

Voluntariado Cruz Roja como modelo de engagement organizacional

William Andrés Pérez Díaz, ✉ [william.perezd19@gmail.com](mailto:william.perezd19@gmail.com)

Artículo de revisión presentado para optar al título de Especialista en Psicología de las  
Organizaciones y del Trabajo

Asesor: Diana Rincón López, Magíster (MSc) en Recursos Humanos



Universidad de San Buenaventura Colombia

Facultad de Psicología

Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo

Medellín, Colombia

2018

Citar/How to cite	(Pérez, 2018)
Referencia/Reference	Pérez, W. (2018). <i>Voluntariado Cruz Roja como modelo de egagement organizacional</i> . (Trabajo de grado Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Psicología, Medellín.
Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	



Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Cohorte XXXIII

### Bibliotecas Universidad de San Buenaventura



Biblioteca Digital (Repositorio)  
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

### Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu.co/>

## Resumen

El presente trabajo es un artículo de revisión sobre el engagement organizacional en un contexto donde la vinculación al trabajo es de forma voluntaria, de manera que se evalúan los aspectos psicológicos y contextuales de la organización Cruz Roja Colombiana que permiten la conducta engaged tanto individual como colectivamente, desde los procesos motivacionales y sociales. En este sentido se inicia con la conceptualización y delimitación del contexto; inherentemente abordando el tema de cultura organizacional como elemento de gestión del comportamiento organizacional individual y colectivo; para adentrarse de lleno en las conceptualizaciones del engagement, sus enfoques y modelos teóricos. El estudio del voluntariado Cruz Roja como modelo de engagement organizacional está acompañado de otros conceptos adicionales a los antes mencionados que son también teorizados a favor de entender el papel que desempeñan en el engagement. Finalmente, se concluye haciendo hincapié en los aspectos favorables y limitantes de los estudios para proponer un modelo de engagement personal en el voluntariado; y una conceptualización desde la presente revisión.

**Palabras clave:** Engagement, Voluntariado, Cultura Organizacional, Motivación, Satisfacción, Implicación, Compromiso, Altruismo, Conducta Prosocial, Cohesión.

## Abstract

This paper is a review article on organizational engagement in a context where the link to work is voluntarily, so that the psychological and contextual aspects of the organization Cruz Roja Colombiana are assessed. They allow engaged conduct both individual and collective behavior, from motivational and social processes. In this sense it starts with the conceptualization and delimitation of the context; inherently addressing the topic of organizational culture as an element of management of individual and collective organizational behavior; to fully delve into the conceptualizations of engagement, its approaches and theoretical models. The study of the volunteering in the Cruz Roja as an engagement organizational model is accompanied by other additional concepts to those mentioned above that are also theorized in favor of understanding the role they play in the engagement process. Finally, it is concluded making emphasis on the favorable

and limiting aspects of the studies to propose a model of personal engagement in the volunteering process, and a conceptualization since the present review.

**Keywords:** Engagement, Volunteering Process, Organizational Culture, Motivation, Satisfaction, Implication, Commitment, Altruism, Pro-Social Conduct, Cohesion.

## 1 Introducción

Si se trata de evidenciar la importancia del componente humano en las empresas, vale la pena fijar la mirada hacia las organizaciones de voluntariado (ODV) analizando aquellas peculiaridades que permiten su funcionalidad. Quiere decir que estas atienden necesidades y demandas específicas de la sociedad como cualquier otra organización, pero: ¿Qué hace que sus colaboradores asuman el trabajo de manera voluntaria? Analizar los componentes que permiten un modelo de organización con esta peculiaridad será el punto de partida para el estudio del engagement en el presente trabajo.

En la actualidad, las organizaciones operan en un mercado competitivo y dinámico donde el alcance de sus objetivos determina su éxito, razón por la cual, poseer ventajas para la competencia permitirá mantener o incrementar los resultados y una mayor participación de la organización en el medio. Por consiguiente, este estudio se centra en la organización Cruz Roja dada su transnacionalidad, la trascendencia a lo largo del tiempo y por supuesto el recurso humano que la integra, este último tomado como factor diferencial.

A lo largo del tiempo la psicología del trabajo y la gestión humana han difundido con firme convicción que las personas son el mejor aliado de la estrategia y el recurso de mayor valor en la organización, de modo que las prácticas organizacionales determinan en cierta medida el comportamiento a favor o en perjuicio de los resultados. En este orden de ideas, los trabajadores engaged se consideran beneficiosos por esa predisposición de asumir las demandas de trabajo con actitud positiva y significan un reto para él.

No obstante, la importancia de este estudio da respuesta a la intención de analizar los componentes personales y organizacionales, que permiten un modelo de engagement en el voluntariado Cruz Roja; y describir las características intrínsecas y extrínsecas que motivan el comportamiento engaged del personal voluntario de la Cruz Roja. Por otra parte, teniendo en cuenta el objeto de estudio de la psicología de las organizaciones y del trabajo, la presente revisión pretende fortalecer la implementación del rol profesional en la científicidad de su función mediante el análisis de comportamientos adoptados por la empresa o por los individuos que la integran y que se pueden asumir como nuevos modelos de gestión organizacional.

Respecto al contexto, la sociedad nacional de la Cruz Roja en Colombia (s.f.) hace parte de una organización privada e independiente al Estado, que se extiende alrededor del mundo llamada Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la cual tiene presencia en 186 países; su labor es de carácter humanitario, teniendo como propósito prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias. Su accionar se rige bajo 7 principios básicos estandarizados a nivel mundial: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

En evidencia, un gran número de personas se identifican con el Movimiento y permanecen a través del tiempo como parte de este, además de realizar su trabajo de manera voluntaria, sin un salario económico. Las acciones voluntarias van encaminadas a diferentes áreas como la educación, la salud, apoyo psicosocial, rescate, civismo, ecología, convivencia, cultura, entre otras. En Colombia esta institución hace presencia en todos los departamentos y se estima que existen más de 42 mil voluntarios y 3 mil empleados a nivel nacional que coordinan el desarrollo y logística de proyectos, programas y actividades (Cruz Roja Colombiana, s.f.) Legalmente esta se clasifica como una ODV y forma parte junto a otras organizaciones del sistema nacional de voluntariado (SNV) reglamentado mediante la *ley 720 de 2001* del Congreso de la República de Colombia en donde se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos; además, define dos tipos de voluntariados:

- **Las organizaciones de voluntariado (ODV)** “son las que con personería jurídica y sin ánimo de lucro tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de voluntariado con la participación de voluntarios” (Colombia. Congreso de la República, 2001)
- **Las entidades con acción voluntaria (ECAV)** “son aquellas que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acción voluntaria” (Colombia. Congreso de la República, 2001)

En cuanto a la gestión del talento humano, existen organismos de gobierno y de gestión que disponen de la ejecución de estrategias y procedimientos, los primeros encargándose primordialmente de la parte gerencial o estratégica y los segundos de la ejecución, coordinación y operatividad. A pesar que no existe un registro histórico que dé cuenta de su evolución, ésta cuenta en la actualidad con manuales de procedimientos, guías para dirigentes, administrativos y voluntarios; además de establecer un ciclo para la gestión de los voluntarios, políticas de gestión, protocolos de uniformidad, reglamento institucional, código de ética, principios y valores que brindan información sobre la cultura organizacional y como gestionan sus procesos.

Al finalizar este estudio, la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana será evidenciada como modelo de organización engagement, ya que su funcionalidad es resultado de una cultura organizacional que mantiene colaboradores con esta característica; por esta razón, se realizará a continuación una revisión sobre los elementos psicológicos y contextuales que componen el voluntariado de la Cruz Roja, como modelo de engagement organizacional.

## 2 Metodología

El presente trabajo se efectúa mediante una revisión evaluativa principalmente sobre los modelos y teorías del engagement que responden evidentemente en un contexto de voluntariado en la Cruz Roja Colombiana como modelo de engagement organizacional. Para su elaboración se utilizó libros físicos como fuentes primarias de consulta y artículos de estudios sobre los temas a tratar publicados en diferentes bases de datos de internet mediante el buscador *google académico*; además de información digital compartida directamente por la organización y las páginas web corporativas. De este modo se seleccionó bibliografía en idioma español e inglés determinando la calidad de la información utilizando solo material académico de referentes recientes o actualizados;

y consultando algunas fuentes en las que se apoyaron los autores que se relacionan pertinentemente en cada tema a tratar.

De esta manera para el tema engagement se revisaron los estudios de Kahn (1990) de título: *psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*; y el libro: *el engagement en el trabajo* de Salanova y Schaufeli (2009). Estos últimos autores han participado en gran parte de estudios sobre engagement, previos a la construcción del libro, dichos trabajos también fueron consultados para ampliación de la información, entre los que se destacan *the measurement of engagement and bounout: a confirmative analytic approach* de Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker (2002); *the job demands-resources model: state of the art* de Bakker y Demerouti (2007); y *building engagement in the workplace (In the peak performing organization)* de Bakker (2008).

En cuanto al contexto se revisa desde la cultura organizacional algunos elementos que hacen parte del contexto Cruz Roja Colombiana; para ello se seleccionaron los libros “*comportamiento organizacional* de Robbins (2004); *comportamiento organizacional* de Luthans (2008); *comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* de Chiavenato (2009); y por parte de la organización se abstrajo información principalmente del *ciclo de gestión de los voluntarios* (s.f.); *políticas de gestión humana* (s.f.); *estatutos de la sociedad nacional de la cruz roja colombiana* (2008); y *principios fundamentales del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* (s.f.).

### **3 Desarrollo**

#### **3.1 Voluntariado**

Cabe aclarar la diferencia de voluntariado respecto a empleabilidad, básicamente esta radica en que no existe un contrato que regule legalmente a modo de acuerdo el vínculo al que estará sujeto el individuo y la organización; por tanto, sus roles difieren en cuanto a sus deberes u obligaciones. Teniendo en cuenta las políticas públicas colombianas, el voluntariado se define como “el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas,

quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario” (Colombia. Congreso de la República, 2001).

En este orden de ideas, desde el punto de vista legal voluntario es “toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas” (Colombia. Congreso de la República, 2001). Una definición institucional, en acuerdo establece que los voluntarios son:

*Personas naturales que voluntariamente cooperan para el cumplimiento de la misión humanitaria a través del desempeño de las actividades de la Institución en forma disciplinada, leal, solidaria y desinteresada y que están registradas como tales en cada seccional. Para ser considerados como voluntarios/as deberán prestar dichos servicios de forma continuada, según los reglamentos de la respectiva agrupación y Junta Directiva (Cruz Roja Colombiana, 2008, p. 6).*

Las definiciones expuestas dan cuenta de comportamientos de tipo altruista o que socialmente propenden el bien común; más allá de esto cabe resaltar que la vinculación del individuo a las organizaciones de voluntariado (ODV) se da sin esperar una remuneración y sus motivos de permanencia o afiliación estarán sujetos a factores totalmente diferentes a la de los integrantes de cualquier otra organización en términos de empleabilidad.

Por otro parte, la sociedad nacional de la Cruz Roja en Colombia (s.f.) divide y clasifica al voluntariado por agrupaciones teniendo en cuenta la naturaleza del rol que desempeña cada agrupación, dando forma a 3 perfiles (Juventud, Socorrismo y Damas Grises) donde se conjugan características e intereses comunes, tal como se detallan en la siguiente tabla (ver tabla 1).

*Tabla 1.  
Perfil de agrupaciones voluntarias de la CRC.*

Crterios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Juventud:</b> A su vez la conforman infantiles, prejuveniles y juveniles. Agrupación integrada por niños, niñas y jóvenes, que se caracterizan por su proceso de formación acorde con la misión del Movimiento. Enfocan su</li> </ul>



participación en actividades cívicas para la gestión de la convivencia y la paz; educación ambiental; salud mental y física, entre otras.

Edades: Infantiles: 7 a 9 años - Prejuveniles: 10 a 12 años - Juveniles: > 13 años.	Sexo: Indiferente	Escolaridad: Infantiles: 2° grado de educación primaria. - Prejuveniles: 4° de educación primaria. - Juveniles: 7° grado de educación secundaria.
--	----------------------	--

- **Socorrismo:** Está conformada por hombres y mujeres adultos comprometidos con la filosofía institucional y un gran sentido de solidaridad. Apoyan las líneas de gestión y logística del riesgo, prevención y atención de emergencias, búsqueda y rescate.

Edades: > 18 años.	Sexo: Indiferente	Escolaridad: 9° de educación secundaria o media vocacional.
-----------------------	----------------------	--

- **Damas Grises:** Está conformada por mujeres adultas. Su programa insignia es el de Educadoras Comunitarias, apoyan los procesos de formación que buscan mejorar los medios de vida de las comunidades a través de procesos que contribuyan al desarrollo sostenible y transformación de sus entornos.

Edades: > 18 años.	Sexo: Femenino	Escolaridad: 9° de educación secundaria o media vocacional.
-----------------------	-------------------	--

---

*Nota:* adaptación de página web Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

A nivel general se establecen ciertos criterios que dejan entrever un perfil muy genérico y de cierta forma flexible para cada una de las agrupaciones, aun así, la organización clasifica como incompatible con el voluntariado a aquellos individuos que ejercen cargos de representación política, miembros de cualquier fuerza armada o policial, o que realicen cualquier actividad que contradiga los principios y lineamientos éticos, al igual que aquellos que realizan intervención o participación en movimientos políticos, salvo el derecho al sufragio (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

### 3.1.1 Gestión al voluntariado.

En materia de administración, la organización establece diversos parámetros para el desarrollo de sus procedimientos, dos ejemplos claves que representan lineamientos y modelos de gestión al voluntariado son: las *políticas de gestión humana* (ver tabla 2) y el *ciclo de gestión de los voluntarios* (ver figura 1), consecuentemente las primeras reconocen ciertos componentes como prácticas de gestión equivalente a un marco de actuación de la organización con los empleados y voluntarios, descritos en la siguiente tabla.

Tabla 2.  
Políticas de gestión humana de la CRC

Prácticas de gestión	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selección:</b> Seleccionar candidatos y voluntarios calificados con una excelente calidad humana y con un alto potencial de desarrollo que cumpla con los valores institucionales y con las habilidades y competencias requeridas para el rol a desempeñar.</li> <li>• <b>Bienestar:</b> Mantener un plan de bienestar actualizado acorde con las necesidades de nuestros empleados y voluntarios, con el fin de garantizar el desarrollo y crecimiento de ellos y sus familias.</li> <li>• <b>Imagen corporativa:</b> Velar por la adecuada presentación y preservación de las instalaciones de la Institución, lugares de trabajo y de los elementos requeridos para la realización del mismo. Velar por que el personal empleado, voluntario, contratistas y estudiantes en práctica mantengan una adecuada presentación personal para la realización del trabajo dentro de las instalaciones, resguardando la imagen de la Institución.</li> <li>• <b>Clima organizacional:</b> Crear un clima organizacional de mutua confianza, con base en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas entre los diferentes roles de la Institución.</li> <li>• <b>Reconocimiento:</b> Crear espacios institucionales en los cuales hacemos público reconocimiento a los empleados y voluntarios que aportan y contribuyen significativamente al logro de los objetivos de la Institución. A partir de la participación de los empleados y voluntarios, estimular, propiciar y reconocer la generación de ideas que incidan positivamente en la creación de valor para la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compensación:</b> Mantener una remuneración adecuada y equitativa entre el personal empleado, acorde con los niveles de desempeño y con el impacto del rol en los resultados estratégicos de la Institución.</li> <li>• <b>Puertas abiertas:</b> El personal deberá dirigirse, de acuerdo con el conducto regular, a las personas que dentro de la Institución considere pueden ayudarle mejor en la solución de problemas, inquietudes y sugerencias. A su vez, la persona a quien se acude deberá utilizar la forma más conveniente y adecuada establecida por la Institución.</li> <li>• <b>Trato al personal:</b> Requerir que todos aquellos empleados que tienen personal a cargo acepten con convicción los principios y las normas, con el fin de producir el estilo necesario en el trato al personal y así establecer un clima organizacional con base en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas. Rechazar todas aquellas actitudes entre los diferentes roles de la Institución que puedan ser amenazantes o producir inseguridad o desestima en las personas.</li> <li>• <b>Formación:</b> Estructurar, apoyar y llevar a cabo procesos de formación y entrenamiento para el personal, apuntando al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales requeridas para cada rol a través del Plan de Formación Integral.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> La Institución asume el liderazgo como el compromiso personal con el desarrollo de las aptitudes para ser, direccionar, movilizar, obtener resultados y guiar con el ejemplo.</li> </ul>

*Nota:* adaptación de página web Cruz Roja Colombiana Seccional Antioquia. (Cruz Roja Colombiana, s.f.)

En este sentido, las políticas significan una estructura uniforme y clara hacia donde debe ser dirigido el comportamiento organizacional en cuanto a la implementación de prácticas para la gestión del talento humano. Tomado como segundo ejemplo, la Cruz Roja Colombiana (s.f.) adopta la metodología del ciclo de gestión de los voluntarios (ver figura 1) como una guía más específica que detalla cómo se dan los procesos de captación, retención y desvinculación del personal voluntario; esta herramienta describe de manera sistémica tres fases:

- **Primera Fase:** “Esta etapa surge desde el diagnóstico hasta la graduación antes de adquirir la categoría como Voluntario” (Cruz Roja Colombiana, s.f., p. 3). La componen los siguientes

procesos: diagnóstico (necesidades de vinculación y permanencia de nuevos voluntarios); planificación (cronograma); captación (información, promoción e inscripción); selección (según requisitos, entrevista, prueba psicotécnica, examen médico); formación básica (100 horas/3 meses); y graduación (certificación, carnetización y seguro voluntario) (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

- **Segunda Fase:** “Son los procesos paralelos, que permiten tener un mantenimiento permanente de la labor voluntaria y permite visualizar el proceso de salida cuando desee terminar la vinculación” (Cruz Roja Colombiana, s.f., p. 3). La componen los siguientes procesos: orientación (campos de acción según sus potenciales); formación especializada (capacitación continuada y escalafones); apoyo (logística, bienestar del voluntariado y dotación); prestación de servicios a la comunidad (interna y externa); reconocimiento (estímulos); participación (aporte de ideas y toma de decisiones); y promoción (cargos operativos, administrativos, laborales) (Cruz Roja Colombiana, s.f.).
- **Tercera Fase:** “Son los procesos permanentes que se cumplen desde el inicio del Ciclo de Gestión de los Voluntarios hasta el final” (Cruz Roja Colombiana, s.f., p. 3). La componen los siguientes procesos: comunicación; motivación; y evaluación (Cruz Roja Colombiana, s.f.).



Figura 1. Ciclo de gestión de los voluntarios

Nota: fuente <https://bit.ly/2JjHnpj> (Cruz Roja Colombiana, s.f.). Adaptación a la Cruz Roja Colombiana

Desde el ciclo de gestión de los voluntarios se describen todos los procesos y subprocesos relacionados con la vinculación de los colaboradores al voluntariado. En acuerdo, se define como la herramienta que permite a los administradores o dirigentes conocer el conjunto de estepas y procesos para la introducción, permanencia y desempeño final de los voluntarios (Cruz Roja Colombiana, s.f.). En general, se puede concluir que los lineamientos establecidos por parte de la organización dan significado y guían la gestión organizacional, denotando claramente que la organización reconoce y le apuesta al factor humano como estrategia de sostenibilidad.

### **3.2 Cultura organizacional**

La cultura entendida como una característica organizacional constituye “una red de significados que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella” (Rodríguez et al, 2004, p. 264). Dichos significados son una interpretación colectiva sobre los principios, valores, normas o ideologías que intervienen la vida laboral y la toma decisiones (Schein, 1985). Por su parte Robbins (2004) añade que este sistema colectivo de significados le proporciona una identidad a la organización a través del conjunto de características que esta valora. Integrando el concepto, la cultura se refiere entonces al “contexto general, multifacético y multidimensional que incide sobre las percepciones de las personas, sobre sus representaciones de la realidad, sobre los juicios que de estas se derivan y, de modo mediato, sobre los sentimientos, emociones, la motivación y la acción” (Toro, López, Garcia, Londoño, & Sanín, 2011, p. 78).

Hasta este punto la cultura organizacional puede ser entendida como una variable manipulable y simbólica que influencia en gran medida el comportamiento organizacional, las actitudes y conductas de los colaboradores, en acuerdo, obedece a un término descriptivo de una característica intangible pero observable, en palabras de Schein (1992) la cultura organizacional se define como aquellos:

*Patrones de creencias y supuestos básicos que un grupo crea, descubre o desarrolla mientras resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, dotándolos de valides por su experiencia pasada y por lo tanto, considera dignos de ser trasmitidos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p. 12).*

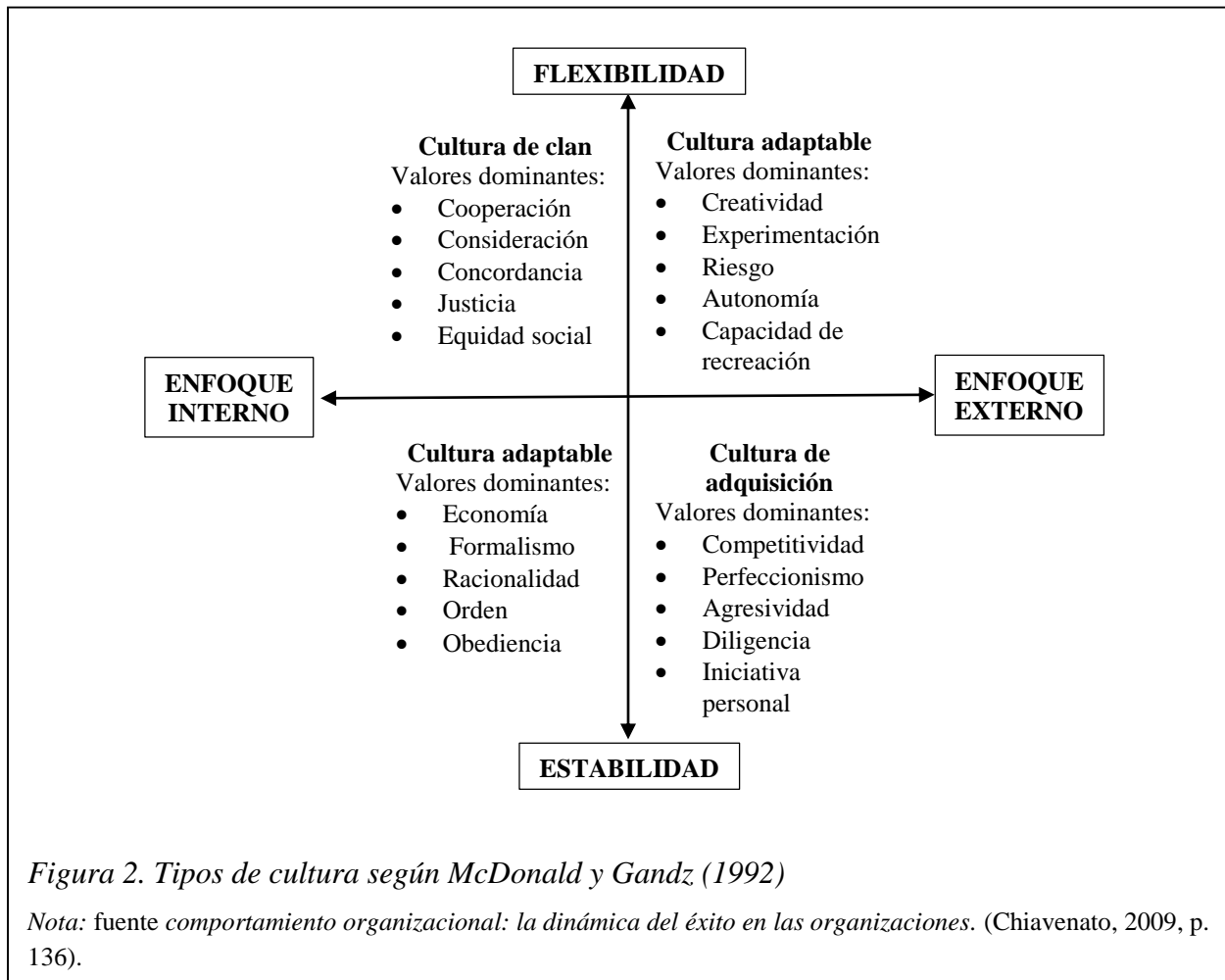
Esto se debe a que la organización funciona como un sistema social, y como en toda sociedad en ella existen modelos explícitos e implícitos; o bien pueden ser, formales e informales establecidos dentro de su cotidianidad.

En cuanto a las características de la cultura organizacional, en acuerdo con Luthans (2008) y Chiavenato (2009) se distinguen seis principales:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** Lenguaje o terminología común; formas de conducta y rituales distintivos que se percibe en el contexto.
- **Normas:** Modelos, lineamientos, reglas y políticas que determinan la manera de hacer las cosas en la organización en general.
- **Valores dominantes:** Los que adopta la organización y se transmiten a los miembros, tales como la calidad, el compromiso y la eficiencia.
- **Filosofía:** Determina la forma de tratar a los colaboradores y clientes.
- **Reglas:** Las diferentes directrices que determinan lo apropiado en las interacciones sociales y de grupo.
- **Ambiente organizacional:** Sensación o percepción general que transmite la organización sobre el contexto, las interacciones, el trato u otras prácticas.

En las organizaciones, de acuerdo con Robbins (2004) puede existir una cultura dominante acompañada de subculturas; la primera, refiere a aquella que expresa los valores o principios centrales compartidos por la mayoría de los integrantes; y las subculturas son una variación específica de los componentes que acompañan las propiedades de la organización determinadas por diferencias geográficas o divisiones internas, de manera que en el grado en que la mayoría de los individuos se adaptan, se comprometan y asuman la cultura organizacional, se podría clasificar como una cultura fuerte o por el contrario como una cultura débil. La cultura fuerte es aquella donde “los valores centrales son sostenidos con firmeza y son muy compartidos” (Robbins, 2004, p. 527), por lo que está tiende a generar una visión compartida en los integrantes de la organización de las actitudes y comportamientos apropiados para su funcionamiento como sistema de socialización.

En este orden de ideas, “los valores se deben transmitir y compartir a través de diversos medios de socialización organizacional” (Chiavenato, 2009, p. 136). De acuerdo con McDonald y Gandz (1992) se identifican cuatro tipos de cultura organizacionales (ver figura 2): *clan*, *adaptable*, *burocrática* y *de adquisición*; estas se encuentran determinadas por las necesidades del entorno: *flexibilidad* y *estabilidad*; y el enfoque o dirección de la cultura: *interno* y *externo* donde prevalecen ciertos valores centrales o dominantes tal como se aprecia en la siguiente figura.



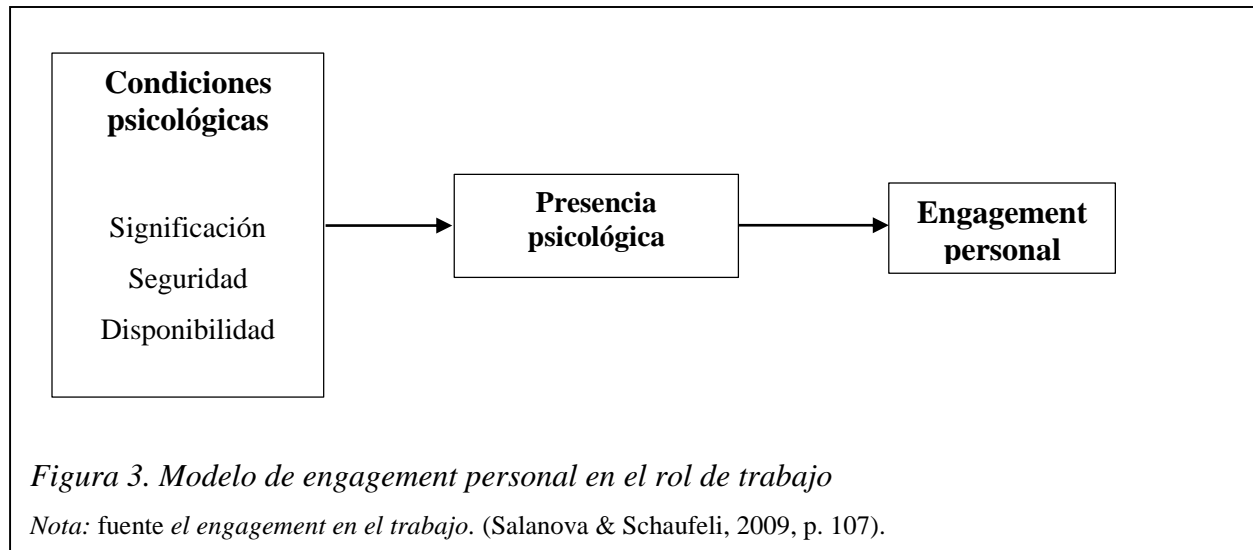
Por otro lado, en cuanto a los modelos de cultura organizacional, Harrison (1995) clasifica cuatro orientaciones culturales relacionadas a los objetivos y tipología de la organización:

- **C. orientadas al poder:** Su objetivo principal es la competitividad o extender su dominio en el contexto que se desenvuelve, sus prácticas refuerzan la toma de decisiones totalmente centralizada y una comunicación unidireccional y vertical.
- **C. orientadas a la norma:** Su objetivo principal es mantener una estabilidad y seguridad, sus prácticas se enfatizan en las responsabilidades de cada rol y en asegurar estrictamente el orden de cada procedimiento.
- **C. orientadas a los resultados:** Su objetivo es lograr efectividad y eficiencia en su quehacer, sus prácticas propician el trabajo en equipo, la recompensa, el trabajo es valorado por la contribución de los objetivos.
- **C. orientadas a las personas:** Su objetivo se centra en la satisfacción y realización personal, sus prácticas favorecen escenarios participativos, el reconocimiento y desarrollo de los colaboradores.

### 3.3 Engagement

Uno de los primeros estudios académicos sobre engagement lo define como el “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las persona utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocionalmente y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (Kahn, 1990, p. 694)- Esta postura, se caracterizó por estudiar el engagement como una característica de la persona, asumiendo un enfoque individualista que relaciona la satisfacción personal mediante el rol de trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009).

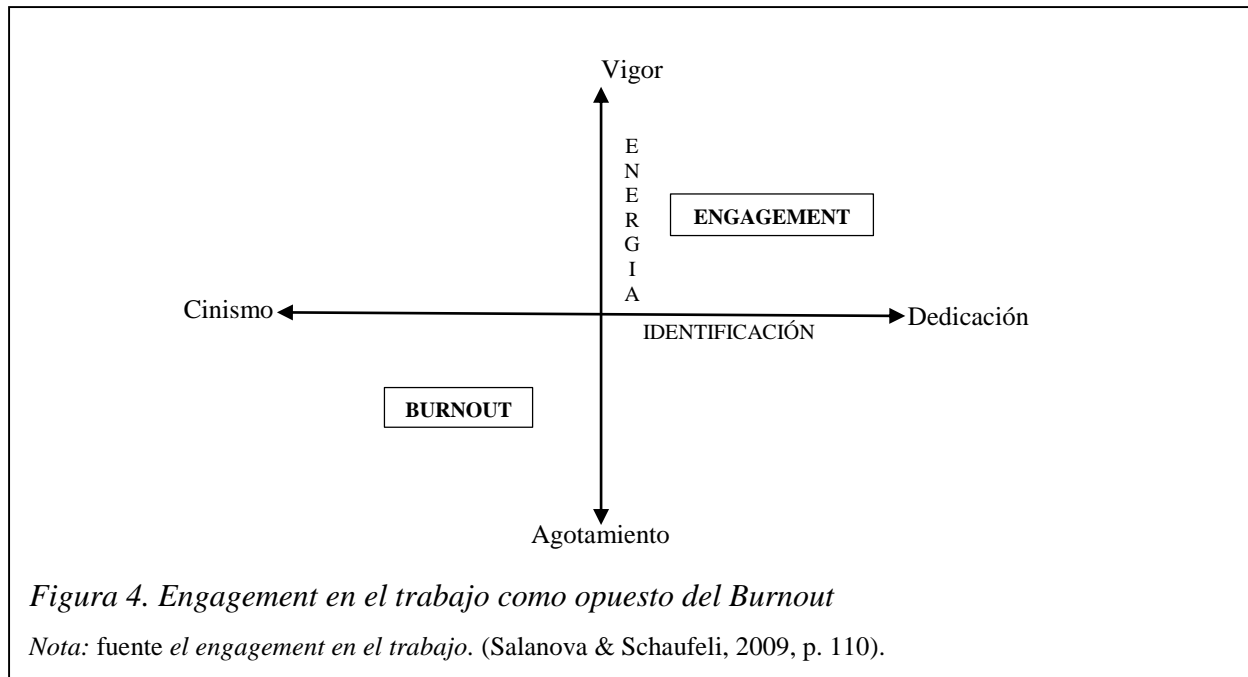
En acuerdo, Kahn (1990) identifico que el rol de trabajo debe contener tres *condiciones psicológicas* para que se desarrolle el engagement: *significación* (sentido o reto), *seguridad* (ambiente de confianza) y *disponibilidad* (recursos físicos y psíquicos). Años después, Kahn (1992) citado por Salanova & Schaufeli (2009) diferencio además de las *condiciones psicológicas* otro ingrediente presente en el engagement *denominado presencia psicológica*, entendiéndose como la concentración que experimentan las personas o cuando se sienten integradas y completamente inmersas. Este enfoque se resume en la siguiente figura (ver figura 3).



Bajo este modelo, May, Gilson y Harter (2004) crearon un instrumento de medición basados en los postulados teóricos de Kahn denominado *Cuestionario De Engagement Personal*, el cual constituye una escala de 13 ítems que engloba las dimensiones: engagement conductual, emocional y cognitivo, finalmente encontraron en su análisis factorial que de las tres variables emergía el aspecto cognitivo (presencia psicológica) y dentro de las condiciones psicológicas, la significación del rol estaba aún más relacionada al engagement que la seguridad y la disponibilidad. En relación a este instrumento Salanova y Schaufeli (2009) mencionan que aún tiene validez pero no se tienen mayor información sobre su aplicabilidad debido a que ha sido casi inutilizado.

Otro enfoque (bienestar psicosocial) de mayor aceptación logro conceptualizar el engagement como lo contrario al síndrome de burnout o estar quemado en el trabajo (ver figura 4), en donde el trabajo en vez de ser percibido como estresante es asumido como retador o es concebido como una experiencia positiva, de modo que dichos fenómenos se caracterizan por comportamientos opuestos siendo el vigor el factor conductual-energético contrario al agotamiento, y la dedicación el factor de identificación opuesta al cinismo (Salanova & Schaufeli, 2009).

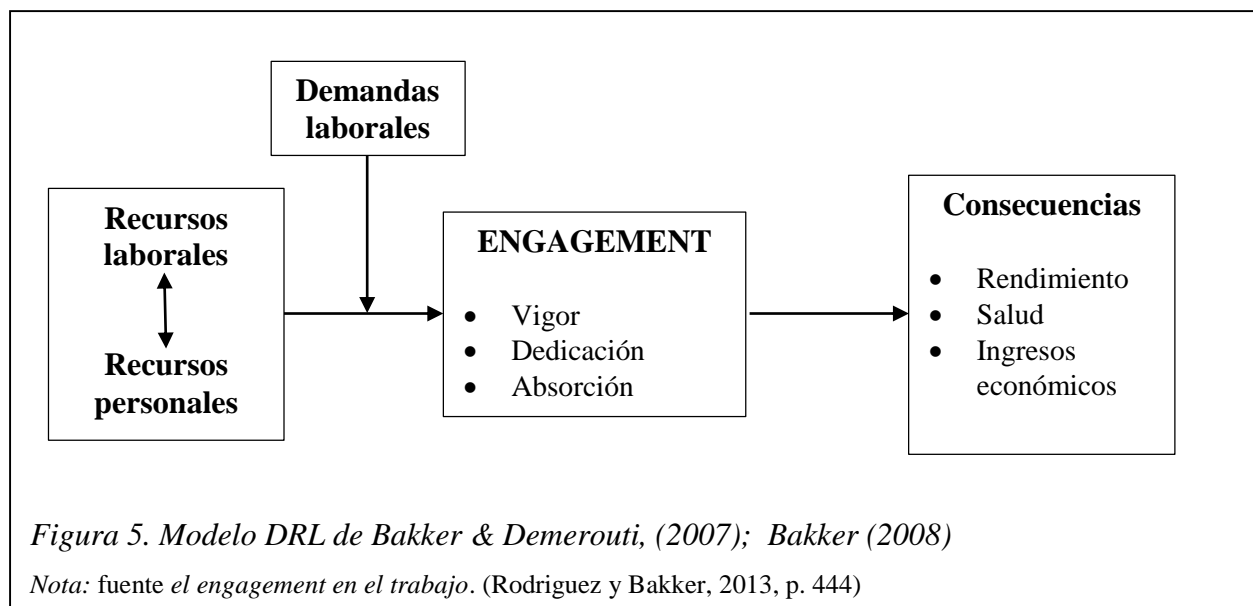




De acuerdo a lo anterior, el engagement es definido como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por: vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74). El *vigor* hace alusión a los altos niveles de energía mientras se trabaja, o al esfuerzo de resistencia física asociado a la capacidad para no agotarse con facilidad; la *absorción*, por su parte se entiende como el estado mental de disfrute relacionado con la concentración o estar inmerso en la labor; por último, la *dedicación* enmarca la vinculación emocional que conlleva a sentirse implicado en los retos con entusiasmo (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Es así como Schaufeli y Bakker (2003) se inclinaron por desarrollar una escala tipo Likert que recogiera las tres dimensiones: vigor, absorción y dedicación; la denominaron *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*; esta contiene 17 ítems en su versión definitiva, 9 ítems en una versión corta y una versión aplicable para estudiantes, además de estar traducido a diferentes idiomas; logra ser quizás la escala más utilizada en los estudios sobre engagement debido a que demostró características psicométricas satisfactorias en los diferentes países donde se utilizó.

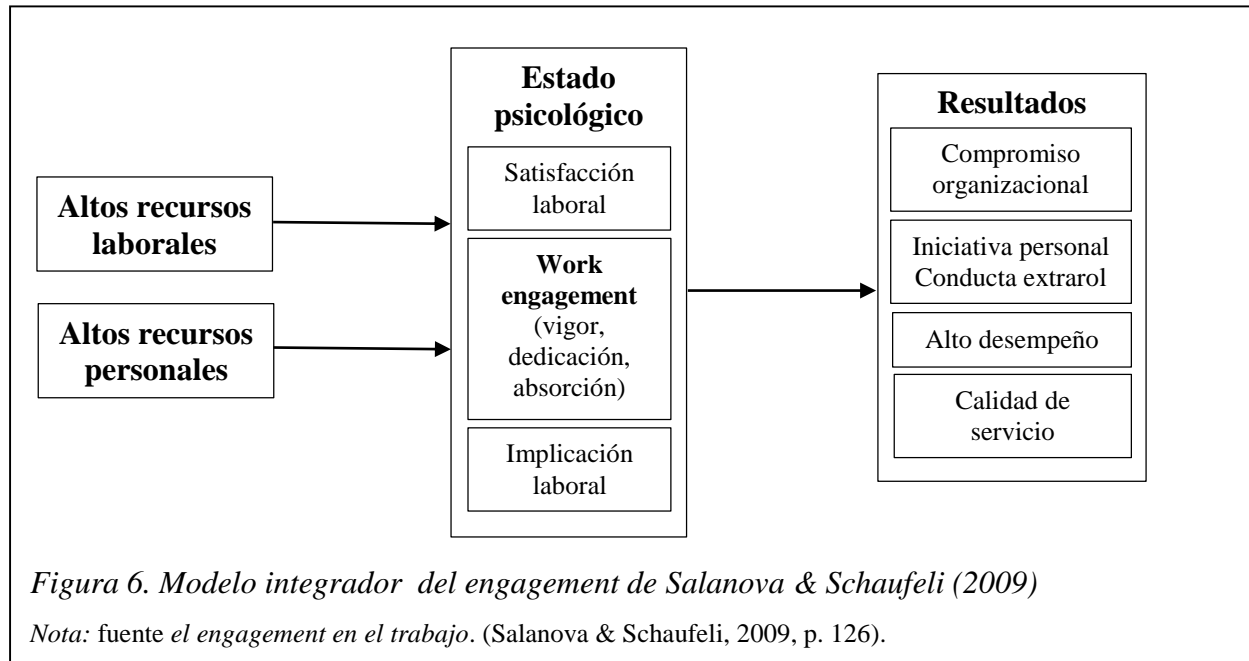
Desde esta perspectiva, el engagement es consecuencia de un proceso motivacional positivo que repercute en el bienestar del colaborador y en los resultados; mientras que el burnout se desprende de un proceso negativo de deterioro de la salud como consecuencia de las altas demandas de trabajo que agotan al individuo, de modo que el proceso motivacional depende de los recursos disponibles para afrontar dichas demandas (Salanova & Schaufeli, 2009). La relación expuesta entre demandas y recursos como determinantes del engagement se explica mejor en el *modelo demandas y recursos laborales* (ver figura 5) de Bakker y Demerouti (2007); y Bakker (2008) más conocido como DRL o JD-R en sus siglas del idioma inglés.



De este modo, las *demandas laborales* se entienden como aquellos aspectos de la organización y del trabajo (físicos, psicológicos, socio-emocionales) que implican desgastes físicos o psíquicos; por otro lado, los *recursos laborales* hacen referencia a las condiciones o motivadores físicos y sociales tales como el feedback, el aprendizaje como parte del desarrollo, la variedad en la tarea, entre otras que permiten mitigar el estrés del trabajo (Bakker & Demerouti, 2007). Por último, los *recursos personales* serían aquellas características individuales y de la personalidad, tales como el optimismo, la resiliencia, la autoeficacia, entre otras con capacidad de reducir el impacto negativo de las demandas del trabajo (Bakker A. , 2008).

A nivel general, los postulados académicos anteriormente expuestos sobre engagement se diferencian en la base u objeto de estudio del concepto, inicialmente se abordó desde el rol laboral como una característica individual atribuida a la persona; luego desde el bienestar psicosocial se asumió como un proceso motivacional opuesto al burnout atribuido a la interacción entre los recursos y las demandas laborales; en acurdo, ambos enfoques coinciden en que el engagement contiene tres componentes los cuales son de tipo conductual (vigor); mental-cognitivo (absorción); y emocional (dedicación) (Salanova & Schaufeli, 2009).

Consecuentemente, nace un nuevo enfoque que identifica el engagement como “el estado psicológico que acompaña a la conducta de mejora y de energía personal” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 128). Sus autores proponen un modelo integrador (ver figura 6) donde el engagement se considera un estado psicológico que media el impacto de los recursos laborales y personales en los resultados organizacionales tales como el compromiso, el desempeño, la calidad del servicio y la conducta extrarol o de iniciativa propia, en otras palabras, es a través de dicho *estado psicológico* que los recursos logran tener un impacto en los resultados (Salanova & Schaufeli, 2009).



Este modelo, Salanova y Schaufeli (2009) lo proponen como un replanteamiento del modelo DRL para entender la relación indirecta entre los recursos y los resultados

organizacionales, a través del engagement como estado psicológico resultante de un proceso motivacional que comparte algunos aspectos con otros constructos como la satisfacción e implicación laboral debido a que juegan un rol mediador similar a este.

Por otro lado, la eficacia colectiva entendida como “las creencias del grupo en el conjunto de capacidades para organizar y ejecutar las líneas de actuación requeridas para producir los logros propuestos” (Bandura, 1997, p. 476). Ha sido el referente que Salanova y Schaufeli (2009) utilizaron para evidenciar la *naturaleza social del engagement* conjeturando que cuando las personas trabajan juntas, estas vivencian experiencias afectivas, integran creencias y se compenentran al experimentar situaciones estresantes o motivantes, de manera que al ser un constructo derivado de un proceso motivacional puede manifestarse en el colectivo de manera indirecta por medio del contagio emocional o de forma directa por empatía; además de otras formas implícitas y explícitas como el modelado conductual, la influencia, la persuasión social y del líder; entre otras.

### **3.4 Motivación**

Para la organización, desarrollar y mantener la motivación en sus integrantes se debe dar como un proceso continuo; a su vez, utilizado como la estrategia que permite asegurar el compromiso, la permanencia de sus colaboradores y la calidad del trabajo (Cruz Roja Colombiana, s.f.). Esta suele ser tomada como un ingrediente inmerso dentro de los procesos gestión humana específicamente los del ciclo de gestión de los voluntarios, desde ahí se evidencia como ésta es guiada e intervenida una vez se da la vinculación del voluntario y durante su permanencia. En palabras de la organización la motivación es definida como:

*La fuerza interior que impulsa a una persona a la acción, para que haya motivación tiene que existir una razón de ser; un propósito, algo que resulte significativo y que sea razón de lo que lleva a una persona a actuar o no actuar (Cruz Roja Colombiana, s.f., p. 22).*

En concordancia, desde la academia la motivación es definida como la “fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona” (Beteman & Snell, 2009, p. 470). Así mismo se describe como “el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y

comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirva para satisfacer un motivo inicial” (Rodríguez et al, 2004, p. 145). Por otra parte, Robbins (2004) refiere que la componen tres elementos fundamentales: la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que utiliza un individuo para conseguir una meta. En general, el concepto puede variar dependiendo de cómo el fenómeno es estudiado, por lo que a lo largo del tiempo han surgido diversas teorías en el intento de explicar la naturaleza de la motivación. A continuación una revisión teórica que soporta este fenómeno (ver tabla 4).

Tabla 3.  
Teorías de la motivación

Autor	Teoría
<b>Abraham Maslow</b> (1954)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de jerarquía de necesidades:</b> La tesis de esta teoría específica que las necesidades sin satisfacer tendrán como efecto generar motivación en el individuo; de este modo expone una jerarquía comprendida desde las necesidades o requerimientos físicos más básicos hasta las disposiciones psicológicas más elevadas por lo que establece en orden jerárquico desde la base hasta la cúspide 5 necesidades: fisiológicas (orgánicas y de supervivencia), de seguridad (defensa y protección), sociales (afecto e identificación con el medio), de estima (autorespeto y reconocimiento) y de autorealización (metas de crecimiento personal y desarrollo del potencial propio).</li> </ul>
<b>Frederick Herzberg</b> (1959)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de los dos factores:</b> Estudia la motivación en el contexto laboral asumiendo el trabajo como una parte fundamental en la vida del ser humano y por tanto sus actitudes en él determinan los resultados. También es conocida como teoría de motivación e higiene asumiendo que la motivación en el trabajo obedece a factores extrínsecos (de higiene) y a factores internos (motivadores individuales); respectivamente, los primeros son aquellos que dependen de la organización; y los segundos serían aquellos que dependen del individuo y se gratifican internamente, ambos pueden desencadenar la conducta mediando el nivel de motivación en el trabajo.</li> </ul>
<b>David McClelland</b> (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de las tres necesidades:</b> A grandes rasgos supone que la motivación tiene una base pura en la emoción pero un efecto directo en la conducta, es decir, la motivación laboral se da cuando se genera una expectativa de cambio de la condición afectiva actual en la que se encuentra el individuo percibiéndose como una necesidad; en este orden de ideas identifica tres necesidades en los seres humanos: la necesidad de logro (deseos de excelencia y de asumir retos), necesidad de poder (deseos de prestigio, status o influencia), necesidad de afiliación (deseos de interactuar y relaciones cercanas).</li> </ul>
<b>Cruz Roja Colombiana</b> (s.f.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo C.R.C (Motivación extrínseca, intrínseca y trascendente):</b> La organización define tres tipos de motivación en el voluntariado, refiriéndose a la <i>M. extrínseca</i> como aquella que estimula el comportamiento basándose en la recompensa, no hay un interés verdadero en relación al sentido de la tarea, sino en la recompensa por hacerlo. La <i>M. intrínseca</i> es aquella donde el comportamiento es estimulado desde el ser, existe una identificación o le concibe importancia lo que hace; es capaz de generar un mayor grado de compromiso. La <i>M. trascendente</i> refiere al comportamiento estimulado por beneficio ajeno, enmarca la conducta pro-social como misión personal.</li> </ul>

*Nota:* adaptación a través de la revisión teórica sobre motivación. (Maslow, 1954); (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959); (McClelland, 1967); (Cruz Roja Colombiana, s.f.).

En acuerdo, los planteamientos de Herzberg (1959) coinciden con la organización en lo establecido como motivación en el ciclo de gestión de los voluntarios, reconociendo motivadores para el trabajo tanto intrínsecos y como extrínsecos. Los primeros equivalen a las necesidades internas que actúan como impulsores la acción y por tal razón dicha necesidad se satisface internamente; mientras que los factores de higiene son los estímulos externos del contexto organizacional que alientan la acción del voluntariado.

Por otra parte, las necesidades de orden superior expuestas por Maslow (1954) guardan cierta similitud con lo que más tarde plantearía McClelland (1967) en la teoría de las tres necesidades, solo que no establece un orden o relación jerárquica entre ellas; de esta manera podemos ver que conceptualmente las necesidades de logro coinciden con las necesidades de autorrealización; las necesidades de poder con las necesidades de estima; y las necesidades de afiliación con las necesidades sociales. En acuerdo con estas teorías, la motivación proviene de experimentar condiciones psico-afectivas que interna e individualmente forman lo que consideramos como necesidad; experimentando además el deseo de satisfacerla, generando la conducta.

### **3.5 Satisfacción laboral**

La satisfacción en relación al trabajo puede ser un indicador de calidad de vida laboral entendiéndola como un constructo que avalúa la realidad laboral en relación a las condiciones que generan bienestar y desarrollo en los colaboradores (Toro, 2001). Esta se define como el nivel de satisfacción personal y profesional presente en la ejecución del trabajo y en el ambiente laboral resultante (Fernández-Ríos, 1999). Otra definición enmarca la calidad de vida laboral en términos de condiciones y ambientes favorables que generan y mantienen la satisfacción del colaborador por medio los estímulos y oportunidades (Lau, 2000).

En este orden de ideas, la satisfacción laboral se define como el estado emocional positivo o de placer como consecuencia de las expectativas fijadas a partir de las experiencias laborales,

reflejando una valoración entre lo que la persona desea y percibe que puede obtener; y la importancia que adquiere lo esperado (Locke, 1976). Otro enfoque no solo identifica un componente emocional en la satisfacción sino que la denomina como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona en relación al trabajo en general o hacia elementos específicos del mismo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996). Respecto a cómo surge la satisfacción laboral se han generado diferentes teorías, en acuerdo, se resaltan las planteadas en la siguiente tabla (ver tabla 5).

*Tabla 4.  
Teorías de la satisfacción*

Autor	Teoría
<b>Frederick Herzberg (1959)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo de los dos factores:</b> Esta teoría describe dos tipos de necesidades: las de motivación (contenido del trabajo) y las higiénicas (ambiente físico y percepciones) respectivamente, las primeras son aquellas que dependen del individuo y se gratifican internamente; y las segundas serían aquellas que dependen de la organización, cuando se satisface las necesidades entonces se entiende que la satisfacción puede estar relacionada a factores externos e internos del trabajo.</li> </ul>
<b>Lawler (1973)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelo satisfacción de facetas:</b> Este modelo enfatiza en el grado de discrepancia y la relación entre expectativas y recompensas, es decir que la satisfacción proviene de la comparación entre lo que espera obtener y la realidad de la recompensa. De manera que si la recompensa es equiparable a la realidad se genera satisfacción, por el contrario cuando la realidad no concuerda con lo esperado se genera insatisfacción o una percepción de inequidad.</li> </ul>

*Nota:* adaptación a través de la revisión teórica sobre satisfacción (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959); (Lawler, 1993).

A nivel general, unos modelos conceptualizan la satisfacción laboral desde las resolución de las necesidades y otros desde la comparación expectativas v.s realidad, aun así las causas de la satisfacción pueden ser variantes desde la individualidad del ser en relación a condiciones objetivas o subjetivas del trabajo.

### 3.6 Implicación

La implicación desde lo organizacional se conceptualiza empieza a ser conceptualizada en los estudios de Lodhal y Kejner (1965) definiendo el concepto de implicación laboral como “el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo

en su autoimagen general” (p. 24). Por su parte Saleh y Hosek (1976) diferencian tres matices de la persona implicada en el trabajo: el trabajo es de real interés para su vida, participa en él activamente, percibe el desempeño como un aspecto crítico de su identidad o autoimagen.

En este sentido, los investigadores Rabinowitz, Hall y Goodale (1977) hallaron que existen tres elementos que determinan la aparición de la implicación en el trabajo:

- **Factores individuales** (rasgos de personalidad, autoestima, compromiso, motivación, locus de control, factores demográficos).
- **Factores laborales – organizativos** (condiciones laborales, contenido del puesto, apoyo social, cultura organizacional).
- **Resultados** (satisfacción laboral, compromiso organizacional, entre otros).

### 3.7 Compromiso

El compromiso es un concepto atribuido al sentido de lealtad, disposición y voluntad del colaborador (Toro, López, García, Londoño, & Sanín, 2011). Como actitud, el compromiso organizacional se caracteriza por el deseo único del colaborador para continuar en la organización, al igual que la disposición para trabajar a favor de sus metas u objetivos; y la identificación ideológica con la cultura organizacional (Luthans, 2008). En este orden de ideas, se logran identificar algunas tipologías del compromiso organizacional descritas en la siguiente tabla (ver tabla 6).

*Tabla 5.  
Tipología del compromiso organizacional*

Componentes del compromiso organizacional	Concepto
• <b>Componente afectivo</b>	El compromiso afectivo se caracteriza por el deseo de querer desempeñarse mejor. Se refiere a la adhesión emocional del colaborador hacia organización o el trabajo por la satisfacción que en el experimenta.
• <b>Componente de continuidad</b>	El compromiso de continuidad se caracteriza por la necesidad de seguir siendo parte de la organización. Hace alusión al deseo de permanencia como consecuencia de evaluar el costo de la desvinculación en relación al tiempo y dedicación invertida en el trabajo.



- **Componente normativo** El compromiso normativo se caracteriza por el sentido de reciprocidad. Se le atribuye a la obligación moral o gratitud que inspira a cumplir con la organización.

---

*Nota:* adaptación a través de la revisión teórica sobre compromiso. (Meyer & Allen, 1991)

En acuerdo, estas definiciones se traducen a un proceso continuo en el que los colaboradores desean mantener una relación con la organización y reflejan cierto grado de identidad con esta y el trabajo, por su parte Toro (2001) realizó investigaciones en el contexto organizacional colombiano concluyendo que el compromiso organizacional obedece al sentido ético de la responsabilidad personal más que a la implicación o interés por el trabajo o la tarea, diferenciando que el compromiso puede darse en relación a la organización, a la tarea, al grupo de trabajo, con la autoridad organizacional, con los objetivos y metas de la organización. Esto indica que el compromiso puede tener diferentes facetas.

### **3.8 Conducta prosocial y altruismo**

La pertinencia de incluir ambos conceptos se relacionan con la misión social del voluntariado, concibiendo de este modo a la conducta prosocial como el “conjunto de actos que son valorados positivamente por la sociedad” (Hogg & Vaughan, 2008, p.528); otro concepto hace alusión a que esta es el “comportamiento dirigido a beneficiar a otra persona, independiente de si esta acción comporta o no, algún tipo de recompensa” (Ibáñez, 2004, p. 29). En resumen la conducta prosocial enmarca los comportamientos socialmente percibidos de manera positiva que están asociados a conductas benévolas o de ayuda.

Por otra parte, el comportamiento altruista proviene de la “persona que ofrece su ayuda sin esperar o pedir nada a cambio” (Ibáñez, 2004, p. 29); así mismo, el altruismo hace alusión a la “forma especial del comportamiento de ayuda, a veces costoso, que muestra interés por el prójimo y se realiza sin expectativa de beneficio personal” (Hogg & Vaughan, 2008, p. 528). Consecuentemente, el altruismo entonces viene siendo una manifestación de la conducta prosocial que se origina independientemente de que exista la recompensa, de manera que la conducta altruista puede ser considerada prosocial pero no necesariamente la conducta prosocial es altruista.

### **3.9 Cohesión social y grupal**

Comparativamente, la cohesión social viene siendo el grado en que los integrantes de un grupo experimentan relaciones sociales satisfactorias y de compañerismo entre sus miembros (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985). Mientras que la cohesión grupal es “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a permanecer unido en la consecución de sus metas y objetivos” (Carron, 1982, p. 124). En general, la cohesión nos habla del funcionamiento de los grupos tanto social como en relación a la tarea, es decir que las organizaciones observadas como un escenario de participación posibilitan las relaciones o interacciones a favor de los vínculos sociales; así como también, la integración y atracción entre sus miembros para perseguir resultados organizacionales.

Por otra parte Valverde (2001) citado por Olivero & González (2015) exalta algunos factores que posibilitan o afectan el nivel en que la cohesión grupal se llega a dar, tales como: la frecuencia de las interacciones, naturaleza del entorno exterior, exclusividad de pertenecer al grupo, homogeneidad del grupo, madurez del grupo, claridad de los objetivos del grupo y el éxito. Se puede decir que esta propiedad debe existir en algún grado en todo grupo pero se hace más palpable en la medida que permite un ambiente de socialización, y se desarrolla el sentido de pertenencia en relación al equipo y las metas.

### **3.10 Cultura organizacional que favorece el Engagement**

Al respecto, diversos autores concluyen que los elementos de la cultura organizacional son transmisibles, lo cual contribuye a la gestión del comportamiento organizacional y al mantenimiento de la misma por medio de la sociabilización (Luthans, 2008); (Chiavenato, 2009). Ahora bien, la cultura organizacional que favorece el engagement se puede explicar de mejor manera desde el modelo integrador donde los investigadores Salanova y Schaufeli (2009) concluyeron que el engagement es tanto motivacional como social; y que este se transmite cuando a través de los valores se genera un ambiente consensuado en donde el engagement se manifiesta colectivamente. De acuerdo con Omar y Urteaga (2010) la cultura organizacional debe aportar elementos para contribuir e incrementar el engagement de los colaboradores como estrategia para ser competentes y afrontar los retos.

Desde este panorama Robbins (2004) resume que principalmente la cultura en una organización cumple la función de transmitir sentido de identidad y generar compromiso en los colaboradores; direccionar sus actitudes y comportamientos; y permitir la estabilidad del sistema social y su cohesión. En el contexto Cruz Roja se puede enumerar algunas características que hacen referencia a la manera específica de guiar el comportamiento organizacional y de manera mediata su cultura; como ejemplo estos se resumen en algunos manuales y guías de procedimientos para la ejecución de las actividades de trabajo; el reglamento institucional y código de ética; políticas de gestión al voluntariado; principios o valores; protocolos de uniformidad o del uso del emblema; al igual que una metodología para el seguimiento, mantenimiento y evaluación de los colaboradores o ciclo de gestión al voluntariado, donde se enmarcan aquellos procesos enfocados directamente a la gestión humana.

En este sentido, se establece que cuando las personas trabajan juntas y comparten los elementos del sistema organizacional como las características de la cultura; sistemas de creencias; percepciones, actitudes o afectos en el contexto laboral, emergen patrones motivacionales y de conductas colectivamente similares (Salanova & Schaufeli, 2009). Esto se logra por medio de la sociabilización, Luthans (2008); y Chiavenato (2009) coinciden en que la cultura se transmite y se mantiene por medio de la socialización organizacional desde que ingresan los nuevos miembros hasta que se incorporan al sistema organizacional. De manera que la socialización cumple un papel significativo para que a través de la cultura se gestione cualquiera de sus componentes o comportamientos como el engagement.

De acuerdo a lo anteriormente planteado cabe describir los pasos de socialización que establecen los autores Luthans (2008); y Chiavenato (2009) en relación con los que establece la organización para la gestión del voluntariado (ver tabla 7), enmarcados en la siguiente tabla.

*Tabla 6.*

*Pasos de socialización para el mantenimiento de la cultura en relación al ciclo de gestión al voluntariado*

Ciclo de gestión al voluntariado Cruz Roja Colombiana (s.f)		Luthans (2008)	Chiavenato (2009)
• Diagnóstico	• Apoyo	• Selección del personal de nuevo ingreso	• Selección de los nuevo integrantes
• Planificación		• Colocación en el empleo	• Integración al puesto
• Captación			

• Selección	• Prestación de servicios a la comunidad	• Dominio del empleo	• Capacitación en el puesto
• Formación Básica	• Participación	• Medición y compensación del desempeño	• Evaluación del desempeño y recompensas
• Graduación	• Promoción	• Apego a valores importantes	• Adhesión a los valores de la organización
• Orientación	• Comunicación	• Refuerzo de las historias y la tradición	
• Formación especializada y continua	• Motivación		
	• Evaluación.		

*Nota:* adaptación a través de la revisión teórica sobre socialización organizacional (Cruz Roja Colombiana, s.f.); (Luthans, 2008); (Chiavenato, 2009).

En acuerdo, los elementos del ciclo para la gestión al voluntariado no solo enmarca aquellos procesos para la captación, mantenimiento, desarrollo y bienestar de los colaboradores; sino que por medio de la comparación se identifica que también integra los elementos de la sociabilización organizacional por la cual se trasmite y mantiene la cultura.

Para finalizar, la construcción académica sobre el engagement identifica una naturaleza motivacional y social en este fenómeno derivadas de la búsqueda del bienestar psicosocial que lo permiten y a su vez mitigan el burnout del contexto organizacional. Según Denison (2010) citado por Bobadilla, Callata y Caro (2015) el comportamiento engagement es producto de una cultura organizacional saludable. Este aporte se relaciona con los planteamientos de Salanova y Schaufeli (2009) sobre las intervenciones organizacionales que incrementan el engagement, donde enumeran algunas estrategias organizacionales (ver tabla 8) utilizadas para generar engagement y fortalecer las sinergias que permiten obtener resultados positivos a nivel individual, social u organizacional refiriéndose específicamente a la satisfacción y bienestar del colaborador, tal como se resumen en la siguiente tabla.

*Tabla 7.*  
*Estrategias para generar engagement y fortalecer las sinergias*

Proceso o elemento organizacional a intervenir	Estrategias
Selección, socialización y evaluación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato psicológico.</li> <li>• Auditorias de engagement (cuestionarios de medición o evaluación).</li> <li>• Talleres de trabajo (workshops para solucionar y mejorar la calidad del trabajo).</li> </ul>
Diseño y cambio de trabajo: incrementando los recursos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño del trabajo</li> <li>• Cambios en el trabajo (rotación, recolocación y los cambios temporales voluntarios para romper la monotonía).</li> </ul>

Liderazgo y las relaciones interpersonales: optimizando los recursos sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional y para el aprendizaje significativo.</li> <li>• Gestión de la diversidad (cualidades y competencias de la fuerza laboral).</li> </ul>
Formación y desarrollo de carrera: potenciando las competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para el desarrollo del engagement (ajustadas a satisfacer las necesidades individuales).</li> <li>• Fomentando el desarrollo de la carrera profesional.</li> </ul>

---

*Nota:* adaptación a través de la revisión teórica sobre intervenciones de engagement (Salanova & Schaufeli, 2009).

Cabe resaltar que las intervenciones propuestas para el engagement recogen elementos que se enfocan al bienestar y desarrollo organizacional; y estos son procesos que se gestionan por medio del mantenimiento social de la cultura organizacional.

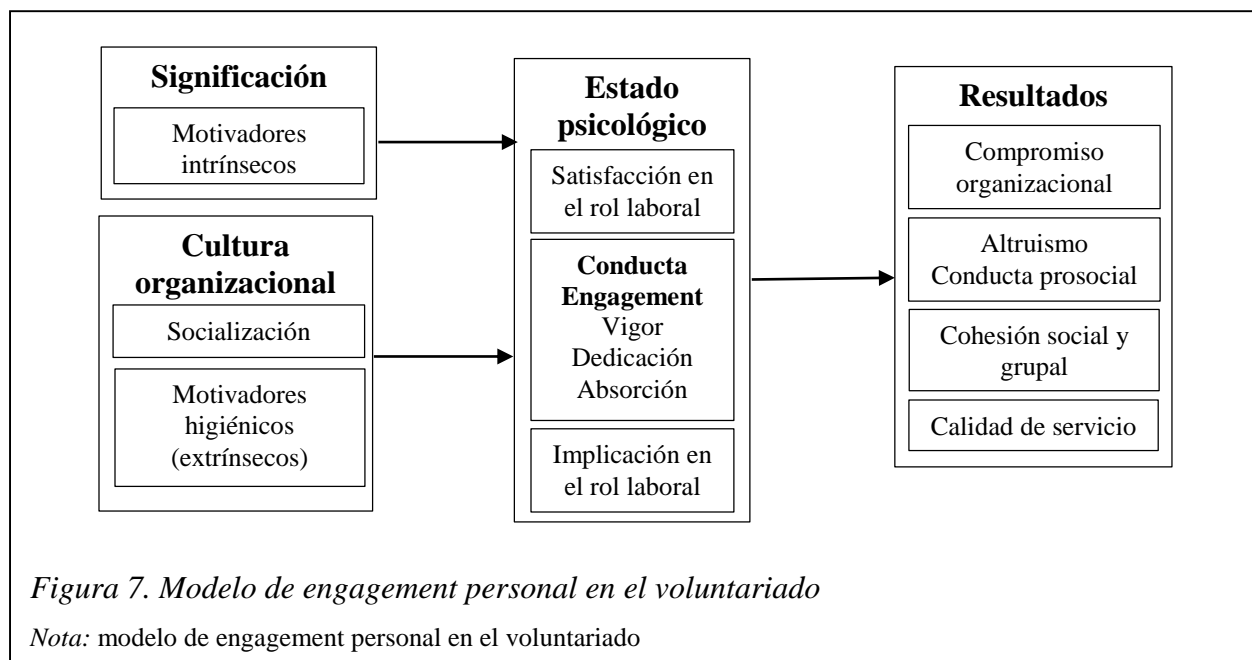
#### 4 Conclusiones

Por medio del desarrollo investigativo se identifica principalmente la fuerte tendencia de las intervenciones organizacionales y de los referentes académicos por estudiar el engagement a nivel colectivo, como producto de la intervención psicosocial en la motivación para mitigar el deterioro de la salud, debido a que las organizaciones se han interesado por prevenir las enfermedades como estrategia hacia la productividad; por medir resultados de manera colectiva; y porque el bienestar y desarrollo generan efectos positivos, sin embargo el modelo de engagement sobre el rol laboral es un enfoque individualista en el que poco se ha ahondado, de manera que el engagement en este sentido es un característica o actitud de la persona derivada del significado que tiene el trabajo y no como un producto de la gestión al bienestar psicosocial del colaborador.

En este sentido, también se logra establecer que al ser el engagement un tema poco desarrollado e intervenido a nivel individual, se hace difícil identificar un perfil engagement como característica de la persona que permita en el ejercicio profesional reconocer dicha característica en el colaborador antes de vincularse a la organización, sin embargo desde el voluntariado Cruz Roja se evidencia el engagement como característica de la persona puesto que por su naturaleza no existe una relación sujeta directamente a las condiciones del trabajo o de la organización, sino que es una actitud en el desarrollo del rol laboral independientemente de las condiciones dadas por la organización.

De este modo el contexto Cruz Roja sería un escenario determinado por una cultura organizacional donde los voluntarios son el principal activo y aliado estratégico, por tal razón enfatizan en el bienestar y desarrollo del colaborador pero como mecanismo de retención, efectividad y eficiencia en sus procesos; incidiendo también sobre la conducta engagement. En efecto, los estudios de investigación sobre el engagement en el trabajo, contemplan las características del comportamiento organizacional que lo gestionan, de manera que dichas características se asocian principalmente a motivadores higiénicos (externos), mientras que el engagement del voluntariado identificado como característica del individuo se relaciona principalmente con los motivadores intrínsecos y con la satisfacción en el rol de trabajo.

Durante el recorrido teórico y conceptual se lograron referenciar algunos otros elementos que se relacionan a razón de evidenciar el voluntariado como modelo de engagement organizacional; en acuerdo se construye dicha relación (ver figura 7) adaptando el modelo integrador de Salanova y Schaufeli (2009) donde se sustituye el papel de los recursos laborales y personales; y se incluyen la significación como condición psicológica que recoge los motivadores intrínsecos, junto con la cultura organizacional como aportante de la socialización y de los motivadores higiénicos que generan resultados específicos mediante el engagement como estado psicológico.



En relación al *modelo de engagement personal en el voluntariado* se propone a manera de conclusión ya que los modelos de engagement en el trabajo no cuentan la historia completa de este fenómeno o no integran completamente los elementos que lo permiten, de esta forma se reconoce en primer lugar su naturaleza social y motivacional capaz de generar resultados específicos como el compromiso; la conducta prosocial y altruista; cohesión social y grupal; y calidad en el servicio por medio de la conducta engagement que interactúa o comparte algunas características con otros estados psicológicos como la satisfacción y la implicación en el rol laboral.

Para finalizar, en cuanto a la cultura Cruz Roja se puede identificar que permanecen las características más centrales (principios, objetivo, filosofía, entre otras) a lo largo del tiempo logrando instaurar una cultura fuerte pese a la transnacionalidad del movimiento, por esta razón su éxito a nivel organizacional es resultado de una cultura que le apuesta a la gestión del factor humano como principal estrategia de gestión organizacional a través del comportamiento engagement. De igual manera, cuando se identifica en el engagement tres componentes: conductual (vigor); mental-cognitivo (absorción); y emocional (dedicación), se está aceptando que es una actitud por lo tanto se logra entender como: una característica individual que puede ser manifestada de manera colectiva, definida como aquella actitud que se caracteriza por vigor, absorción y dedicación en el desempeño del rol laboral; logrando crear un estado psicológico positivo donde el individuo se siente al mismo tiempo implicado y satisfecho.

### Referencias

- Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. En R. J. Burke, & C. L. Cooper, *The peak performing organization* (págs. 96-118). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, Estados Unidos: WH Freeman.
- Beteman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. D.F, México: McGraw Hill.
- Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis

- Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Universidad del Pacífico, Lima.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En M. J. Bravo, J. M. Peiró, & I. Rodríguez, *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. 1, págs. 343-394). Madrid, España: Síntesis Psicología.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2), 123-138.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7(3), 244-266.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). D.F, México: McGraw Hill.
- Colombia. Congreso de la República. (2001). *Ley 720: Por medio de la cual se reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos*. Bogotá: Diario Oficial.
- Cruz Roja Colombiana. (2008). *Estatutos de la sociedad nacional de la Cruz Roja Colombiana*. Publicaciones Cruz Roja.
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Ciclo de gestión de los voluntarios*. Obtenido de <https://bit.ly/2JjHnpj>
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Políticas de gestión humana*. Obtenido de <https://bit.ly/2LOSa9I>
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*. Obtenido de <https://bit.ly/2Lay0pz>
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://bit.ly/2xseJhm>
- Cruz Roja Colombiana. (s.f.). *Voluntariado*. Obtenido de <https://bit.ly/2xrNZ09>
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Harrison, R. (1995). *Understanding your organization's character. The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (Vol. 195). New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. (2008). *Psicología social* (5 ed.). Barcelona, España: Médica Panamericana.



- Ibáñez, T. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona, España: UOC.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lau, R. S. (2000). Quality of work life and performance—An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International journal of service industry management*, 11(5), 422-437.
- Lawler, E. (1993). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey, California, Estados Unidos: ERIC.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2). Chicago, Estados Unidos: Rand McNally publishing company.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (11 ed.). D.F, México: McGRAW-HILL.
- Maslow, A. H. (1954). *Personality and motivation* (Vol. 1). Harlow, Reino Unido: Longman.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society* (Vol. 92051 ). New York, Estados Unidos: Simon and Schuster.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Olivero, I. Y., & González, Y. P. (2015). *Comportamientos humanos que hacen posible la cohesión entre los equipos de trabajo en un escenario laboral*. (Tesis Magister en Gerencia del Talento Humano). Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Manizales.
- Omar, A., & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.

- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive? *Academy of Management Journal*, 20(2), 273-281.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). D.F, México: Pearson educación.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones* (1 ed.). Barcelona, España: UOC.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, España: Alianza editorial.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of management journal*, 19(2), 213-224.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht, Paises Bajos: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). *The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional: perfil de empresas Colombianas* (3 ed.). Medellín, Colombia: CINCEL.
- Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M. E., & Sanín, A. (2011). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (3 ed.). Medellín, Colombia: CINCEL.