



# El servicio voluntario

Ciclo de gestión  
de los voluntarios



Federación Internacional de Sociedades  
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Está autorizado citar, copiar, traducir a otros idiomas o adaptar a las necesidades locales cualquier parte de esta publicación sin necesidad de solicitar previamente la aprobación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, siempre que se indique la fuente de manera expresa e inequívoca.

2004

---

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Apartado Postal 372

CH-1211 Ginebra 19

Suiza

Teléfono: +41 22 730 42 22

Fax: +41 22 733 03 95

Telex: 412 133 FRC CH

Correo electrónico: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)

Sitio Web: [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)



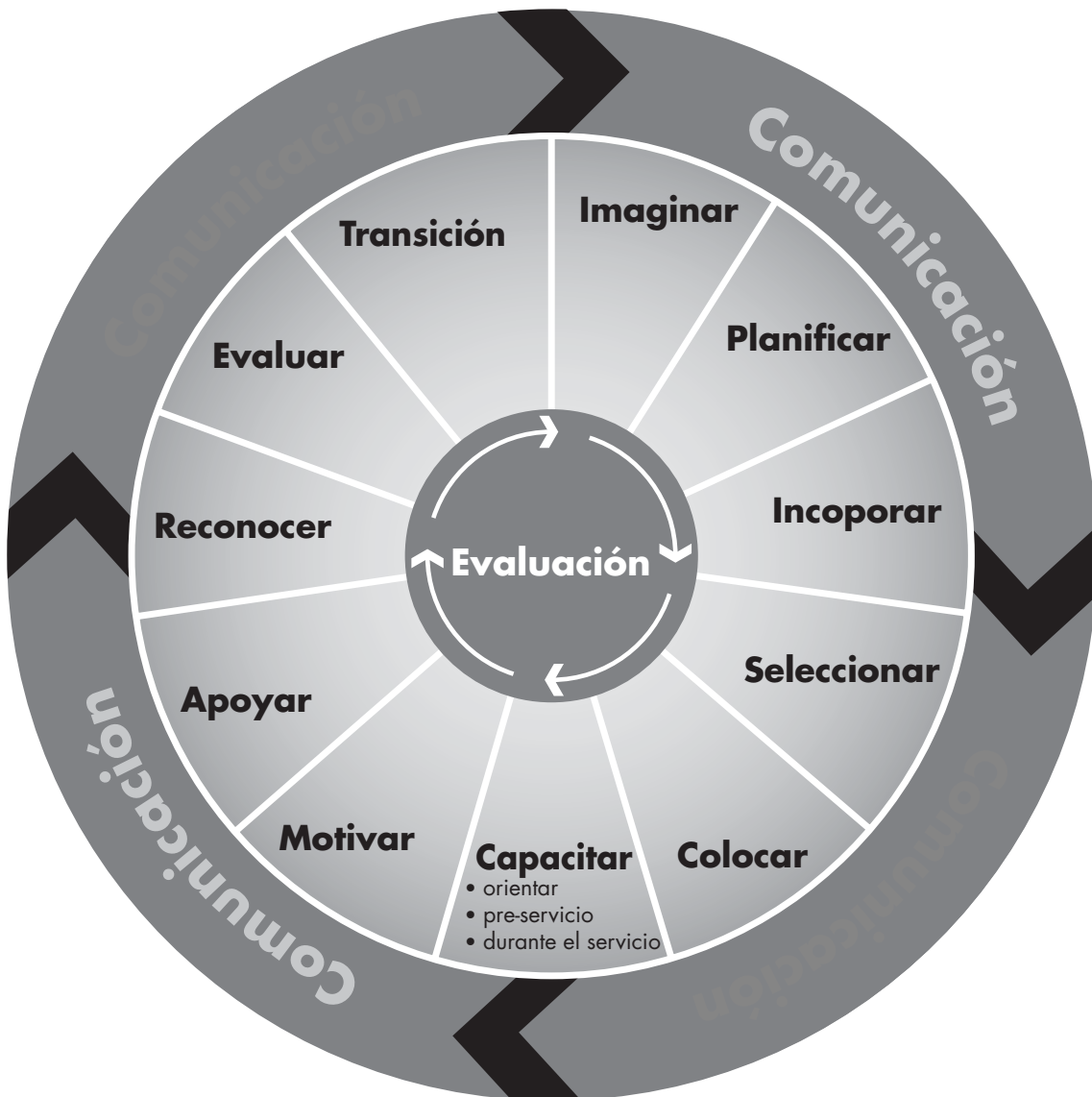
# El servicio voluntario

Ciclo de gestión  
de los voluntarios



## El ciclo de gestión de los voluntarios

El ciclo de gestión de los voluntarios muestra un sistema que apoya las metas y los objetivos de una Sociedad Nacional. Organiza el esfuerzo de los voluntarios para cumplir con la misión del Movimiento. El ciclo se mueve a través de varios componentes de gestión de los voluntarios, mientras que cada componente juega un papel integral. La comunicación y la evaluación son aspectos permanentes y continuos de la gestión de los voluntarios y se incluyen por lo tanto en este informe. Incluye los comentarios de los voluntarios y el personal remunerado quienes son, después de todo, los expertos en el campo y han sido lo suficientemente generosos como para compartir sus pensamientos y experiencias.



## Administrador de voluntarios

La siguiente definición, del administrador de voluntarios proporciona un punto de partida que puede ser de utilidad:

*El coordinador de los voluntarios tiene una base central y la responsabilidad general de todos los voluntarios dentro del área correspondiente, pero no se involucra normalmente en la administración de programas específicos. Una función importante del coordinador de voluntarios es la referida a la incorporación y el apoyo para que los voluntarios puedan gestionar programas locales.*

Grass Roots Local Volunteer Action,  
Sociedad Australiana de la Cruz Roja, 1990.

Un enfoque dinámico para la gestión de los voluntarios dentro de un ambiente que cambia constantemente exige que la flexibilidad esté incorporada para tomar en cuenta los aspectos beneficiosos de tener un voluntario en el papel de administrador bajo ciertas circunstancias. Según la situación – presupuesto, disponibilidad de personas cualificadas, funciones del cargo– puede ser necesario y aún ventajoso considerar los aspectos negativos y positivos de mano de obra voluntaria en cualquier función administrativa en particular. Una de las preocupaciones es asegurar que se adhiera a las políticas establecidas, que los niveles de profesionalismo en el servicio no se sacrifiquen, que los requisitos para la y la capacitación de personas lo suficientemente cualificadas puedan cumplirse, al definir si el administrador es un voluntario o un miembro del equipo remunerado. Otros factores que se deben mirar al decidirse por que un voluntario desempeñe la función de administrador son los siguientes:

- ¿Muestran los voluntarios el deseo y tienen capacidad para asumir mayor liderazgo?
- ¿El uso de un voluntario en esta función liberaría a un líder capacitado entre el personal remunerado en beneficio de otros programas y servicios?
- ¿Tiene alguno de los voluntarios especialmente cualificado lazos especiales con la comunidad, que a la vez ampliarían el campo para la expansión del papel de la Sociedad?

En algunas de las regiones pos-comunistas, como en Checoslovaquia, estiman que redefinir y cultivar las relaciones entre voluntarios y personal remunerado es una tarea que requiere una sensibilidad especial al crear una estrategia para la administración de voluntarios.

*El administrador (o coordinador) de voluntarios* forma un vínculo entre la comunidad y la organización y un vínculo interno entre los voluntarios y el personal remunerado. El administrador administra el programa de voluntarios. Esta posición cobra importancia a medida que crecen las expectativas de los voluntarios con programas a nivel de grado y certificado en muchas universidades y establecimientos educativos en la gestión de voluntarios. Como ejemplo reciente, el Primer Taller Europeo sobre la Acción de Voluntarios, organizado por Volonteurope<sup>1</sup>, realizado en Septiembre, 1992 en los Países Bajos dio la oportunidad para que los participantes internacionales (incluyendo Suecia, Rusia, Italia, Estonia, Francia, Checoslovaquia, Bélgica) compartieran y aprendieran. Este cargo puede ser supervisado por un Comité Asesor que asegura del desarrollo y mantenimiento de un programa para voluntarios. Las responsabilidades incluyen la incorporación, entrevistas, selección, colocación, orientación, capacitación, supervisión, evaluación, reconocimiento y

<sup>1</sup> Volonteurope: Comité para estimular la acción por parte de voluntarios no remunerados en los países de la Comunidad Europea. Dirigir inquietudes a: 51, rue de la Concorde, 131050 Bruselas, Bélgica. Tel: 4471 278 66 01, Fax 4471 837 96 21. Boletín disponible.

transición de los voluntarios. El administrador debe tener una comprensión perfecta y mucho aprecio por el Movimiento su misión y su cultura. El administrador debe tener además experiencia en la gestión de recursos humanos, saber trabajar eficazmente con individuos y grupos (voluntarios y personal remunerado), tener capacitación en el área de desarrollo y evaluación de programas y demostrar cierta familiaridad con los principios básicos del mercado.

**El administrador de voluntarios juega un papel crítico dentro de la Sociedad Nacional, asegurando el flujo y permanencia de voluntarios preparados. Como comunicador efectivo, el administrador trabaja en conexión y a través de otros para lograr metas comunes.**

## La comunicación

*Recibí el resumen para revisar cuatro días antes de la reunión del Comité. El Director asistió a la reunión para resolver cualquiera de nuestras inquietudes. Pienso que el Comité tomó una decisión bien informada porque todos teníamos nuestros datos. Me siento bien con respecto a mi participación.*

*Nunca tuvimos conocimiento del marco general. Sentí que estaban pasando rápidamente por nuestros asuntos. Si existen problemas, el Comité tiene que saberlo. ¿El personal remunerado no puede ver que somos todos parte en esto?*

La gente se comunica para enviar mensajes a los demás. El mensaje puede ser verbal, signos y señales o lenguaje corporal. Un transmisor envía el mensaje a un receptor. La comunicación debe ser clara, oportuna y consistente. La tecnología moderna ha desarrollado las técnicas de teleconferencias, vídeo y conexión por computador para mejorar las comunicaciones. Aunque estas técnicas se vuelven más esenciales cada día, la interacción persona a persona sigue siendo el aspecto esencial en la comunicación. La mayor consciencia hoy día de la necesidad de una comunicación sensible está primera en la lista al planear consultas, campañas y capacitación. La comunicación tiene éxito únicamente cuando existe un entendimiento mutuo. El contenido, estructura y orden del diálogo varía de una cultura a otra. Las diferencias también existen en cuanto a valores, percepciones, actitudes y roles. Lo que es aceptable en una cultura puede ser inapropiado en otra. Por ejemplo, las reglas culturales pueden determinar que haya contacto físico o visual entre el transmisor y el receptor. Para interactuar exitosamente con los demás, es importante examinar y practicar las destrezas comunicativas y la escucha efectiva.

La falta de sensibilidad, especialmente por parte de un miembro del personal remunerado puede formar una barrera significativa a la comunicación efectiva con los voluntarios. Algunas otras barreras a la interacción positiva son la falta de respeto de políticas y procedimientos internos establecidos por parte del personal remunerado para acortar caminos, el no querer enfrentar asuntos difíciles y la retención o manipulación de información vital. Estas tácticas podrán servir sus propósitos a corto plazo a costa de la integridad personal y organizacional y puede resultar en una falla en la comunicación entre los voluntarios y el personal pagado.

Sistemas de comunicación **directa** incluyen las reuniones y los talleres. Los informes, registros, manuales, actas, boletines y encuestas todos transmiten información. Sin embargo los voluntarios activos deben sentir que su participación en estos sistemas es de valor y esencial para su éxito. Los miembros de la junta deben comunicar a los demás voluntarios activos su deseo de involucrarlos en **todos** los aspectos de la toma de decisiones. Se deben compartir abiertamente los éxitos y las preocupaciones, ya sea en las reuniones o a través de otras formas de comunicación.

Los métodos **indirectos** o canales informales de comunicación están bien establecidos en todas las organizaciones, e incluyen los comentarios de pasillo, los descansos compartidos, eventos sociales y el usual chisme de oficina. La comunicación efectiva con los voluntarios exige una disposición a favor de la flexibilidad en el manejo del tiempo del personal remunerado. Una política de puertas abiertas permite que el administrador de los voluntarios escuche las inquietudes de los voluntarios a medida que se presenten. La intuición y las habilidades para la escucha activa permiten que uno “oiga” las preocupaciones de fondo.

Los **símbolos** transmiten mensajes emocionales. Por ejemplo, la cruz roja simboliza la esperanza y el interés; la calavera con huesos cruzados representa peligro y muerte. Utilice los símbolos para comunicarse únicamente cuando todo el mundo los entiende y los acepta.

Algunas formas de comunicación efectiva no pueden ser enseñadas, pero si se asimilan por parte de los que están dispuestos a modelar las habilidades. Un ejemplo de la comunicación efectiva es la **negociación** en la cual, tanto el transmisor como el receptor dan y reciben. El ganar no es el resultado anhelado, progresar con un espíritu de buena voluntad sí lo es.

El pueblo de la Primera Nación, de Canadá, tiene muchas tradiciones culturales que facilitan la comunicación. Una de estas tradiciones es el palo que habla, utilizado en las reuniones para promover la participación de todos. Cuando uno recibe el palo, la persona comparte con su grupo sus pensamientos y sentimientos.

La **evaluación** da otra oportunidad para que las personas de todas las edades “cierren” las actividades del día. La evaluación también sirve como puente para que el voluntario pueda discutir con el administrador de los voluntarios todos los asuntos relacionados con el servicio voluntario. Tal vez tuvo que trabajar en una experiencia difícil o frustrante al desarrollar un programa. A veces el voluntario encuentra soluciones al dialogar con un administrador que lo anima sin juzgarlo. La evaluación ayuda a entender las motivaciones y sentimientos del voluntario. Es importante concluir la sesión de evaluación de manera positiva.

*Sentí como un gran fracaso. Perdí el control del grupo. Simplemente no estaban interesados. Pero después de discutirlo, me di cuenta que eso le pasa a todos. Salí con unas buenas ideas para mejorar mi desempeño la próxima vez. Me siento mucho mejor.*

La **retroalimentación** lleva el interrogatorio un paso más allá. La retroalimentación es como mirar en un espejo para ver como los demás perciben a uno. El principal propósito de la retroalimentación es causar que el receptor piense, aprenda y crezca. Promueve el conocimiento de uno mismo... lo que hacemos y cómo lo hacemos. Facilita el cambio y una comunicación más efectiva. La retroalimentación debe ser proporcionada por el administrador de los voluntarios o por el equipo de manera que dé apoyo e incluya elementos tanto positivos como negativos. Se debe enfocar en el comportamiento o las acciones, no en la persona; consiste en observaciones en vez de deducciones, descripción en vez de juicios, lo específico en vez de lo general, compartir ideas e información en vez de dar consejos; la cantidad de información que la persona puede usar en el momento y el comportamiento sobre el cual puede actuar. (adaptado de *The Trainer's Handbook*, Inskipp, F.)

*No me daba cuenta de que estaba imponiéndome tanto durante el programa de entrenamiento. Y cuando los demás más me contaron que había hablado la mayoría del tiempo, me preguntaba a qué se referían. Luego me recordaron las veces que había interrumpido, sin permitir que otros participaran. Una de las anécdotas que había contado realmente no era necesaria. Me doy cuenta de que todos merecen tener la oportunidad de participar. En la próxima reunión voy a estar atento a eso.*

Las Sociedades Nacionales tienen metas de comunicación internas y externas. Las metas internas deben formularse en torno a las actividades que se encuentran en el interior de la Sociedad y tomando en cuenta sus objetivos estratégicos globales. Al planificar las actividades externas de comunicación, se debe investigar el público objetivo antes de formular los planes. Esto es especialmente importante al elaborar estrategias de incorporación para grupos específicos. La comunicación es el mejor elemento para el éxito en la incorporación y la gestión de voluntarios. Un plan comprensivo maximiza la eficacia, la efectividad y la capacidad de respuesta.

# Incorporación para el éxito

---

## Tendencias y estrategias

El reto más grande que enfrenta el Movimiento es asegurar la *incorporación, preparación y evaluación* de voluntarios comprometidos. Los voluntarios traen consigo habilidades, percepción, consciencia, una presencia de la comunidad en la tarea y la disposición de compartir en la carga de trabajo. La Cruz Roja/Media Luna Roja ayuda a los voluntarios a realizar sus propias aspiraciones, da oportunidades y entrega beneficios para la comunidad. La experiencia nos dice que los voluntarios son nuestros promotores y miembros de red más efectivos. Un voluntario puede jugar un papel *indirecto* (por ejemplo, como miembro de la junta o del comité), un papel *directo* como el proveedor de servicios (por ejemplo, como instructor de primeros auxilios), contribuir *apoyo general* (por ejemplo, como organizador de una clínica) o como *un miembro en general*. Las Sociedades Nacionales revelaron que los voluntarios constituyen cada vez más una fuente para potencial personal remunerado. El objetivo primordial de cualquier plan para la incorporación de voluntarios es asegurar su flujo permanente, sin embargo la particularidad del Movimiento reside en su importante objetivo secundario: la creación de una reserva de voluntarios listo para ser movilizados en caso de emergencia.

Las Sociedades Nacionales emplean métodos tradicionales de atracción de voluntarios. Los métodos *indirectos* o técnicas de comunicación de una sola vía como los anuncios, folletos, llamamientos en los medios, discursos públicos y boletines organizacionales. Los métodos *directos* de atracción de voluntarios requieren contacto personal; y los métodos *delegados* incluyen oficinas de voluntarios, clubes de servicio social, escuelas y otras instituciones que comparten responsabilidad en cuanto a la incorporación con la organización patrocinadora.

Las tendencias recientes en los programas de incorporación de voluntarios en algunas regiones incluyen el compromiso del sector privado de trabajar en conjunto con las organizaciones sin ánimo de lucro. Especialmente en Norte América, las corporaciones y los sindicatos agregan un elemento cruzado a la incorporación. Las empresas estimulan, pero no exigen, a sus empleados dedicar una porción de su tiempo de trabajo al servicio voluntario en la causa que ellos escojan. Esta colaboración resulta en una imagen pública positiva para la empresa y proporciona voluntarios capacitados a la organización sin ánimo de lucro. **La mayoría de la gente nunca se ofrece porque nunca se lo pidieron.** Cuando un patrono o un sindicato apoya la acción voluntaria, da impulso y energía a favor de la participación del empleado.

Sin embargo algunos de los países de Europa Oriental han heredado el legado de un estado que obligaba a sus empleados participar en los servicios públicos. Esta realidad negativa de una participación forzada tardará años en superarse. La situación actual explica las solicitudes de las Sociedades Nacionales de materiales para cursos de capacitación sobre incorporación de voluntarios.

Otra táctica para una adecuada incorporación de voluntarios consiste en pedir a un voluntario experimentado que deja sus funciones, el encontrar un reemplazo adecuado.

¿Cómo encontramos voluntarios? Desarrollando un plan de incorporación y dotándolo de recursos para su implementación.

## El plan

1. ¿Cuál es la tarea?
2. ¿Cuántos voluntarios necesitamos?
3. ¿Cuál es el papel del voluntario?
4. ¿Qué capacidades se necesitan?
5. ¿Qué formación se requiere?
6. ¿Cómo incorporamos voluntarios?
7. ¿Quién se hará cargo?
8. ¿Cuál es nuestro cronograma?
9. ¿Quién evalúa el trabajo?

Dado que los voluntarios son quienes mejor nos ayudan a incorporar a nuevos voluntarios, la óptima estrategia para ello la desarrolla e implementa un equipo de voluntarios ad hoc, con el apoyo del administrador de voluntarios. Este modelo, aparte de sus implicaciones prácticas tiene el beneficio adicional de proporcionar un mayor sentido de pertenencia para el personal no remunerado. Los objetivos de la incorporación se pueden lograr a través de los esfuerzos de voluntarios a corto plazo en vez de voluntarios a largo plazo.

Los voluntarios *a corto plazo* no están necesariamente ligados a la organización o su causa en un principio, pero tienden a ofrecerse a una variedad de grupos – todos por tiempo limitado. Ellos quieren un trabajo definido y de corta duración y se motivan con el logro individual o ganancia profesional. Los voluntarios a corto plazo se pueden vincular para proyectos específicos o con equipos especiales con beneficio para el individuo y la organización.

Los voluntarios *a largo plazo* están afiliados a la organización y tienden a quedarse por largos períodos de tiempo. Se motivan con la afiliación y con el logro e identificación con los objetivos y alcances del grupo. Frecuentemente crecen dentro de la cultura organizacional y asumen posiciones de autoridad y liderazgo.

### Junta o comite de voluntarios

El *Presidente de la Junta* o comité juega un papel central en cuanto a la incorporación de miembros. Se debe establecer un plan que esboce los objetivos del comité. Los planes más concretos deben incluir el desarrollo de una descripción completa de cada cargo para cada miembro del comité indicando las habilidades y cualificaciones específicas previas. Para lograr un voluntario comprometido e informado se debe realizar una reunión con el posible miembro para describir la misión del Comité y el papel que juega dentro de la Sociedad. Esto también da la oportunidad para una comunicación de doble vía donde el voluntario puede informarse sobre la oferta. *Comités de nombramiento y miembros de la junta* también sirven como agentes para la incorporación. Los posibles miembros de la junta deben mostrar un compromiso con la misión del Movimiento y estar preparados para pensar en la globalidad y no solo en las partes. Deben participar sin monopolizar el proceso. La habilidad que tenga un miembro del comité para compartir con otros las responsabilidades y la toma de decisiones facilita enormemente el mandato del comité. Hay gente que se siente bien en funciones de liderazgo y otros que prefieren el servicio o en un programa. Sin

embargo, es de vital importancia incluir a los voluntarios de servicios o programas en las juntas o comités para asegurar que el proceso de toma de decisiones sea relevante.

La *orientación* de los miembros de la junta es fundamental para asegurar un entendimiento común. Los miembros de la junta deben tener un *manual del voluntario* específico para sus necesidades. La orientación para nuevos miembros la dan mejor los miembros de la junta con experiencia. Se debe planificar y facilitar al comité un aprendizaje permanente para el de su actividad. La composición de la junta idealmente refleja la comunidad en general, incluye a los usuarios de programas y a quienes los realizan, con un balance entre mujeres y hombres, así como representación de los grupos juveniles y de la comunidad, en la medida de lo posible.

### **La juventud y los adultos jóvenes (edades entre 15-30)**

Por necesidad, la gente joven puede ser voluntarios o de corto o largo plazo en el presente, pero voluntarios de largo plazo en el futuro. Su incorporación será gracias a sus contemporáneos, quienes podrán comunicar sus propias experiencias en el Movimiento. Las escuelas y universidades en algunos países incluyen hoy día en su currículo cursos sobre servicio a la comunidad. Un sentido de pertenencia, aprendizaje de civismo y respuesta a las necesidades de la comunidad todos son fuertes atractivos para que la gente joven se ofrezca como voluntario. Un estudio (*Youth Views on Voluntary Service Learning* tomado de la Encuesta de Juventud en el Area de Chicago, Popowski, Karen J.) puso de manifiesto que el respeto, el reconocimiento y la recompensa eran los motivos primordiales para hacer más popular el trabajo voluntario entre los adolescentes. Los estudiantes vieron el valor del aprendizaje a través de la experiencia. Consideraban ventajosos la preparación para el trabajo, la contribución cívica, mejor auto-estima y las oportunidades sociales. Otros estudios indican que el sentimiento de pertenencia y la amistad son fuertes motivaciones. Las desventajas incluyen conflictos de tiempo, demasiado trabajo, o temores de que la experiencia no sea beneficiosa para el estudiante o para el beneficiario.

Las campañas para incorporar voluntarios deben incluir actividades variadas, combinando altruismo con crecimiento personal, y que ello tome forma de una acción social fuerte destinada a aliviar el sufrimiento humano.

Cuando una Sociedad Nacional tiene un fuerte programa para la juventud en primaria, como lo tiene la Cruz Roja de la República de Corea, entonces existe una progresión natural a través de los años intermedios, bachillerato, pre-universitario y la universidad. Cuando existe una política de la Sociedad Nacional para la integración de la gente joven a los programas y servicios existentes, sin un programa especial para ellos, las recomendaciones citadas anteriormente podrán ser útiles pero requerirán más tiempo y energía para promocionar. Las oportunidades para la gente joven van desde la prestación de servicios hasta la participación directa en la formulación de políticas, además de la participación en conferencias juveniles y programas de intercambio.

### **Voluntarios de mayor edad (mas de 56 años y jubilados y prejubilados)**

Las personas mayores merecen un respeto especial en muchas comunidades y pueden servir como asesores y mentores de los jóvenes. Ellos ofrecen una comunicación intergeneracional efectiva. El número de personas mayores va en aumento y constituyen un tipo de voluntarios educados, disciplinados, capacitados y con experiencia. De todos modos, es difícil generalizar: unos cuidan de sus nietos y por consiguiente, no tienen mucho tiempo libre y sus recursos financieros son limitados, para otros el aislamiento situacional o auto-impuesto es un impedimento a la participación. La Cruz Roja Americana publicó en *Volunteer Recruitment Strategies* los resultados de su investigación en 1989 que revelaban que las personas mayores, si bien en el pasado eran más proclives a ofrecer servicios voluntarios para el Movimiento, representaban hoy el colectivo menos inclinado a dar su

tiempo. En lo que se refiere al desarrollo de materiales para la incorporación de voluntarios la experiencia muestra que los materiales promocionales deben presentar a personas mayores como activas, saludables y llenas de vida. Deben comunicar las oportunidades que tienen para conocer a otros a través del trabajo voluntario, que el calor humano y el interés forman parte de éste y que las actividades presentan retos.

Una llamada directa, preferiblemente de una persona mayor a otra, da los mejores resultados. Los materiales promocionales deben ser colocados donde las personas mayores se congregan – los centros comunitarios, centros para gente de la tercera edad, bibliotecas. Algunas firmas patrocinan clases de preparación para jubilados que proporcionan excelentes oportunidades para la incorporación de voluntarios.

## La diversidad cultural de los voluntarios

Un ambiente hospitalario para todos comienza con una formación en la sensibilidad y la diversidad para los voluntarios y personal remunerado ya existente, donde las actitudes y valores pueden ser comprendidos.

*Me pareció muy bien dedicar tiempo suficiente a reflexionar sobre las diferentes culturas, cosa que nunca había hecho antes.*

El *etnocentrismo* puede convertirse en la base del prejuicio y la discriminación y resulta auto-limitante para cualquier organización. Los Principios Fundamentales requieren que las Sociedades Nacionales hagan un esfuerzo conjunto para representar a las minorías en proporción a la representación de su grupo étnico dentro de la población. Aún dentro de determinada comunidad, los grupos o clanes pueden tener valores y creencias muy diferentes. Para este propósito, algunas Sociedades Nacionales están formando fuerzas de trabajo especiales y comités para pronunciar y crear una cultura organizacional inclusive, en las que los voluntarios multi-culturales se sienten no sólo aceptados, sino bienvenidos. Un voluntario más cosmopolita podrá prestar mejor programas y servicios de la Cruz Roja y la Media Luna Roja destinados a grupos de distintas culturas. Puede tratarse de una persona bilingüe, que pertenece a dos culturas distintas, en definitiva, que conozca y respete a la comunidad. Los materiales deben estar en la lengua de origen. El liderazgo y la participación multi-culturales en todos los niveles de actividad enriquece la misión del Movimiento.

## Grupos de población especiales

Comenzamos a entender y valorar las aportaciones de individuos con necesidades especiales, tales como los disminuidos físicos y mentales, y las personas que sufren de trastornos emocionales. Los planes de incorporación de voluntarios deberían prever la posibilidad de hacer participar a estas personas en el funcionamiento de la organización. A menudo se formulan estos planes en cooperación con las organizaciones comunitarias que tienen un mandato de integración comunitaria o colocación laboral para personas con alguna minusvalía. Es esencial asegurar la comodidad de las personas disminuidas físicamente. *El transporte, acceso al edificio y las demás instalaciones puede hacer la diferencia entre una experiencia emocionante como voluntario o una intolerable.* Las personas con alguna discapacidad contribuyen de numerosas formas a la vida de una organización.

## Descripción de puesto

Una descripción formal de puesto sirve como un contrato o acuerdo entre el voluntario y la Sociedad. Protege los derechos del voluntario al igual que los de la organización. Es el fundamento de la *capacitación, supervisión y evaluación*. Otro beneficio adicional es su aspecto como filtro. El candidato a voluntario puede decidir por sí solo si el puesto le conviene o no.

### **Una Descripción de puesto incluye:**

---

Organización

Título de puesto

Propósito del trabajo

Deberes y responsabilidades

Capacidades requeridas

Consideraciones especiales (p.ej. requiere vehículo)

Requisitos de tiempo por semana/duración de asignación/fechas de capacitación

Relación: persona a quien se reporta

Beneficios: capacitación ofrecida/certificado otorgado

Política de reembolso

Fecha de cierre para las solicitudes

Nombre del contacto para información adicional y formato de inscripción

Un programa para incorporación debe ser permanente con revisión anual y revisión también de la descripción del puesto. *Los materiales para la incorporación* deben estar actualizados, ser pertinentes, sensibles a las diferencias culturales y representativos de la comunidad en general.

Cuando una persona se interesa en un puesto, debe suministrársele un formulario de inscripción, el cual devolverá cumplimentado. El modelo siguiente puede adaptarse según necesidades locales:

### **Un Formulario de inscripción incluye:**

Nombre

Dirección

Números telefónicos: trabajo y casa (si procede)

Fecha de nacimiento

Correo electrónico

Educación y formación especial

Lugar de trabajo

Experiencia (familia, trabajo etc.)

Habilidades especiales (p.ej. idiomas, liderazgo, oratoria pública)

Otras experiencias como voluntario

Áreas de especial interés

Disponibilidad (días/noches/horas por semana)

Transporte disponible

Como se enteró de la oferta del puesto

Dos referencias (no parientes)

Devolver a:

Fecha límite:

La competencia entre organizaciones sin ánimo de lucro está en aumento. Los voluntarios tienen más expectativas en cuanto a lo que la organización puede ofrecer. El desarrollo de un plan de incorporación de voluntarios completo, permite asegurar voluntarios comprometidos.

El cuadro siguiente resume los derechos, responsabilidades y beneficios de un **voluntario**.

<b>Derechos</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Beneficios</b>
Que se le asigne un trabajo adecuado	Entender los principios, la historia, cultura del Movimiento	Recibir materiales escritos sobre el Movimiento
Recibir orientación e información sobre el Movimiento	Adherirse al Código Ético	La oportunidad de ayudar a los demás
Recibir capacitación antes del servicio durante el mismo y en transición	Estar dispuesto a aprender y participar en la capacitación	Oportunidades para el crecimiento personal
Estar informado acerca de lo que acontece en la Sociedad	Entender las funciones del personal remunerado y mantener buenas relaciones laborales con ellos	Referencias y archivos personales confidenciales
Ser tratado como un colaborador	Llevar a cabo las tareas con dignidad e integridad	Reconocimiento
Evaluación regular del desempeño	Aceptar la dirección del administrador de voluntarios	Oportunidades para poner en práctica las propias habilidades
Tener oportunidad de promoción / compartir experiencias	Conocer sus límites	Apoyo y orientación
Tener un archivo personal, confidencial	Respetar la confidencialidad	Compañerismo / contactos sociales
Ser reembolsado por gastos pagados del bolsillo*	Dar y recibir una retroalimentación constructiva	
	Trabajar como miembro de un equipo	
	Documentar y entregar informes sobre incidentes poco usuales	

El siguiente es un resumen de los derechos y deberes del administrador de voluntarios.

<b>Derechos</b>	<b>Responsabilidades</b>
Recibir orientación y educación acerca del Movimiento	Asegurar cursos de formación previos, durante el servicio y en transición
Esperar que el voluntario cumpla sus tareas	Asegurar que las informaciones, normas y procesos se conozcan desde el principio
Planificar y facilitar la capacitación	Establecer y mantener las normas
Evaluar el desempeño del voluntario	Dar y recibir retroalimentación constructiva
Reorientar a cualquier voluntario que tenga dificultades en el puesto asignado	Distribuir los recursos de manera responsable
	Respetar el aporte y compromiso de los voluntarios

\* Las políticas sobre reembolsos son aprobadas por la Junta y por la administración. Cuesta dinero y toma tiempo ser voluntario. Gastos pagados del bolsillo incluyen viajes, comidas y materiales que se requieren en el desempeño de las funciones. Algunos voluntarios consideran los gastos incurridos en el servicio como un aporte adicional y no aceptan reembolsos. La organización no obstante asegura que los voluntarios de todos los niveles de ingresos están bienvenidos al ofrecer pagar los gastos.

## Entrevistas y colocación

*Marvin era conductor de autobús, esposo y padre de dos niños. Su educación formal terminó prematuramente debido a circunstancias familiares. Durante la entrevista, se hizo evidente que estaba interesado en los jóvenes menos favorecidos y que había seguido varios cursos de expresión oral. Tenía una tremenda confianza en sí mismo y un afecto genuino por la gente. Lo acepté como candidato para el programa más exigente que operábamos y se convirtió en un instructor sobresaliente y altamente valorado. Marvin es hoy día un alumno universitario de tiempo completo estudiando para ser profesor de jóvenes en dificultades. Que sensación tan especial es haber contribuido en una mínima parte a la realización personal de alguien.*

(un administrador de voluntarios)

Una entrevista con un potencial voluntario se debe programar idealmente dentro de las dos semanas siguientes al recibo de su formulario cumplimentado. Una entrevista determina si el candidato es adecuado o no. Para proteger a la organización, sus destinatarios, los que trabajarán con el voluntario y el voluntario mismo, es esencial que se lleve a cabo una selección muy completa.

La entrevista la debe conducir una persona con experiencia, receptiva, que entienda a los voluntarios y a la organización y que tenga claro la persona que se necesita. Para reconocer el potencial de un candidato hace falta saber escuchar. Es necesario entender las necesidades y deseos de él/ella y asegurar que son compatibles con la misión de la organización.

*Mi iglesia está perdiendo miembros. Si me ofrezco voluntario a la Cruz Roja, puedo pedir a la gente que se una a nosotros.*

(viola el principio de neutralidad)

Preguntar al candidato acerca de sus experiencias previas como voluntario y la satisfacción que estas experiencias le proporcionaron, puede dar alguna idea acerca de las posibilidades del candidato.

Los voluntarios traen regalos muy ricos en términos de experiencia vivencial. Algunos talentos e intereses especiales relacionados o no con el puesto disponible, pueden ser utilizados en otras opciones. Si el objetivo es encontrar el voluntario apropiado para el puesto correcto en vez de simplemente llenar un vacante, resultará mucho más satisfactorio a largo plazo. El propósito de realizar entrevistas es coordinar a los voluntarios con las funciones, el equipo y los recipientes de los servicios. Los voluntarios necesitan saber que su aportación será valiosa y que sus habilidades se usarán de la mejor manera posible. Para las entrevistas, aténgase siempre a las normas en vigor dentro de su país.

### Los archivos de los voluntarios

Al terminar la entrevista, se deben revisar y documentar *las referencias*. Se determina la confiabilidad del candidato a voluntario y su disposición para trabajar como miembro del equipo y su adaptabilidad. Frecuentemente, si la Sociedad contrata con el Gobierno para prestar un servicio, se requiere un pasado judicial. *El formulario de inscripción para voluntarios, el nombre de quien conduce la entrevista, fecha de la entrevista, resumen y cuestionario de la entrevista, documentación sobre referencias y el pasado judicial junto con la colocación del voluntario se registran en el archivo del voluntario.*

## Manual del voluntario

Las Sociedades Nacionales pueden pensar que los materiales destinados a la educación de los voluntarios y el personal remunerado acerca de la historia y cultura del Movimiento tienen la misma función que un manual para el voluntario. Sin embargo, un manual para el voluntario contempla los datos históricos idealmente como un solo componente dentro de una amplia gama de comunicación pertinente al entrenamiento de voluntarios.

*Como soy voluntario nuevo, aprecio el obtener esta información tan rápidamente. Me ha dado una mejor idea de la Cruz Roja y de todas sus actividades.*

**La capacitación Pre-servicio y Orientación** para el nuevo voluntario comienza con un manual para el voluntario. El manual proporciona una referencia inmediata sobre el mandato de la Sociedad Nacional, sus políticas y procedimientos y da un sentido a la totalidad del programa para voluntarios. El manual debe incluir suficiente información para poder empezar, pero no tanto que abrume. Puede ser utilizado como una herramienta para la incorporación y para motivar y conservar a los voluntarios. Se incluyen líneas claras de comunicación, ayudando a evitar la mala comunicación entre los voluntarios y el personal asalariado. Los asuntos relacionados con la gestión del riesgo y los problemas de responsabilidad disminuyen cuando las pautas están claras. Debido a la complejidad de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, es importante limitar el contenido del manual a lo esencial. *The Africa Youth Leaders' Handbook*, disponible en la Federación, incluye guías sobre gestión de voluntarios jóvenes.

*Me gustaría saber más detalles sobre los programas, especialmente para los que existe un mandato, y menos sobre historia.*

Un buen inicio para el manual es una sección *introdutoria* con información sobre los principios fundamentales, actividades y prácticas, así el significado y papel del servicio. La *siguiente sección* debe incluir la estructura organizacional e información general – nombres, títulos, números telefónicos. La *sección final* trata específicamente de los programas o servicios – los derechos, papeles y responsabilidades de los voluntario y el personal remunerado, diferentes caminos en el servicio voluntario, el Código Ético y las políticas sobre reembolsos y prestaciones para los voluntarios. Una tabla de contenidos y codificación de las secciones por colores hace muy asequible la información para el lector. La tarea de desarrollar un manual para los voluntarios se puede delegar a un grupo de trabajo compuesto por voluntarios nuevos y experimentados y el personal remunerado.

Todo un manual destinado a los miembros de la junta debe incluir un informe anual, el presupuesto e informes financieros, con una descripción de los puestos de responsabilidad, los mandatos de la junta y de los comités. Un cronograma de las reuniones y las actas de las reuniones recientes también son de utilidad para un miembro nuevo de la junta o de comité.

*Se contestó a mis preguntas de manera satisfactoria, pero habría sido interesante saber aún más.*

El manual del voluntario debe verse como el paso inicial en la capacitación, pero tanto el proceso como el resultado fortalecerán la base de los voluntarios y de la organización.

## Capacitación y desarrollo

La **capacitación** tiene tres objetivos: *primero*, hacer avanzar la misión del Movimiento, *segundo*, ofrecer los conocimientos indispensables para realizar un programa o servicio y *tercero*, satisfacer las necesidades de aprendizaje de los voluntarios.

La responsabilidad tradicional del Movimiento de responder en épocas de desastre y conflicto armado requiere de una capacitación especializada para los voluntarios y el personal remunerado. *El Plan de trabajo para el decenio de los años 1990, actualizado en 1992*, publicado por la Federación, enunció las metas y los objetivos para el desarrollo de programas en diversas áreas. Esta sección está enfocada en las necesidades de capacitación de los voluntarios a nivel *regional o comunitario*.

La investigación demuestra que las organizaciones con programas actualizados de capacitación y orientación son las que han visto un aumento del número de voluntarios.

En un artículo reciente, (*Volunteers as Customer: A Service Perspective*), Saltzman, M. y Sullivan, N. proponen que las organizaciones sin ánimo de lucro se conciben como agentes económicos a cargo del diseño, gestión, comunicación y entrega de experiencia de calidad para voluntarios. El voluntario se considera como el cliente, el servicio comprado es la experiencia del voluntario, pagado en la moneda del tiempo y energía donado. Si estamos de acuerdo con esta tesis, la capacitación es fundamental para una gestión efectiva de los voluntarios.

Los objetivos de aprendizaje deben ser *medibles, relevantes y verificables*. Un capacitador, junto con los participantes, identifica las necesidades y luego diseña, facilita y evalúa la capacitación. Los aprendices adultos participan porque quieren aprender y esperan un contenido pertinente y modelos de aprendizaje efectivos. Ellos deben ver algún propósito en la capacitación y tienen que gozar de la libertad de compartir experiencias y conocimientos. Un aprendizaje guiado produce los mejores resultados. Los que reciben la capacitación imparten sus conocimientos al capacitador y sus compañeros en el aprendizaje; el capacitador imparte su conocimiento y las habilidades a los participantes, al tiempo que aprende de ellos. En las palabras de un capacitador experimentado, “Si, como capacitador, se comienza la sesión sintiendo que hay solo un experto, eso es lo que: un experto. Por el contrario, si comienza entendiendo que hay treinta y un expertos, terminarán con treinta y un expertos.” La capacitación consiste en un enriquecimiento mutuo.

*Los ejercicios y actividades me parecieron divertidos. Hicieron más fácil tomar contacto con los demás.*

Maslow organizó jerárquicamente las *cinco* necesidades psicológicas básicas del hombre. Las necesidades en los niveles inferiores deben ser satisfechas antes de seguir a las de más alto nivel. La primera necesidad de los aprendices es *fisiológica* y se satisface al asegurar su comodidad física. Arregle su tiempo de capacitación en trozos manejables con descansos suficientes. Revise que el aula, la comodidad y arreglo de las sillas, luz y calor sean satisfactorios. La segunda necesidad es la *seguridad física y emocional*. ¿Sienten los aprendices que el lugar en el que el curso se desarrolla es seguro?, ¿Sienten que forman parte del grupo?, ¿Se sienten alentados a expresar opiniones y a compartir sus experiencias? Las *necesidades sociales* de los participantes están en el tercer nivel. El capacitador establece un clima propicio al intercambio y la interacción. Compartiendo con los demás las experiencias y el conocimiento adquiridos, los voluntarios validan la propia experiencia y tienen la *estima* de los demás, la cuarta necesidad. La quinta es la *realización personal* que puede darse cuando las demás han sido satisfechas. La persona siente una motivación para lograr lo mejor de sí mismo y considerarse un asociado del capacitador y los otros participantes.

El capacitador recoge las impresiones de los participantes. ¿Quién siente baja su auto-estima? (“Todos aquí saben más que yo.”), ¿Quién se siente inseguro? (Tengo miedo de las personas que encuentre al salir del edificio.”), ¿Quién se siente socialmente aislado? (“Quisiera conversar con los demás más fácilmente durante la pausa para el café.”) El capacitador es un agente de cambio y el programa de formación se convierte en el vehículo para avanzar. Puede ser útil cuando ocasionalmente hace un receso y renueva la energía de los participantes.

*Hasta ahora fantástico! Se invita al aprendizaje. Se estimula la discusión.*

**La Capacitación Pre-servicio** comienza desde el primer contacto entre el administrador de voluntarios y el candidato a voluntario. Durante la entrevista, el administrador comunica información acerca de la organización, su misión y propósito, su estructura y las políticas. El manual del voluntario proporciona información adicional pertinente.

*Al principio creí en el valor del programa, pero a medida que pasan las sesiones, empiezo a ver lo valioso que es la organización y será para mí y los demás.*

Los adultos llegan con expectativas. Empiece averiguando cuáles son esas expectativas. Verifique que tienen congruencia con el programa de formación. No es posible satisfacer todas las necesidades, así que sea muy claro con el grupo acerca de lo que se puede y no se puede lograr. Establezca los objetivos de la formación junto con los participantes.

Si el programa de formación se utiliza ya desde hace tiempo, asegure que los materiales y recursos están actualizados y son pertinentes. Muchas veces los materiales tienen ideas y metodologías desactualizadas. Los profesionales de la comunidad y los voluntarios con experiencia están a menudo dispuestos a participar en los comités de revisión y podrán ofrecer sugerencias innovadoras para mejorar la documentación. Incluya también a los voluntarios con experiencia en el desarrollo y diseño de programas de formación.

Los métodos para aumentar el **conocimiento** incluyen conferencias, lecturas, reuniones, observaciones, entrevistas, discusiones de grupo, películas y videos. Haga hincapié en las áreas que lo requieran. El material presentado de diferentes maneras enfatiza los puntos claves del entrenamiento. En las palabras de un antiguo proverbio chino:

*Yo oigo y yo olvido  
Yo veo y yo recuerdo  
Yo hago y yo entiendo.*

Los métodos para aumentar las **habilidades** incluyen el juego de roles, simulacros de situaciones, parejas de voluntarios con experiencia y debutantes, y la práctica sobre el trabajo. Dé refuerzos sinceros y positivos cuando sea posible y siempre relacione la actividad con el objetivo del aprendizaje.

*Haber traído al grupo de estudiantes fue ilustrativo. Ayudó a entender la realidad y las percepciones de los estudiantes.*

La evaluación regular del trabajo de los participantes y un control frecuente de sus competencias revela ciertas lagunas en el aprendizaje. Los horarios flexibles toman en cuenta la necesidad de revisar detalladamente los conocimientos adquiridos y mejorarlos según se requiera.

*La sincronización es buena. Comienza a su hora y creo que dedican suficiente tiempo para cubrir cada tema de manera satisfactoria.*

**La Capacitación Durante Servicio** se construye sobre la base ya adquirida al suministrar nueva información y la oportunidad de desarrollar trabajo en equipo. Reuniones mensuales en donde los voluntarios pueden compartir sus experiencias y dar ánimo los unos a los otros, sesiones de consulta donde se formulan planes, asistir a seminarios y conferencias, asegurar la auto-renovación y motivación del grupo. Las encuestas anuales del voluntariado definen las fortalezas y las debilidades del ciclo de gestión.

*A veces la reunión termina antes de que uno se dé cuenta!*

**La Capacitación de Transición** ayuda al voluntario experimentado a avanzar hacia nuevas oportunidades dentro de la Sociedad. El voluntario puede sentir la necesidad de buscar nuevas experiencias y pide orientación. De igual modo, el administrador-mentor, siendo sensible a esas señales que le envía el voluntario, podrá iniciar un diálogo en aras de aclarar tales necesidades. La tendencia de mantener al mismo voluntario prestando el mismo servicio puede convenir a la Sociedad, pero supone una injusticia para el individuo. Los administradores deben promover el potencial que representan los voluntarios, por eso les compete proponerles una reorientación de trabajo o un ascenso.

*Discutí las oportunidades para proyectar mi carrera con el administrador de voluntarios. Sentí que el ambiente era muy abierto y libre de amenazas.*

### Capacitación y desarrollo de voluntarios

<b>Pre-servicio</b>	Orientación Capacitación
<b>Durante servicio</b>	Apoyo Prestación de servicio Apoyo
<b>Transición</b>	Apoyo

## Apoyo y permanencia

La participación de los voluntarios dentro del proceso de planificación abre nuevas perspectivas y da un nuevo impulso. Ofrecer al voluntario la posibilidad de que pueda influir en la planificación de la organización y la toma de decisiones, supone crear un impacto positivo sobre su deseo de continuar involucrado. Con más y más frecuencia los voluntarios que trabajan en el terreno identifican y formulan respuestas creativas a las necesidades de la comunidad. Existen dos diferentes aspectos de la gestión de voluntarios que determinan el número de voluntarios activos. A grandes rasgos, estos incluyen primero, **la incorporación y colocación** del voluntario, y segundo, su **apoyo y permanencia**. Es un logro haber atraído al voluntario, pero requiere otro logro: que quiera permanecer. La competencia entre las organizaciones sin ánimo de lucro está en aumento y los candidatos pueden escoger entre un sinnúmero de oportunidades. Normalmente el servicio voluntario no incluye ningún incentivo monetario. Sin embargo existen beneficios como el apoyo y el reconocimiento. La permanencia de los voluntarios está estrechamente vinculada a este apoyo y reconocimiento.

Las Sociedades Nacionales indican entre los motivos de la marcha de los voluntarios: cambios en las circunstancias personales (salud, situación familiar, reubicación, empleo), insatisfacción con las tareas asignadas, falta de programas con sentido para ellos, falta de participación en la toma de decisiones, deterioro de las relaciones entre voluntarios o con el personal remunerado, duración de la capacitación, mediocridad de los dirigentes, incomodidad con el cambio o fatiga de voluntario.

*Mi vida familiar empezó a sufrir. Mi compañero me preguntó porqué no buscaba un trabajo que me diera dinero.*

*Creo que me empecé a hacer mayor. Ya no aguantaba más los viajes en bus.*

Estos son algunos factores **externos** que contribuyen a la marcha de los voluntarios. Existe un ciclo natural en el servicio voluntario que es conocido y esperado. Cuando las circunstancias personales impiden la continuación de un voluntario, puede vivirlo como una verdadera crisis en su vida. El voluntario de más edad puede sentirse inútil e impotente. En el caso de una madre joven, el trabajo voluntario puede reflejar sus restricciones de tiempo como consecuencia de sus responsabilidades de educar a su hijo. Cualquiera que sea la razón que dé el voluntario para su retiro, una entrevista puede proporcionar la oportunidad de validar la aportación de esta persona. Un certificado por su tiempo de servicio o un reconocimiento especial puede aminorar el dolor de partir. Si un voluntario dedicado parte por otros motivos – empleo tiempo completo, continuar su educación, una mudanza u otra oportunidad para el servicio de voluntario – una carta de recomendación promoverá la buena voluntad de ambas partes.

También factores **internos** de la organización deben estudiarse.

*Después de todos esos años, simplemente dejaron el programa . No consultaron a nadie. Ya no me interesa nada más aquí..., claro que tampoco me lo ha preguntado nadie*

Las necesidades y deseos del voluntario no se satisfacen porque una actividad en particular se interrumpe y no hay ningún esfuerzo por reemplazarla u orientar al voluntario hacia otra alternativa dentro de la organización.

*Me entregaron el resumen del curso y me dijeron que empezara. Nadie me ayudó. Ni siquiera me contestaron las llamadas telefónicas cuando necesitaba información adicional.*

La falta de capacitación y de apoyo para el voluntario desemboca en una desilusión y por último en una desvinculación de la organización.

*Cuando empecé como voluntario aquí, era una hora a la semana. Eso lo iba bien. Pero ahora, son tres tardes a la semana y estoy exhausta! Nunca es suficiente! Y no solo eso, quieren que participe en un comité que se reúne en fin de semana!*

El exceso de compromisos o unas expectativas poco realistas en cuanto al tiempo y los recursos de un voluntario le quita el placer de dar y muestra una falta de respeto por el voluntario por parte de la organización.

*La capacitación fue buenísimo! Estaba tan entusiasmada, que quería empezar de una vez..., pero cuando terminé la formación no había nada que hacer. Iré a donde me necesiten.*

Falta de planificación puede derivar en una incorporación de voluntarios mayor que los puestos a cubrir. La organización debe utilizar eficazmente a sus voluntarios.

La Sociedad Nacional desarrolla su cultura organizacional a través del tiempo y por consiguiente controla el significado que se le da al servicio voluntario. La gestión de los voluntarios y el reconocimiento a sus esfuerzos tienen una relación directa con la permanencia de éstos en la organización.

Las necesidades y los deseos del voluntario pueden estar insatisfechos porque una actividad en particular no se ofrece o se interrumpe. La capacitación de transición puede ser útil en reorientar (y conservar) al voluntario.

*Aunque me entregué en cuerpo y alma a ese programa y siempre será muy especial para mi, entiendo el porqué lo tuvieron que cerrar. Los tiempos cambian. Creo que realmente me necesitan para ayudar en la organización de esta nueva iniciativa para el SIDA. Sé bastante acerca del funcionamiento de un buen programa.*

La inversión de tiempo y energía en la incorporación, capacitación y apoyo a los voluntarios es significativa, pero el trabajo no termina ahí.

Todas las personas tienen necesidades básicas de seguridad, realización y aprobación. Para que los voluntarios mantengan y extiendan su participación estas necesidades básicas deben ser satisfechas.

### **Un voluntario necesita sentir que:**

Mis necesidades son compatibles con la misión de la Sociedad Nacional.

Mi aportación marca una diferencia.

Toman en cuenta mi tiempo disponible y energía.

Participo en la planificación.

Recibo apoyo en el desempeño de mis responsabilidades.

Mis habilidades mejoran.

Formo parte de un equipo.

Tengo un lugar agradable donde trabajar.

La gente me conoce y me llaman por mi nombre.

Me reembolsan por mis gastos.

**Adicionalmente, las siguientes necesidades se deben satisfacer:**

Siento que la Sociedad tiene un compromiso de incluir a personas de todas las edades.

Sé que hacen con los fondos que hemos conseguido.

La gente toma el tiempo de explicar el porqué hacen las cosas de cierto modo.

Es un lugar seguro para poner a prueba mis ideas.

Puedo comportarme de acuerdo a mi edad.

La permanencia también significa hacer a la gente la vida más fácil. Entre las consideraciones que asumirán más importancia en la retención de voluntarios en el futuro son el cuidado de niños y horarios flexibles para la capacitación.

## Reconocimiento del trabajo voluntario

Las Sociedades Nacionales enfatizaban unánimemente la importancia de reconocer las contribuciones significativas de los voluntarios. Este reconocimiento tiende a ser expresado a través de tradiciones establecidas de la Cruz Roja/Media Luna Roja – premios, cursos, reembolso de gastos, funciones especiales. Aunque los encuestados no mencionaron otras formas de reconocimiento, se entiende que muchas de estas se emplean normalmente. La respuesta de una Sociedad Nacional llamó la atención al hecho que en algunos casos los voluntarios rechazan el reconocimiento público por su aporte. El reconocimiento se destaca como uno de varios posibles motivadores (otros mencionan la realización, el reto que presenta un trabajo, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo) que pueden influir en la satisfacción y en la mejora para desempeñar el trabajo.

Las Sociedades Nacionales han establecido sistemas históricos de dar reconocimiento. Estos incluyen los certificados, broches y placas de acuerdo al servicio. Los métodos tradicionales son maneras ya consagradas, estimadas y significativas para reconocer el compromiso de los voluntarios para con los objetivos del Movimiento.

No obstante, la creatividad e innovación son importantes a la hora de buscar otras maneras de alabar los esfuerzos del voluntario. Una *formación* práctica, y no sólo teórica, presenta la primera oportunidad para validar las habilidades y potencial del voluntario. Al comunicar al voluntario que esta experiencia es tan valiosa como una experiencia remunerada, por medio de la actitud, y al anotar y evaluar el esfuerzo, estamos demostrando una acción afirmativa. Otras formas de mostrar aprecio son *los informes anuales de calidad y cantidad para la hoja de vida del voluntario*. De igual manera, el reconocimiento puede mostrarse a través de una selección para asistir a conferencias, seminarios o cursos a cargo de la Sociedad. El ascenso, con un título apropiado y nuevas responsabilidades, comunica la acción afirmativa. De vez en cuando, los voluntarios experimentados y cualificados se colocan en cargos como personal remunerado. Los voluntarios también pueden servir como asesores expertos que puede o no incluir el pago de honorarios. Las políticas sobre *reembolsos* reconocen los gastos incurridos por los voluntarios en el curso de su servicio. *Premios para propósitos especiales*, cuando puede servir al tiempo que recibe satisfacción personal incluyen visitas al terreno, oportunidades para promocionar la Sociedad dentro de la comunidad y la participación en cargos de mando.

Algunas formas *personales* de reconocimiento incluyen la presentación a personas influyentes dentro de la Sociedad, cartas de recomendación de miembros de la Junta por logros especiales, compartir información y solicitar sugerencias. Las celebraciones constituyen excelentes oportunidades para agradecer. La sensibilidad hacia las necesidades de los demás se puede comunicar de muchas maneras muy sencillas – una tarjeta de cumpleaños, una charla, una sonrisa calurosa, un lugar de trabajo agradable, unas palabras de halago, o simplemente decir “gracias”.

**Las Corporaciones y los sindicatos** entienden y esperan algún reconocimiento por su participación. Las placas, las citaciones, fotografías de presentaciones, cartas de agradecimiento, reconocimiento en los materiales promocionales, mención en el informe anual – son todas maneras significativas de demostrar la gratitud.

Las necesidades de reconocimiento de la **gente joven** incluyen los registros de capacitación pre-servicio y la participación en programas, recuento de su experiencia para el currículum, cartas a personas de influencia, el ajuste de las necesidades de servicio a su tiempo disponible, oportunidades para compartir experiencias con otros jóvenes, afiliación a la junta o un grupo de trabajo, crédito académico por un curso y cartas de referencia o recomendación.

*En un mundo donde la ganancia económica constituye la medida con la cual se juzga el éxito, nos conviene siempre enaltecer los regalos de tiempo y energía que se dan gratuitamente.*

# Evaluación

## Evaluación de programas

La evaluación le proporciona al administrador de voluntarios un formato para la recopilación sistemática de datos. Determina hasta que grado fue logrado el propósito principal, mide la calidad de la estructura, los métodos operativos y la distribución de recursos. Evalúa la planificación y hace recomendaciones para futuras mejoras. La evaluación periódica de un programa asegura el respeto de las normas de calidad. Es importante, sin embargo, identificar los motivos por los cuales se quiere evaluar una actividad. ¿Quién la efectuará? ¿Cómo se representará? ¿Qué medidas está dispuesta a adoptar la organización para realizar los ajustes necesarios? ¿De qué forma participarán los voluntarios?

### El proceso de evaluación incluye los siguientes pasos:

1. Formulación de preguntas
2. Recopilación de datos
3. Análisis de datos
4. Modificación de planes, operaciones, programa

La evaluación de los objetivos se puede basar en la mejoría del servicio, la recopilación de datos para futura planeación, el reconocimiento de logros y para verificar el cumplimiento de responsabilidades por parte de voluntarios y personal remunerado. La evaluación revela si los planes tuvieron éxito y mide el grado en el que las acciones lograron los objetivos. Traza el progreso e identifica las áreas de interés o de logro y mide el tiempo del personal remunerado comparado con los progresos de los voluntarios. Una evaluación **sumativa** evalúa un programa después de su conclusión. Una evaluación **formativa** se realiza antes y durante el programa para propósitos de mejorar el progreso. Los resultados y hallazgos marcan el camino. Los medios informales de evaluar incluyen el análisis de encuestas diligenciadas por los voluntarios y el personal remunerado y los estudios longitudinales. La planificación de presupuestos y los requisitos de los voluntarios se determinan con la información recopilada.

Algunas Sociedades Nacionales han trabajado con asesores en evaluación que dan su tiempo de manera altruista y ponen a disposición de la organización sus conocimientos. La opinión externa, incluso siendo un proceso más largo e intenso, puede dar como resultado un informe imparcial y completo. La evaluación de un programa, al incluirla en una solicitud de financiación, fortalece la propuesta. Cualquier auditoría de las operaciones, sea por medios formales o informales, debe incluir el apoyo total de la junta y la participación de voluntarios y personal remunerado indicado. Los resultados de la evaluación se presentan por escrito e incluyen soluciones propuestas a los problemas.

## Evaluación del desempeño del voluntario

Los voluntarios pueden *auto-evaluar* su desempeño por medio de encuestas o cuestionarios. Cada persona califica sus habilidades y determina en que áreas tiene fortalezas y en cuales necesita mejorar. El voluntario también tiene una oportunidad para comunicar su deseo de servir en otras funciones dentro de la organización. Las áreas de servicio también deben ser evaluadas. ¿Cómo ve el voluntario el funcionamiento del programa? ¿Qué sugerencias tiene para mejorarlo? ¿Cómo califica la formación, el apoyo y la comunicación? Las auto-evaluaciones de los voluntarios son de máxima utilidad para determinar las necesidades de capacitación durante el servicio o de mejorar el diseño del programa. Las *evaluaciones de los compañeros*, entre parejas de voluntarios, es una forma poco amenazante de evaluarse unos a otros. En cualquier evaluación se debe preparar un formato estándar y los resultados se comparten únicamente entre los dos voluntarios o entre el voluntario y el administrador de voluntarios. El voluntario debe conocer las normas para evaluación utilizadas con el personal remunerado, tener acceso a los resultados y la oportunidad para discutirlos. La *retroalimentación* también se emplea como método para evaluar el desempeño.

Los clientes o beneficiarios/participantes de un programa evalúan el desempeño por medio de un formulario de evaluación de programa. Cualquier proceso de evaluación necesita ser introducido gradualmente y con la mayor sensibilidad. No debe verse como una amenazante libreta de notas, sino como una herramienta esencial para mejorar todos los aspectos del servicio voluntario.

*Un grupo de nosotros ayudamos a diseñar el formulario de evaluación. Luego, formamos pareja con otro voluntario del programa. Yo la observé y ella a mí en la ejecución del programa. Fue muy útil para mí recibir sugerencias constructivas para mejorar mi trabajo y también aprecié las cosas agradables que dijo. Cuanto más capacitados estemos, mejor será el resultado.*

## Terminación de la actividad voluntaria

Las entrevistas y selección al igual que la orientación pre-servicio y la capacitación están diseñados para determinar las habilidades y la adaptabilidad del posible voluntario. Tienen incorporados algunos exámenes y ajustes. Uno de los objetivos principales de la retroalimentación es determinar cuales aspectos del servicio del voluntario no son efectivos, para buscar soluciones positivas y desarrollar una guía para mejorar. Cuando un voluntario acepta un cargo, la persona se compromete a observar los términos y condiciones del servicio dentro de la Sociedad Nacional.

Sin embargo, a pesar de las medidas de precaución, a veces se producen colocaciones equivocadas y es esencial tratar estas situaciones de la manera más justa posible y sin emitir juicios. Si un voluntario conscientemente decide desviarse de los principios, políticas o procedimientos de la Sociedad Nacional, su conducta es inaceptable y puede afectar negativamente a la imagen y a la moral interna de la Sociedad. Si el cambio requerido en su conducta no es posible, la Sociedad Nacional, a través de su administrador de voluntarios puede solicitar su terminación.

<b>Reglas básicas para entrevistas de terminación. Incluyen:</b>
Total reserva
Ejemplos concretos y explicación de la conducta inaceptable
Declaraciones objetivas sin juicios para asegura que el voluntario no pierda su dignidad
Amplias oportunidades para escuchar la perspectiva del voluntario
Conservar un marco de diálogo
Proponer apoyo posterior

Esta es una situación muy estresante tanto para el administrador de voluntarios como para el voluntario en sí. Es de vital importancia que el administrador demuestre una sensibilidad por los sentimientos del voluntario, que podrán incluir factores especiales (económicos, familiares, de salud, sociales) para tomar su decisión. El voluntario podrá reconocer o no las emociones que afectan su imagen de si mismo. Estas emociones se reflejan a veces en frustración o en ira dirigida hacia la organización. A veces el voluntario siente que él/ella es un desadaptado y busca como salir. El administrador de voluntarios también experimenta una mezcla de emociones. La auto-evaluación por parte del administrador es una reacción natural. ¿Coloqué a este voluntario en el lugar correcto? ¿Brindé suficiente apoyo? ¿La capacitación fue adecuada para la tarea? ¿Existen alternativas para resolver esta situación? ¿He consultado con alguien que me pueda ayudar? ¿He proporcionado al voluntario alternativas y apoyo después de la entrevista? ¿Qué he aprendido de esta experiencia?

Si hay una capacitación para preparar al responsable en el proceso de terminar la relación de un voluntario, es útil, pero a menudo está enfocada en los asuntos de la responsabilidad de la organización más que en los aspectos emocionales. Si repite la entrevista de terminación con un colega de confianza puede darle seguridad en este aspecto difícil de la gestión de voluntarios.

La documentación sobre las sesiones de retroalimentación en donde se discutió y se acordaron soluciones y se fijó un tiempo para el progreso, junto con la solicitud de terminación de la relación, se guardan en la hoja de vida confidencial del voluntario.

## Relaciones entre voluntarios y el personal remunerado

Las Sociedades Nacionales afirman que las relaciones entre voluntarios y el personal remunerado a veces son todo un reto. En algunas comunidades pobres puede haber resentimientos por la ganancia económica del personal asalariado. En otras Sociedades Nacionales, hay tan pocas personas en la nómina que ésta no se convierte en tema de conflicto. Pero algunas frases inquietantes, como – “conflicto de intereses”, “los voluntarios obstaculizan el trabajo serio”, “el personal no le puede exigir a los voluntarios”, “el personal tratado como sirvientes y los voluntarios tratados con ingratitud”, “si no se controlan a los voluntarios causarán problemas”, y “la necesidad de aclarar la diferencia entre actividades y política de la organización” – muestran la necesidad de aclarar mejor los papeles de cada uno y desarrollar mejores sistemas de comunicación. Y en el lado positivo, las Sociedades Nacionales reconocieron la importancia de la planificación conjunta, correspondencia entre los puntos de vista de voluntarios y personal remunerado, el mantenimiento de un equilibrio en las responsabilidades y el factor clave, la construcción de un “espíritu de singularidad”.

Idealmente, los voluntarios y el personal remunerado se convierten en un equipo cuando cada persona involucrada se compromete con las metas y las actividades que ayudaron a planificar, ejecutar y evaluar. El clima organizativo define el ambiente en cualquier lugar de trabajo y a su vez está determinado por el estilo de liderazgo empleado por las juntas y los líderes. En su artículo, *Staff/Volunteer Relationship “Perceptions”*, Gretchan E. Stringer afirma que *las relaciones se basan en percepciones diferentes del tiempo, la autoridad y el poder*. Desde el punto de vista del voluntario, su tiempo es un regalo. Desde la perspectiva del personal remunerado, el tiempo está estructurado y organizado. Las expectativas que se tienen acerca de la terminación de una tarea por parte del voluntario pueden ser irreales. El voluntario, por otro lado, considera que no se tiene en cuenta su tiempo disponible. El personal regular siente la presión de terminar el trabajo. Para el voluntario, la junta representa la autoridad, pero el canal de comunicación es el administrador de voluntarios, quien en algunos casos es un empleado remunerado. Para el personal regular, la estabilidad laboral es un motivo muy fuerte y si surge una situación difícil o de confrontación, estará más dispuesto a hacer ajustes. El voluntario tiene más flexibilidad dado que puede decidir quedar o irse. Las líneas jerárquicas de autoridad para el personal regular incluyen las responsabilidades de contratar y despedir a los empleados. Debe estar siempre muy claro que los voluntarios no reemplazan ni desplazan el trabajo del personal regular. Los voluntarios refuerzan los servicios existentes, ayudan al desarrollo de nuevos programas, ponen un toque comunitario a la Sociedad Nacional y trabajan junto con el personal remunerado en equipo.

Los voluntarios buscan al personal regular para compartir no sólo los éxitos, sino también las preocupaciones. Se facilita la comprensión y la comunicación si se invita a los voluntarios a observar los programas y servicios, las sesiones de capacitación y se proporcionan oportunidades para el aprendizaje. Los comités, juntas y voluntarios de programas guían a la organización, pero solo pueden trabajar con la información disponible. Una junta es un grupo que decide la política de la organización para que la misión del Movimiento vaya adelante. El personal trabaja en conjunto con la junta en calidad de asesores, pero la junta toma las decisiones finales y el personal remunerado debe llevar a cabo esas decisiones.

Las buenas relaciones de trabajo entre voluntarios y personal remunerado se construyen sobre la base de la comunicación.

### Asegure que existe lo siguiente:

Descripción de puestos para todos los voluntarios y personal remunerado
Un Manual del Voluntario que describe las funciones y responsabilidades de los voluntarios y el personal remunerado
Oportunidades para compartir las prioridades, objetivos y evaluaciones de la organización
Acuerdo sobre expectativas realistas para el trabajo
Diálogo y consultas apropiadas entre el personal remunerado y los voluntarios a quienes afectan las decisiones
Solución de problemas o asuntos de interés de manera proactiva en vez de reactiva
Creación de un ambiente que engendra un sentido de valor propio en los voluntarios y el personal remunerado
Disponibilidad del tiempo adecuado para una retroalimentación respetuosa

Los beneficiarios de programas y servicios también juegan un papel importante en el establecimiento de relaciones efectivas. Escuchar y prestar atención a sus pensamientos y sugerencias de mejora, promueve la formación de objetivos comunes.

Para la gente joven, la participación en la toma de decisiones y sentirse parte del proceso de la formulación de políticas es esencial para las buenas relaciones laborales con el personal remunerado. Darles la posibilidad, en un ambiente estimulante y democrático, de criticar y poner en cuestión las prácticas existentes, favorece el crecimiento de su perspectiva desde el egocentrismo, pasando por el idealismo y finalmente, el realismo. Al imponer o dictar las acciones la comunicación se cierra y los resentimientos crecen. La búsqueda de la identidad personal para un joven puede verse influenciada por su participación en una actividad en la cual se siente libre para aprender y crecer.

Una sinergia en la que el efecto total es más grande que la suma de los efectos individuales resulta cuando existe la buena voluntad mutua y el reconocimiento. Este resultado se obtiene cuando todas y cada una de las acciones de un individuo, voluntario o empleado, contribuyen a la misión de la Sociedad Nacional.

## Protección de los voluntarios

Los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 forman parte del Derecho Internacional Humanitario . Proporcionan protección, además de definir los deberes y responsabilidades del personal de la Cruz Roja. Para fines de este estudio, sin embargo, la cuestión de la protección de voluntarios se limita a los voluntarios de las Sociedades Nacionales que trabajan a nivel nacional, comarcal o local. Según informes de las Sociedades Nacionales la protección para los voluntarios en el servicio doméstico varía bastante, desde Sociedades que tienen pólizas globales de seguros hasta las que vienen desarrollando una política al respecto, o las que no han tomado en cuenta el tema de la protección. Las Sociedades Nacionales que investigan actualmente el desarrollo de políticas de protección citaron como obstáculo a su implementación la falta de recursos económicos.

Las cuestiones de riesgo y responsabilidad se discuten con más y más frecuencia entre administradores de voluntarios.

Los voluntarios pueden herirse por accidente o por ataque:

*Cuando estaba en la montaña en una misión de rescate, caí y rompí mi pierna en tres. Pasé tres días en el hospital. El médico me dijo que tendría que faltar al trabajo durante una semana. No puedo darme ese lujo; ¿pagará la Cruz Roja mis facturas?*

Los voluntarios pueden perder o recibir daños a su propiedad:

*Alguien se pasó el semáforo en rojo y chocó contra mi coche. Yo iba para mi trabajo como voluntario. ¿Ahora que pasará?*

Los voluntarios pueden dañar alguna propiedad del destinatario del programa/servicio:

*El voluntario de la Cruz Roja perdió los videos que pertenecían a nuestro club. Estaban nuevos.*

Los voluntarios pueden herir por accidente o asaltar a un destinatario del programa/servicio:

*La señora que me trae el almuerzo todos los miércoles derramó el té caliente sobre mi y resulté con quemaduras de tercer grado.*

En cuanto a la responsabilidad, la importancia de los *archivos de los voluntarios* es de vital importancia. Se puede solicitar a la organización que demuestre haber tomado cuidados razonables a la hora de seleccionar y formar a sus voluntarios. En caso de juicio, pueden solicitar verificación de el pasado judicial (si se requiere) y también referencias.

Además es necesario aclarar las cuestiones de ética, sea en el campo de la medicina, el mundo del negocio o las organizaciones no gubernamentales. Un código ético proporciona un marco de referencia para la conducta de los voluntarios.

Existe una creciente tendencia hacia la “cultura del contrato” dentro de muchas Sociedades Nacionales donde los servicios intensivos en obra de mano se entregan por parte de voluntarios. Esta “cultura” requiere una cobertura jurídica.

Una Sociedad Nacional debe adoptar una posición con respecto a los contratos y la protección de los voluntarios de los programas/servicios, además de los beneficiarios de los mismos.

### Un administrador de voluntarios necesita saber:

Las leyes del país con respecto a los Derechos Humanos y la no-discriminación

La cobertura de responsabilidad para voluntarios.

El Código Ético de la Sociedad Nacional.

La persona adecuada en la Sociedad Nacional a quien contactar en caso de un problema legal o ético.

Cómo documentar la situación lo más pronto posible, ateniéndose en el informe, a los hechos.

Quien es el Asesor Jurídico de la Sociedad y cómo contactarlo.

Qué situaciones reales o potenciales de riesgo podrían surgir bajo ciertas circunstancias.

Las asociaciones tradicionales de voluntarios en las sociedades industrializadas están desarrollando cada vez más sus propias políticas deontológicas y legales. Litigar es costosa no sólo en lo que se refiere a dinero, sino también en cuanto a tiempo y emociones.

La siguiente cita resume este tema desde la perspectiva de los beneficiarios del servicio/programa.

*Una de las cosas buenas de la actividad de voluntario es que no hemos tenido que establecer reglas para nosotros. Nos informamos trabajando codo a codo con el personal remunerado. Hacíamos lo mejor que podíamos y la Sociedad agradecía nuestro esfuerzo. Pero cada día más personas que reciben los beneficios de nuestras actividades simplemente afirman: “No hay la menor diferencia para mí en recibir el servicio del gobierno, del comercio o del sector voluntario. Lo que exijo es una calidad de cuidado, una calidad de servicio. “ Y por consiguiente, con las posiciones politizadas que toma la sociedad, con la posibilidad de demandar indemnización y la capacidad de movilizar a la comunidad, la cuestión de responsabilidad en el sentido más amplio de la palabra se ha vuelto importante.*

La Sociedad Nacional tiene que ocuparse del riesgo y la responsabilidad. Debe fijar políticas internas y lineamientos para tratar los asuntos éticos y buscar consejo legal para las situaciones que lo requieren. El tema del riesgo y la responsabilidad merece más discusión e investigación.

## Recomendaciones

---

1. Se debe alentar la integración de los voluntarios en todas las actividades de las Sociedades Nacionales incluyendo las funciones de liderazgo y administración.
2. Es importante que se incluya un componente para capacitación en la gestión de los voluntarios disponible para las Sociedades Nacionales de todas las regiones.
3. Se recomienda que las Sociedades Nacionales continúen e intensifiquen sus esfuerzos para involucrar a los grupos vulnerables, mujeres, personas de distinto origen cultural y grupos especiales.
4. Se recomienda que las Sociedades Nacionales tengan acceso directo a información relevante, pertinente y actualizada para dirigir actividades de los programas de voluntarios en el ámbito local y regional, función que la Federación podría ser quien mejor facilitara.
5. Se recomienda iniciar un estudio más profundo para determinar el alcance y tipo de evaluación realizadas por las Sociedades Nacionales, sobre programas de voluntarios y desarrollar unas políticas y estrategias de evaluación que se puedan adaptar a sus necesidades específicas.
6. Estimular a las Sociedades Nacionales para que trabajen dentro de relaciones de colaboración con otras agencias voluntarias en sus áreas.
7. La divulgación del Derecho Internacional Humanitario y los principios e ideales de la Cruz Roja/Media Luna Roja es el factor clave en las actividades de una Sociedad Nacional y se debe intentar trabajar con el CICR en el diseño de materiales, primero para comunicar al público una imagen positiva del servicio voluntario y segundo para satisfacer las necesidades de motivación y capacitación de los posibles voluntarios.
8. Se recomienda que se definan y desarrollen políticas relacionadas con la capacitación, preparación y apoyo a los voluntarios durante tiempos de disturbios.
9. Se recomienda que las Sociedades Nacionales aclaren los asuntos de responsabilidad que se refieren al servicio voluntario.



# Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

---

## **Humanidad**

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

## **Imparcialidad**

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

## **Neutralidad**

Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

## **Independencia**

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

## **Voluntariado**

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

## **Unidad**

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

## **Universalidad**

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.



La *Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* promueve las actividades humanitarias de las Sociedades Nacionales en favor de las personas vulnerables.

Mediante la coordinación del socorro internacional en casos de desastre y el fomento de la asistencia para el desarrollo, se propone prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

La Federación, las Sociedades Nacionales y el Comité Internacional de la Cruz Roja constituyen, juntos, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.