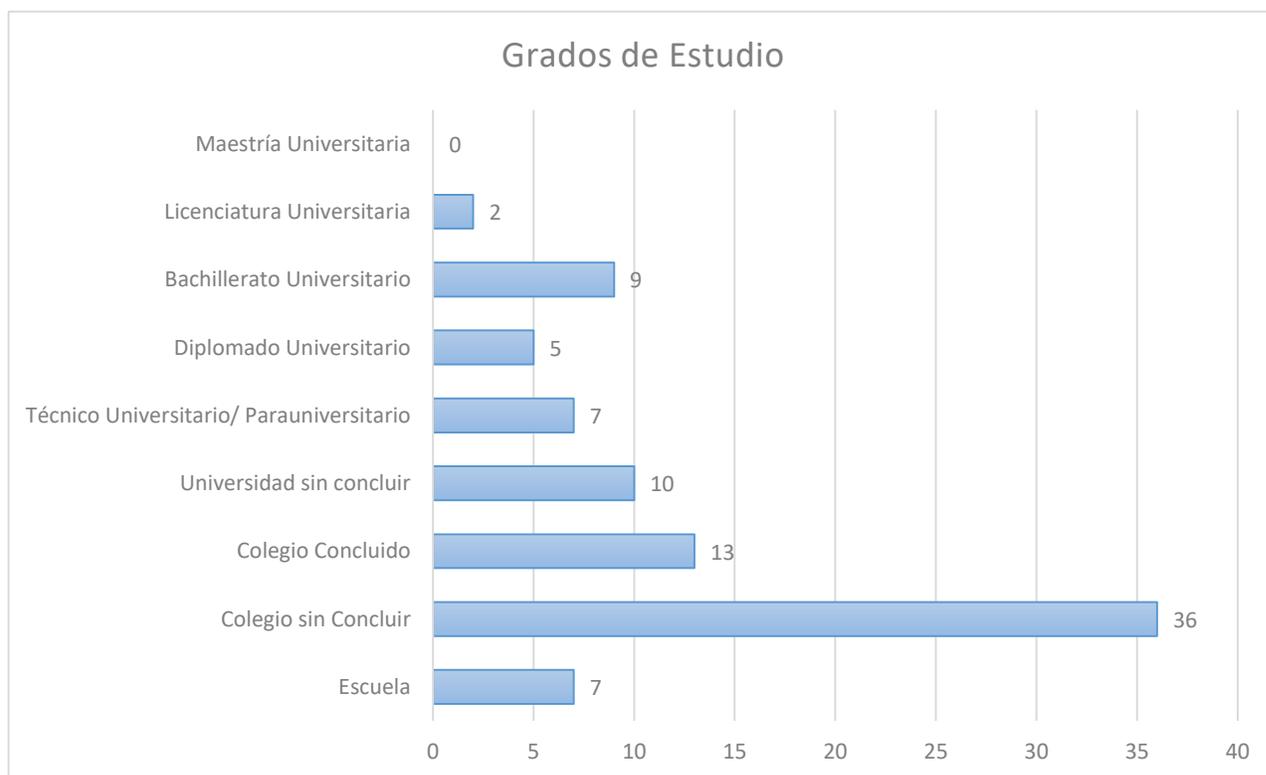
Según los resultados obtenidos en los coordinadores operativos regionales un 56% están casados, por su lado un 22% son solteros y unión libre, por otra parte de los coordinadores operativos locales el 50% son solteros, mientras un 32% son casados y el 18% viven en unión libre.

Tabla 7. Último grado académico cursado de las personas participantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Escuela	7	8%
Colegio sin Concluir	36	40%
Colegio Concluido	13	15%
Universidad sin concluir	10	11%
Técnico Universitario/ Parauniversitario	7	8%
Diplomado Universitario	5	6%
Bachillerato Universitario	9	10%
Licenciatura Universitaria	2	2%
Maestría Universitaria	0	0%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 7. Último grado académico cursado de las personas participantes



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos un 7% concluyeron la escuela, un 36% no concluyeron sus estudios de secundaria, un 13% cuentan con estudios secundarios concluidos, un 10% no han concluido universidad, un 7% han concluido un técnico universitario, un 5% cuentan con un diplomado universitario, un 9% ya ostenta un grado de bachiller universitario, mientras que 2% cuenta con licenciatura universitaria y al momento del estudio ningún participante cuenta con grado de maestría universitaria para un 0%.

Tabla 8. Segmentación de posiciones de liderazgo de las personas participantes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Coordinador(a) Operativo Regional (COR)	7	8%
Sub Coordinador(a) Operativo Regional (COR)	7	8%
Coordinador(a) Operativo Local (COL)	66	74%
Sub Coordinador(a) Operativo Local (COL)	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 8. Segmentación de posiciones de liderazgo de las personas participantes



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

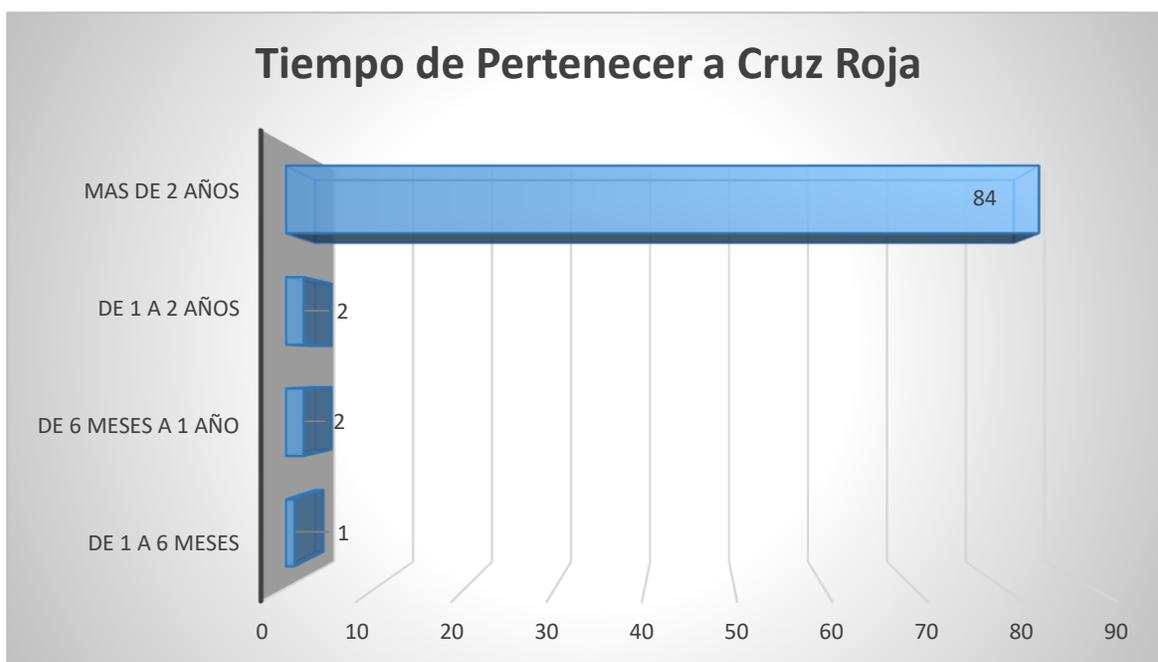
Según los resultados obtenidos un 74% de los participantes es coordinador operativo local, mientras un 10% son los sub coordinadores operativos locales, por otra parte un 8% corresponde tanto a coordinadores y sub coordinadores operativos regionales.

Tabla 9. Tiempo de pertenecer a la Cruz Roja Costarricense

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6 meses	1	1%
De 6 meses a 1 año	2	2%
De 1 a 2 años	2	2%
Más de 2 años	84	94%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 9. Tiempo de pertenecer a la Cruz Roja Costarricense



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

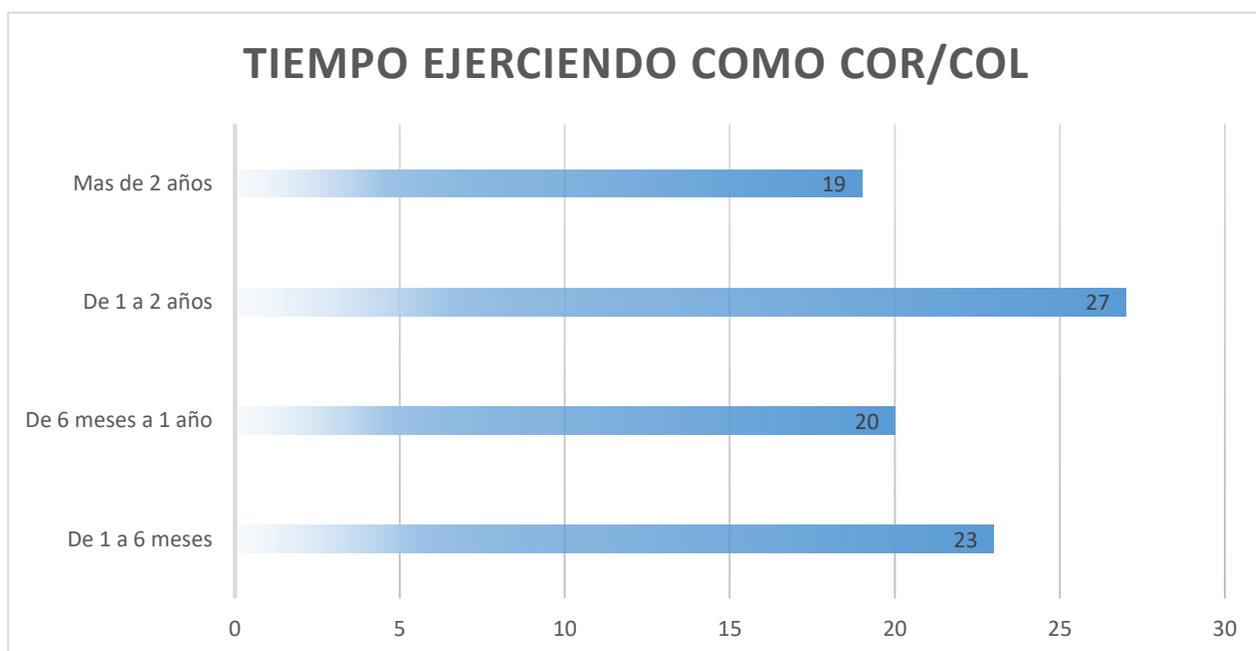
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 1% cuentan con tiempo de colaborar en la Cruz Roja de un mes a seis meses, un 2% cuenta con tiempo de seis meses a un año, así mismo otro 2% cuenta con un rango de uno a dos años, finalmente el 94% de ellos cuenta con más de dos años de colaborar.

Tabla 10. Tiempo de ejercer la posición de liderazgo (COR/COL)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6 meses	23	26%
De 6 meses a 1 año	20	22%
De 1 a 2 años	27	31%
Más de 2 años	19	21%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 10. Tiempo de ejercer la posición de liderazgo (COR/COL)



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

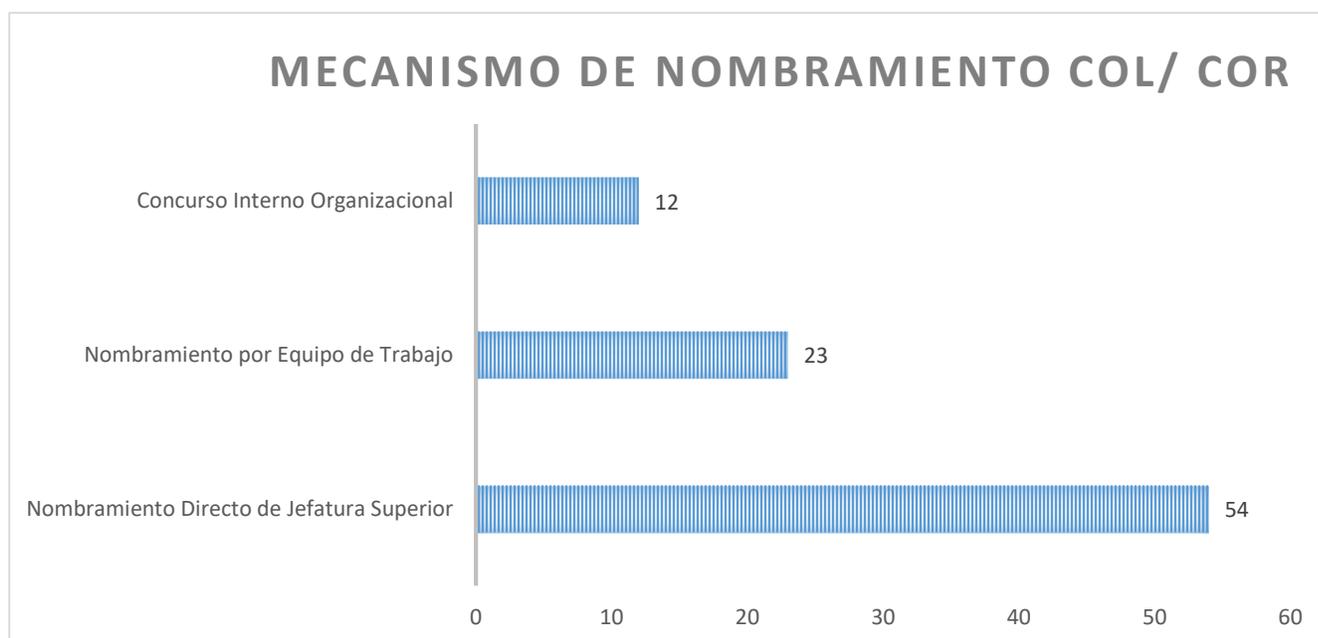
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 23% cuentan con tiempo de colaborar en la Cruz Roja como una posición de liderazgo de un mes a seis meses, un 20% cuenta con tiempo de seis meses a un año, así mismo otro 27% cuenta con un rango de uno a dos años, finalmente el 19% de ellos cuenta con más de dos años de colaborar en estas posiciones.

Tabla 11. Mecanismo de nombramiento en la posición

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nombramiento Directo de Jefatura Superior	54	61%
Nombramiento por Equipo de Trabajo	23	26%
Concurso Interno Organizacional	12	13%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 11. Mecanismo de nombramiento en la posición



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

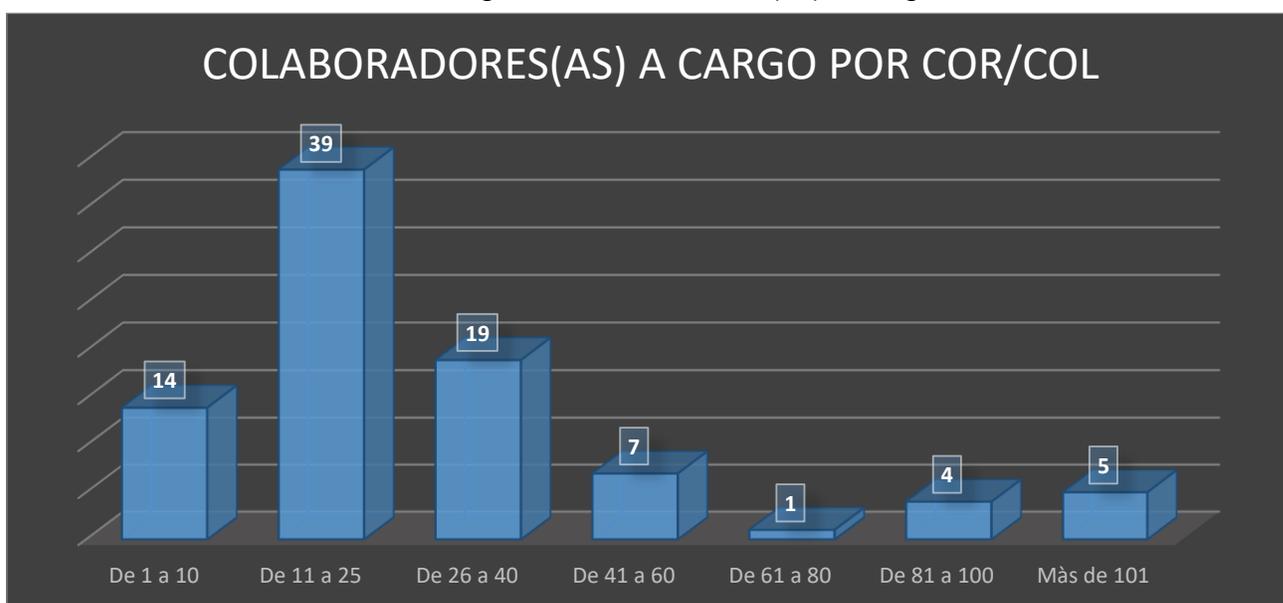
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 54% fueron nombrados directamente por una jefatura superior en el cargo, un 23% fueron nombrado por elección al interno del equipo de trabajo, y un 12% correspondió a concursos internos en la organización.

Tabla 12. Rango de colaboradores(as) a cargo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10	14	16%
De 11 a 25	39	44%
De 26 a 40	19	21%
De 41 a 60	7	8%
De 61 a 80	1	1%
De 81 a 100	4	4%
Más de 101	5	6%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 12. Rango de colaboradores(as) a cargo



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

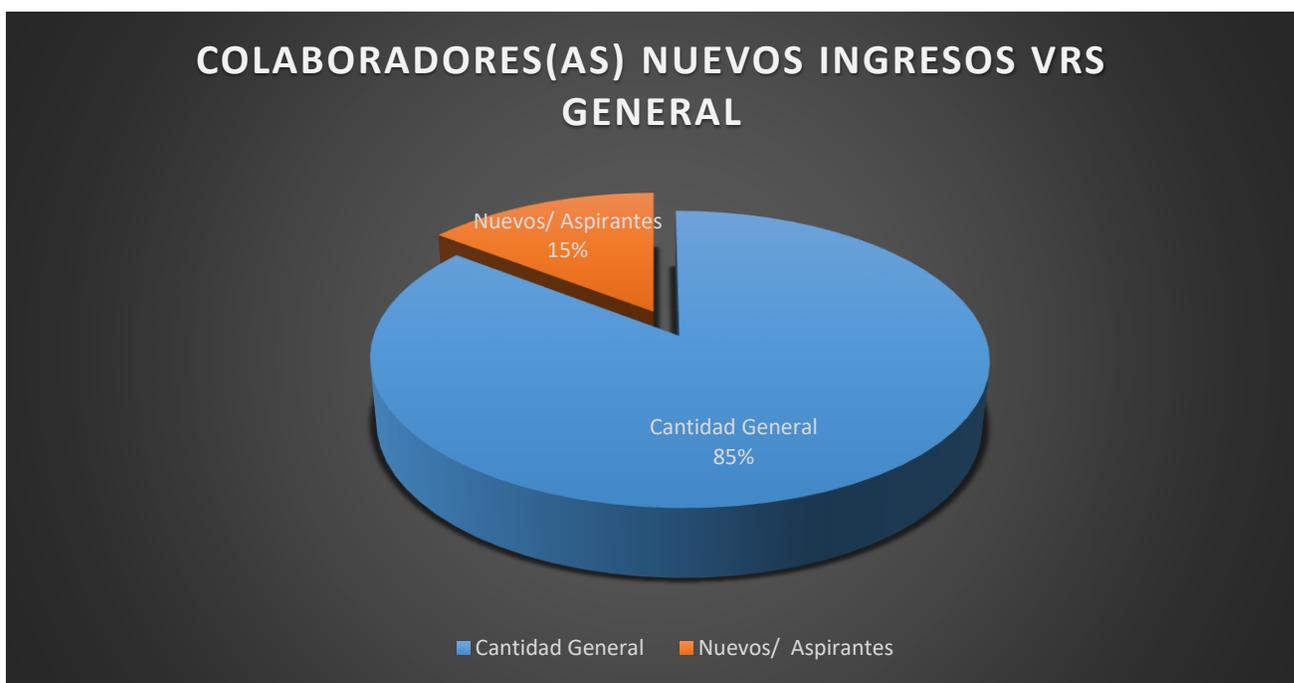
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 16% mantiene a su cargo de una a diez personas, un 44% de once a veinticinco, un 21% de veintiséis a cuarenta, un 8% de cuarenta y uno a sesenta, un 1% de sesenta y uno a ochenta, un 4% de ochenta y uno a cien personas, mientras un 4% tiene a su cargo más de cien personas.

Tabla 13. Colaboradores de nuevos ingresos y general

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad General	2240	100%
Nuevos/ Aspirantes	381	17%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 13. Colaboradores de nuevos ingresos y general



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

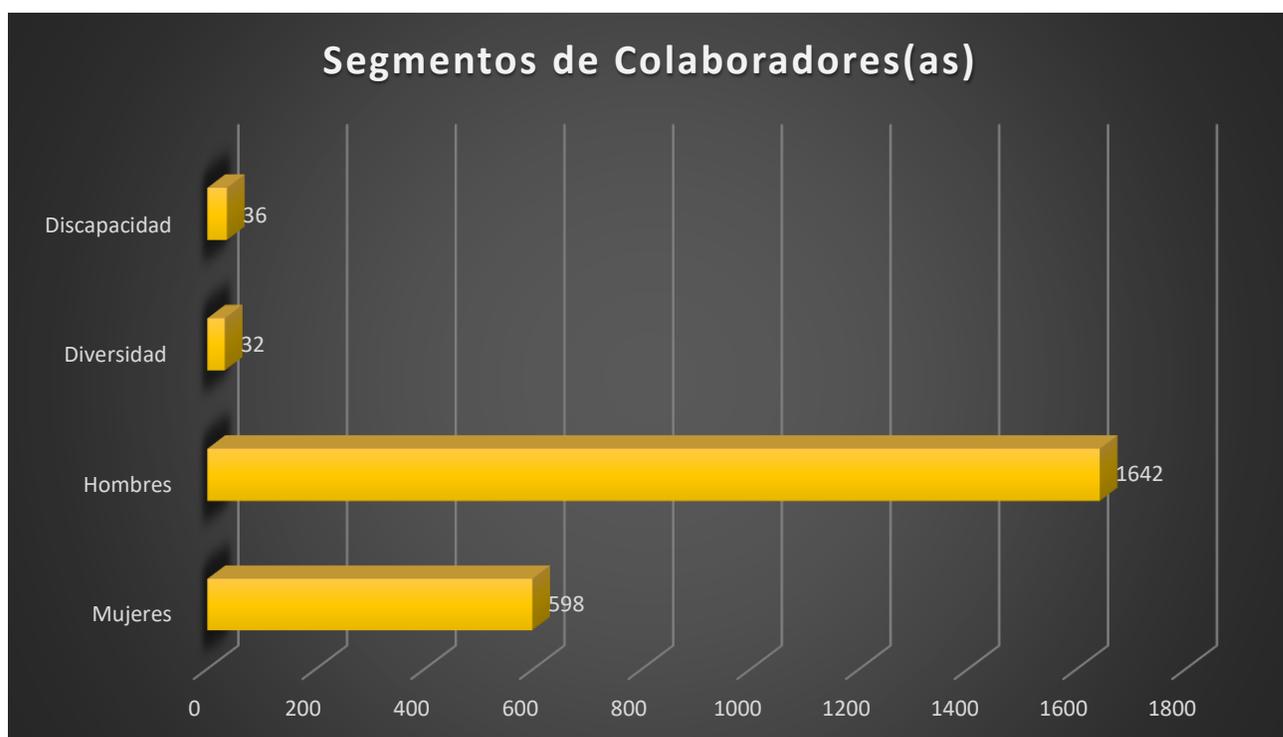
Según los resultados obtenidos entre los participantes, de un total de dos mil doscientos cuarenta colaboradores, trescientos ochenta y uno son de nuevo ingreso, ello para un 17%.

Tabla 14. Distribución de colaboradores(as) por género, diversidad y discapacidad  
Este promedio corresponde a las preguntas 14, 15, 16 y 17

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	598	27%
Hombres	1642	73%
Diversidad	32	1%
Discapacidad	36	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico14. Distribución de colaboradores(as) por género, diversidad y discapacidad



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, de un total de dos mil doscientos cuarenta colaboradores(as), un 27% son mujeres, un 73% son hombres, así mismo un 1% están catalogados en diversidad de género, y un 2% cuentan con alguna discapacidad.

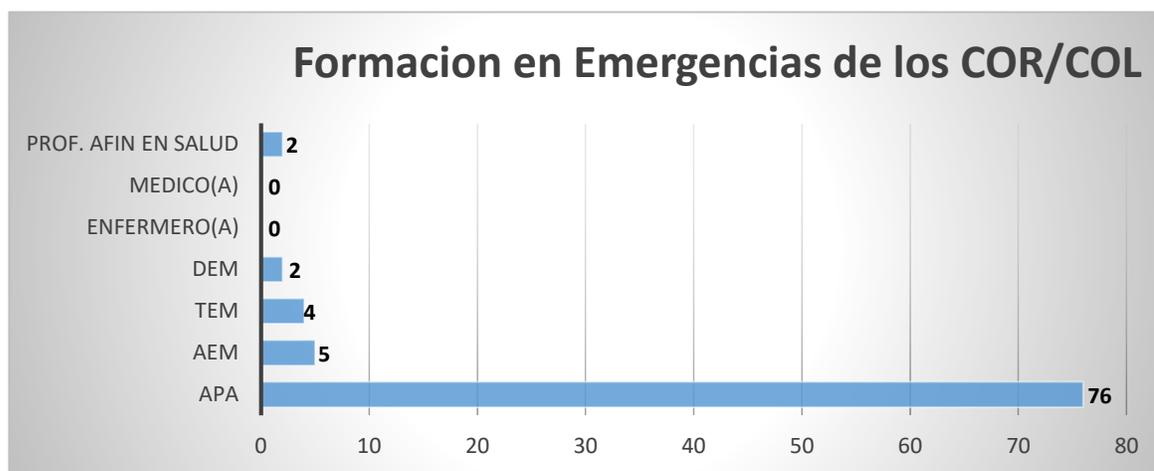
### Necesidades de Capacitación

Tabla 18. Grado de Formación en Emergencias de Coordinador(a)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
APA	76	85%
AEM	5	6%
TEM	4	5%
DEM	2	2%
Enfermero(a)	0	0%
Medico(a)	0	0%
Prof. Afín en Salud	2	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico18. Grado de Formación en Emergencias de Coordinador(a)



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 85% cuentan con formación APA (Asistente de Primeros Auxilios), un 6% son AEM (Asistente en Emergencias Médicas), un 5% son TEM (Técnicos en Emergencias Médicas), un 2% son DEM (Diplomados en Emergencias Médicas), un 2% son Profesionales

afines del área de Salud, y no se tienen al momento del estudio ni Médicos ni Enfermeras para el 0%.

Tabla 19. Tiempo de Ostentar esta formación de parte de los COR/COL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
6 meses a 1 año	3	3%
1 año a 2 años	10	11%
Más de 2 años	76	85%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico19. Tiempo de Ostentar esta formación de parte de los COR/COL



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 85% cuenta con más de dos años de ostentar el grado de formación en emergencias, un 11% cuenta con un tiempo de un año a dos años, mientras que el 3% cuenta con seis meses a un año.

Tabla 20. ¿De este grado formación ha recibido algún proceso de actualización en el último año?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	53%
No	42	47%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 20. ¿De este grado formación ha recibido algún proceso de actualización en el último año?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

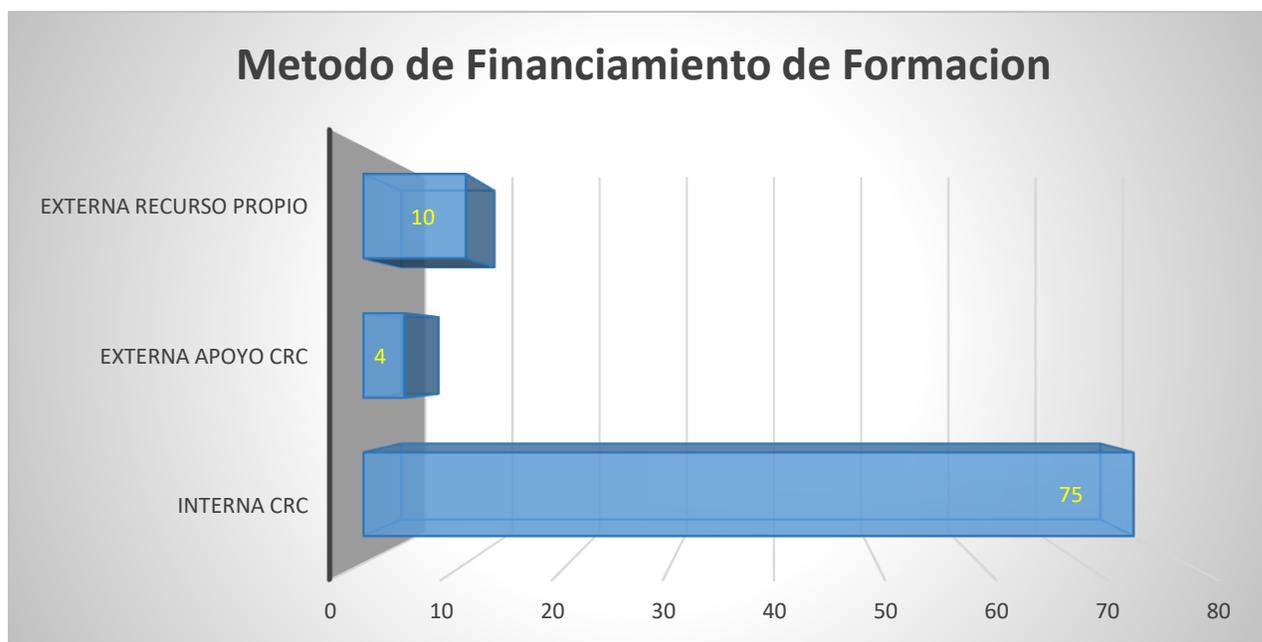
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 53% han recibido algún tipo de formación continua o actualización en base al grado de formación en emergencias que ostentan, mientras un 47% no ha recibido actualización.

Tabla 21. ¿Para lograr este grado de formación; el proceso fue impartido y financiado por medio de?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Interna CRC	75	84%
Externa Apoyo CRC	4	4%
Externa Recurso Propio	10	12%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico21. ¿Para lograr este grado de formación; el proceso fue impartido y financiado por medio de?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

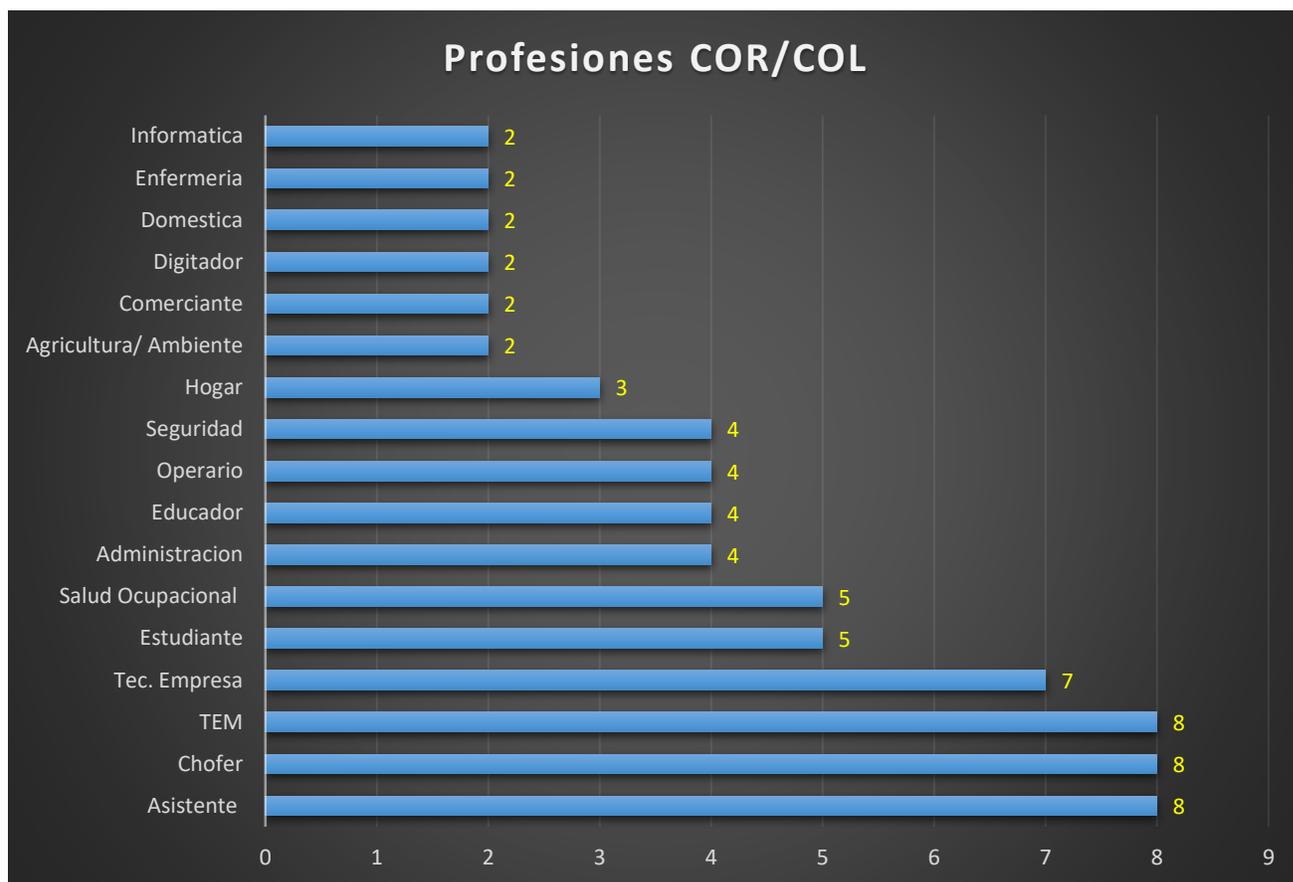
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 84% han recibido la formación por medio de un financiamiento de Cruz Roja Costarricense (CRC), un 4% han llevado el proceso fuera de Cruz Roja Costarricense pero financiado por ella, mientras un 10% ha llevado el proceso fuera de ella y con financiamiento propio.

Tabla 22. ¿Cuál es su profesión (Cual es la carrera o trabajo que estudio y labora)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Asistente	8	9%
Chofer	8	9%
TEM	8	9%
Tec. Empresa	7	8%
Estudiante	5	6%
Salud Ocupacional	5	6%
Administración	4	4%
Educador	4	4%
Operario	4	4%
Seguridad	4	4%
Hogar	3	3%
Agricultura/ Ambiente	2	2%
Comerciante	2	2%
Digitador	2	2%
Domestica	2	2%
Enfermería	2	2%
Informática	2	2%
Otras	17	19%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 22. ¿Cuál es su profesión (Cual es la carrera o trabajo que estudio y labora)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

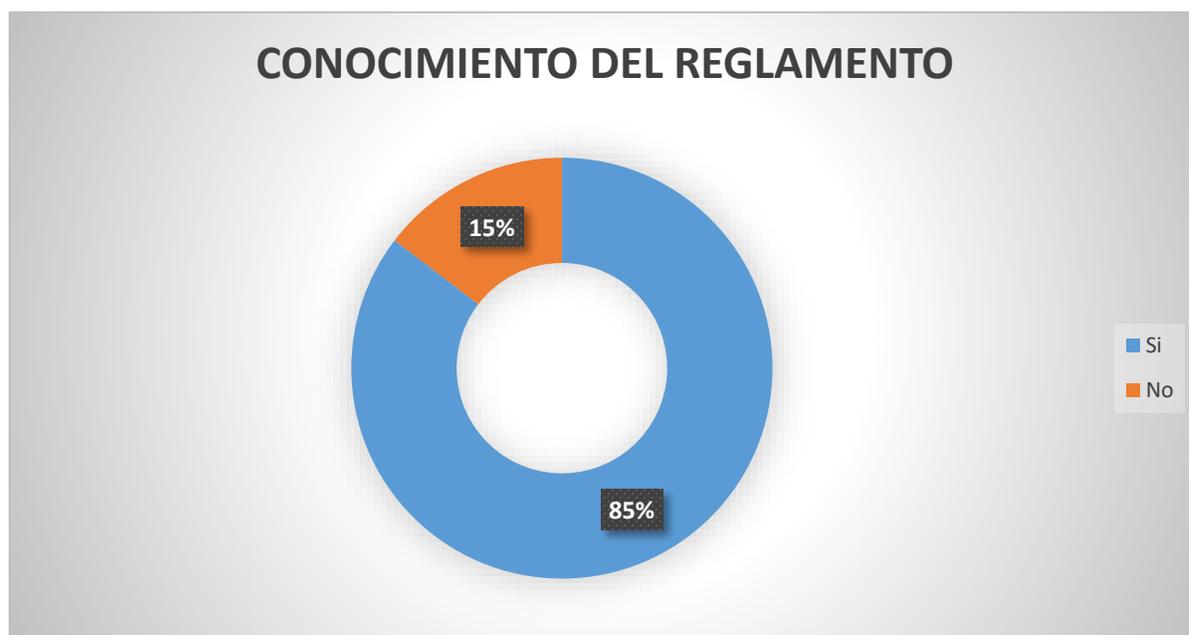
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 9% laboran en las profesiones de Asistente, Choferes y Técnicos de Emergencias Médicas, un 8% son técnicos en empresa, un 6% estudian o también trabajan en Salud Ocupacional, un 4% son de las posiciones de administradores, operarios, educadores y seguridad cada uno, un 3% se dedican a labores del hogar, un 2% se comparten en las labores de informática, enfermería, trabajo doméstico, digitadores y comerciantes, y finalmente un 19% están dedicados a otras labores no específicas.

Tabla 23. ¿Conoce el Reglamento de DINAGER?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	85%
No	13	15%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 23. ¿Conoce el Reglamento de DINAGER?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

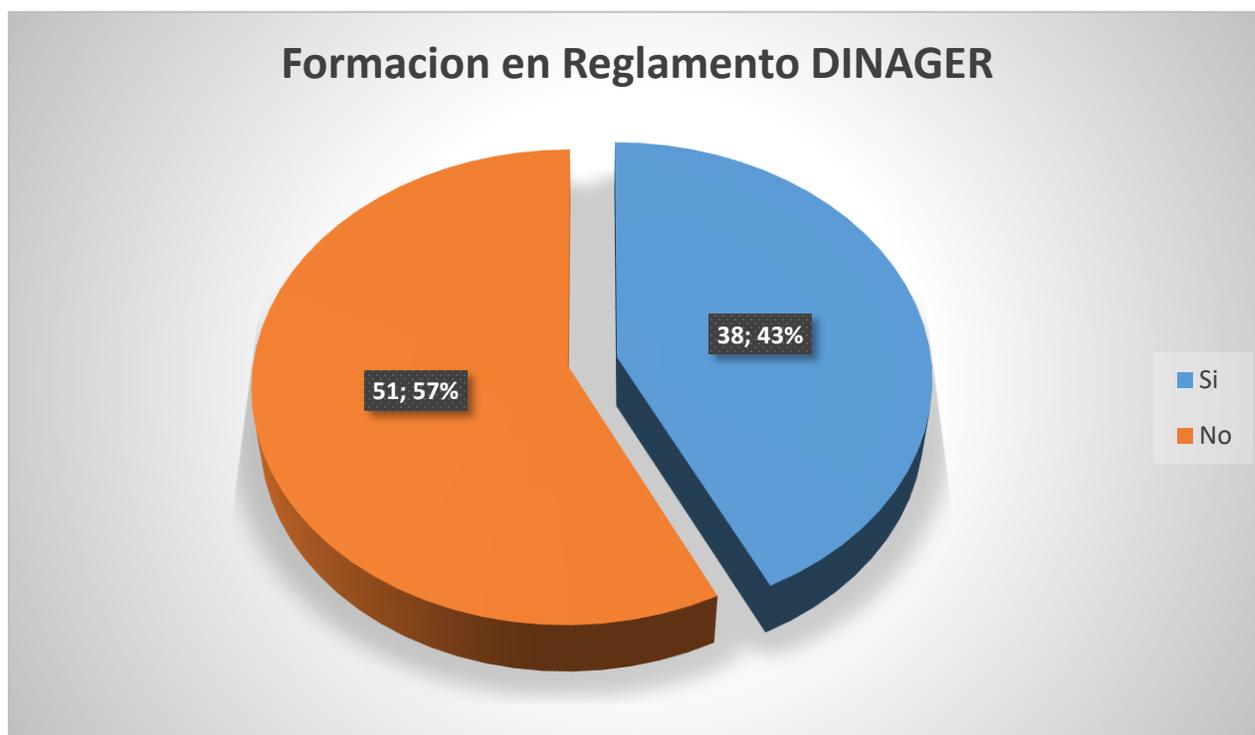
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 85% conoce el reglamento de la Dirección Nacional de Gestión del Riesgo (DINAGER), mientras que el 15% no lo conoce.

Tabla 24. ¿Ha recibido formación sobre el Reglamento de DINAGER?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	43%
No	51	57%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 24. ¿Ha recibido formación sobre el Reglamento de DINAGER?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

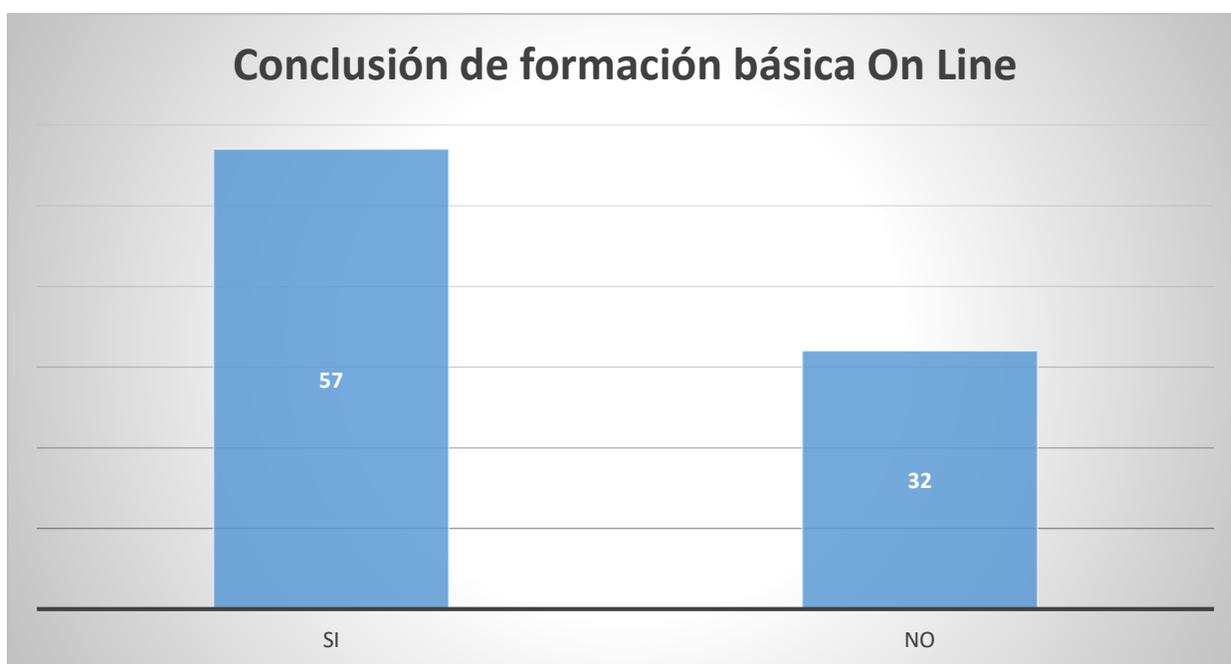
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 43% ha recibido formación sobre el reglamento de la Dirección Nacional de Gestión del Riesgo (DINAGER), mientras que el 57% no ha recibido formación sobre el mismo.

Tabla 25. ¿Ha podido completar la formación básica On Line (En línea de manera virtual) de los cursos básicos de Cruz Roja?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	64%
No	32	36%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 25. ¿Ha podido completar la formación básica On Line (En línea de manera virtual) de los cursos básicos de Cruz Roja?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

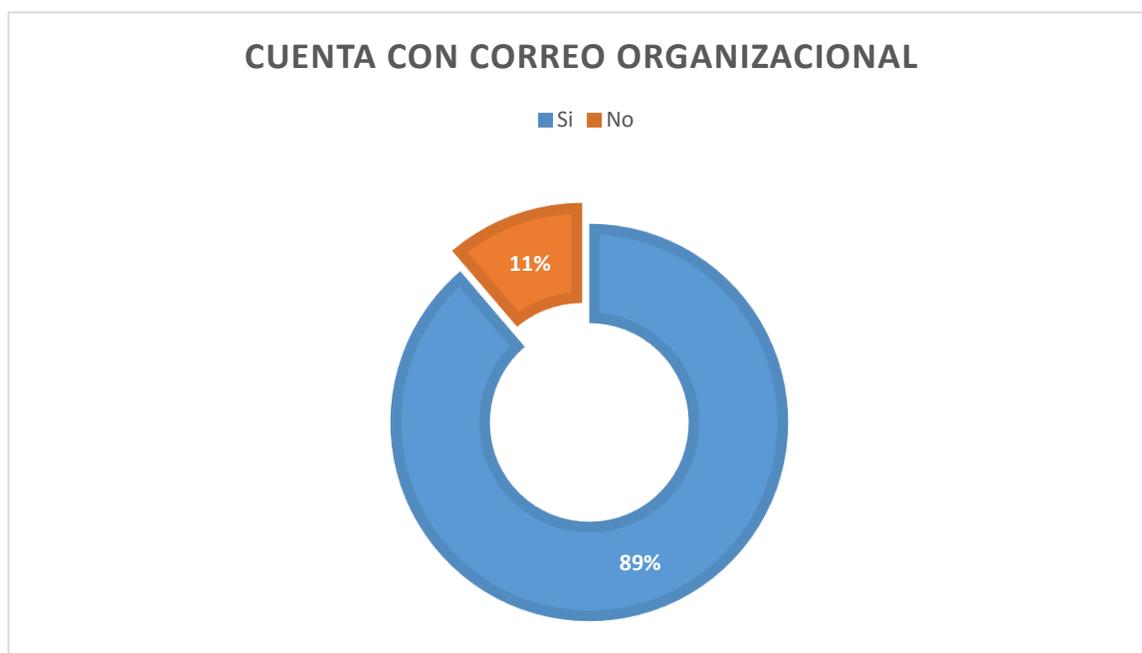
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 64% ha si ha podido completar con éxito la formación básica Online que es parte de la formación de la Cruz Roja, mientras un 36% no ha podido completar esta.

Tabla 26. ¿Cuenta con acceso a Correo de la Organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	89%
No	10	11%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 26. ¿Cuenta con acceso a Correo de la Organización?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

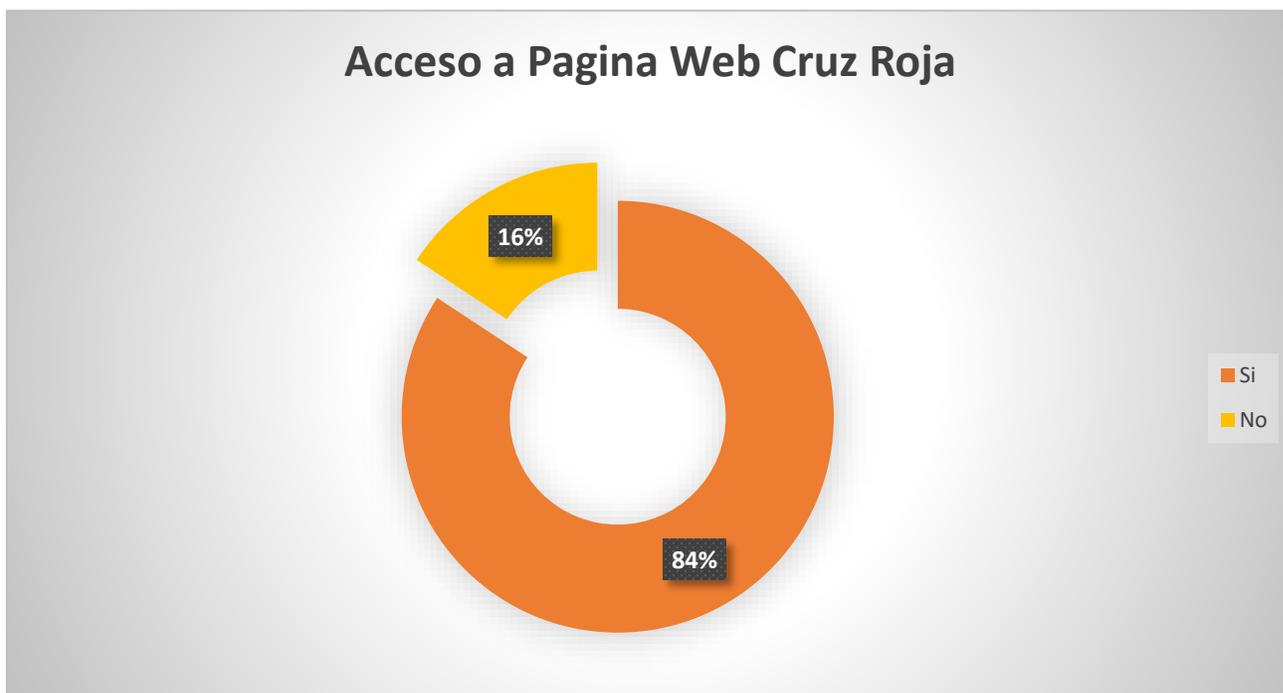
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 89% cuenta con acceso a correo electrónico de la organización, mientras que el 11% no cuenta con este.

Tabla 27. ¿Cuenta con acceso a la Pagina Web de la Cruz Roja Costarricense?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	84%
No	14	16%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 27. ¿Cuenta con acceso a la Pagina Web de la Cruz Roja Costarricense?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 84% cuenta con acceso a la página web de la organización, mientras que el 16% no cuenta con este.

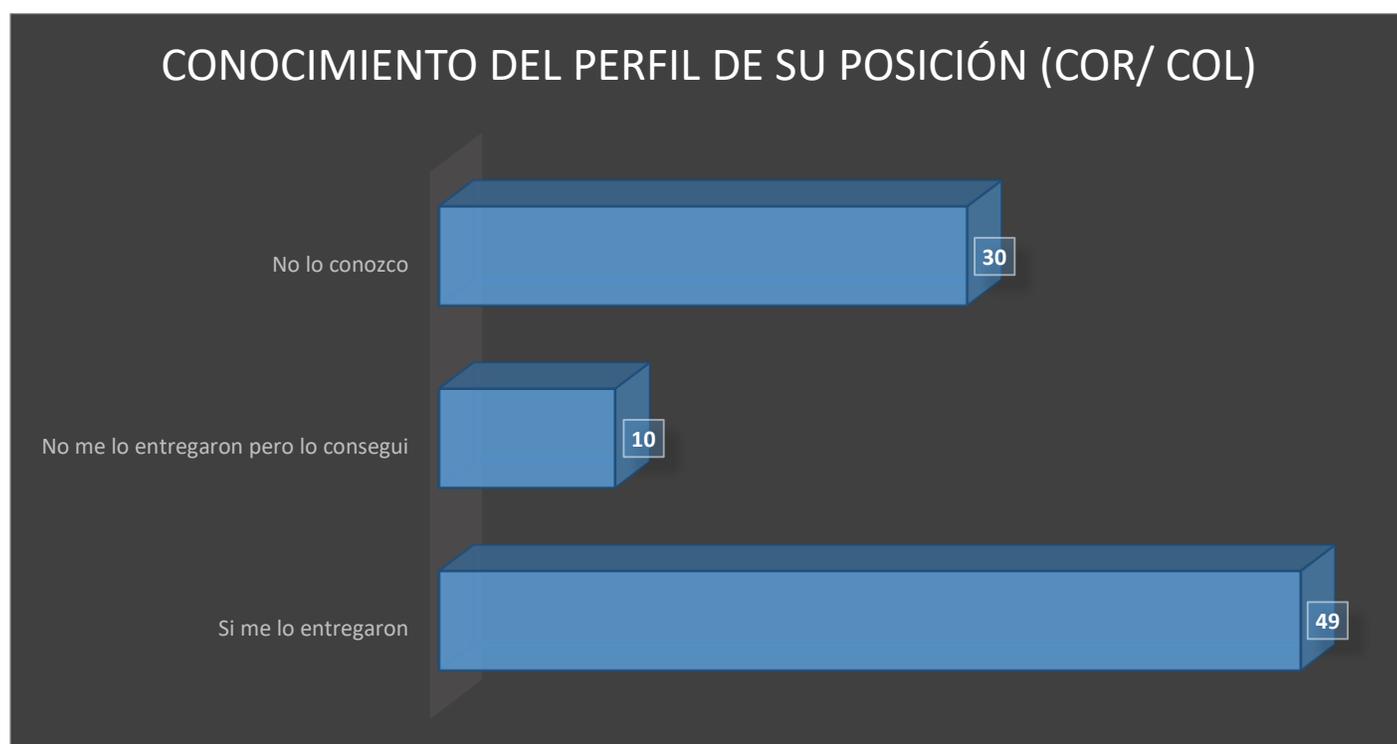
### Capacitación que fundamenta la formación de los COR/COL

Tabla 28. ¿Se le ha entregado o conoce el perfil de su posición (COR/ COL) declarado oficialmente por la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si me lo entregaron	49	55%
No me lo entregaron pero lo conseguí	10	11%
No lo conozco	30	34%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 28. ¿Se le ha entregado o conoce el perfil de su posición (COR/ COL) declarado oficialmente por la organización?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 55% indica que se le entregó y conoce el perfil de sus posiciones, mientras tanto un 10% indica que no

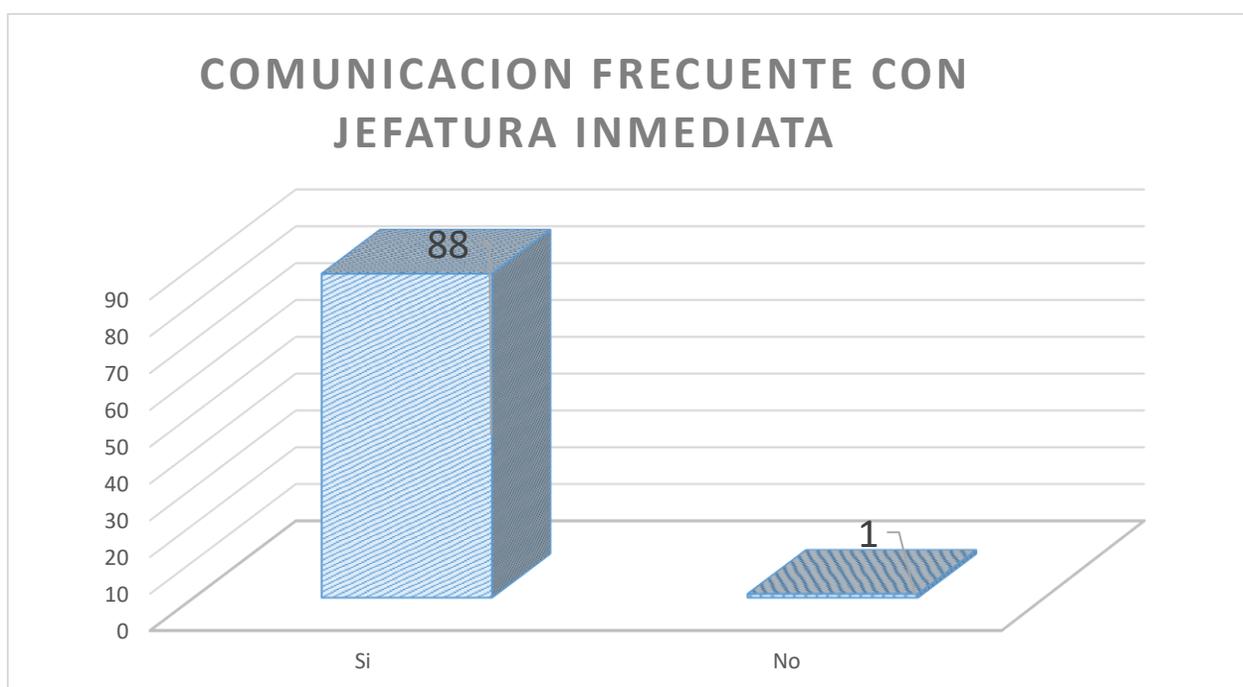
se lo entregaron pero por sus medios lo consiguieron, y finalmente un 34% indica que en definitiva no se le entregó dicho perfil por ello no lo conocen.

Tabla 29. ¿Frecuentemente tiene comunicación con su jefatura inmediata?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	99%
No	1	1%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 29. ¿Frecuentemente tiene comunicación con su jefatura inmediata?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

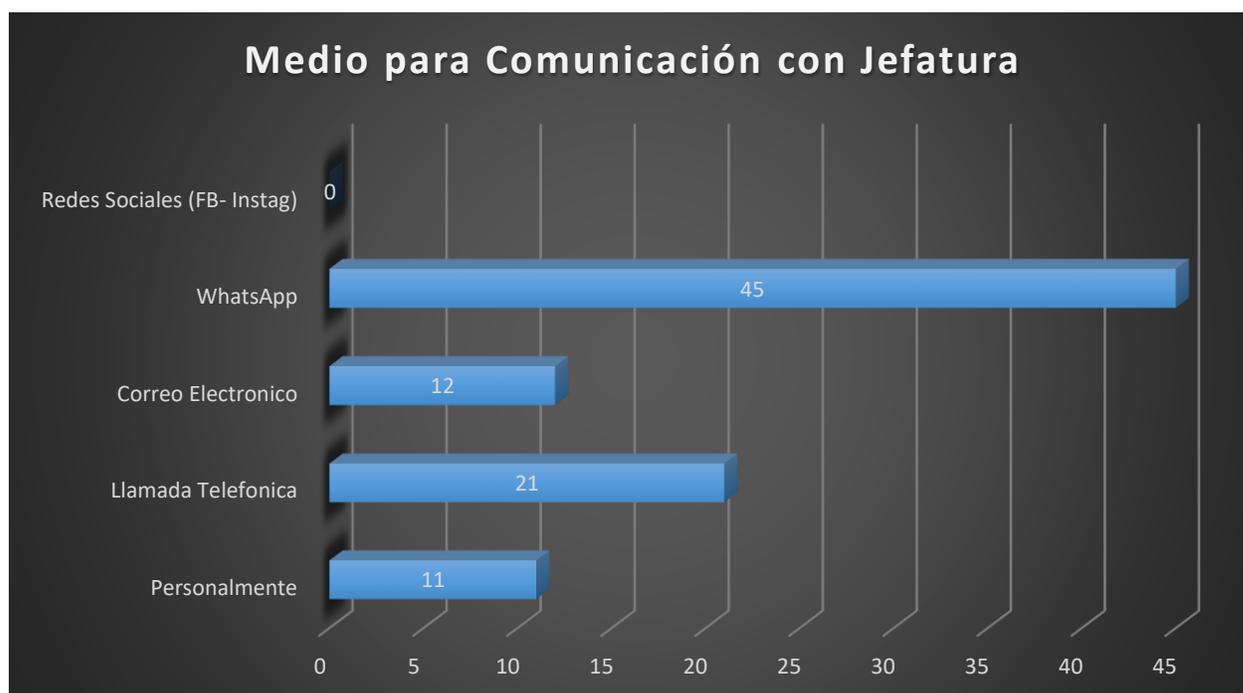
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 99% indica tener comunicación de manera frecuente con sus jefaturas inmediatas, mientras tanto solo el 1% indica no tener esta comunicación de manera frecuente.

Tabla 30. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	11	12%
Llamada Telefónica	21	24%
Correo Electrónico	12	13%
WhatsApp	45	51%
Redes Sociales (FB- Instag)	0	0%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 30. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 45% indica tener contacto con su jefatura inmediata vía WhatsApp, un 21% hace indicación de comunicarse por llamada telefónica, un 12% vía correo electrónico, mientras que un 11% lo hacen de forma personal, finalmente al momento del estudio ninguna

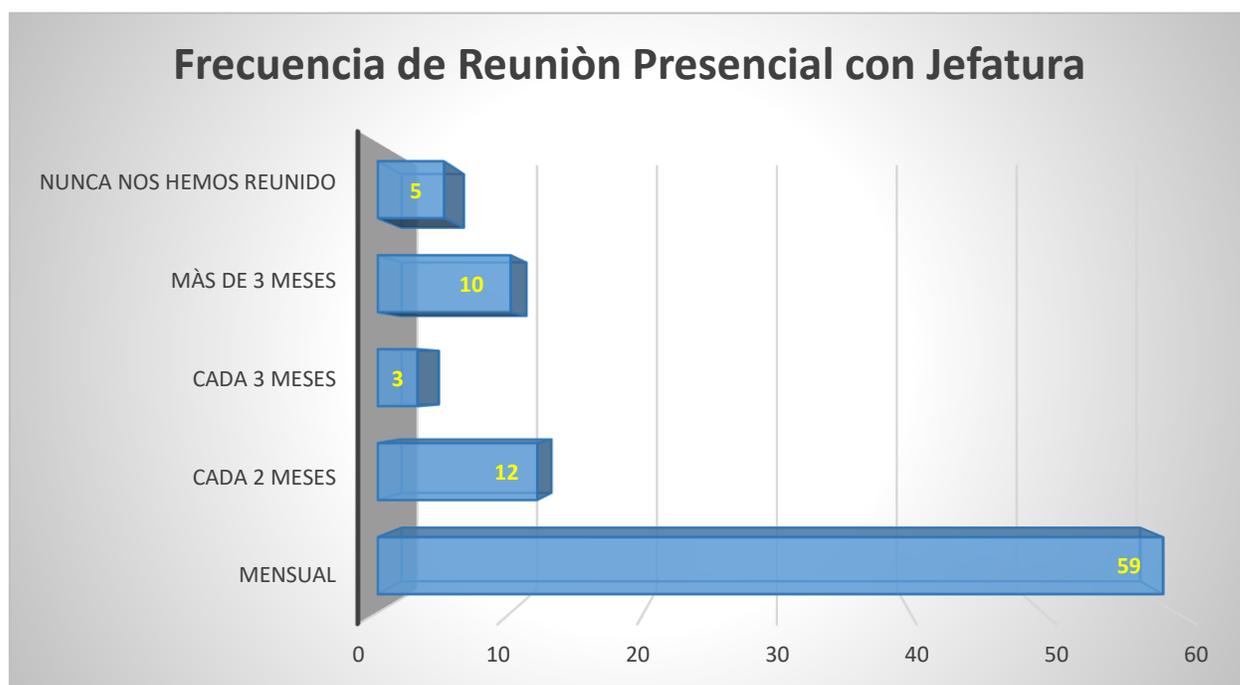
persona se comunica por medio de redes sociales como Facebook e Instagram para un 0%.

Tabla 31. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	59	66%
Cada 2 meses	12	14%
Cada 3 meses	3	3%
Más de 3 meses	10	11%
Nunca nos hemos Reunido	5	6%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 31. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 66% indica que se reúnen de forma mensual con sus jefaturas inmediatas, mientras un 14% se reúnen

cada dos meses, un 3% lo hacen cada tres meses, un 11% se reúnen cada más de tres meses y finalmente un 6% indica que hasta la fecha nunca se han reunido.

Tabla 32. ¿De qué se tratan las reuniones con sus Jefaturas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Revisión de Horas de Servicio	28	31%
Planes Operativos	21	24%
Directrices y Reglamentos	12	13%
Temas de la Región	11	12%
Actividades Varias	5	6%
Capacitación y Revisión Horas	3	3%
Otras	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 32. ¿De qué se tratan las reuniones con sus Jefaturas?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 31% indica que se reúnen con sus jefaturas para abordar temas de revisión de horas de servicio, un 24% indica que para revisar planes operativos, un 13% indican que revisan directrices y reglamentos, mientras que un 12% ven temas de la región, un 6% efectúan actividades varias, un 3% enfocan capacitación y revisión de horas y finalmente un 10% hacen otras tareas no mencionadas anteriormente.

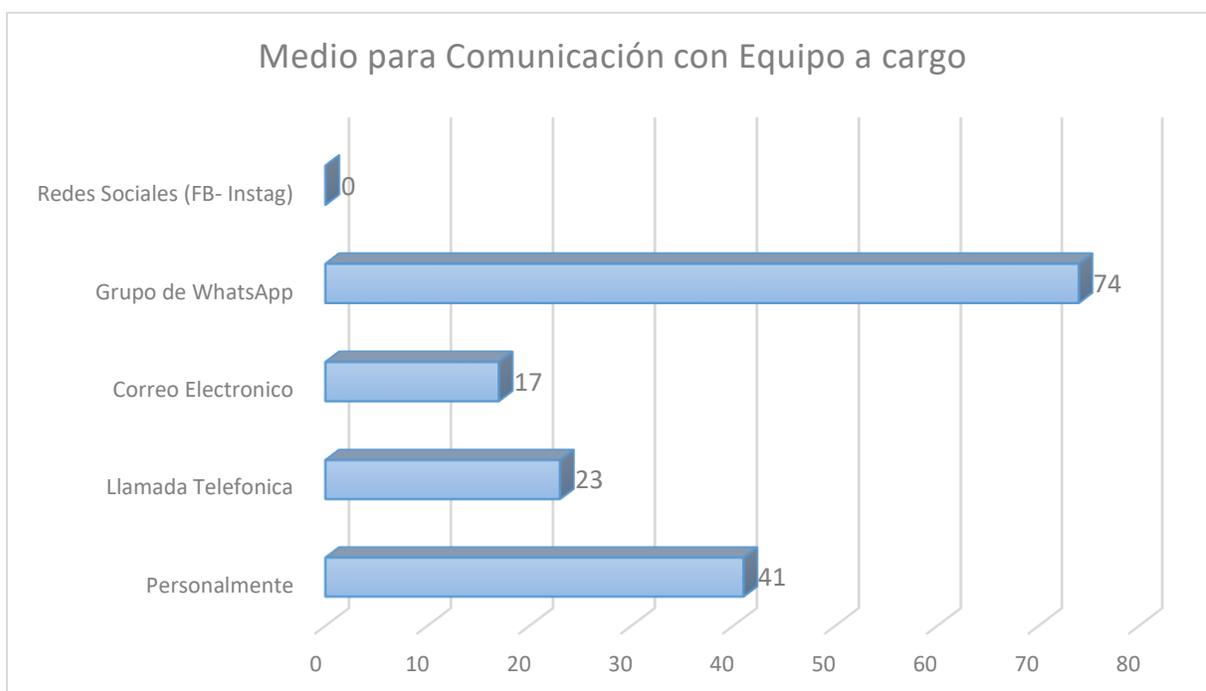
Tabla 33. ¿Por qué medio se comunica con su equipo de colaboradores(as) a cargo?

Este apartado daba posibilidad de respuesta múltiple.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	41	46%
Llamada Telefónica	23	26%
Correo Electrónico	17	16%
Grupo de WhatsApp	74	83%
Redes Sociales (FB- Instag)	0	0%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 33. ¿Por qué medio se comunica con su equipo de colaboradores(as) a cargo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 46% indica que se comunica con el equipo de trabajo de manera personal, un 26% lo hace por medio de llamada telefónica, un 16% ve en el correo electrónico la opción, mientras que el

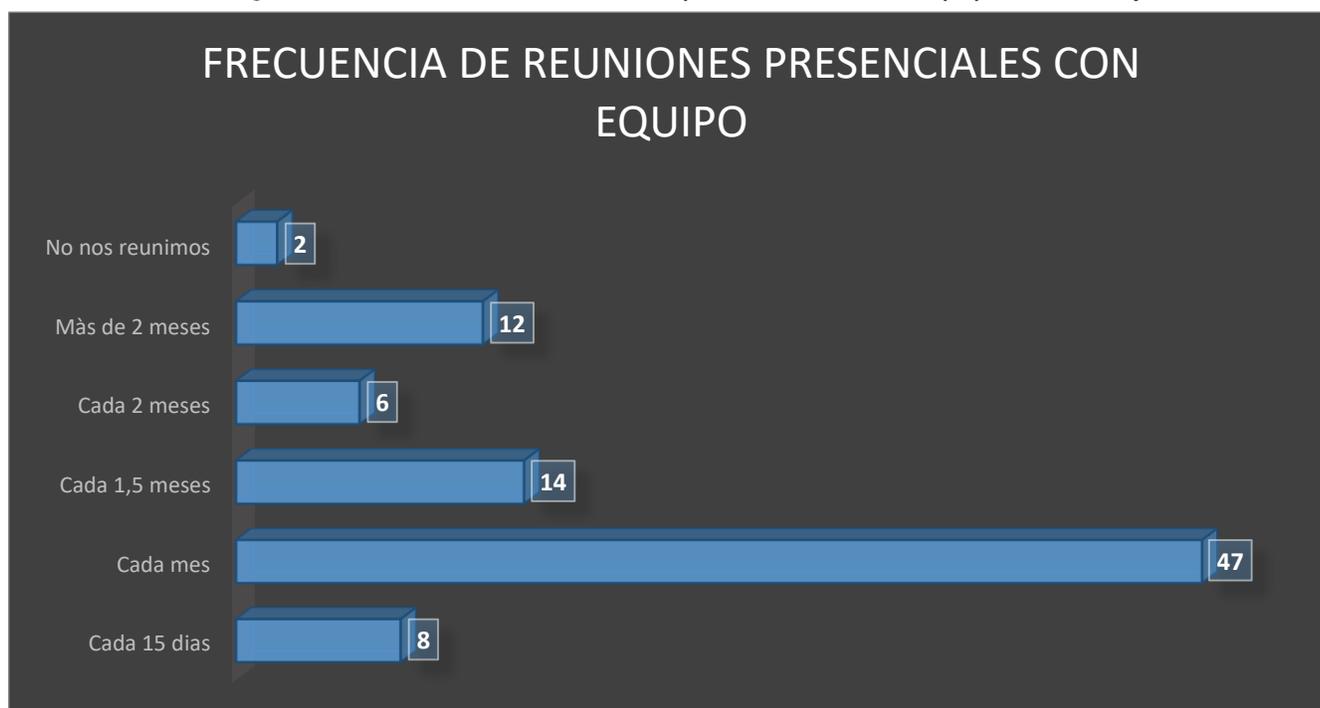
74% lo hace por medio del WhatsApp, finalmente al momento del estudio ninguno se comunica por medio de redes sociales como Facebook e Instagram, para un 0%

Tabla 34. ¿La frecuencia de Reuniones que hace con su equipo de trabajo es?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cada 15 días	8	9%
Cada mes	47	53%
Cada 1,5 meses	14	16%
Cada 2 meses	6	7%
Más de 2 meses	12	13%
No nos reunimos	2	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 34. ¿La frecuencia de Reuniones que hace con su equipo de trabajo es?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 9% indica que se reúnen con sus equipos de trabajo cada quince días, un 53% lo hace de forma mensual, mientras un 16% lo hace cada mes y medio, un 7% se reúnen cada dos meses, un 13% se reúnen con una frecuencia de más de dos meses y finalmente un 2% indican no haberse reunido.

Tabla 35. ¿Qué contenidos organiza para las reuniones con sus colaboradores(as) a cargo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Reporte de Horas de Servicio y roles	38	43%
Operativos, Actividades, Cursos	17	19%
Directrices y Reglamentos	11	12%
Charlas de Mejora, convivios	9	11%
Capacitación y Revisión Horas	4	4%
Principios	2	2%
Otras	8	9%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 35. ¿Qué contenidos organiza para las reuniones con sus colaboradores(as) a cargo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

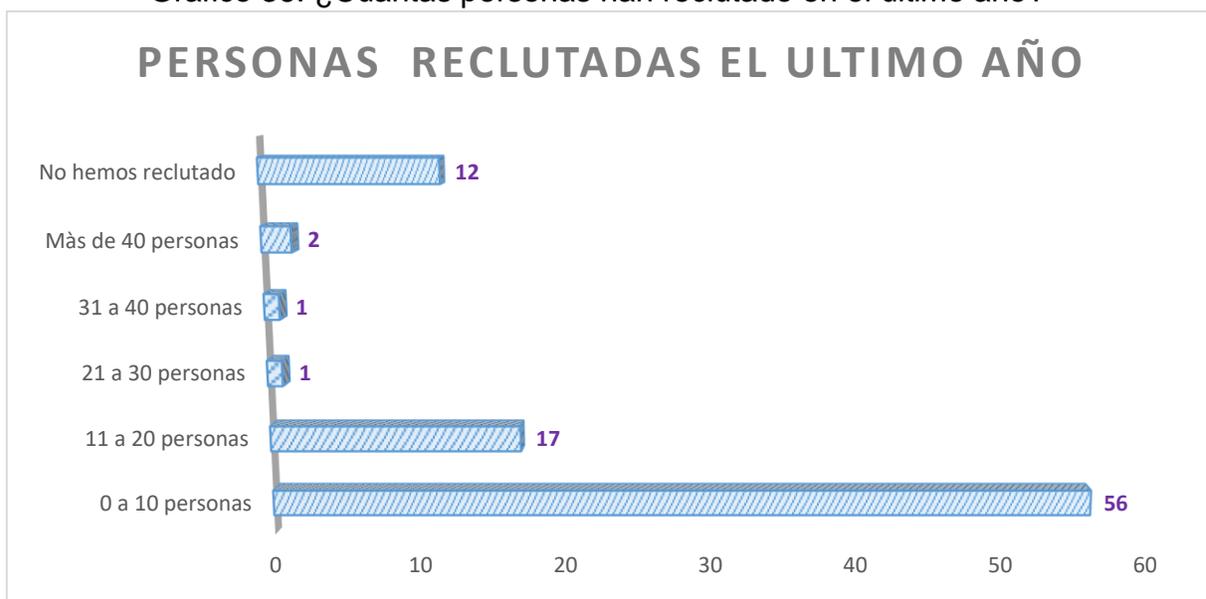
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 43% indica que los contenidos de reuniones con sus equipos de trabajo basan en temas como reporte de horas de servicio y roles, un 19% indican ver temas operativos, actividades y cursos, un 12% tratan temas de directrices y reglamentos, un 11% ven charlas de mejora, y convivios, mientras que un 4% ven capacitación y horas de servicio, un 2% temarios sobre principios y finalmente un 9% ven temas antes no mencionados.

Tabla 36. ¿Cuántas personas han reclutado en el último año?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 10 personas	56	63%
11 a 20 personas	17	19%
21 a 30 personas	1	1%
31 a 40 personas	1	1%
Más de 40 personas	2	2%
No hemos reclutado	12	14%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 36. ¿Cuántas personas han reclutado en el último año?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

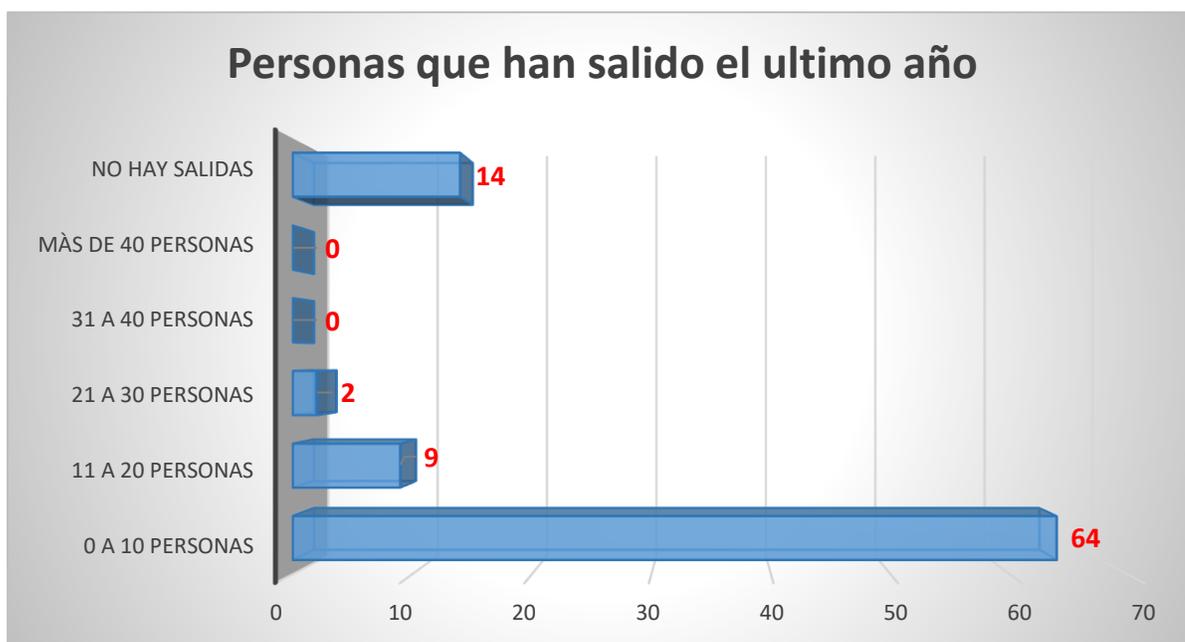
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 63% reclutó un rango de cero a diez personas de nuevo ingreso, un 19% reclutó de once a veinte personas, un 1% reclutó de veinte uno a treinta personas, un 1% reclutó de treinta y uno a cuarenta personas, mientras un 2% reclutó más de cuarenta personas y finalmente un 12% no reclutó personas de nuevo ingreso.

Tabla 37. ¿Cuántas personas han Salido del comité en el último año?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 10 personas	<b>64</b>	72%
11 a 20 personas	<b>9</b>	10%
21 a 30 personas	<b>2</b>	2%
31 a 40 personas	<b>0</b>	0%
Más de 40 personas	<b>0</b>	0%
No hay salidas	<b>14</b>	16%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 37. ¿Cuántas personas han Salido del comité en el último año?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 63% indica que tuvieron de cero a diez personas que salieron del comité, un 10% indican que entre once y veinte personas salieron, mientras un 2% indican que sus salidas fueron entre veintiuno y treinta personas, ningún participante hace indicación de salidas

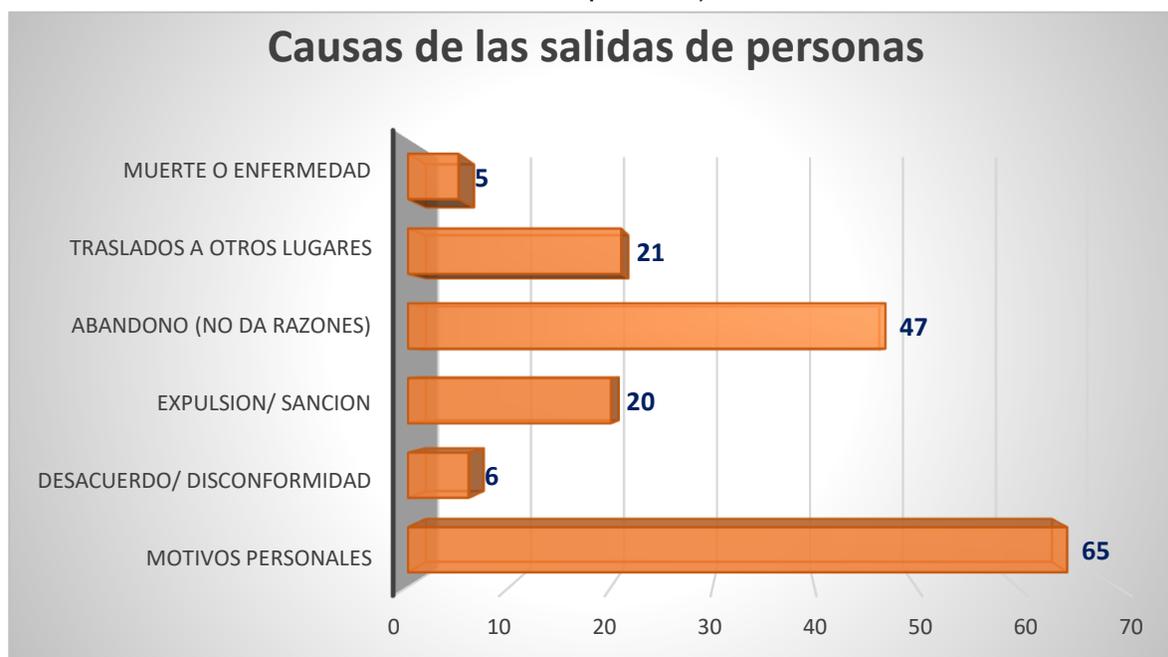
entre treinta y uno o más de cuarenta personas, mientras un 16% indican que no tuvieron salidas de personas del comité.

Tabla 38. ¿Dentro de las salidas de personas del comité fueron (Puede marcar varias opciones)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Motivos Personales	65	73%
Desacuerdo/ Disconformidad	6	7%
Expulsión/ Sanción	20	22%
Abandono (No da razones)	47	53%
Traslados a otros lugares	21	24%
Muerte o Enfermedad	5	6%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 38. ¿Dentro de las salidas de personas del comité fueron (Puede marcar varias opciones)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 73% indica que el motivo de la salida de personas que tuvieron en el periodo correspondió a renuncia por motivos personales, un 7% indica que el motivo fue desacuerdo o inconformidad, un 22% correspondió a sanción o expulsión disciplinaria, un 53% hizo abandono y no brindo razones, mientras un 24% fue de personas trasladadas a otro comité o sección, para finalmente un 6% salió por muerte o enfermedad.

Tabla 39. ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Motivos Personales	39	44%
Desacuerdo/ Disconformidad	4	4%
Expulsión/ Sanción	8	9%
Abandono (No da razones)	30	34%
Traslados a otros lugares	7	8%
Muerte o Enfermedad	1	1%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 39. ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 44% indica que el motivo más importante de la salida de personas que tuvieron en el periodo correspondió a renuncia por motivos personales, un 4% indica que el motivo fue desacuerdo o inconformidad, un 9% correspondió a sanción o expulsión

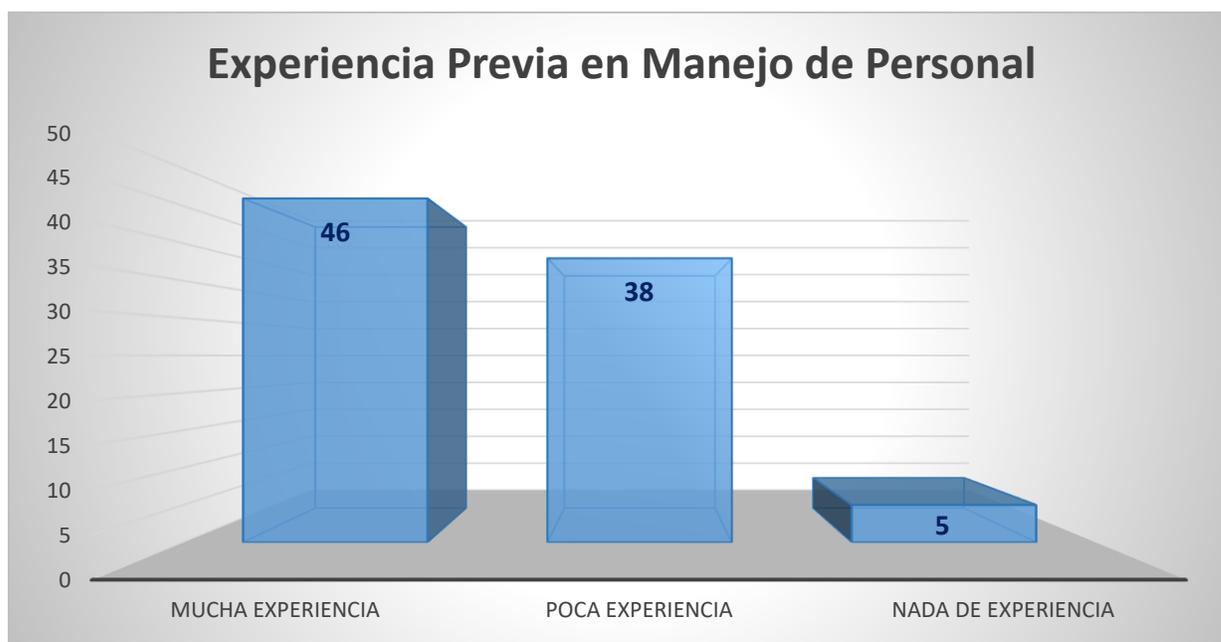
disciplinaria, un 34% hizo abandono y no brindo razones, mientras un 8% fue de personas trasladadas a otro comité o sección, y finalmente solo un 1% salió por muerte o enfermedad.

Tabla 40. ¿Antes de asumir esta posición de COR/ COL tenía experiencia en manejo de personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Experiencia	46	52%
Poca Experiencia	38	42%
Nada de Experiencia	5	6%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 40. ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

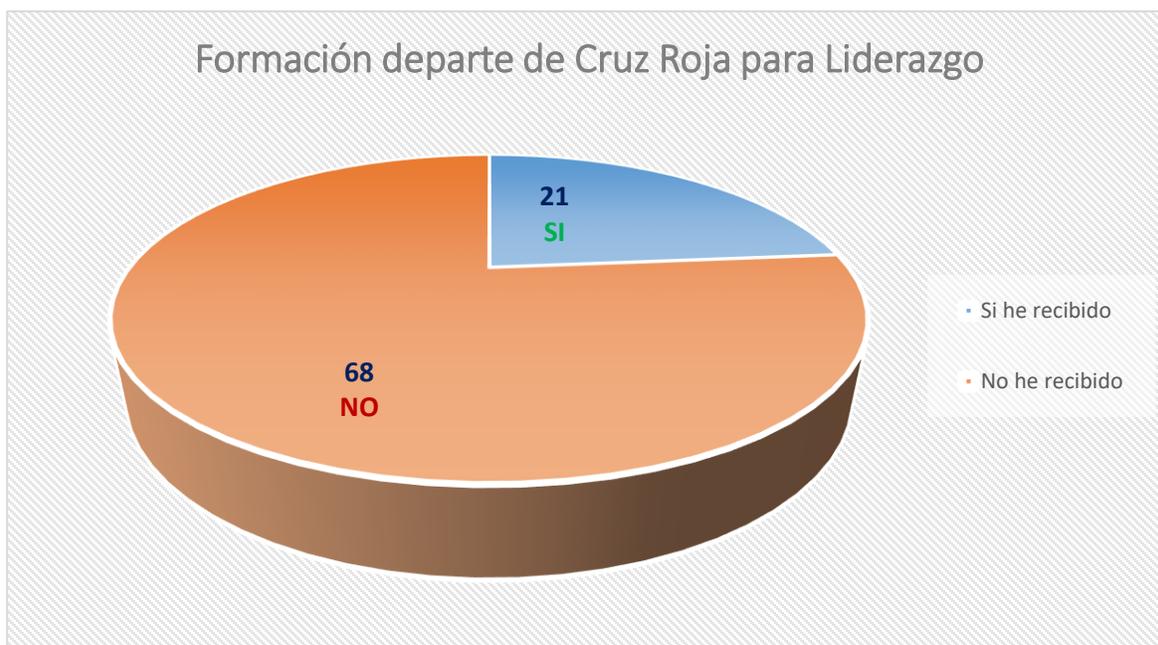
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 52% indica haber tenido mucha experiencia al asumir su posición de liderazgo, mientras un 42% indican tener poca experiencia, y un 6% indicaron no tener nada de experiencia.

Tabla 41. ¿Departamento de Cruz Roja Costarricense recibió una formación como Líder (Jefatura)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si he recibido	21	24%
No he recibido	68	76%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 41. ¿Departamento de Cruz Roja Costarricense recibió una formación como Líder (Jefatura)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

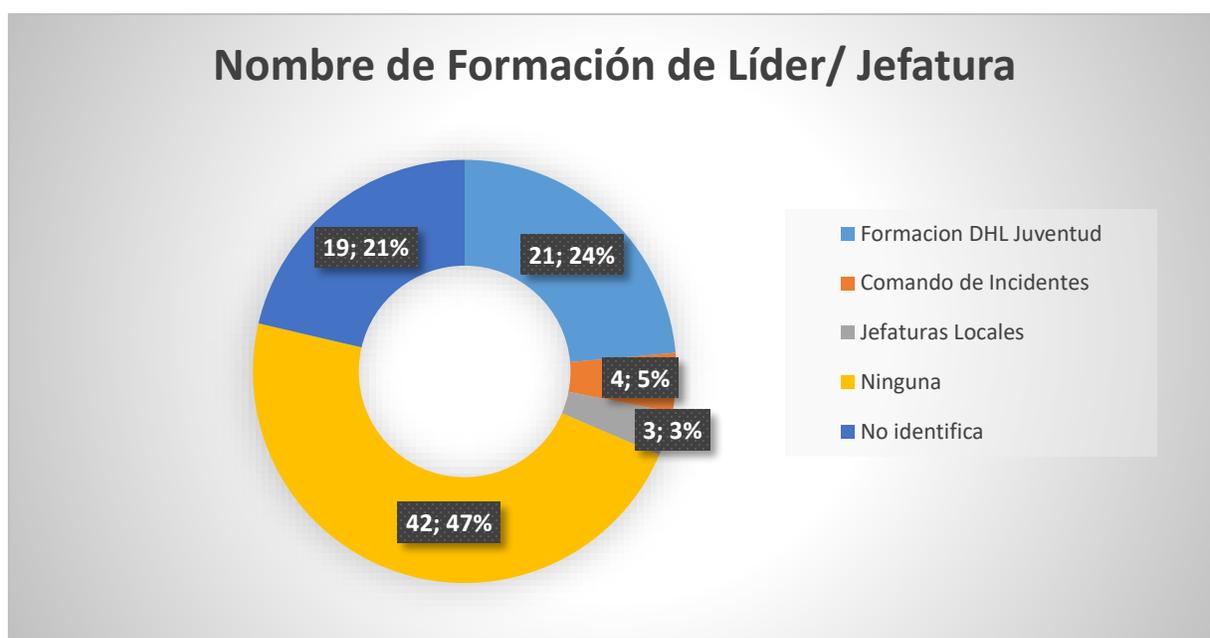
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 24% indica haber sido formado en liderazgo por parte de la Cruz Roja Costarricense, mientras que un 76% indica que no se le ha preparado en liderazgo por parte de la Cruz Roja.

Tabla 42. ¿Cómo se llama la Formación de Líder/ Jefatura que me impartió la Cruz Roja?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Formación DHL Juventud	21	24%
Comando de Incidentes	4	4%
Jefaturas Locales	3	3%
Ninguna	42	47%
No identifica	19	21%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 42. ¿Cómo se llama la Formación de Líder/ Jefatura que me impartió la Cruz Roja?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 24% indica haber recibido formación de liderazgo en un curso de la sección juventud llamado DHL, un 4% hace referencia a un curso llamado Sistema de Comando de Incidentes (SCI), un 3% indica haber llevado un curso de Jefaturas, mientras que un 47% indican no

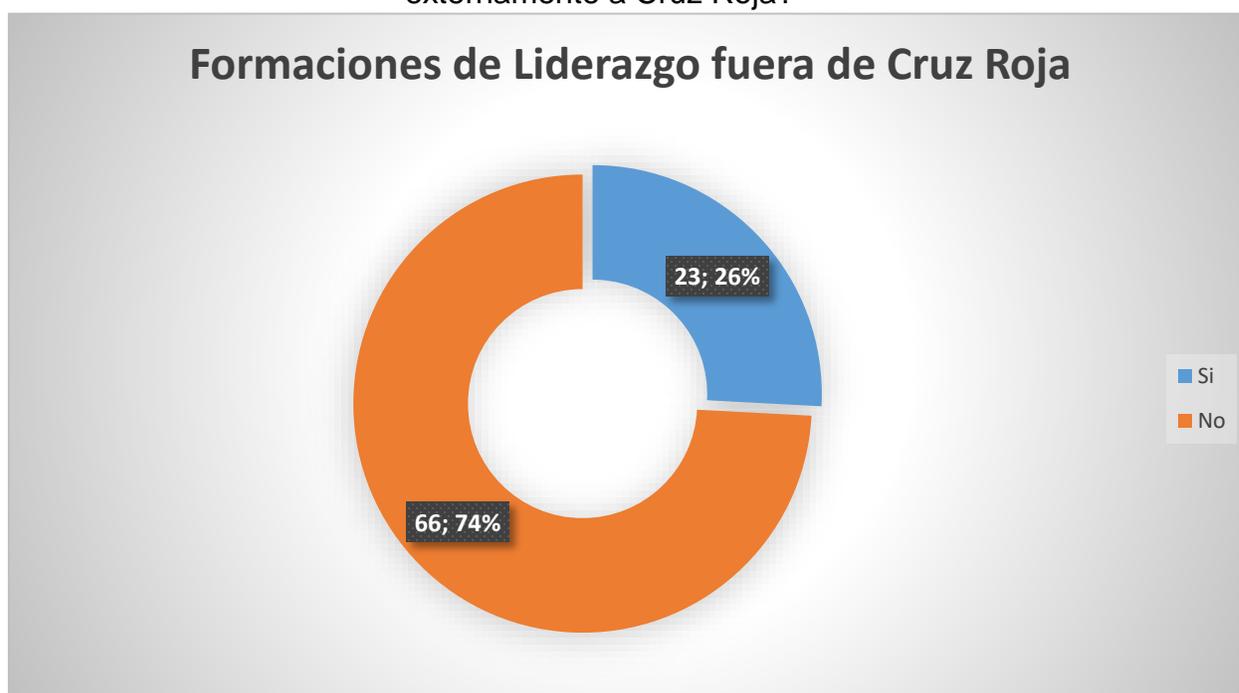
haber recibido ninguno de estos, para finalmente un 21% no hacen indicación de cursos ni formación previa.

Tabla 43. ¿Ha llevado formaciones anteriormente sobre Líder/ Jefatura externamente a Cruz Roja?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	26%
No	66	74%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 43. ¿Ha llevado formaciones anteriormente sobre Líder/ Jefatura externamente a Cruz Roja?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

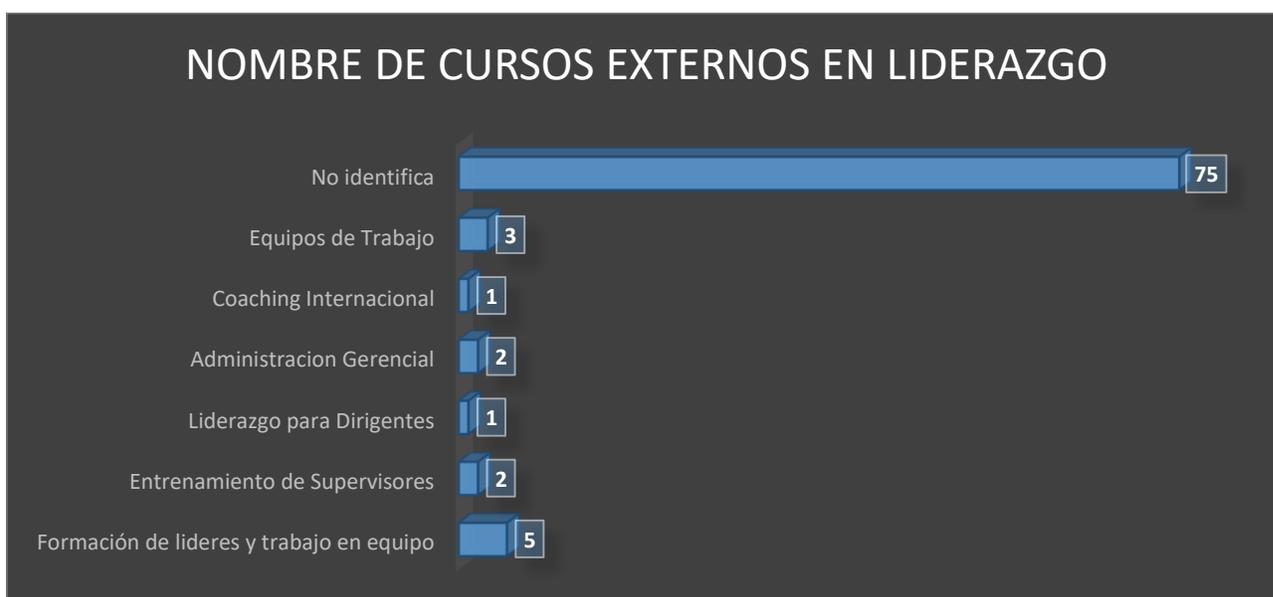
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 26% indica haber llevado una formación sobre liderazgo externa a la Cruz Roja Costarricense, mientras un 74% indica nunca haber llevado formación externamente sobre liderazgo.

Tabla 44. ¿Cómo se llama esa formación externa de Liderazgo/ Jefatura que ha llevado anteriormente?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Formación de líderes y trabajo en equipo	5	6%
Entrenamiento de Supervisores	2	2%
Liderazgo para Dirigentes	1	1%
Administración Gerencial	2	2%
Coaching Internacional	1	1%
Equipos de Trabajo	3	3%
No identifica	75	85%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 44. ¿Cómo se llama esa formación externa de Liderazgo/ Jefatura que ha llevado anteriormente?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 6% identifica la formación externa en liderazgo que llevo como formación de líderes y trabajo en equipo, mientras un 2% la llama entrenamiento de supervisores, por otro lado un 1% la llama liderazgo para dirigentes, un 2% hace referencia a administración

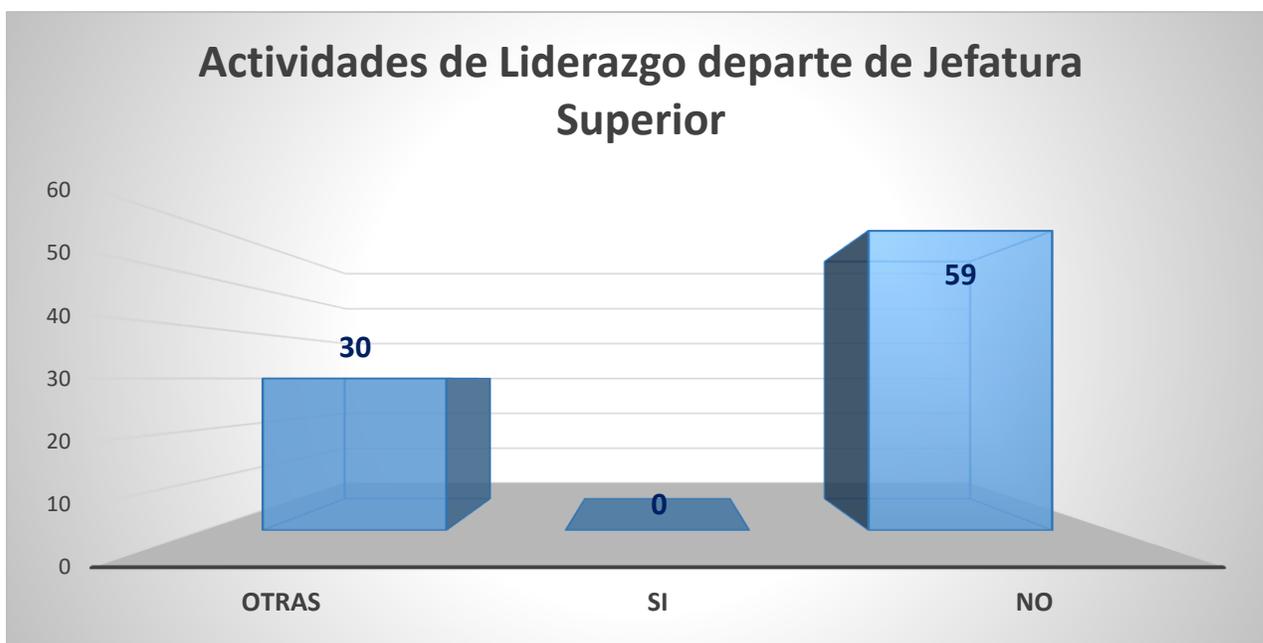
gerencial, mientras un 1% indica haber llevado un coaching internacional, un 3% hacer referencia a equipos de trabajo y un 85% no indica ninguna referencia ni curso.

Tabla 45. ¿Departamento de las jefaturas superiores OPERATIVAS (Si es COR sería DINAGER, si es COL sería COR) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	59	66%
Otras	30	34%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Gráfico 45. ¿Departamento de las jefaturas superiores OPERATIVAS (Si es COR sería DINAGER, si es COL sería COR) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 66% indica que sus jefaturas operativas no efectúan actividades que vayan enfocadas al liderazgo,

mientras 0% indica que si, y finalmente un 30% hace referencia que se efectúan otras actividades no propias del liderazgo.

Tabla 46. ¿Departamento de las jefaturas superiores ADMINISTRATIVAS (Si es COR sería Junta Regional si es COL sería Administración y/o Junta Directiva) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
Otras	18	20%
No	71	80%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 46. ¿Departamento de las jefaturas superiores ADMINISTRATIVAS (Si es COR sería Junta Regional si es COL sería Administración y/o Junta Directiva) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 80% indica que sus jefaturas administrativas no efectúan actividades que vayan enfocadas al liderazgo, mientras 0% indica que si, y finalmente un 20% hace referencia que se efectúan otras actividades no propias del liderazgo.

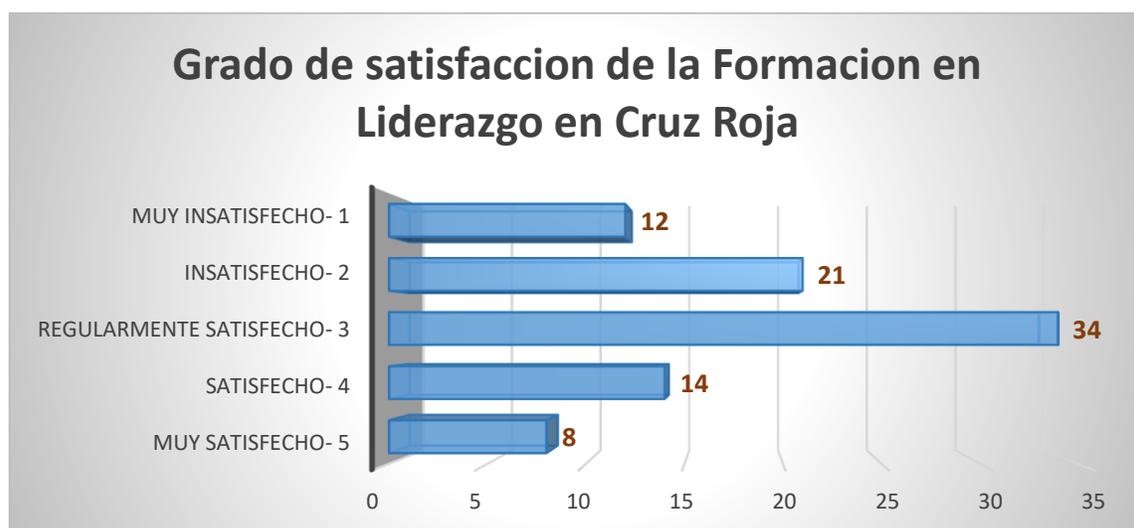
### Programas de Capacitación COR/COL

Tabla 47. ¿En un grado de satisfacción, podría calificar la formación que se le ha dado por parte de la Cruz Roja para ejercer su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho- 5	8	9%
Satisfecho- 4	14	16%
Regularmente Satisfecho- 3	34	38%
Insatisfecho- 2	21	24%
Muy Insatisfecho- 1	12	13%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 47. ¿En un grado de satisfacción, podría calificar la formación que se le ha dado por parte de la Cruz Roja para ejercer su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

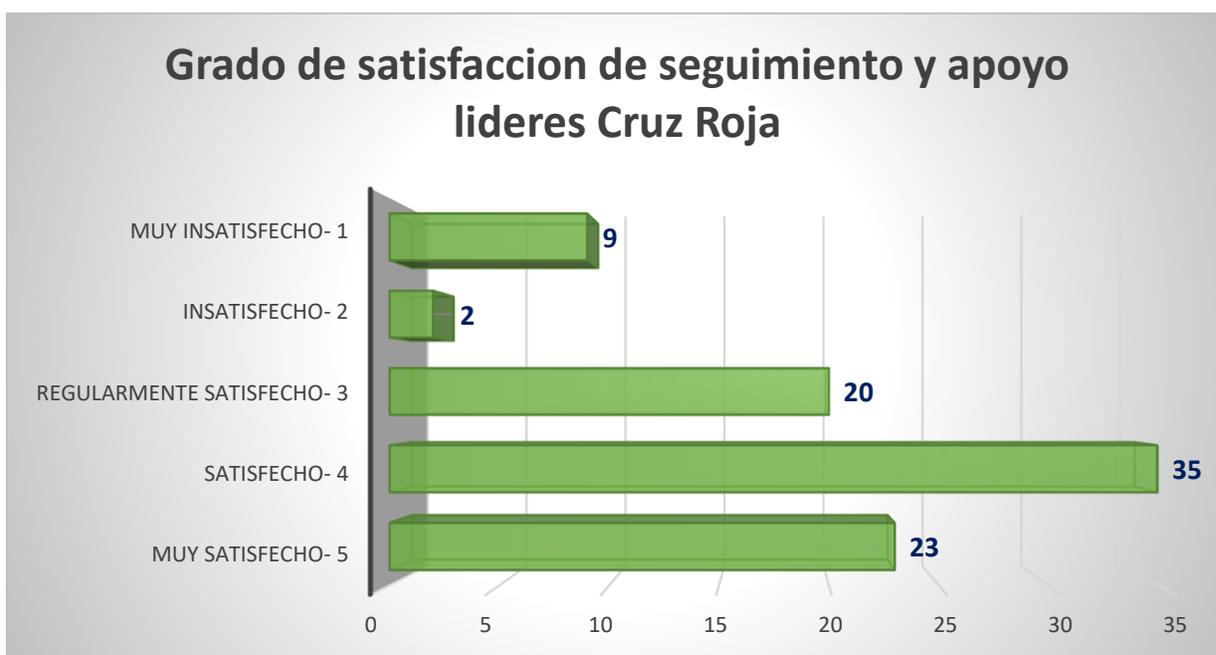
Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 9% indica que está muy satisfecho con la formación de liderazgo, un 16% indica estar satisfecho, mientras un 38% indican estar regularmente satisfecho, un 24% indican estar insatisfechos y un 13% indican estar muy insatisfechos. Todos para un promedio de 2.8% de 5% de satisfacción.

Tabla 48. ¿En un grado de satisfacción, podría calificar el seguimiento y apoyo de su jefatura inmediata en su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho- 5	23	26%
Satisfecho- 4	35	39%
Regularmente Satisfecho- 3	20	23%
Insatisfecho- 2	2	2%
Muy Insatisfecho- 1	9	10%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 48. ¿ En un grado de satisfacción, podría calificar el seguimiento y apoyo de su jefatura inmediata en su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 26% indica que está muy satisfecho con el apoyo de sus jefaturas, un 39% indica estar satisfecho, mientras un 23% indican estar regularmente satisfecho, un 2% indican estar

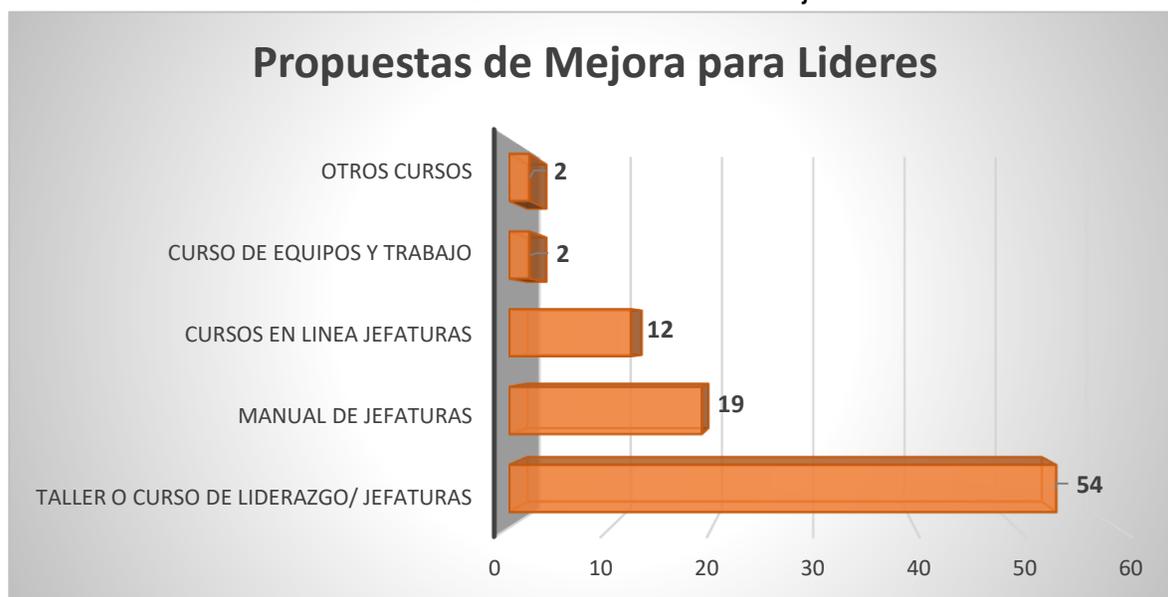
insatisfechos y un 10% indican estar muy insatisfechos. Todos para un promedio de 3.74% de 5% de satisfacción.

Tabla 49. ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar el proceso de formación de Líderes/ Jefaturas en la Cruz Roja Costarricense?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Taller o Curso de Liderazgo/ Jefaturas	54	61%
Manual de Jefaturas	19	22%
Cursos en Línea Jefaturas	12	13%
Curso de Equipos y trabajo	2	2%
Otros cursos	2	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 49. ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar el proceso de formación de Líderes/ Jefaturas en la Cruz Roja Costarricense?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Según los resultados obtenidos entre los participantes, un 61% indica que se podría mejorar el proceso de formación de líderes de la Cruz Roja por medio de un taller o curso de liderazgo, un 22% indica que por medio de un manual de jefaturas, mientras un 13% opta por cursos en línea, un 2% hace de ver que un curso para

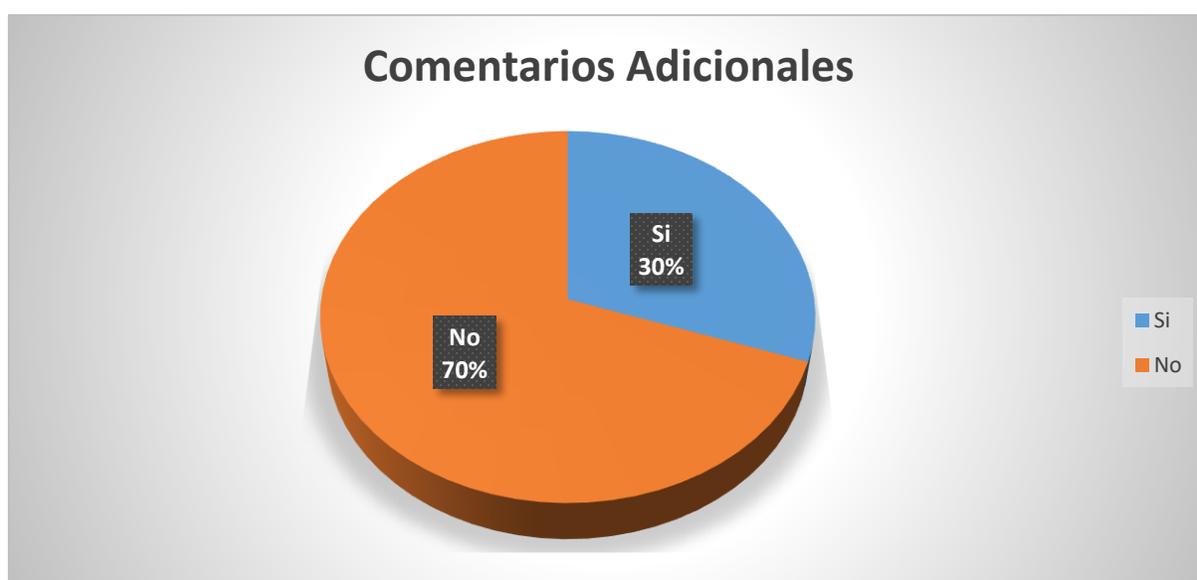
equipos y trabajo puede mejorar y un 2% indica que otros cursos o actividades no mencionadas anteriormente.

Tabla 50. ¿Comentarios Adicionales efectuados por los participantes?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si respondieron	27	30%
No respondieron	62	70%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Grafico 50. ¿Comentarios Adicionales efectuados por los participantes?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario a coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

Detalle de los comentarios efectuados por las personas participantes del estudio, en ello son 27 respuestas:

Es importante que todos conozcan los derechos y deberes de los coordinadores para así poder realizar una función más certera y que se ha de mucha ayuda para los colaboradores. Ya que por la parte administrativa existe mucho atropello para con los compañeros.

Gracias

El COR muchas veces busca reunir los COL para darles ayuda en sus dudas y situaciones, pero es muy poca la respuesta positiva de parte de los COL.
Es muy bueno tener buena comunicación, con personas superiores desde juntas directivas y el correjional por alguna emergencia
Con 11 años de ser voluntario de la institución y desempeñando las funciones de jefaturas locales de juventud y socorrismo en años anteriores y jefatura regional una vez y ahora como COL, nunca se ha impartido una capacitación en el tema de líderes o jefaturas en la región 6.
Me gustaría recibir formación como col
Talleres para todo el personal
Es muy necesario capacitar a las jefaturas locales algunas veces es difícil llevar controles del personal por simple desconocimiento
Buena comunicación y reunión es más seguidas
Sería importante que lo capaciten cómo ser un buen líder
Capacitaciones para jefatura
Más información para tener más herramientas para trabajar
Gracias por este test
Ojala que esta herramienta sirva para mejorar, también falto un tema que no se vio en las preguntas si el col recibe apoyo de la junta directiva etc.
De alguna forma ay q hacer ciertos cursos más cercanos a los comités por motivo de viaje a muchos de nosotros no es difícil el traslado por lo demás el esfuerzo q asemos como institución es muy bueno.
Creo q son muy buenas las preguntas.
Excelente iniciativa de encuesta
De mi parte he tenido mucho apoyo del COR y de la administración para llegar este cargo
CRUZ ROJA ESTÁ MEJORANDO EN CUANTO FORMACIÓN Y RECLUTAMIENTO. MANTENIENDO AL VOLUNTARIO MÁS ACTIVO E INCORPORADO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.
Me gustaría que nos capaciten mejor
Agradeciendo el espacio brindado para expresarnos a través de éste cuestionario.
Se podría mejorar la forma de reclutamiento y datos personales del personal de cruz roja tanto Permanentes como Voluntarios para llevar una mejor estadística y no pedir cada año lo

mismo solo solicitar la información que el personal a actualizado sea números telefónicos, dirección, etc. y no toda la información.
Me parece que la comunicación entre los coordinadores locales con sus jefaturas puede mejorarse, eso incluye mucho en el trabajo que realizamos y la forma en que lo hacemos!
Algunas preguntas no pueden ser respondidas xq no tienen referencia a la coordinación ejemplo hay una persona encargada de reclutamiento
Se debería realizar más capacitación
El reglamento actual nos corta poder de acción pero nos exige mucho sobre procesos disciplinarios sin un buen respaldo
La formación de líderes requiere de compromiso desde la jerarquías superiores, las cuales hoy carecen de ese compromiso, por lo general se sectoriza, y no se aplica de manera general.

Tabla extraída del formato de encuesta de elaboración propia, misma caracterizada entre los comentarios de los participantes.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, se especifican las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados conseguidos de la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores(as) que actualmente ejercen las posiciones de Coordinadores Operativos Regionales y Locales de la Cruz Roja Costarricense.

### **Datos generales**

- De las personas encuestadas 24 son mujeres y 65 son hombres.
- 34 personas entre 20 años a 30 años; 32 personas entre 31 años a 40 años, 19 personas entre 41 años de 50 años , y 4 personas mayores a 50 años.
- 9 Coordinadores Regionales y 80 Coordinadores Locales

### Cuadro # 3 Objetivo Específico #1

<b>Objetivo Especifico #1</b>	
<p>Analizar si el perfil actual de las jefaturas operativas en la Cruz Roja Costarricense en los 21 comités auxiliares de San Jose y 14 en Alajuela es acorde con las personas ocupando dichos cargos.</p>	
<p><b>Indicador 1:</b> Procedimientos internos y normativa de la Cruz Roja Costarricense, regiones de San Jose y Alajuela.</p>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Dentro del estudio se determinó que la estructura de manejo operativo con la cual operan los coordinadores operativos regionales y locales presenta una diversidad de elementos como edades, profesiones, lugares de residencia, y estatus dentro de la organización.</p>	<p>Como parte de este punto es importante recomendar que todas las metodologías posibles para mejora de las condiciones actuales, se elaboren bajo el criterio de amplitud de conocimientos, costumbres y competencias, basado en un enfoque de apertura que aborde la finalidad para el cien por ciento de las personas coordinadoras que integran este equipo actualmente.</p>
<p>Un importante número de participantes superior al setenta por ciento que ejercen posiciones de coordinación están en edades de adultez joven, con edades entre los 20 y 40 años, con ello se presenta una diversidad de generación.</p>	<p>Dentro de las recomendaciones de este punto al igual que en la mayoría de las organizaciones del mundo; se presenta un fenómeno de diversidad generacional, con lo cual debemos estar predispuestos a esa amplitud de características didácticas, formativas y tecnológicas que ello implica.</p>
<p>Un importante noventa por ciento de las personas participantes colaboran en la organización en carácter voluntario o ad honorem, sin recibir paga por sus servicios, lo cual demuestra el poder e importancia del voluntariado para la Cruz Roja Costarricense.</p>	<p>Hoy en día la competencia mundial por obtener los mejores y más calificados talentos, enfoca grandes esfuerzos en retención, especialmente como es característico de la organización mundial Cruz Roja, donde una gran mayoría enfoca el carácter voluntario o ad honorem, es indiscutible que se programen y apliquen esfuerzos de temáticas de clima organizacional y retención de talentos, lograr departe de las áreas de DINAGER y Gestion Humana mantener estos equipos capacitados y felices</p>

	en sus labores, fortalecerá el compromiso (Engagement) y la mejora continua.
De los participantes un número superior al setenta por ciento son conocedores de sus zonas, dado que viven sino en el mismo lugar, en lugares cercanos a sus comités o zonas de labor.	Dentro de las estrategias corporativas de las organizaciones nacionales e internacionales, poder suplir a sus talentos condiciones más favorables, entre ellas un fácil acceso a sus centros de funciones es vital, en este caso se recomienda mantener y fortalecer esa ideología de enfocar incorporaciones de talentos relacionados con sus lugares de residencia, ello fortalece Engagement y sentimiento de pertenecía sobre sus lugares de labor.
Dentro de las participaciones se destaca que hay un porcentaje amplio en relaciones maritales o de convivencia mayor en los coordinadores regionales, en comparación con los coordinadores locales quienes en su gran mayoría son personas solteras.	Dentro de los estudios que deben ser parte de las organizaciones, basando a la madurez y responsabilidades de sus colaboradores, especialmente los que ostentan grados de liderazgo, es importante considerar que a mayor grado de responsabilidad y presión, ello interactúa directa e indirectamente sobre la persona integral, en este caso el ámbito laboral, personal y familiar, con ello es importante crear programas de seguimiento integral.
En el estudio se puede concluir que entre las posiciones de coordinación hay un gran porcentaje que no han concluido los estudios secundarios, aunque hay diferentes niveles universitarios también presentes en estas posiciones.	Hoy en día las organizaciones, y el desarrollo de talentos enfoca esfuerzos en el crecimiento de sus colaboradores, con ello es importante que por parte organizacional se fortalezca la motivación de sus colaboradores, especialmente los que ejercen posiciones de liderazgo al crecimiento y conclusión de estudios, para con ello mantener una proyección de crecimiento, ello conlleva sin duda motivación y un clima organizacional saludable y competitivo, que puede brindar nuevas y mejores herramientas a sus coordinadores.
Dentro de las posiciones de coordinación un porcentaje superior al ochenta por ciento, llevan más de dos años de pertenecer a la institución, lo cual traduce un conocimiento	No siempre el poder de liderazgo va relacionado al entrenamiento o conocimiento de una organización, basado en ello la organización debería definir dentro de sus perfiles el plan de formación y cierre de brechas iniciales al incorporar personas en la

<p>base de las metodologías de la organización.</p>	<p>organización, fortaleciendo en ello con un programa para todas aquellas personas que muestren dotes y rasgos de liderazgo y puedan ser considerados en el corto o mediano plazo.</p>
<p>Dentro del estudio así mismo se denota un porcentaje mayor al sesenta por ciento de las personas coordinadoras llevan menos de dos años en sus funciones, estos nombramientos se dieron de forma directa por sus jefaturas inmediatas.</p>	<p>Al caracterizar hoy en día el proceso de nombramiento de las posiciones de liderazgo de forma directa por parte de las jefaturas superiores para las posiciones de COR y COL, es importante destacar que anteriormente se mantenían elecciones entre los equipos de trabajo (Abiertas), con ello se consideraban personas muchas veces no preparadas o bien con las competencias requeridas para la función, o bien que no tenían opción más que asumir estas al no haber más candidaturas, hay una ausencia notable de un plan de seguimiento documentado sobre estos nombramientos y sus evaluaciones, que considere aspectos como curvas de aprendizaje y posterior evaluación de rendimiento, esto podría ser un aspecto clave a fortalecer.</p>
<p>Más del setenta por ciento de las personas coordinadoras maneja en un promedio de una a cuarenta personas lo cual es un equipo de trabajo importante, de estos mismos un promedio de diecisiete por ciento son de nuevo ingreso.</p>	<p>Uno de los retos más grandes de la administración moderna, enfoca en las gestiones más eficaces y eficientes en administración del talento, con ello el promedio de manejo de las personas coordinadoras oscila en las cuarenta personas por equipo, con ello se puede reforzar la estandarización de herramientas que contribuyan y faciliten las gestiones administrativas de esta gestión, así como otros acompañamientos para los colaboradores actuales y de nuevo ingreso, dado que las personas coordinadoras son el punto guía de sus equipos, y deben contar con herramientas y competencias firmes para poder administrar de la mejor forma sus equipos a cargo.</p>
<p>Dentro de los equipos de trabajo que son coordinados por las personas COR y COL, hay un número mayoritario de hombres en</p>	<p>Actualmente vivimos en un mundo abierto a la equidad, siendo parte de los principios que rigen la Cruz Roja mundial y por ende la Cruz</p>

<p>relación a las mujeres, así mismo se identifican personas con diversidad de género, el cual es un tema moderno, así mismo la inclusión de personas con algún grado de discapacidad.</p>	<p>Roja Costarricense en favor de estos temas, es importante brindar capacitación formal a las personas que ejercen posiciones de coordinación, las habilidades y competencias para administrar, relacionar e interactuar con personas por ejemplo, discapacitadas, de orientaciones sexuales abiertas o bien de genero transexual, estas temáticas son una realidad hoy en día, así mismo el fortalecimiento de la participación de las mujeres en estas posiciones considerando que en el promedio es menor al treinta por ciento.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia. Investigación Coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

### Cuadro # 4 Objetivo Específico #2

<b>Objetivo Especifico #2</b>	
<p>Establecer bajo el análisis cual es el tipo de formación organizacional o externa con la que cuentan las personas que ocupan el cargo de jefaturas operativas actualmente.</p>	
<p><b>Indicador 1:</b> Programa de Capacitación para los coordinadores operativos Regionales y Locales.</p>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Dentro de los resultados arrojados se determina que las personas coordinadoras en un ochenta por ciento cuentan con una formación en emergencias de básico a intermedio y solo un pequeño promedio cuenta con formación avanzada.</p>	<p>En las organizaciones y equipos de trabajo, no siempre hay relación entre que a mayor formación en una especialidad mayor será su capacidad de liderar, hay talentos muy firmes en una labor específica, pero que sin embargo a la hora de liderar no se muestra tan efectiva su gestión como la esperada, con ello es posible considerar que las personas coordinadoras actuales han sido electas más por competencias de gestión de talentos, que por una formación en la especialidad más alta, con ello es importante recomendar, que la organización brinde oportunidades a estas personas de mejorar los niveles de formación</p>
<p>De las formaciones en emergencias un porcentaje superior al setenta por ciento lleva más de dos años de ostentar ese grado de formación, sin embargo solo la mitad ha recibido formación en el último año.</p>	<p>Como se establece en el presente punto se ha determinado una importante necesidad de mantener un programa de actualización continua, que debe ser estandarizado en cada uno de los equipos de trabajo de las personas coordinadoras, participando ellas de estos recursos formativos; a pesar que en reglamento DINAGER se establece este punto, no se cumple dentro de una gran mayoría de equipos de trabajo, y en temáticas de la salud y medicina, las actualizaciones son constantes y es de vital importancia que tanto colaboradores como líderes se mantengan actualizados en materia con el fin de ofrecer servicio de calidad.</p>
<p>En el estudio un setenta por ciento de los participantes recibieron la formación en</p>	<p>Dentro de las recomendaciones de este punto, al contar la Cruz Roja Costarricense con un área de formación profesional, sería muy</p>

<p>emergencias internamente o financiada por la organización si fue de forma externa.</p>	<p>oportuno mantener la variedad de formación interna, así mismo fortalecer un programa continuo de formación como se mencionó en la recomendación anterior, enfatizando una cultura de mejora continua, ello con participación indispensable de las personas coordinadoras en este proceso.</p>
<p>En el estudio se determinó que las personas coordinadoras actualmente cuentan con diversidad de especialidades laborales, más del sesenta por ciento en labores empresariales y el restante en labores afines a la salud.</p>	<p>La recomendación en este punto es diversificar los enfoques de formación de Cruz Roja no solo en la temática de emergencias y desastres, sino también por medio de ofertas de capacitación, por ejemplo con el INA, de forma que ante la diversidad de profesiones presentes entre sus colaboradores, estos puedan beneficiarse de cursos, talleres y otros procesos que les proyecten al crecimiento como parte de las estrategias de retención y Engagement propiciadas por la Cruz Roja.</p>
<p>Alrededor del setenta por ciento conocen el reglamento de DINAGER el cual dicta las pautas de ordenamiento general operativo, sin embargo más del cincuenta por ciento no ha sido capacitado en este reglamento.</p>	<p>Dentro del punto del conocimiento del reglamento de DINAGER, mismo que rige las gestiones del personal adscrito al programa operativo, es muy importante programar reuniones de formación y conocimiento documentado sobre el reglamento vigente, con ello se cerrara la brecha existente.</p>
<p>Más del cincuenta por ciento de los coordinadores han podido completar el paquete de cursos on line básicos de Cruz Roja.</p>	<p>Dentro de las recomendación concernientes a los cursos en línea que se ofrecen en la Cruz Roja Costarricense, es muy importante destacar un plan de fortalecimiento para el cumplimiento total de estos importantes cursos que son parte de la formación básica de cada colaborador de la organización, sirviendo como ejemplo las personas coordinadoras, quienes deben contar con el cien por ciento del cumplimiento de estos procesos.</p>
<p>Más del setenta por ciento de las personas coordinadoras cuenta con acceso tanto al correo electrónico como a la página web de la Cruz Roja.</p>	<p>Dentro de las recomendación en esta materia, podríamos acotar la importancia de cerrar la brecha de personas que aún no cuentan con el acceso de este importante recurso, el acceso a la página web, acceso a documentos y formularios destacados en el sistema de</p>

	gestión de la organización son de vital importancia, así mismo el recurso del correo electrónico para los fines pertinentes.
--	--

Fuente: Elaboración Propia. Investigación Coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

### Cuadro # 5 Objetivo Específico #3

<b>Objetivo Especifico #3</b>	
Determinar las posibles brechas de liderazgo entre los resultados del perfil y las personas actuales que ocupan los cargos de jefaturas operativas.	
<b>Indicador 1:</b> Capacitación que fundamenta la formación de los COR/COL.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Dentro de los resultados del proceso de investigación se determinó que solo el cincuenta por ciento de los coordinadores contaron con entrega de su perfil laboral declarado por la organización.	Igualmente que en ciertas recomendaciones antes citadas, es importante que la organización formule un plan de entrega, explicación y documentación del perfil que rige tanto a los COR como a los COL, de esta forma todas las personas coordinadoras tendrán el conocimiento y alcance de sus labores,
Un gran numero alrededor del ochenta por ciento de las personas coordinadoras asegura tener comunicación constante con sus jefaturas inmediatas, siendo la herramienta de WhatsApp la más utilizada para este fin, así como correos y llamadas telefónicas entre las más frecuentes y no de manera frecuente comunicaciones presenciales.	Hoy en día, los recursos tecnológicos por ejemplo el WhatsApp, las videollamadas y otros, facilitan las gestiones de esta importante labor, así mismo creación de otros métodos como Skype, Ciber espacio y otros pueden fortalecer las herramientas con que cuentan las personas coordinadoras para sus labores, también es importante reglamentar el uso de estos recursos para el adecuado manejo y cerrar toda oportunidad de un mal uso, así mismo fomentar visitas presenciales y contacto más personal puede fortalecer la comunicación.
Alrededor del sesenta por ciento de las personas coordinadoras se reúne con sus jefaturas de manera presencial cada mes, o como máximo cada dos meses.	Dentro de las recomendaciones a este punto, está el mantenimiento de estas reuniones o realimentaciones persona a persona, ello mejora la comunicación y relaciones entre las estructuras de liderazgo.
Más del sesenta por ciento de las personas coordinadoras dedica a temas meramente operativos y actividades del servicio los contenidos de estas reuniones con las jefaturas superiores.	Una recomendación viable y de suma importancia es la inclusión de temáticas de liderazgo, actividades de fortalecimiento del trabajo de equipo y otras temáticas relacionadas, que se puedan aplicar durante las reuniones con las jefaturas superiores,

	máxime que normalmente estas se llevan con una gran cantidad de personas coordinadoras.
De igual manera que se utilizan los medios como WhatsApp, correos y llamadas predominantemente para comunicación con las jefaturas, los coordinadores se comunican de esta forma con sus equipos de trabajo a cargo.	Hoy en día, los recursos tecnológicos por ejemplo el WhatsApp, las videollamadas y otros, facilitan las gestiones de esta importante labor, así mismo creación de otros métodos como Skype, Ciber espacio y otros pueden fortalecer las herramientas con que cuentan las personas coordinadoras para sus labores, también es importante reglamentar el uso de estos recursos para el adecuado manejo y cerrar toda oportunidad de un mal uso, así mismo fomentar visitas presenciales y contacto más personal puede fortalecer la comunicación.
El mayor promedio de frecuencia de reuniones de las personas coordinadoras con sus equipos de trabajo está en promedio de mes a mes y medio como máximo.	Dentro de este punto, es importante considerar mantener fechas programadas entre las personas coordinadoras y sus equipos de trabajo, con ello sostener estas importantes actividades y evitar que estas, en la medida de lo posible excedan el mes entre una y otra, ello favorece la mayor comunicación, acuerdos y abordaje de aspectos de mejora.
De igual forma que las reuniones de las personas coordinadoras con sus jefaturas, la misma temática operativa es la que impera en las reuniones con sus equipos de trabajo a cargo, siendo revisión de horas de servicio, operativos y actividades del servicio.	Al igual que en una recomendación anterior, la recomendación viable y de suma importancia en este punto es la inclusión de temáticas de liderazgo, actividades de fortalecimiento del trabajo de equipo y otras temáticas relacionadas, que se puedan aplicar durante las reuniones de las coordinaciones con los equipos, máxime que normalmente estas se llevan con una gran cantidad de colaboradores que forman parte de este.
Un promedio del más del cincuenta por ciento asegura que durante el último año se han reclutado un promedio de diez personas de nuevo ingresos.  El mismo promedio se reporta en cantidad las bajas sufridas o personas que se desincorporaron a sus comités.	Para estos dos puntos se aborda una sola recomendación, fundamentada en el análisis de la atracción, reclutamiento, selección y retención, considerando esta estrategia se podrá mantener la menor cantidad de rotación entre los equipos de trabajo, según el dato brindado por las estructuras COR y COL, actualmente se maneja un programa llamado

<p>Dentro de las salidas o desincorporación de personas de los comités a cargo de las personas coordinadoras, el mayor promedio se dio entre renunciadas y abandonos, posteriormente sanciones y disconformidades de algún tipo.</p>	<p>“Voluntariado”, el cual es el responsable de la gestión del voluntariado en todas las etapas antes mencionadas, sin embargo de una forma integral es responsabilidad, competencia e interés de cada coordinación estar al tanto de estas temáticas y elaborar conjuntamente con las demás estructuras, las estrategias pertinentes para la retención y desarrollo de sus equipos de trabajo.</p>
<p>De la cantidad de personas participantes la mitad indica haber tenido mucha experiencia en manejo de personal, mientras que la otra mitad indica que tenía poco o nada de experiencia al asumir la posición de COL y COR.</p>	<p>En este punto es recomendable que dentro de las estrategias de selección de las personas coordinadoras, se elabore un plan de cierre de brechas, con el fin de garantizar que si al momento de ser seleccionada e iniciar su función, si no cuenta con bases firmes en manejo y administración de personal, se le pueda formular un plan de acompañamiento, formación y seguimiento, sin que ello interfiriese o retrasase el proceso operacional, es de vital importancia brindar a estos las herramientas y seguridad de una adecuada gestión.</p>
<p>Un gran número que en promedio supera el setenta por ciento indican que no se ha recibido de parte de Cruz Roja Costarricense ninguna formación en liderazgo, mientras que el restante hace referencia a una formación que les fue impartida mientras pertenecían al programa Juventud.</p>	<p>Dentro de la recomendación en este punto, es importante destacar que el Programa Juventud, que forma parte de una sección de jóvenes Cruzrojoistas que inician sus pasos desde las edades juveniles, hasta la adultez joven, un porcentaje muy corto indican haber llevado este proceso, al revisar el contenido del mismo, parece ser bastante útil, sin embargo con el paso de los años, las juventudes que han crecido e incorporado en la sección operativa, van a requerir de un refrescamiento y actualización de estas bases formativas. La creación de una capacitación de liderazgo es punto clave no solo de este punto, sino, de todo el proceso investigativo, ello podría fortalecerse por medio de un manual de puesto de jefaturas o liderazgo complementado por recursos de seguimiento propios de la materia.</p>

<p>Sobre esta preparación de igual forma más del setenta por ciento de las personas coordinadoras asegura no haber llevado formaciones en liderazgo externamente a Cruz Roja. Quienes sí lo han hecho hacen indicaciones imprecisas sobre si realmente se trata de temas de liderazgo o habilidades para ello.</p>	<p>En este punto se recomienda con mayor razón la creación del programa de formación de jefaturas o posiciones de liderazgo, así como un manual de procedimientos o manual de puesto de jefaturas, que sin duda puede ser la guía que tanto se requiere para la adecuada gestión del talento entre los equipos. Así mismo reforzando esto, la posibilidad de alianzas estratégicas externa con escuelas de liderazgo, recursos humanos, coaching y otras podrán fortalecer esta importante temática.</p>
<p>Un promedio superior al sesenta por ciento indican que no se efectúan actividades sobre el desarrollo del liderazgo ni de parte de sus jefaturas inmediatas operativas ni administrativas.</p>	<p>Dentro del estudio se concluyó que la estructura de coordinación COR y COL dependen de dos estructuras inmediatas, una administrativa y otra operativa, ambas puras en sus gestiones según su correspondencia, con ello es indispensable recomendar que ambas especialidades deben integralmente formar parte y ser soporte de estas formaciones sobre liderazgo, apoyando y facilitando actividades concernientes al liderazgo.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Investigación Coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

### Cuadro # 6 Objetivo Específico #4

<b>Objetivo Especifico #4</b>	
Desarrollar un medio de entrevistas por el cual se pueda recopilar información importante transmitida por las personas que ocupan los cargos de jefaturas operativas a fin de considerar las necesidades de orientación en liderazgo.	
<b>Indicador 4:</b> Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Dentro del estudio con las personas coordinadoras se define que más del sesenta por ciento considera insatisfactoria la formación que hasta el día del estudio se ha brindado departe de Cruz Roja a estos sobre temas de liderazgo.	Sin duda la recomendación vital para mejorar este calificativo brindado por las personas coordinadoras, es la creación del programa de formación de jefaturas o líderes, así como la confección del manual de procedimientos o puesto de posiciones de coordinación, ello abrirá un horizonte guiado y establecido sobre esta importante posición; esto, complementado por medio de actividades y alianzas estrategias en la materia lograra sin duda la conformidad total de este punto.
Dentro del estudio con las personas coordinadoras más del sesenta por ciento se sientes satisfechas con la relación y seguimiento de sus jefaturas inmediatas según las estructuras operativas y administrativas.	En este punto se recomienda elaborar encuestas, cuestionarios, estudios de clima organizacional o focus Group, que puedan recopilar esta información y conformidad, al momento de la investigación una mayoría se siente satisfecha por la relación y seguimiento de sus jefaturas, sin embargo esto debe convertirse en un indicador continuo y creciente en la buena marcha de la organización y los equipos de trabajo.
Dentro del estudio con las personas coordinadoras, más del ochenta por ciento de estas proyectaron propuestas que podrían darse de parte de la organización en temas de liderazgo como lo son cursos, talleres y elaboración de un manual de jefaturas.	En la recomendación de este importante punto una vez más se ratifica la necesidad de creación del programa, los manuales de jefaturas y las alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de las posiciones de liderazgo, en este caso COR y COL, con ello será cerrada la brecha existente.
Finalmente dentro del estudio se brindó un espacio de comentarios adicionales donde un porcentaje superior no comento, sin	En este punto se recomienda hacer encuestas, estudios de clima organizacional, focus Group, y otras gestiones que sirvan para la

<p>embargo un promedio importante manifestó agradecimientos e importancia de encuestas como la utilizada para la transmisión de datos e información valiosa a su labor.</p>	<p>comunicación y realimentación constante de estos equipos de trabajo, dado que las estructuras de mandos medios, son vitales en cada organización del mundo, parte de ello es lograr que estas personas y colaboradores se sientan escuchados, valorados y que sus oportunidades de mejora brindadas presenten una trazabilidad y realimentación, de esta forma se favorecerá sin duda la retención y la buena gestión del talento humano interno.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia. Investigación Coordinadores Cruz Roja CRC, Enero 2019

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. 9ed. Ed. Mc Graw Hill.

Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. España: Editorial Pearson.

Bernal Torres César Augusto (2013) *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, México, Pearson Educación. Edicions de la Universitat de Lleida.

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. 1ª ed. España: McGraw-Hill.

Bernal Torres & Sierra Arango, (2013) *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*, Colombia, Editorial Pearson.

Álvarez, R; Meling, L y Ateaga, J. (2015). *Guía Metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en postgrados*. 1ª ed. México: Centro de producción editorial.

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. 2ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Benavides Pañeda Javier, (2014). *Administración*. España, Editorial McGraw-Hill.

Dessler Gary y Varela Ricardo, (2015) *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación

Ferreyra, A y De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación*. II. 2ª ed. Argentina: Encuentro grupo editor.

González, L. (2017). *Guía trabajos de graduación, tesinas y tesis en ciencias políticas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Hernández Sampieri R; Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta ed. México: Editorial McGraw-Hill.

Mondy R Wayne (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición. México.

Werther William, (2014), *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos, Editorial McGraw-Hill.

Werther Jr., W & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano* (Sétima ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Münch Galindo Lourdes, (2013) *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*, México Pearson Educación

## **Tesis**

María Alejandra Vargas Calderón. (2018). Análisis del proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores

y personal administrativo en el Colegio Monterrey para el año 2018. (Tesina de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

### **Páginas web**

Cruz Roja Costarricense, <http://www.cruzroja.or.cr/>

<http://www.cruzroja.or.cr/?portfolio=centro-de-documentacion>

<http://www.cruzroja.or.cr/?portfolio=gestion-la-calidad-cruz-roja-costarricense>

<http://www.cruzroja.or.cr/?portfolio=plataforma-educativa-virtual>

[http://www.cruzroja.or.cr/?page\\_id=45](http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=45)

### **Documentos en Internet**

## ANEXOS



**Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos  
TESINA**

### **Cuestionario**

El presente es un instrumento para evaluar el proceso de formación en liderazgo con que cuentan actualmente los Coordinadores(as) Operativos Regionales y Locales de la Cruz Roja Costarricense. Ello con el propósito de realizar un diagnóstico, análisis y establecimiento de posibles brechas, ello que este estudio sirva de base de mejora organización, a su vez para optar por el título de Bachillerato en administración de negocios con énfasis en Recursos humanos.

Estimados(as) Coordinadores(as) Regionales y Locales:

Primeramente un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de formación en liderazgo; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Acceda al siguiente Link, en el cual encontraran una serie de preguntas e instrucciones para completar el documento. La información obtenida será de carácter confidencial y no será utilizada para otros propósitos.

Link: (Google FORM, Base de datos Microsoft, Universidad Hispanoamericana).  
[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=aMBRgPM9JEKxFjFSNnq\\_EafMca9iUyIMsfTQraFHnqJUMTRKVjdIT1hYWjNEU0xJMTZJTVoXWjg5Ty4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=aMBRgPM9JEKxFjFSNnq_EafMca9iUyIMsfTQraFHnqJUMTRKVjdIT1hYWjNEU0xJMTZJTVoXWjg5Ty4u)

### **DATOS GENERALES**

#### **Programa de Capacitación enfocada en Liderazgo para estos perfiles.**

1. ¿Nombre de Coordinador(a)?
2. ¿Edad?
3. ¿Comité Auxiliar al que pertenece?
4. ¿Condición de Colaboración?  
 Permanente  
 Voluntario
5. ¿Lugar de Residencia?
6. ¿Estado Civil?  
 Casado  
 Soltero  
 Unión Libre
7. ¿Ultimo Grado académico Cursado?  
 Escuela  
 Colegio sin Concluir  
 Colegio Concluido  
 Universidad sin Concluir  
 Técnico(a)  
 Diplomado(a)  
 Bachillerato Universitario  
 Licenciatura Universitaria  
 Maestría Universitaria
8. ¿Posición de Coordinación?  
 Coordinador(a) Operativo Regional (COR)  
 Sub Coordinador(a) Operativo Regional (COR)  
 Coordinador(a) Operativo Local (COL)  
 Sub Coordinador(a) Operativo Local (COL)
9. ¿Tiempo de ser Colaborador(a) de la Cruz Roja Costarricense?  
 1 mes a 6 meses  
 6 meses a 1 año

- 1 año a 2 años
- Mas de 2 años

10. ¿Tiempo de Ejercer la posición de COR/ COL?

- 1 mes a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 año a 2 años
- Mas de 2 años

11. ¿Cómo se dio su Nombramiento como COR/ COL?

- Nombramiento directo por Jefatura Superior
- Elección del Equipo de trabajo
- Concurso Interno de la Organización

12. ¿Cantidad de Colaboradores a su cargo?

- 1 a 10 colaboradores(as)
- 11 a 25 colaboradores(as)
- 26 a 40 colaboradores(as)
- 41 a 60 colaboradores(as)
- 61 a 80 colaboradores(as)
- 81 a 100 colaboradores(as)
- Mas de 100 colaboradores(as)

13. ¿De este Equipo de Trabajo cuantos(as) son de nuevo ingreso- aspirantes?

14. ¿Cantidad de Mujeres a su cargo?

15. ¿Cantidad de Hombres a su cargo?

16. ¿Cantidad de personas con Diversidad (Genero)?

17. ¿Cantidad de Personas con alguna discapacidad a su cargo?

### **Necesidades de Capacitación**

18. ¿Grado de Formación en Emergencias de Coordinador(a)?

- APA
- AEM
- TEM
- DEM
- Enfermero(a)
- Medico(a)
- Profesional a Fin en Salud

19. ¿Hace cuánto tiempo logro ese grado de formación?

- 6 meses a un año

- 1 a 2 años  
 Mas de 2 años
20. ¿De este grado formación ha recibido algún proceso de actualización en el último año?  
 Si  
 No
21. ¿Para lograr este grado de formación; el proceso fue impartido?  
 Impartido por Cruz Roja  
 Impartido externamente pero Cruz Roja me apoyo  
 Impartido externamente pero lo logre con mis recursos
22. ¿Cuál es su profesión (Cual es la carrera o trabajo que estudio y labora)?
23. ¿Conoce el Reglamento de DINAGER?  
 Si  
 No
24. ¿Ha recibido formación sobre el Reglamento de DINAGER?  
 Si  
 No
25. ¿Ha podido completar la formación básica On Line (En línea de manera virtual) de los cursos básicos de Cruz Roja?  
 Si  
 No
26. ¿Cuenta con acceso a Correo de la Organización?  
 Si  
 No
27. ¿Cuenta con acceso a la Pagina Web de la Cruz Roja Costarricense?  
 Si  
 No

### **Procesos de capacitación en Liderazgo**

28. ¿Se le ha entregado el perfil de su posición (COR/ COL) declarado oficialmente por la organización?  
 Si me lo entregaron  
 No me lo entregaron pero lo conseguí  
 No lo conozco
29. ¿Frecuentemente tiene comunicación con su jefatura inmediata?

- Si
- No

30. ¿Qué medio utiliza para comunicarse con su Jefatura inmediata?
- Personalmente
  - Llamada Telefónica
  - Correo Electrónico
  - WhatsApp
  - Redes Sociales (Fb. Instag)
31. ¿La frecuencia de Reuniones presenciales con su jefatura es la siguiente?
- Mensual
  - Cada 2 meses
  - Cada 3 meses
  - Mas de 3 meses
  - Nunca nos hemos reunido
32. ¿De qué se tratan las reuniones con sus Jefaturas?
33. ¿Por qué medio se comunica con su equipo de colaboradores(as) a cargo?
- Reuniones
  - Llamada Telefónica
  - Correo Electrónico
  - WhatsApp
  - Redes Sociales (Fb. Instag)
34. ¿La frecuencia de Reuniones que hace con su equipo de trabajo es?
- Cada 15 días
  - Cada mes
  - Cada mes y medio
  - Cada 2 meses
  - Mas de 2 meses
  - No nos reunimos
35. ¿Qué contenidos organiza para las reuniones con sus colaboradores(as) a cargo?
36. ¿Cuántas personas han reclutado en el último año?
- 0 a 10 personas
  - 11 a 20 personas
  - 21 a 30 personas
  - 31 a 40 personas
  - Mas de 40 personas
  - No hemos reclutado
37. ¿Cuántas personas han Salido del comité en el último año?
- 0 a 10 personas

- 11 a 20 personas
- 21 a 30 personas
- 31 a 40 personas
- Mas de 40 personas
- No hemos tenido salidas

38. ¿Dentro de las salidas de personas del comité fueron (Puede marcar varias opciones)?

- Renuncia por motivos personales (Estudio, Trabajo, Familia)
- Renuncia por Desacuerdo y Disconformidad
- Expulsión por proceso disciplinario
- Abandono (Nunca se comunicó ni regreso mas)
- Salidas por traslados a otras secciones
- Muerte o Enfermedad del colaborador(a)

39. ¿Cuál fue la causa que con mayor frecuencia se presentó en las salidas del comité?

- Renuncia por motivos personales (Estudio, Trabajo, Familia)
- Renuncia por Desacuerdo y Disconformidad
- Expulsión por proceso disciplinario
- Abandono (Nunca se comunicó ni regreso mas)
- Salidas por traslados a otras secciones
- Muerte o Enfermedad del colaborador(a)

40. ¿Antes de asumir esta posición de COR/ COL tenía experiencia en manejo de personal?

- Mucha Experiencia
- Poca Experiencia
- Nada de Experiencia

41. ¿Departamento de Cruz Roja Costarricense recibí una formación como Líder (Jefatura)?

- Si
- No

42. ¿Cómo se llama la Formación de Líder/ Jefatura que me impartió la Cruz Roja?

43. ¿Ha llevado formaciones anteriormente sobre Líder/ Jefatura externamente a Cruz Roja?

- Si
- No

44. ¿Cómo se llama esa formación externa de Liderazgo/ Jefatura que ha llevado anteriormente?

45. ¿Departamento de las jefaturas superiores OPERATIVAS (Si es COR seria DINAGER, si es COL seria COR) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?  
( ) Si  
( ) No
46. ¿Departamento de las jefaturas superiores ADMINISTRATIVAS (Si es COR seria Junta Regional si es COL seria Administración y/o Junta Directiva) se han realizado actividades sobre Formación de Liderazgo/ Jefaturas, y Trabajo en equipo?  
( ) Si  
( ) No

### **Programas de Capacitación**

47. ¿En un grado de satisfacción, podría calificar la formación que se le ha dado por parte de la Cruz Roja para ejercer su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?  
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
48. ¿En un grado de satisfacción, podría calificar el seguimiento y apoyo de su jefatura inmediata en su posición de Líder/ Jefe de la siguiente forma (1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regularmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho)?  
( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5
49. ¿Desde su punto de vista como se podría mejorar el proceso de formación de Líderes/ Jefaturas en la Cruz Roja Costarricense?
50. ¿Comentarios adicionales?