

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia. Caso de estudio: Programa de Dona Tu Talento en Crea+ Perú (2021)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presentan:

*Carolyn Stephanie Isabel Vargas Bellon*  
*Mariafe Estrella Vega Palacios*

Asesora:

*Patricia Midori Akamine Ramirez*

Lima, 2021

La tesis

**Estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia. Caso de estudio: Programa de Dona Tu Talento en Crea+ Perú (2021)**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Patricia Midori Akamine Ramirez  
[Asesor Jurado]

---


Mgr. Irene Maria Vera Arica  
[Tercer Jurado]

### Declaración jurada de autenticidad

Yo, Patricia Midori Akamine Ramírez, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia. Caso de estudio: Programa de Dona Tu Talento en Crea+ Perú (2021)**, de las autoras Carolyn Stephanie Isabel Vargas Bellón y Mariafe Estrella Vega Palacios, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%.
- Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 15 de noviembre de 2022

Apellidos y nombres de la asesora: Akamine Ramírez, Patricia Midori		
DNI: 42108324	Firma	
ORCID: 0000-0002-8537-0347		

Agradezco a Dios, por permitirme lograr el gran sueño de convertirme en profesional y por estar siempre presente en cada paso de mi vida académica. A mi papá, por ser mi principal ejemplo de esfuerzo y dedicación; a mi mamá, por su amor y apoyo incondicional; a mis hermanas, por ser mis mejores guías de vida. A Mafe, mi compañera y gran amiga en este proceso que hemos construido juntas. A todos los docentes y amigos que pude conocer en mi etapa universitaria y de los que me llevo grandes recuerdos, amistad y agradecimiento.

**Carolyn Vargas**

Agradezco a Dios por siempre guiar mi camino. A mis padres, Tito y María, gracias por su amor incondicional, apoyo y esfuerzo brindado para permitirme culminar mi etapa universitaria. A Caro, por su amistad, compromiso y esfuerzo depositado durante todo este proceso. A mis amigos y profesores que me ha brindado la universidad.

**Mariafe Vega**



A nuestra asesora, Midori Akamine, por su apoyo y orientación en la elaboración de esta tesis.  
A los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y expertos, que nos brindaron su tiempo y gran disposición para el desarrollo de esta investigación.

Un especial agradecimiento a Crea+ Perú por confiar en nosotras y permitirnos elaborar este trabajo con mucha dedicación y compromiso para aportar a la gestión de voluntarios, y en la vida de más niños y niñas alrededor de Perú y Colombia.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú. Para ello, este estudio se basó en el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario, propuesto por Chacón, Vecina & Dávila (2007), el cual plantea que existe un factor en específico con mayor relación con la intención de permanencia en cada una de las tres etapas del proceso del voluntariado: satisfacción en la etapa de corto plazo (0-6 meses), compromiso organizacional en la etapa de mediano plazo (6-12 meses) e identidad de rol en la etapa de largo plazo (2 años a más). Si bien existe un factor predominante en cada etapa, se plantea que los tres factores deben ser considerados en las tres etapas por las que transcurre el voluntario. Para la aplicación del modelo, se empleó un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo. En ese sentido, primero, se aplicó la metodología cuantitativa sobre las 242 encuestas válidas, las cuales fueron analizadas a través del software estadístico IBM SPSS *Statistics* 26. Posteriormente, se aplicó la metodología cualitativa con el objetivo de complementar los resultados del análisis cuantitativo y profundizar en las tres variables vinculadas a la intención de permanencia; para ello, se realizaron dos *focus group*. Finalmente, se realizó la triangulación metodológica de la información teórica, la estadística descriptiva, las hipótesis planteadas y los hallazgos de las técnicas cuantitativas y cualitativas. A partir del análisis de toda la información, se pudo concluir que si bien la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol presentan una relación positiva y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes, la identidad de rol es la variable que presenta mayor relación con su intención de permanecer en Crea+; seguido de ello, la satisfacción con una relación moderada y, en menor medida, el compromiso organizacional con una relación también moderada.

Palabras clave: voluntarios, satisfacción, compromiso organizacional, identidad de rol, intención de permanencia

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de la investigación .....	3
1.1 Descripción del problema empírico .....	3
1.2 Descripción del problema a investigar.....	8
2. Objetivos de investigación.....	12
2.1. Objetivo general .....	12
2.2. Objetivos específicos.....	12
3. Preguntas de investigación.....	13
3.1. Pregunta general.....	13
3.2. Preguntas específicas.....	13
4. Hipótesis de investigación.....	13
5. Justificación.....	14
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	16
1. Diseño metodológico .....	16
1.1. Alcance de la investigación .....	16
1.2. Enfoque de investigación.....	17
1.3. Estrategia general de la investigación .....	17
1.4. Horizonte temporal de la investigación.....	18
1.5. Selección muestral .....	18
2. Secuencia metodológica.....	20
2.1. Planteamiento del problema.....	20
2.2. Desarrollo del marco teórico.....	20
2.3. Validación de las variables identificadas para el estudio.....	21
2.4. Diseño metodológico .....	21
2.5. Diseño y validación del instrumento para recolección de información .....	21
2.6. Trabajo de campo.....	21
2.7. Análisis de la información recolectada.....	22
2.8. Contraste con la literatura y análisis de resultados.....	22
2.9. Conclusiones y recomendaciones.....	22
3. Técnicas de recolección de datos .....	22
3.1. Técnica de recolección cualitativa - Entrevista .....	22



3.2. Técnica de recolección cuantitativa - Encuesta .....	23
3.3. Técnica de recolección cualitativa - <i>Focus group</i> .....	25
4. Técnicas de análisis de datos .....	26
4.1. Técnica de análisis de datos cualitativa - Entrevista.....	26
4.2. Técnica de análisis de datos cuantitativo - Encuesta .....	26
4.3. Técnicas de análisis de datos cualitativos - <i>Focus Group</i> .....	27
4.4. Análisis de triangulación.....	28
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1. Análisis cualitativo - Entrevista .....	29
2. Análisis cuantitativo - Encuesta .....	29
2.1 Perfil de encuestados.....	30
2.2. Análisis descriptivo de las variables de investigación.....	32
2.3. Análisis correlacional .....	39
3. Análisis cualitativo - <i>Focus group</i> .....	46
3.1. Satisfacción.....	46
3.2. Compromiso organizacional .....	54
3.3. Identidad de rol .....	57
4. Análisis de triangulación.....	58
4.1 Satisfacción e intención de permanencia.....	58
4.2 Compromiso organizacional e intención de permanencia .....	72
4.3 Identidad de rol e intención de permanencia .....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones .....	86
3. Limitaciones.....	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS .....	100
ANEXO A: Organigrama del Programa Dona Tu Talento .....	100
ANEXO B: Factores motivacionales.....	101
ANEXO C: Matriz de consistencia .....	102
ANEXO D: Lista de expertos cualitativos.....	105
ANEXO E: Lista de expertos para el marco teórico .....	106



ANEXO F: Perfil de expertos entrevistados para validación de las variables identificadas para el estudio .....	107
ANEXO G: Perfil de expertos entrevistados para validación del diseño metodológico .....	108
ANEXO H: Guía de entrevista para representantes de la gestión de voluntarios de Crea+ .....	109
ANEXO I: Encuesta a Creandos Docentes.....	112
ANEXO J: Guía de <i>focus group</i> para Creandos Docentes.....	116
ANEXO K: Lista de expertos cualitativos.....	119
ANEXO L: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú .....	120
ANEXO M: Estadística de fiabilidad basada en el Alpha de Cronbach .....	126
ANEXO N: Estadística descriptiva MEDIA – Satisfacción .....	127
ANEXO O: Distribución de dimensiones de satisfacción .....	128
ANEXO P: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción organizacional .....	129
ANEXO Q: Distribución de ítems de satisfacción organizacional .....	130
ANEXO R: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las motivaciones.....	131
ANEXO S: Distribución de ítems de satisfacción de las motivaciones .....	132
ANEXO T: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las tareas voluntarias .	133
ANEXO U: Distribución de ítems de satisfacción de las tareas voluntarias .....	134
ANEXO V: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de compromiso organizacional .....	135
ANEXO W: Distribución de ítems de compromiso organizacional .....	136
ANEXO X: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de identidad de rol .....	137
ANEXO Y: Distribución de ítems de identidad de rol .....	138
ANEXO Z: Principales citas de <i>focus group</i> .....	139
ANEXO AA: Incidencia de las recomendaciones en los puntos de mejora en las variables de investigación .....	153

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Enfoque de investigación .....	17
Tabla 2: Herramienta cuantitativa a emplear en la investigación .....	23
Tabla 3: Ejes temáticos de la investigación según el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario (Chacón et al., 2007) .....	24
Tabla 4: Media, desviación estándar y moda de satisfacción .....	32
Tabla 5: Media, desviación estándar y moda de las dimensiones de satisfacción .....	33
Tabla 6: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción organizacional.....	33
Tabla 7: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción de las motivaciones..	35
Tabla 8: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción con las tareas voluntarias.....	36
Tabla 9: Media, desviación estándar y moda de compromiso organizacional .....	36
Tabla 10: Media, desviación estándar y moda de los ítems de compromiso organizacional.....	37
Tabla 11: Media, desviación estándar y moda de identidad de rol .....	38
Tabla 12: Media, desviación estándar y moda de los ítems de identidad de rol.....	38
Tabla 13: Correlación entre la variable de satisfacción e intención de permanencia .....	40
Tabla 14: Correlación entre las dimensiones de satisfacción y satisfacción .....	40
Tabla 15: Correlación entre ítems de SAT-DIM-1 y SAT-DIM-1 .....	41
Tabla 16: Correlación entre ítems SAT-DIM-2 y SAT-DIM-2 .....	42
Tabla 17: Correlación entre ítems SAT-DIM-3 y SAT-DIM-3 .....	43
Tabla 18: Correlación entre la variable de compromiso organizacional e intención de permanencia .....	43
Tabla 19: Correlación entre ítems de COMP y COMP .....	44
Tabla 20: Correlación entre la variable de identidad de rol e intención de permanencia .....	45
Tabla 21: Correlación entre ítems de IDROL y IDROL.....	45

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución porcentual de edades .....	30
Figura 2: Distribución porcentual de nivel de estudio .....	31



## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la fuerza voluntaria es semejante a la de 109 millones de trabajadores a tiempo completo, dentro de este número, el 30% corresponde a voluntarios que pertenecen a organizaciones, grupos o asociaciones; es decir, realizan voluntariado formal (Voluntarios de las Naciones Unidas, 2019, p.11). Esta cifra refleja la magnitud de importancia de los voluntarios a nivel global y el Perú no es ajeno a su crecimiento e importancia, en la medida que se ha reportado que más del 34% de personas mayores de 18 años han realizado algún trabajo voluntario (Jara, citado en Llancar, 2014).

La acción voluntaria es una de las expresiones de valores y capacidad humana más evidentes en situaciones de crisis y tensiones (Voluntarios de las Naciones Unidas, 2019). A partir de la pandemia del Covid-19, la satisfacción de las principales necesidades de una persona se ha visto limitada, entre estas necesidades se encuentra la educación de calidad para miles de niños y niñas, contexto que agrava aún más los precarios niveles de educación que enfrenta el país. Ante ello, las organizaciones de voluntariado, que buscan satisfacer estas necesidades y prestar apoyo ante los contextos de crisis, son aún más relevantes, y, con ello, el análisis y generación de propuestas ante los problemas que enfrentan este tipo de organizaciones y que limitan su accionar.

Uno de los principales problemas de las organizaciones de voluntariado es el bajo índice de permanencia de su principal fuerza de trabajo: los voluntarios (Dávila, 2002). Si bien desde 1990, se han desarrollado diversos modelos que explican sobre su permanencia, la mayoría de las variables utilizadas han sido factores personales o individuales y débilmente se han estudiado variables organizacionales, en contraste con los numerosos estudios que relacionan este tipo de variables con la intención de permanencia de los empleados en el sector privado (Almas, Chacón-Fuertes & Pérez-Muñoz, 2020).

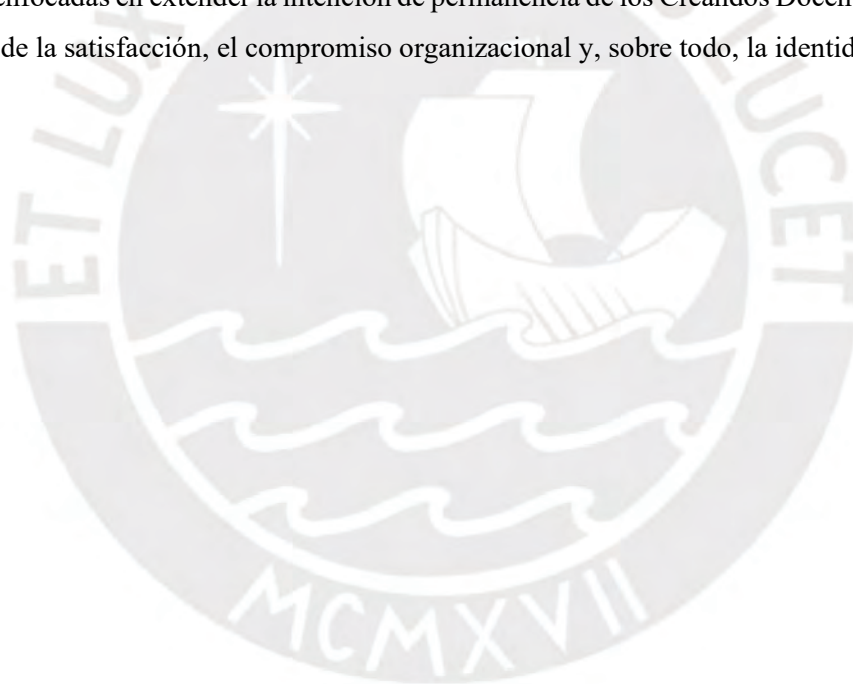
Es así como esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú. Para ello, este estudio consta de cuatro capítulos. El primero aborda la presentación del planteamiento del problema, así como también las preguntas, objetivos generales y específicos, hipótesis y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el diseño metodológico, el cual tiene un alcance descriptivo y correlacional, con un enfoque mixto y de corte transversal. Asimismo, se describen las técnicas de recolección de la información, tanto cuantitativas como cualitativas, para luego

abordar la estrategia y el proceso de análisis a fin de responder las preguntas y objetivos de la investigación.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la información recolectada, tanto de las encuestas y *focus group*. Los hallazgos cuantitativos se desarrollaron por medio del análisis de estadística descriptiva y el análisis correlacional de Spearman, mientras que los hallazgos cualitativos a través de la codificación y descripción de variables. Posteriormente, se realizó la triangulación metodología de la información teórica, la estadística descriptiva, las hipótesis planteadas, y los hallazgos de las técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de confirmar o negar las hipótesis de la investigación.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones del estudio en relación a los objetivos planteados, las cuales fueron la base para el planteamiento de las recomendaciones centradas en la gestión de voluntarios de Crea+ Perú. Ello con el fin de que se desarrollen futuras estrategias enfocadas en extender la intención de permanencia de los Creandos Docentes mediante el aumento de la satisfacción, el compromiso organizacional y, sobre todo, la identidad de rol.



# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, en primer lugar, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación. Como parte de ello, se presenta la descripción del problema empírico y del problema a investigar en base al marco teórico propuesto. Posteriormente, se detallan las preguntas, los objetivos generales y específicos, las hipótesis y, finalmente, la justificación de la investigación.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Descripción del problema empírico**

El Tercer Sector cumple un rol importante en el desarrollo de todo país, en la medida que intenta satisfacer el vacío de respuesta del sector público y privado al responder eficiente y eficazmente a las problemáticas sociales (Flores y Donoso, 2012). Este se define como un conjunto de organizaciones formales y privadas de libre afiliación, con autonomía y no lucrativas. Además, el Tercer Sector se conceptualiza como una entidad independiente del sector público y privado, abarcando un campo diferente de estudio y análisis especial (Vargas y Vega, 2020, p.49).

Una de las organizaciones que pertenece a este sector son las ONGs, las cuales son consideradas como organizaciones privadas, voluntarias de ciudadanos y sin ánimo de lucro, que tienen como propósito aportar al beneficio social y, además, pueden tener incidencia en el ámbito nacional o internacional (Vargas y Vega, 2020, p.49). En los últimos años, el rol de las ONGs se ha mostrado cada vez más crucial para la promoción del bienestar de las personas, las comunidades y la sociedad a través de la prestación de los servicios que brindan (Benevene, Buonomo & West, 2020).

La prestación de servicios varía de acuerdo con el sector en el cual se desenvuelven las ONGs. En el sector de educación, los servicios que las organizaciones advierten como una necesidad social y que se acentúa con el tiempo son los servicios educativos, los cuales buscan reducir las barreras a nivel país (Oxfam, 2019, p.29). Muestra de la precariedad educativa, en el Perú, son “los resultados de la última Evaluación Censal de Educación (ECE) (2019), la cual evidencia que, en las zonas rurales, solo 2 de cada 100 estudiantes del 2do grado de secundaria comprende lo que lee. Además, solo 11 de cada 100 estudiantes de 2do grado de primaria realizan ejercicios matemáticos acordes a su grado. Adicionalmente, un indicador de preocupación es la deserción escolar, que alcanzó a 1,3 % y 3,5% en el nivel primaria y secundaria, respectivamente, en el 2019” (Minedu, 2019, citado en Vargas y Vega, 2020, p.37).

Sin embargo, a pesar de que, en los últimos años, ha habido avances parciales para mejorar la calidad y cobertura educativa, la educación impartida en el Perú muestra amplias



brechas frente a la educación de los países que lideran el desarrollo económico y social (Oxfam, 2019, p.38). En ese contexto, si bien el principal responsable de velar por la protección, respeto y cumplimiento del derecho a la educación es el Estado, la búsqueda por garantizar el acceso a una educación de calidad es un trabajo compartido, que involucra a la sociedad civil, sector privado, comunidades, docentes, familias, niños, niñas y jóvenes (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2017).

Al respecto, son cada vez más las ONGs que buscan tener mayor incidencia en esta problemática. En efecto, en el artículo Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos (2015, 8 de mayo), el 17% de estas organizaciones intervienen en el sector de educación, lo que representa la mayor proporción de ONGs a nivel nacional. Ante ello, el voluntariado, como un reflejo de la agencia de la sociedad civil, asume el papel de aliado para contribuir en el acceso a este derecho fundamental y habilitador (Vargas y Vega, 2020, p.37).

Es así que estas organizaciones, aunque incluyen personal remunerado, están conformadas, en mayor medida, por voluntarios. Estos últimos se definen como personas que, con libre albedrío, deciden participar en una actividad voluntaria sin expectativas de recibir una compensación monetaria directa, sino, por el contrario, actúan en beneficio de una causa social o debido a una actitud de responsabilidad social; a su vez, esta actividad se desarrolla en estructuras u organizaciones formales de individuos o colectivos (Hustinx, Cnaan & Handy, 2010; Theiss-Morse & Hibbing, 2005; Donoso, 2016; Ellis & Noyes, 1990; Omoto & Snyder, 2008). Considerando ello, la labor voluntaria, en contribución al propósito de las ONGs, es una muestra de participación y solidaridad en búsqueda del bienestar colectivo.

Es, de este modo, que el rol de los voluntarios, en los últimos años, ha adquirido especial relevancia en el interior de las ONGs, en la medida que contribuyen a la sostenibilidad, crecimiento y eficiencia en los espacios de intervención social de estas organizaciones (Gomes de Aquino, Cavalcante, Caldas & Mendes, 2020). Muestra de la importancia de ello es que, a nivel global, una de cada cinco personas mayores de edad se ha convertido en voluntario en la última década. Esta participación activa también se hace evidente en países como el Perú, donde los jóvenes son los que presentan mayor participación en el trabajo voluntario en ONGs (Charities Aid Foundation, 2019). Según Jara (2013), “[...] aproximadamente, el 39% de jóvenes entre los 15 y 29 años participa activamente en algún grupo o asociación de voluntariado, y el 34% de la población mayor de 18 años ha realizado algún tipo de trabajo voluntario [...]” (citado en Llancar, 2014). Asimismo, en este último rango de edad, el interés por participar en organizaciones de voluntariado se refleja en el 51.8% de este grupo poblacional (Imasen, 2015).



Incluso, a partir de la pandemia del COVID-19, el trabajo voluntario, en contribución con las ONGs, se ha intensificado aún más y, sobre todo, en el sector educación. Se ha generado una ola de solidaridad, que se traduce en los miles de voluntarios que se han ofrecido a ayudar a personas y organizaciones que apoyan a personas vulnerables (Manrique, 2020, p.56). En específico, en el sector educación, los voluntarios han buscado garantizar equidad y calidad educativa en tiempos de pandemia, considerando el deficiente acceso a internet por parte de miles de niños, niñas y adolescentes en el Perú, lo cual ha generado que no puedan recibir clases con normalidad. En efecto, en el 2020, solo el 40,1% de hogares tenía acceso a internet y, en el área rural, este porcentaje se reduce a 5,9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Como consecuencia de ello, las cifras de deserción escolar se han intensificado durante la pandemia, por ejemplo, ese mismo año, alrededor de 230 mil estudiantes dejaron de asistir al colegio a nivel nacional (Barrenechea, 2020).

Sin embargo, a pesar de que, en los últimos años, así como en la pandemia, ha habido un mayor número de voluntarios que, en un primer momento, han decidido adherirse a la causa social y contribuir al bienestar colectivo, las organizaciones del tercer sector enfrentan una problemática con respecto a la permanencia de sus voluntarios. En esa línea, Fresno y Tsolakis (2011) mencionan que las ONGs presentan un bajo índice de permanencia de este talento, lo cual evidencia la escasa capacidad de fidelización y, además, cuestiona sus procesos y prácticas enfocadas en extender la permanencia de sus voluntarios (p.123).

Este bajo índice de permanencia en las ONGs produce, a su vez, efectos negativos como costos elevados relacionados a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de nuevos voluntarios hasta que estos estén preparados para asumir las actividades asignadas (Chapman y White 2012, citado en Gomes de Aquino et al., 2020). Ante la disminución de la eficiencia en su gestión interna, se generan limitaciones para el cumplimiento de las funciones operativas y, en consecuencia, el alcance de los objetivos organizacionales tanto de corto como de largo plazo.

Sobre todo, en el sector educativo, el reducido tiempo de permanencia de los voluntarios afecta el vínculo afectivo construido entre el voluntario y el beneficiario y, con ello, impide el alcance de resultados esperados como el rendimiento académico y la actitud mostrada por los niños y adolescentes frente al aprendizaje (Conidi, 2014, citado en Vargas y Vega, 2020, p.4). Por tanto, en este sector, la gestión de voluntarios se presenta como un aspecto relevante de estudio, ya que es una actividad que requiere ser planificada y administrada para lograr movilizar y gestionar el talento voluntario eficazmente y, sobre todo, para extender la permanencia de los

voluntarios, al ser estos actores claves en la sostenibilidad, crecimiento y eficiencia de estas organizaciones (Ilyas, Butt, Ashfaq & Acquadro, 2020, p.2).

Una de las ONGs del sector de educación que, en los últimos años, se ha dedicado a extender, cada vez más, su impacto social es Crea+ Perú (en adelante, Crea+). Esta organización tiene como objetivo contribuir con la formación de niños y niñas en escuelas de zonas vulnerables de Perú y Colombia, por medio de un “[...] voluntariado profesional enfocado en una gestión eficiente y en un fuerte sentido de compromiso y responsabilidad” (Crea+, 2021). A continuación, a partir de la información brindada por representantes que lideran la gestión de voluntarios en esta organización, se desarrollan los siguientes párrafos (F. Almeyda & C. Lara, comunicación personal, 26 de abril y 24 de junio de 2021).

Si bien Crea+ tiene como fin último trabajar a favor del bienestar social de los niños y niñas en zonas vulnerables, la organización también considera a otro grupo adicional como beneficiario: sus propios voluntarios. Mientras que, por un lado, los estudiantes, a los que contribuyen por medio de la educación, son considerados beneficiarios finales, los voluntarios, por otro lado, son considerados no solo beneficiarios intermedios sino también finales: intermedios, dado que es, a través de ellos, que logran impactar en la vida de más niñas y niños, y finales, en la medida que la organización también tiene como fin último potenciar su bienestar personal al reforzar valores, desarrollar competencias y potenciar sus talentos.

En esa línea, Crea+ cuenta con diferentes áreas organizacionales alineadas a lograr este propósito: una de ellas es la Dirección General de Impacto, la cual está involucrada, en mayor medida y en contacto directo, con sus beneficiarios, en base a su estrategia y líneas de acción. Dentro de esta Dirección, se encuentra la Dirección de Impacto en Voluntarios, la cual se encarga de la gestión de los voluntarios en la organización. Esta subárea no solo tiene como objetivo hacer que la experiencia de voluntariado sea satisfactoria, sino también lograr fidelizarlos a fin de extender su tiempo de permanencia dentro de Crea+.

Asimismo, los voluntarios, a quienes se les caracteriza como Creandos, se dividen en dos grandes grupos dentro de la organización. Por una parte, se encuentran los Creandos AO, quienes desempeñan distintos roles en las áreas organizacionales brindando soporte a los proyectos que desarrolla Crea+. Por otra parte, los Creandos Docentes son voluntarios profesionales que comparten sus talentos, a través de la enseñanza de clases digitales. Estos últimos voluntarios representan el 89% del total de 2660 Creandos, al inicio del 2021. Asimismo, cabe resaltar que, dentro de este grupo de voluntarios, existe una subdivisión de acuerdo al tiempo de permanencia: por un lado, se encuentran los Creandos Docentes Senior, los cuales tienen más de 6 meses en la

organización y, por otro lado, los voluntarios que participan por primera vez, a quienes se les denomina únicamente como Creandos Docentes.

En general, los Creandos Docentes pertenecen al “Programa Dona Tu Talento”, el cual es el proyecto principal de la organización, en la medida que presenta un mayor alcance del impacto de Crea+ y, a la vez, cuenta con una perspectiva de crecimiento, incluso, a nivel internacional. En efecto, al 2021, en su modalidad virtual, este proyecto tiene como meta lograr “[...] impactar a más de 15 mil niñas y niños de 14 escuelas de 8 ciudades en Perú y Colombia” (Crea+, 2021). Para ello, los voluntarios tienen la oportunidad de compartir sus talentos a través de dos tipos de talleres: Divertimate y talleres multidisciplinarios, con el objetivo de educar en valores, desarrollar capacidades y potenciar habilidades de niños y niñas y, con ello, lograr transformar sus vidas y motivar a que cada vez más estudiantes descubran su talento.

Para el desarrollo de su rol en el programa, los Creandos Docentes trabajan de la mano con uno o dos voluntarios adicionales, que forman parte de su equipo, lo que se conoce como dupla o tripla dentro de Crea+. Asimismo, cuentan con el soporte directo del Creando Guía, quien se encarga de acompañar, orientar y supervisar en lo relacionado a sus funciones, entrega de proyectos y experiencia durante su permanencia. Tanto los Creandos Docentes como Creandos Guías, son liderados por el Coordinador del Proyecto, quien es el encargado de brindar acompañamiento y desarrollo a su equipo al velar por su experiencia e impacto positivo (ver Anexo A).

Si bien el Programa Dona Tu Talento tiene una periodicidad semestral, se espera que los voluntarios continúen siendo parte de la organización al tener un rol fundamental en el impacto de Crea+ en el bienestar social. Considerando la relevancia de su contribución, Crea+ y, en específico, la Dirección de Impacto en Voluntarios busca mejorar continuamente la gestión del voluntariado, la cual debe estar centrada en potenciar el bienestar personal de este talento, a la vez, que busca lograr una experiencia satisfactoria que permita extender el tiempo de permanencia dentro de Crea+.

Para medir el desempeño del programa, así como el impacto generado en los voluntarios, la organización emplea Indicadores de Impacto y de Gestión. En cuanto a estos últimos, Crea+ utiliza el Índice de Porcentaje de Retención, el cual se centra en calcular el porcentaje de Creandos Docentes que renuevan como voluntarios al finalizar el programa, es decir, semestralmente. Por medio de este indicador, en el transcurso de los años, Crea+ ha podido tener conocimiento de la permanencia de su talento clave. Hasta antes de la pandemia de Covid-19, la tasa de retención histórica de nuevos voluntarios que renuevan un semestre más es de 40%, por dos semestres consecutivos, 30%, y por tres a más semestres continuos, 10%. En el año 2020, por el contexto

de la pandemia de Covid-19, Crea+ implementó el Programa Dona Tu Talento en modalidad virtual, en el cual la tasa de retención de voluntarios nuevos que renuevan un semestre más se redujo a 30%, siendo la peor de la historia de Crea+. En esa línea, el 70% de los voluntarios tuvo un tiempo promedio de permanencia únicamente de un semestre.

Si bien el 2020 fue un año atípico para la dinámica organizacional, Crea+ pudo ampliar el alcance de su impacto a nivel internacional, permitiendo contar con voluntarios en Colombia por primera vez. Considerando la meta de internacionalización a nivel de Latinoamérica, el contexto de modalidad virtual en el Programa Dona Tu Talento continuará siendo implementado en los siguientes semestres. A nivel país, si bien se evalúa el retorno parcial a la modalidad presencial para un grupo de voluntarios, se espera seguir implementando la modalidad virtual, de manera simultánea, para aquellos voluntarios que opten por el modelo digital.

Considerando el contexto actual y futuro de la organización, tanto en la modalidad presencial como virtual, Crea+ tiene como objetivo incrementar la tasa de retención por lo menos al 60% de voluntarios nuevos que renuevan un semestre más, siendo el tiempo ideal de permanencia al menos de un año (2 semestres). La importancia del incremento en el tiempo de permanencia centrada en los nuevos voluntarios está vinculada a la continuidad operativa de Crea+. En efecto, si el grueso de estos solo ha estado un semestre o, incluso, la mayoría de ellos son nuevos, no es posible contar con líderes que estén en la capacidad de asumir la responsabilidad de guiar, resguardar y contribuir al alcance de los objetivos finales de la organización y, por tanto, permitir su continuidad y planes de internacionalización. En ese sentido, no solo se busca contar con los voluntarios por un semestre, sino extender su permanencia en el tiempo, a fin de que tengan la capacidad de asumir futuros roles de liderazgo en la organización.

Asimismo, uno de los objetivos finales de Crea+ es contribuir al bienestar personal de sus voluntarios. Si bien es posible conseguir resultados satisfactorios en un semestre, la organización considera que, para que la experiencia sea realmente transformadora, los voluntarios deben permanecer, por lo menos, el tiempo ideal de un año (2 semestres). En síntesis, la baja tasa de permanencia de los nuevos voluntarios que actualmente enfrenta la organización afecta los dos fines últimos por los que trabaja Crea+: en primer lugar, limita su continuidad y crecimiento y, por tanto, el impacto en el bienestar social logrado a través de los voluntarios, y, en segundo lugar, interrumpe la experiencia transformadora de este talento y, en ese sentido, limita el impacto de la organización en el bienestar personal de sus voluntarios.

## **1.2. Descripción del problema a investigar**

A pesar de la importancia crítica de los voluntarios en las ONGs, aún existen limitaciones en torno a la comprensión del porqué un individuo decide unirse, permanecer o abandonar este



tipo de organizaciones (Merrilees, Miller & Yakimova, 2020). En específico, la permanencia de los voluntarios suele ser uno de los aspectos más descuidados en su ciclo de vida (Wilson, 2012) y el cual se busca explorar progresivamente en los últimos años.

Para ello, por un lado, es necesario tomar en consideración que el voluntariado es una actividad planificada (Omoto & Snyder, 1995). Es decir, el voluntario no está obligado a ingresar o permanecer en la organización, sino que su decisión está asociada a su intención conductual. A modo de profundización, la Teoría del comportamiento planeado propone que el nivel de fuerza de las intenciones del individuo por realizar un comportamiento se refleja en el nivel de probabilidad de su ejecución, tomando en cuenta que la persona puede decidir a voluntad realizar o no la acción (Ajzen, 1991). En este sentido, desde la perspectiva del contexto del voluntariado, la intención de permanencia, entendido como la probabilidad de permanencia de un voluntario en una organización, tiene una alta relación sobre la duración real en el servicio (Dávila, 2002; Chacón et al., 2007; Piliavin y Callero, 1991).

Por otro lado, es necesario conocer el proceso por el que atraviesa el voluntario, considerando el dinamismo de esta actividad en organizaciones sin fines de lucro. En la literatura sobre el proceso del voluntariado, se resaltan los modelos propuestos por Omoto & Snyder (1995, 2002), Chacón et al. (2007) y Haski-Leventhal & Bargal (2008). En estos se evidencia que los factores relacionados a la permanencia de los voluntarios varían de acuerdo con las distintas etapas de su experiencia.

En especial, Chacón et al. (2007) desarrollaron el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado, el cual tiene como premisa que los factores que influyen en la decisión de una persona para convertirse en voluntario no son necesariamente los mismos que influyen para que la persona continúe realizando el servicio voluntario a corto, mediano y largo plazo (p.629). Con respecto a esto último, se resalta un factor en específico con mayor relación con la intención de permanencia en cada una de las tres etapas identificadas: satisfacción en la etapa de corto plazo (0-6 meses), compromiso organizacional en la etapa de mediano plazo (6-12 meses) e identidad de rol en la etapa de largo plazo (2 años a más). Cabe mencionar que, si bien existe un factor predominante en cada etapa, los tres factores deben ser considerados en las tres etapas por las que transcurre el voluntario.

En la primera etapa (0-6 meses), la satisfacción es la que presenta mayor relación con la intención de permanencia. Este factor ha sido ampliamente estudiado en varias disciplinas y, sobre todo, en el contexto del voluntariado (Al-Mutawa, 2015; Chacón et al., 2007; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Penner, 2002). En cuanto a ello, la satisfacción se torna aún más relevante que en la gestión empresarial, debido a que los voluntarios no reciben una compensación económica por

realizar las actividades, las cuales suelen desenvolverse en un contexto organizacional que, muchas veces, implica problemas y conflictos e, incluso, un desgaste físico y emocional elevado (Vecina, Chacón y Sueiro, 2009, p.112).

Si bien diversas investigaciones han estudiado la satisfacción junto con otras variables como la motivación o el compromiso organizacional, este factor también puede ser evaluado de manera independiente en relación con la intención de permanencia del voluntario (Al-Mutawa, 2015; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; Vecina et al., 2009). Considerando ello, a continuación, se profundiza en la variable satisfacción por medio de las tres dimensiones que engloba: satisfacción organizacional, satisfacción de las motivaciones y satisfacción con las tareas (Vecina et al., 2009).

En primer lugar, la satisfacción organizacional se refiere a la satisfacción del voluntario con la gestión de la organización a la que pertenece (Vecina et. al, 2009, p.113). En ese sentido, esta dimensión abarca las percepciones y sentimientos del voluntario sobre la forma en cómo la organización se relaciona con él, así como también sus apreciaciones en torno a la reputación y las prácticas de gestión (Penner, 2002, p.458). En específico, el modelo desarrollado por Chacón et al. (2007), detalla los aspectos organizacionales relevantes dentro de esta dimensión: la forma de gestión del voluntariado, los mecanismos de solución de problemas, la comunicación, el reconocimiento, la formación y desarrollo, y el ajuste del perfil con el rol que cumple dentro de la organización.

En segundo lugar, la satisfacción de las motivaciones está vinculada a la gratificación personal del voluntario en relación con sus motivaciones. Cuando los voluntarios logran satisfacerlas, a través de su experiencia dentro de la organización, alcanzan un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por las actividades realizadas, la cual, finalmente, constituye un aspecto relevante para la decisión de continuar con el voluntariado (Benevene et al., 2020). Al respecto, el Modelo de Inventario Funcional de Voluntarios (VFI), desarrollado por Clary et al. (1998), ofrece un mayor entendimiento de esta dimensión (Vecina et. al, 2009, p.113). En este modelo, Clary et al. (1998) determinan los siguientes seis factores motivacionales: mejora de estima, mejora del currículum, defensa del yo, conocimiento, relaciones sociales y valores. En el Anexo B se explica a mayor detalle cada uno de estos factores motivacionales.

Finalmente, la satisfacción con las tareas está orientada al sentimiento de satisfacción producido por la valoración del impacto positivo generado a través de las tareas asignadas, la obtención del *feedback* por el desempeño logrado y la claridad en la definición de los objetivos de su rol y funciones en contribución con los de la organización (Vecina et. al, 2009, p.113). Así, los voluntarios se sienten satisfechos cuando perciben su contribución desde el desarrollo eficaz de sus tareas, y rol dentro de la organización y frente a la población beneficiaria.

En la segunda etapa (6-12 meses), el compromiso organizacional es el factor con mayor relación con la intención de permanencia. Este factor, de hecho, ha sido otro de los factores con mayor importancia en las investigaciones sobre permanencia de voluntarios (Penner, 2002; Montero, 2004; Dávila y Chacón, 2004; Chacón et al., 2007; Boezeman & Ellemers, 2008; Meyer & Allen, 1991; Baravalle, 2016). En la literatura aplicada a organizaciones privadas, el compromiso organizacional está asociado a tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Dentro de estos tres componentes, el compromiso afectivo ha sido el concepto con mayor valor empírico en el contexto de ONGs, debido a que se ajusta a las peculiaridades de la colaboración voluntaria en una organización (Dávila, 2002, p.164).

Desde la Teoría del vínculo afectivo, presentan al compromiso organizacional como la integración a la organización, definida como el grado de identificación con los valores, objetivos y propósito, lo cual se encuentra reflejado en el esfuerzo brindado a la organización y en el deseo de continuar formando parte de esta (Boezeman & Ellemers, 2008). Así, el compromiso organizacional es definido como "lo que hace que una persona asuma o continúe un curso de acción cuando las dificultades o las alternativas positivas influyen a la persona para abandonar la acción" (Brickman, 1987, citado en Montero, 2004). En ese sentido, a un mayor nivel de compromiso organizacional, los voluntarios alcanzarían a tener una mayor intención de permanencia.

Aunque el compromiso organizacional está relacionado a la satisfacción (Dávila y Chacón, 2004; Chacón et al., 2007), este factor, también, puede ser evaluado de manera independiente en relación con la intención de permanencia (Boezeman & Ellemers, 2008; Meyer & Allen, 1991). A fin de ello, estudios como los realizados por Davila y Chacón (2003), adaptaron el *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday, Steers & Porter (1979), al contexto del voluntariado. Este cuestionario tiene como objetivo medir los siguientes tres componentes: la aceptación de las metas y valores organizacionales, el deseo de ejercer un esfuerzo en representación de la organización y el deseo de permanecer.

En la tercera etapa (2 años a más), la identidad de rol es el factor con mayor relación con la intención de permanencia. Este es otro factor que diversas investigaciones han destacado, principalmente, en relación con la permanencia de voluntarios en el largo plazo. En estos estudios, la identidad de rol es la autodefinición que los individuos aplican a sus identidades como consecuencia del rol estructural que ejercen dentro del voluntariado, es decir, al desempeñar un rol estructurado dentro del contexto organizacional, la actividad voluntaria que cumplen es similar



a una profesión, donde la identificación y compromiso con las metas y valores organizacionales son mucho mayores (Grube & Piliavin, 2000).

Cabe resaltar que la gestión interna de la organización es la que proporciona una estructura dentro del voluntariado, la cual permite que, dentro de ese contexto, se construya la identidad de rol de los voluntarios. Asimismo, los aspectos principales para el desarrollo de la identidad de rol son las experiencias dentro del voluntariado y las redes sociales que se conforman, ya que les permite identificarse con la organización y, por ende, mejorar su desempeño y extender su intención de permanencia (Grube & Piliavin, 2000, p.1109).

En esta sección, se ha evidenciado que los factores de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol se encuentran teóricamente vinculados a la intención de permanencia de los voluntarios. Si bien estos factores han sido estudiados en el Modelo de las tres etapas del voluntariado de Chacón et al. (2007), son diversos académicos los que también han desarrollado investigaciones alrededor de estos; sin embargo, han sido realizadas, principalmente, en contextos europeos.

Ante ello, surge la necesidad de desarrollar nuevos estudios que aborden la permanencia de los voluntarios en el contexto latinoamericano y, sobre todo, en organizaciones con propósitos y fines educativos, considerando como la baja tasa de permanencia de este talento afecta su continuidad, y alcance de objetivos a corto y largo plazo. En efecto, en el contexto de Crea+, al considerar las consecuencias negativas que conlleva el abandono de los voluntarios, se evidencia la necesidad de desarrollar un estudio sobre la intención de permanencia de los Creandos Docentes que participan por primera vez en el Programa Dona Tu Talento en el 2021-1, es decir, los voluntarios que se encuentran en la primera etapa (0-6 meses) del proceso del voluntariado según el Modelo de las tres etapas del voluntariado de Chacón et al. (2007).

## **2. Objetivos de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

### **2.2. Objetivos específicos**

**O1:** Medir la satisfacción y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**O2:** Medir el compromiso organizacional y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**O3:** Medir la identidad de rol y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**O4:** Determinar la variable que presenta mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?

#### **3.2. Preguntas específicas**

**P1:** ¿Cuál es el nivel de satisfacción y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?

**P2:** ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?

**P3:** ¿Cuál es el nivel de identidad de rol y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?

**P4:** ¿Cuál es la variable que presenta mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?

### **4. Hipótesis de investigación**

La hipótesis general del estudio, en base a la revisión de la literatura teórica y empírica, y tomando en consideración las relaciones propuestas por el modelo desarrollado por Chacón et al. (2007) es la siguiente: la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol tienen una relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú.

Asimismo, las hipótesis específicas devienen de las relaciones del marco teórico propuesto y se presentan a continuación:

**H1:** Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**H2:** Existe una relación directa y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**H3:** Existe una relación directa y significativa entre la identidad de rol y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

**H4:** Existe una mayor relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia, que con el compromiso organizacional y la identidad de rol de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú

## **5. Justificación**

A pesar de que el Tercer Sector y las instituciones que lo conforman se han convertido en actores cruciales en el desarrollo de la sociedad, continúa siendo un sector poco investigado (Holland, 2018). Al respecto, las investigaciones en torno a la gestión de las ONGs aún son incipiente en comparación con estudios que han resultado en modelos y teorías aplicadas a empresas privadas. En este contexto y tomando en consideración que estas organizaciones, en su mayoría, tienen como principal talento a los voluntarios, el estudio de la gestión de voluntarios resulta decisivo para la continuidad de las ONGs.

Ante ello, se evidencia la necesidad de abordar investigaciones que estén alineadas a los propósitos y necesidades de la gestión de estas organizaciones, como es la extensión del tiempo de permanencia de sus voluntarios, en la medida que este impacta directamente en la continuidad, sostenibilidad y logro de su propósito en el largo plazo. Si bien en la literatura revisada existen investigaciones que han indagado en los factores y variables que influyen en la intención de permanencia, no se han encontrado vastos estudios que profundicen en este tema en contextos como el latinoamericano y, en particular, en el sector educativo.

Por lo tanto, la presente investigación busca brindar un aporte académico al conocimiento de la gestión de voluntarios de ONGs, al profundizar en torno a las variables que influyen en la intención de permanencia de voluntarios en el sector educación en el contexto latinoamericano. Esto debido a que se analiza la aplicación de un modelo de análisis que involucra las variables de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol, y su relación con la intención de permanencia.

Por otro lado, al contextualizarse la investigación en el estudio de caso de Crea+, no se permite la generalización de hallazgos; sin embargo, éstos puedan ser de referencia para el diseño de prácticas y estrategias de otras ONGs que estén afrontando la problemática de la baja tasa de permanencia de voluntarios. En esa línea, se pretende evidenciar aquellas prácticas de gestión de voluntarios que deberían ser potenciadas en las organizaciones actuales, así como también recomendar la implementación de otras que no están siendo aplicadas, pero que presentan relación con la intención de permanencia de los voluntarios. Con ello, se busca resguardar el talento clave que permita la continuidad de las ONGs en nuestro país, reforzando y optimizando sus niveles de gestión interna.

Por último, la investigación presenta relevancia social, en la medida que el beneficiario no es únicamente la ONG Crea+, sino que también, como consecuencia de ello, sus voluntarios, y los niños y niñas en situación de vulnerabilidad en el país. En ese sentido, la mejora en la gestión de voluntarios permitirá, por una parte, impactar en el bienestar personal de más voluntarios que decidan ser parte de la organización, en la medida que no solo se busca brindarles una experiencia satisfactoria de voluntariado, sino también contribuir en su transformación personal, potenciando sus talentos y valores como agentes de cambio dentro del país.

Por otra parte, al permitir a la organización prolongar el tiempo permanencia de sus voluntarios y, a su vez, contar con líderes capaces de extender el propósito de Crea+, no solo se podrá continuar el impacto de la organización en el bienestar social, sino que, incluso, ampliar su impacto, aportando a su crecimiento e internacionalización. Ello implica que más niños y niñas tendrán la oportunidad de recibir una formación educativa que aporte al desarrollo de sus capacidades y, en el largo plazo, contribuya a su desarrollo personal y profesional, logrando así reducir cada vez más las brechas educativas en el Perú.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología seleccionada para la investigación. Para ello, se define el diseño metodológico del estudio y, posteriormente, se describen las técnicas de recolección de la información para, finalmente, abordar la estrategia y proceso de análisis a fin de responder las preguntas y objetivos planteados considerando las variables que se consolidarán en la matriz de consistencia (ver Anexo C).

### **1. Diseño metodológico**

Para realizar un trabajo de investigación, se requiere de un diseño metodológico que permita establecer las pautas para el desarrollo óptimo del estudio. Según Ponce y Pasco, ello implica “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (2015, p.43). Considerando ello, a continuación, se presenta el alcance, el enfoque, la estrategia general, el horizonte temporal y la selección muestral de la investigación.

#### **1.1. Alcance de la investigación**

El alcance del presente estudio es descriptivo y correlacional. Por un lado, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que el alcance descriptivo busca comprender a profundidad cómo se comporta un fenómeno investigado mediante la recolección de la información de manera independiente o conjunta de conceptos o variables, sin que ello implique plantear cómo se relacionan las mismas (p.80). En esa línea, la investigación recoge información sobre el nivel de satisfacción, compromiso organizacional, identidad de rol e intención de permanencia de los Creandos Docentes a fin de ser comprendidas a detalle y descritas en el contexto del Programa Dona Tu Talento 2021-1.

Por otro lado, Hernández et. al (2010) definen que el alcance correlacional busca “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p.81). En esta misma línea, Ponce y Pasco (2015) mencionan que este tipo de estudios tiene como finalidad comprender el comportamiento de una variable a partir del comportamiento de otras variables vinculadas (p.44). Para el caso de la presente investigación, se pretende evaluar si existe relación entre el nivel de satisfacción, el nivel de compromiso organizacional y el nivel de identidad de rol con la intención de permanencia. Ello con el objetivo de conocer si efectivamente se puede comprender el comportamiento de la intención de permanencia a partir de las variables descritas anteriormente.



## 1.2. Enfoque de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, en la medida que las técnicas de recolección de información son tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, con mayor preponderancia del enfoque cuantitativo. Por una parte, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2010, p.4). Por otra parte, el enfoque cualitativo usa “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et. al, 2010, p.7). A continuación, se describe el objetivo, tipo de análisis y herramientas utilizadas según el tipo de enfoque:

**Tabla 1: Enfoque de investigación**

Enfoque	Objetivo	Tipo de análisis	Herramientas
Cuantitativo	Medir la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú	Correlacional	Encuestas
Cualitativo	Identificar las prácticas de gestión de voluntarios enfocadas en extender la permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú	Descriptivo	Entrevistas
	Complementar y profundizar en las variables de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol, y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú	Descriptivo	<i>Focus Group</i>

Cabe mencionar que, inicialmente, se realizaron entrevistas preliminares a las representantes de la gestión de voluntarios en Crea+. Posteriormente, se procedió a la aplicación de la encuesta a los Creandos Docentes y, considerando los resultados obtenidos, se realizaron dos *focus groups*.

## 1.3. Estrategia general de la investigación

Una vez definido el enfoque del estudio, se procede a seleccionar la estrategia general de la investigación. Según Ponce y Pasco (2015, p.46), las estrategias más comunes son las siguientes: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción.

En esta investigación, se optó por la estrategia general de estudio de caso, la cual tiene como objetivo estudiar a profundidad “un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Yin, 2003, citado por Jiménez y Comet, 2016, p.2). En efecto, se busca comprender

a detalle la unidad de análisis de la investigación, es decir, el Creando Docente que participa por primera vez del Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1, dentro de su propio contexto organizacional: Crea+.

Asimismo, en una investigación de estudio de caso, se resalta la importancia de la triangulación de la información, la cual implica hacer uso de diferentes técnicas de recolección de datos con el fin de asegurar que la data revele realmente lo que se quiere investigar (Saunders et al., 2009, p.146, citado por Ponce y Pasco, 2015, p.47). Lo mencionado se alinea al diseño metodológico del estudio, en la medida que se desarrolla bajo una metodología mixta. Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se realiza la triangulación metodológica, la cual incluye un análisis completo de la teoría, los resultados de la estadística descriptiva, las hipótesis planteadas y los hallazgos de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

#### **1.4. Horizonte temporal de la investigación**

Considerando el horizonte temporal del estudio, la investigación es de tipo transversal. Según Ponce y Pasco (2015), ello implica que la recolección de la información se realiza en un solo momento, en un tiempo único (p.51). En este caso, este estudio se contextualiza en el Programa Dona Tu Talento de un periodo determinado: 2021-1 (abril - agosto), por lo que busca recopilar la información de ese momento único de tiempo.

#### **1.5. Selección muestral**

Después de definir el diseño de la investigación, se procede a determinar el sujeto de estudio, es decir, aquellas “organizaciones o actores relacionados con la organización que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos o para probar las hipótesis de la investigación” (Ponce y Pasco, 2015, p. 51). En este caso, el sujeto de este estudio es el Creando Docente que participa por primera vez del Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1.

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), la selección de la muestra puede ser probabilística o no probabilística (p.53). En relación con esta última, los autores afirman que se caracteriza por la selección de unidades de observación en base a algún criterio escogido por el investigador. Asimismo, mencionan que el objetivo de esta muestra no busca representar estadísticamente a la población, sino más bien reflejar cierta aproximación al fenómeno organizacional que se investiga. Dentro de las muestras no probabilísticas, se encuentra el muestreo por conveniencia, el cual “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce y Pasco, 2015, p.54).

En base a lo mencionado anteriormente, se detallan los criterios de selección muestral de cada una de las herramientas utilizadas para la fase de aplicación del estudio: entrevistas, encuestas y *focus group*.



### **1.5.1. Herramienta cualitativa - Entrevista**

Para la aplicación de las entrevistas, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, en la medida que, por un lado, el criterio para seleccionar a los entrevistados fue el nivel de conocimiento estratégico que poseen, de acuerdo con el rol que desempeñan, en torno a las prácticas de gestión de voluntarios enfocadas en extender la permanencia de los Creandos Docentes. Por otro lado, el acceso proporcionado por la organización brindó las facilidades necesarias para entrevistar a las dos representantes de Crea+ que lideran la gestión de voluntarios: Fatyma Almeyda, Directora General de Impacto, y Cristina Lara, Directora de Impacto en Voluntarios.

### **1.5.2. Herramienta cuantitativa - Encuesta**

Para la aplicación de la encuesta, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, por un lado, debido a la limitación de acceso al número total de Creandos Docentes en el ciclo 2021-1. Si bien se obtuvo el número de voluntarios que, por primera vez, fueron seleccionados para el Programa Dona Tu Talento al inicio del periodo, en las semanas siguientes, gran cantidad de Creandos Docentes se retiraban del voluntariado de forma muy recurrente, por lo que no se podía obtener el número exacto del total de participantes. Por otro lado, se optó por el tipo de muestreo por conveniencia al tener cercanía con ciertos Creandos Docentes, así como con la organización Crea+ y las facilidades brindadas por esta para acceder a demás voluntarios.

El instrumento empleado ha sido un cuestionario dirigido al sujeto de estudio descrito anteriormente. Asimismo, para efectos de la investigación, se considera lo propuesto por Henríquez, Navarro, Otárola y Barra (2012) en torno al tamaño de muestras para correlaciones. Los autores mencionan que, para la ejecución de estudios correlacionales y considerando un nivel de confianza de 0.95 y un error de estimación de 0.05, el tamaño muestra debe estar en torno a 200 elementos. Tomando como referencia esta precisión, el tamaño de la muestra de la investigación es mayor a 200, en concreto, se obtuvieron 242 encuestas válidas.

### **1.5.3. Herramienta cualitativa - Focus group**

Luego de los resultados cuantitativos, se consideró pertinente realizar *focus group* para complementar y profundizar en las variables de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol, y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes. Por ello, tomando en cuenta los resultados de la encuesta aplicada, se propuso realizar dos grupos focales teniendo como eje referencial los puntajes obtenidos (en escala de Likert) en cada una de las variables vinculadas a la intención de permanencia: nivel de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol. En ese sentido, el primer *focus group* estuvo conformado por

Creandos Docentes con los mayores puntajes entre 1 al 7; y el segundo *focus group*, por aquellos con los menores puntajes.

Para la elección de los participantes para cada grupo, se optó por personas que tengan un rango similar de edad a los voluntarios que respondieron la encuesta, es decir, entre 17 a 34 años. Asimismo, se buscó que el grupo sea proporcional en género y, dado que se tenía una mayor cantidad de respuestas de mujeres en la encuesta, existió un mayor porcentaje de ellas que de hombres en los *focus group*.

Con respecto a la cantidad de participantes, Cabiria Tomat (2012) menciona que la composición típica de los grupos es de 6 a 10 personas, aunque, dependiendo de la situación y grupo de participantes, puede variar entre 4 y 12 personas (p.130). De manera complementaria, se decidió consultar con dos expertos cualitativos para que brinden sus apreciaciones en torno a la estructura del *focus group* y cantidad de participantes, así como también recomendaciones adicionales en torno a la dinámica en modalidad virtual a consecuencia de la coyuntura sanitaria por la pandemia de COVID-19. Los expertos consultados coincidieron en que se trabaje con un grupo de 6 a 8 personas por grupo focal para así facilitar la interacción entre los miembros y estimular las respuestas que alimenten la discusión grupal. La lista de expertos cualitativos se detalla en el Anexo D.

Por ello y dado que se trata de un estudio no probabilístico por conveniencia, la presente investigación consideró seleccionar, en primera instancia, a aquellos voluntarios que participaron de la encuesta aplicada. Posteriormente, con el objetivo de alcanzar la cantidad recomendada de participantes, se enviaron invitaciones vía WhatsApp y mensajes de texto a los demás Creandos Docentes que la llenaron, logrando así completar la muestra en ambos *focus group*.

## **2. Secuencia metodológica**

En base a las etapas de desarrollo de estudio de caso propuestas por Mendoza y Llaxacondor (2016), se detallan a continuación las fases del proceso de investigación:

### **2.1. Planteamiento del problema**

En esta primera etapa, se definió el problema y se formularon las preguntas, objetivos e hipótesis, así como también la justificación del estudio.

### **2.2. Desarrollo del marco teórico**

En la etapa siguiente, se construyó el marco teórico, el cual comprendió la revisión de modelos teóricos vinculados al objeto de trabajo, así como también estudios empíricos que permitan la identificación de las variables de investigación. Previo a la elección del marco teórico seleccionado, se realizaron entrevistas exploratorias para evaluar la consistencia y viabilidad de

la aplicación de la teoría en la investigación. La lista de expertos consultados se detalla en el Anexo E.

### **2.3. Validación de las variables identificadas para el estudio**

En esta etapa, se realizaron entrevistas a expertos en Gestión de Personas y especialistas metodológicos con el fin de validar el modelo seleccionado en el marco teórico, así como también la definición de variables del estudio. En el Anexo F, se detallan los perfiles de los expertos entrevistados.

### **2.4. Diseño metodológico**

En la siguiente etapa, se definió el alcance, tipo de enfoque, estrategia general y horizonte temporal de la investigación y, además, se definió la población, sujeto de estudio y unidad de observación. Asimismo, se determinaron las etapas para la aplicación del estudio, las cuales comprenden la construcción de las técnicas cuantitativas y cualitativas, así como los instrumentos a aplicar, respectivamente. Con el fin de validar la metodología propuesta, se realizaron 4 entrevistas a expertos en Gestión de Personas y, además, 4 entrevistas a especialistas en metodología cuantitativa y cualitativa, cuyos perfiles se detallan en el Anexo G.

### **2.5. Diseño y validación del instrumento para recolección de información**

En primer lugar, en la etapa inicial, se diseñó la guía de entrevista semiestructurada dirigida a las dos representantes de gestión de voluntarios de Crea+; así también, se planificó la dinámica y el orden en el que se iba a desarrollar la entrevista. En segundo lugar, con respecto a la metodología cuantitativa, se tradujo el cuestionario utilizado en el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario, el cual se encontraba en el idioma inglés. Adicionalmente a ello, se realizó la validación con 2 expertos del idioma original. Cabe indicar que, de igual forma, se evaluó la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, a nivel de escala general del modelo y por operacionalización de variables, obteniendo un coeficiente de 0.963 y mayor a 0.887, respectivamente. En tercer lugar, en cuanto a los *focus group*, se consultó con 2 expertos cualitativos la guía de *focus group* con formato semiestructurado, a fin de revisar la estructura y dinámica de su aplicación.

### **2.6. Trabajo de campo**

Primero, se realizaron entrevistas a Fatyma Almeyda, Directora General de Impacto, y Cristina Lara, Directora de Impacto en Voluntarios. Posteriormente, con respecto al cuestionario, se realizaron 25 encuestas piloto a Creandos Docentes Senior y, luego de ello, se aplicó la encuesta final, individual, a los Creandos Docentes que sí participaban del Programa Dona Tu Talento por primera vez en el ciclo 2021-1. Una vez obtenidos los resultados de las 242 encuestas válidas, se realizaron dos *focus group*.

## **2.7. Análisis de la información recolectada**

Inicialmente, para el análisis de las entrevistas, se realizó la codificación y priorización de información en relación con las prácticas de gestión de voluntarios de Crea+. Luego, con respecto a los resultados cuantitativos obtenidos, se procedió a ordenar la data a través del programa Microsoft Excel para su posterior procesamiento y análisis en el software estadístico IBM SPSS *Statistics* 26. Ello con el fin de realizar el análisis de Alpha de Cronbach, el análisis estadístico descriptivo y el análisis correlacional de Spearman. Posteriormente, en cuanto a los *focus group*, se realizó el análisis de los resultados a través de la codificación y descripción de variables.

## **2.8. Contraste con la literatura y análisis de resultados**

A partir de la información recolectada y hallazgos obtenidos, se realizó la triangulación metodológica tomando en cuenta el modelo descrito en el marco teórico. Ello con el fin de contrastar la información teórica, la estadística descriptiva, las hipótesis planteadas y los hallazgos de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

## **2.9. Conclusiones y recomendaciones**

Finalmente, se culminó con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones centradas en la gestión de voluntarios de Crea+ a fin de que, a partir de ello, se desarrollen futuras estrategias enfocadas en extender la intención de permanencia de los Creandos Docentes a través del incremento de la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol de los voluntarios.

## **3. Técnicas de recolección de datos**

A continuación, se detallan las técnicas utilizadas para la recolección de la información en la investigación: entrevistas, encuestas y *focus group*.

### **3.1. Técnica de recolección cualitativa - Entrevista**

La entrevista individual en profundidad es una técnica de recolección cualitativa que consiste en “[...] una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce y Pasco, 2015, p.63). En ese sentido, se utilizó ese tipo de técnica con el objetivo de identificar las prácticas de gestión de voluntarios enfocadas en extender la permanencia de los Creandos Docentes.

El instrumento de medición utilizado en esta técnica es la guía de entrevista, la cual puede ser de tipo estructurada, semiestructurada o no estructurada (Ponce y Pasco, 2015, p.63). En este caso, se utilizó la guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo H), la cual consiste en emplear

una base de preguntas definidas, a la vez que se permite un orden y formulación flexible (Ponce y Pasco, 2015, p.63).

Esta guía fue aplicada a dos representantes de la gestión de voluntarios de Crea+: por una parte, la primera entrevista se realizó a Fatyma Almeyda el 9 de abril de 2021; y, por otra parte, a Cristina Lara, el 26 de abril de 2021. Cabe mencionar que ambas entrevistas se realizaron por medio de la plataforma *Zoom*.

### 3.2. Técnica de recolección cuantitativa - Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección cuantitativa que busca “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, p.189). Se utilizó este tipo de técnica con el objetivo de recolectar la información precisa y estandarizada sobre el tema de estudio (Ponce y Pasco, 2015, p.62).

El instrumento que suele utilizar la técnica mencionada es el cuestionario, el cual será empleado en esta investigación (ver Anexo I). Según Ponce y Pasco (2015), dicho instrumento se caracteriza por incluir “preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas de respuesta para que señale cuales reflejan mejor su respuesta”, así también es usual la inclusión de escalas de medición de actitudes como la escala tipo Likert (Ponce y Pasco, 2015, p.62). Considerando ello, se aplicó el cuestionario a los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento en el 2021-1 con el objetivo de evaluar si existe relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanecer en Crea+. Cabe mencionar que la aplicación de este cuestionario se realizó de manera virtual mediante el uso de la plataforma *Google Forms*.

**Tabla 2: Herramienta cuantitativa a emplear en la investigación**

Técnica	Instrumento	Actor	Relevancia
Encuesta	Cuestionario	Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1	Medir la relación de la satisfacción, el compromiso organización y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes

El cuestionario aplicado sigue el modelo teórico principal de este estudio: el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario, elaborado por Chacón et al. (2007) en base a sus investigaciones de años anteriores y estudios adaptados de otros académicos. Justamente, los autores evalúan la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional e identidad de rol con la intención de permanencia del voluntario y, para ello, construyen, validan y aplican un cuestionario, el cual será el instrumento utilizado en esta investigación.



**Tabla 3: Ejes temáticos de la investigación según el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario (Chacón et al., 2007)**

Eje temático	Dimensiones	Autor
Satisfacción	Satisfacción con la gestión de la organización	Chacón, Dávila y Vecina (2007)
	Satisfacción de las motivaciones	
	Satisfacción con las tareas voluntarias	
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Mowday, Steers & Porter (1979) adaptado por Dávila (2002)
Identidad de rol	Identidad de rol	Grube & Piliavin (2000) adaptado por Dávila y Chacón (2004)
Intención de permanencia	Intención de permanencia	Chacón, Vecina y Dávila (2007)

Sin embargo, dado que el instrumento del modelo teórico se encontraba en el idioma inglés, se tradujo y, adicionalmente, se procedió a realizar la validación con 2 entrevistas a personas que dominaran el idioma original. Luego, se realizaron 25 encuestas piloto a Creandos Docentes Senior, es decir, aquellos que no participaban por primera vez en el Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1, con el fin de confirmar la comprensión y uso adecuado de los términos. Finalmente, según el modelo seguido, el cuestionario se dividió en 5 secciones: ficha filtro y perfil, evaluación del nivel de satisfacción, evaluación del nivel de compromiso organizacional, evaluación del nivel de identidad de rol y evaluación de la probabilidad de la intención de permanencia.

Asimismo, el cuestionario elaborado está conformado por preguntas cerradas, en donde se utilizó la medición de escala de Likert. Para este estudio, se decidió emplear la misma cantidad de preguntas para medir las afirmaciones del cuestionario y, por tanto, también se optó por emplear la misma escala de medición tipo Likert, la cual “contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo” (Ponce y Pasco, 2015, p.62). Los valores del índice utilizado desde la segunda hasta la cuarta sección del cuestionario son del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. En la quinta sección, se emplea la escala del 1 al 5 para medir la probabilidad de permanecer en la organización como Creando Docente, siendo 1 ninguna probabilidad y 5 total probabilidad.

Por último, es relevante mencionar que se cumplió con los parámetros éticos en la presente investigación, en la medida que el cuestionario aplicado garantizó el anonimato de los

participantes e indicó expresamente, para el conocimiento de ellos, que los resultados serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

### **3.3. Técnica de recolección cualitativa - *Focus group***

El *focus group* es una técnica de recolección cualitativa que “recolecta información de varias personas de forma simultánea y, por otro lado, [...] presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente” (Ponce y Pasco, 2015, p.64). Por ello, tomando en cuenta los resultados de la encuesta, se utilizó este tipo de técnica con el objetivo de complementar y profundizar en las variables de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes.

El instrumento de medición empleado en esta técnica es la guía de *focus group* que, dependiendo de la batería de preguntas y la estandarización en su aplicación, puede tener un formato estructurado, semiestructurado y no estructurado (Ponce y Pasco, 2015, p.64). En este caso, se utilizó una guía de *focus group* con formato semiestructurado, la cual se detalla en el Anexo J. Cabe mencionar que se consultó a dos expertos cualitativos para que brinden sus apreciaciones en torno a la cantidad de participantes, y estructura y dinámica de la aplicación del *focus group* en modalidad virtual. La lista de expertos consultados se detalla en el Anexo K.

Se propuso realizar dos *focus group* teniendo como eje referencial los puntajes obtenidos (en escala de Likert) en cada una de las variables vinculadas a la intención de permanencia: nivel de satisfacción, compromiso e identidad de rol. En ese sentido, el primer *focus group* estuvo conformado por Creandos Docentes con los mayores puntajes entre 1 al 7; y el segundo *focus group*, por aquellos con los menores puntajes por variable. Cabe mencionar que, para la elección de los participantes, se consideró que tengan un rango de edad similar y que el grupo sea proporcional en género al total de encuestados.

La convocatoria se realizó mediante correo electrónico a las mismas personas que llenaron la encuesta. Sin embargo, debido a que no hubo respuesta de al menos la cantidad mínima de participantes, se enviaron invitaciones vía WhatsApp y mensajes de texto a los demás Creandos Docentes que completaron la encuesta.

Finalmente, el primer focus se desarrolló el 7 de julio del 2021 y asistieron 9 personas, donde 7 eran mujeres y 2 hombres. El segundo *focus group* se realizó el 22 de julio del 2021 y participaron 10 personas, donde 8 eran mujeres y 2 hombres. Cabe resaltar que ambos grupos focales se realizaron de manera virtual mediante el programa *Zoom*.



#### **4. Técnicas de análisis de datos**

Una vez recolectada la información, se procede a realizar el análisis de la data para validar o rechazar las hipótesis propuestas en este estudio. A continuación, se detallan las técnicas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas:

##### **4.1. Técnica de análisis de datos cualitativa - Entrevista**

Para analizar la información obtenida, se transcribió cada una de las entrevistas realizadas. Luego de ello, considerando también el marco teórico propuesto, se procedió a realizar la codificación, segmentando los resultados en torno a las prácticas de gestión de voluntarios. Finalmente, se priorizó y categorizó la información a fin de obtener los hallazgos pertinentes para el análisis de las siguientes etapas de la investigación (ver Anexo L).

##### **4.2. Técnica de análisis de datos cuantitativo - Encuesta**

En primer lugar, se evaluó la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach y, posteriormente, se efectuó el análisis estadístico descriptivo y el análisis correlacional de Spearman. Según Hernández et. al (2010), para evaluar la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación, se recomienda utilizar el Alpha de Cronbach, al ser la medida de consistencia interna más utilizada por los académicos. En efecto, según el autor, este coeficiente sirve para medir la consistencia interna del conjunto de ítems que miden la misma dimensión teórica. La interpretación indica que mientras más cerca se encuentra el coeficiente a la unidad, presenta mayor confiabilidad (p.208).

Considerando ello, se utilizó el análisis de Alfa de Cronbach en SPSS para medir la fiabilidad del instrumento a nivel de escala general del modelo y por operacionalización de variables. Como se evidencia en el Anexo M, la verificación del nivel de coeficiente muestra que, en ambos casos, el nivel obtenido del Coeficiente Alfa de Cronbach supera el puntaje mínimo requerido de 0.7 para considerar el instrumento fiable (Ketkar, Kock, Parente & Verville, 2012; Maese, Alvarado, Valles & Báez, 2016). A nivel general, el modelo demuestra la consistencia entre sus ítems al obtener un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.963.

###### **4.2.1. Análisis Estadístico Descriptivo**

Posteriormente, se efectuó el análisis estadístico descriptivo de los datos, el cual consiste en “[...] explorar el comportamiento de las variables estudiadas a partir del conocimiento sobre el comportamiento de los datos en la muestra, lo cual se realiza mediante distribuciones de frecuencia e histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos” (Ponce y Pasco, 2015, p.69). En esa línea, se hizo el procesamiento de los resultados, a través del software estadístico IBM SPSS *Statistics* 26, para conocer las características de la muestra y describir las tendencias de los datos recogidos.

En efecto, se realizó este análisis para describir y tener un acercamiento al perfil de los encuestados, conociendo variables sociodemográficas como edad, sexo, nivel educativo, situación laboral, estado civil, tenencia de hijos, así como el haber participado o no en algún voluntariado anteriormente y, en caso sí, por cuanto tiempo. Adicional a ello, se tuvo como objetivo presentar los 34 ítems de la encuesta mostrando, en cada uno de los casos, la media, desviación estándar y moda. Para este análisis se usaron gráficos radiales y barras de distribución de frecuencias.

#### **4.2.2. Análisis Correlacional de Spearman**

Finalmente, se realizó el análisis correlacional, el cual “se utiliza para analizar el grado de asociación lineal entre dos variables y saber si tienen relación lineal directa (positiva) o inversa (negativa)” (Ponce y Pasco, 2015, p.71). En esa misma línea, Lizama y Boccardo (2014) afirman que los coeficientes de asociación son “valores numéricos que permiten cuantificar el grado de ajuste y de relación lineal entre dos variables” (p.5). A su vez, explica que se puede utilizar el coeficiente de correlación de Pearson o de Spearman. Ello depende, principalmente, del cumplimiento de normalidad de la distribución muestral, así como también del tipo de variables de la investigación:

El de Pearson es paramétrico y requiere de normalidad univariante, solo podrá calcularse en variables cuantitativas, con niveles de medición intervalar o de razón. Por otro lado, si nuestras variables cuantitativas no cumplen con el supuesto de normalidad (no se distribuyen de acuerdo con la curva normal), o son variables de tipo cualitativo (ordinal), solo queda usar el coeficiente de correlación de Spearman (Lizama y Boccardo, 2014, p.5)

En esta investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, es decir, un análisis no paramétrico, debido a que la distribución muestral no se ajusta a una distribución normal y las variables de la investigación son de tipo ordinal. Con respecto a la interpretación de los resultados del coeficiente, se debe tener en cuenta que “los valores van de - 1 a 1, siendo 0 el valor que indica no correlación, y los signos indican correlación directa e inversa” (Lizama y Boccardo, 2014, p.16- 17). Además, se utilizaron los criterios de Cohen para la interpretación de la escala de los coeficientes de Spearman (Napatupulu et al., 2018).

#### **4.3. Técnicas de análisis de datos cualitativos - Focus Group**

Para analizar la información recopilada en los *focus group*, en primer lugar, se procedió a transcribir cada uno de los grupos focales desarrollados. En segundo lugar, una vez efectuadas las transcripciones, se realizó la codificación y, posterior a ello, se segmentó la información en

las categorías definidas, es decir, se identificaron las citas de las transcripciones que estaban relacionadas a cada una de las categorías propuestas.

En tercer lugar, se identificaron patrones, información en común y diferente no solo dentro de un mismo *focus group*, sino también al contrastar lo obtenido en el primer grupo focal con respecto al segundo. En cuarto lugar, se formularon hallazgos a tres niveles por una de las categorías definidas: hallazgos del primer grupo focal, hallazgos del segundo grupo focal y, a modo de conclusión, hallazgos a nivel global considerando los resultados del primer y segundo *focus group*. Finalmente, se interpretaron los resultados y se contrastaron con la literatura revisada.

#### **4.4. Análisis de triangulación**

Considerando que la investigación se desarrolla con una metodología de enfoque mixta, se decidió realizar el análisis de triangulación metodológica. Con ella, según Okuda y Gómez-Restrepo (2005), se pretende realizar el estudio del mismo fenómeno a profundidad, pero a través del uso de varios métodos, tanto cuantitativos como cualitativos (p.119). De esta manera, para realizar un análisis completo de las relaciones entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia, se analiza la información teórica, la estadística descriptiva, las hipótesis planteadas, y los hallazgos de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

En resumen, en este capítulo, se presentó la metodología a ser aplicada en la investigación, la cual tiene un alcance descriptivo y correlacional, con un enfoque mixto, estrategia general de estudio de caso y horizonte temporal de tipo transversal. La técnica cualitativa inicialmente utilizada fue la entrevista individual en profundidad, aplicando de instrumento la guía de entrevista semiestructurada. Posteriormente, se empleó la técnica cuantitativa de encuesta, utilizando así el cuestionario del Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario, propuesto por Chacón et al. (2007). Finalmente, se aplicó la técnica cualitativa de *focus group*, para lo cual se utilizó de instrumento la guía de *focus group* con formato semiestructurado. Una vez recolectada la información, se realizó el análisis de los datos obtenidos para, finalmente, realizar el análisis de triangulación metodológica.

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se realizó el análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación, de acuerdo con el diseño metodológico descrito en el capítulo anterior. Los hallazgos presentados se dividieron en cuatro etapas: análisis de entrevistas, análisis de encuestas, análisis de *focus group* y, finalmente, el análisis de triangulación metodológica.

### 1. Análisis cualitativo - Entrevista

En esta sección, se indaga en los resultados de las entrevistas realizadas a las dos representantes de la gestión de voluntarios de Crea+: Fatyma Almeyda, Directora General de Impacto, y Cristina Lara, Directora de Impacto en Voluntarios. El objetivo fue identificar aquellas prácticas enfocadas en extender la permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento 2021-1 de Crea+ Perú.

En ese sentido, considerando que, según el Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario (Chacón et al., 2007), la gestión de voluntarios y las prácticas que ello involucra influyen en la experiencia de los voluntarios y esto, a su vez, en su intención de permanencia en la organización, se propuso indagar en la forma cómo se está gestionando la experiencia de los Creandos Docentes y las prácticas que actualmente Crea+ está aplicando centradas en extender su intención de permanencia.

Una vez obtenida la información de las entrevistas y en base al marco teórico revisado, se definieron las siguientes categorías, que representan las prácticas organizacionales de Crea+ en relación con los voluntarios: metas y objetivos definidos, descripción de puestos, reclutamiento, selección, comunicaciones, resolución de conflictos, reglas y procedimientos, evaluación de desempeño, feedback, inducción, acompañamiento/apoyo, capacitación, plan de carrera, reconocimiento e integración. Dentro de cada una de estas categorías, se describen los hallazgos obtenidos, los cuales servirán de base para el análisis de las siguientes etapas de la investigación (ver Anexo L).

### 2. Análisis cuantitativo - Encuesta

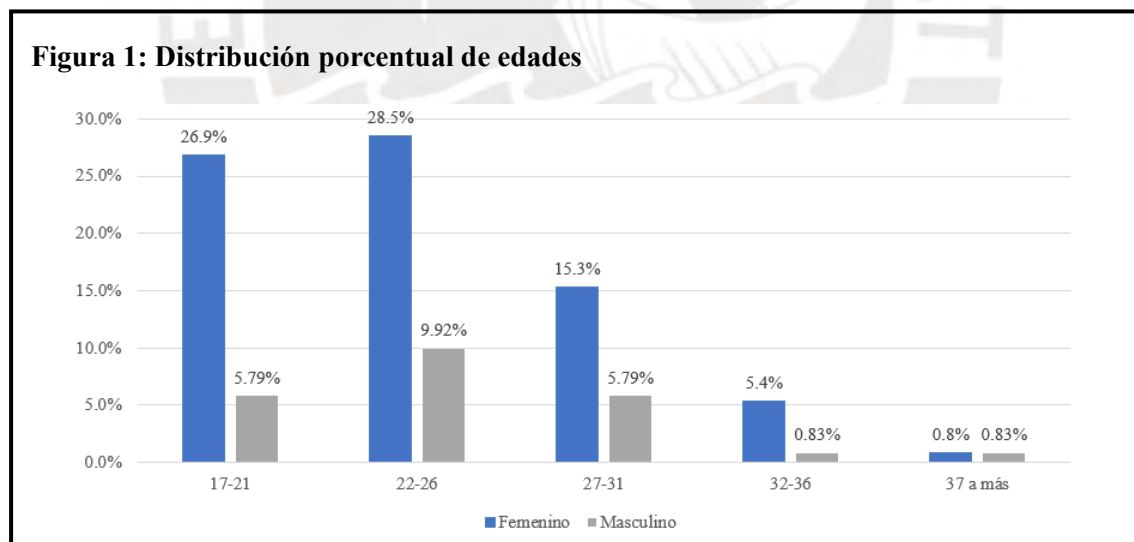
En esta sección, se presentan los resultados del análisis cuantitativo sobre la data recolectada de 242 encuestas válidas, donde para analizar los datos obtenidos se utilizó la herramienta estadística IBM SPSS 26. Considerando ello, esta sección se divide en tres partes en vista de mostrar los hallazgos: en primer lugar, se describe el perfil de los encuestados en base a variables sociodemográficas. En segundo lugar, se presenta el análisis descriptivo enfocado en analizar las frecuencias y estadísticos descriptivos de las variables evaluadas. En tercer lugar, se

muestra el análisis correlacional de Spearman para determinar la existencia de la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia.

## 2.1 Perfil de encuestados

En base al cuestionario, se realizó el análisis de las características generales de la muestra, la cual estuvo compuesta por un total de 242 encuestas válidas. Como se detalló anteriormente, el perfil de los encuestados es el Creando Docente que participa por primera vez del Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1. Del total de las encuestas que se realizaron, el 77% estuvo conformado por mujeres y el 23% por hombres, lo cual se asemeja a la conformación del total de Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento en Crea+.

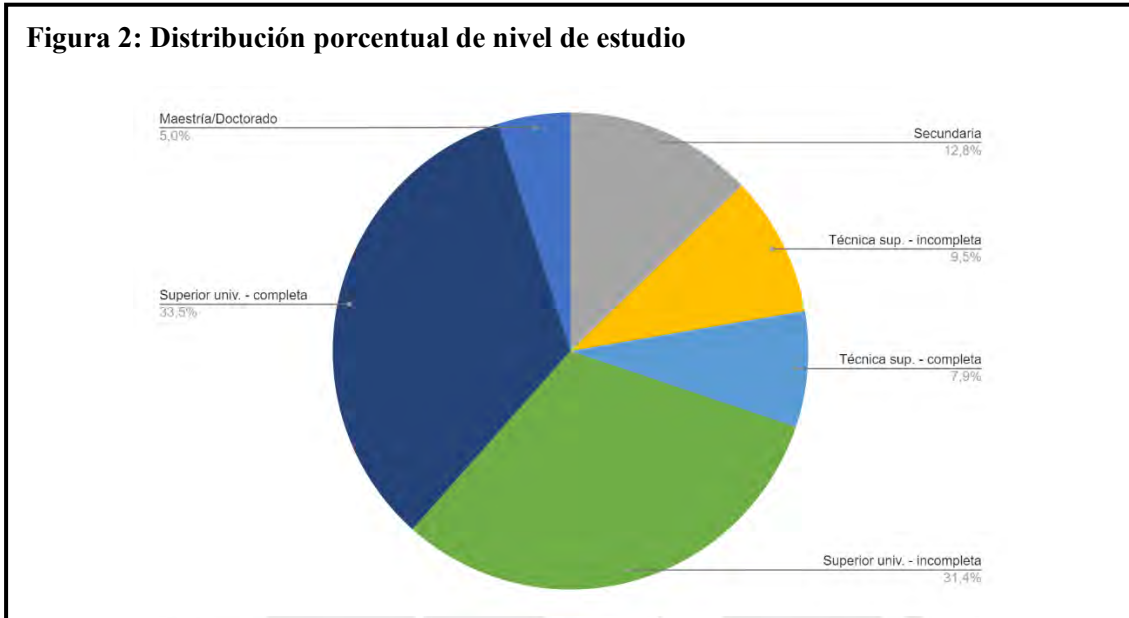
Respecto a la edad de los participantes, se obtuvo que la media fue de 24 años, siendo la edad mínima de 17 años y máxima de 59 años. Asimismo, se determinó en qué rango edades se encontraba la mayoría de encuestados, desde los 17 años hasta los 37 años a más, con un intervalo de 4 años. Se obtuvo que el 32.7% pertenecen al rango entre 17 a 21 años; 38.4%, entre 22 a 26 años; 21.1%, entre 27 a 31 años; 6.2%, entre 32 a 36 años; y, finalmente, un 1,6% se ubicó en el rango de 37 a más años (ver Figura 1). En relación con el estado civil, casi el total de la muestra (96.7%) señaló estar soltero, mientras que el 2.9% se encuentra casado y solo una persona (0.4%) divorciada. Además, solo el 6.2% de los encuestados tiene hijos.



En relación con la actividad principal de los encuestados, el 40.1% es estudiante, mientras que el 23.1% trabaja a tiempo completo y un 5.4% a tiempo parcial. Asimismo, el 8.7% estudia y, a la vez, trabaja a tiempo completo, en tanto que el 11.2% estudia y trabaja a tiempo parcial. Finalmente, el 11.6% no se encuentra estudiando ni trabajando. Por otro lado, en relación con el grado de estudio de los encuestados, la gran mayoría (82.2%) está cursando o ha terminado una carrera de educación superior: 9.5% se encuentra cursando una carrera técnica superior, el 7.9%



ha culminado estudios técnicos superiores, el 31.4% está cursando una carrera universitaria y el 33.5% ha culminado su carrera universitaria (ver Figura 2). Estos resultados coinciden con la propuesta de voluntariado profesional que difunde Crea+ y se alinea, justamente, a un importante número de encuestados, entre 17 y 31 años, que se encuentran cursando estudios superiores.



Considerando que la presente investigación tiene como sujeto de estudio a los Creandos Docentes que ingresaron a Crea+ en el periodo 2021-1 y como objeto de estudio, la permanencia de estos en la organización, se extrajeron los siguientes datos de los encuestados sobre su rol como voluntarios en Crea+ y sus antecedentes en otros voluntariados.

En primer lugar, conforme a los descrito en anteriores capítulos, el Creando Docente puede desempeñar su rol en dos tipos de talleres. Se evidenció que el 75.2% de los participantes ejerce su rol en talleres multidisciplinarios y el 24.8% en talleres de divertimate. Asimismo, se obtuvo que, en promedio, los Creandos Docentes dedican 4.87 horas semanales al voluntariado, estas horas son dedicadas a las actividades recurrentes de los sábados y a otras actividades a lo largo de la semana para realizar avances junto con su equipo o de manera individual. Cabe mencionar que este promedio es superior al promedio de horas de voluntariado que difunde Crea+ en sus comunicaciones de reclutamiento.

En segundo lugar, dentro de la muestra, se evidencia que el 67.4% no ha participado en otro voluntariado antes de su ingreso a Crea+. Por otro lado, dentro del 32.6% que sí ha participado en otros voluntariados, se obtuvo que el 59.5% había permanecido en su último voluntariado entre 0 a 6 meses; el 10.1%, entre 6 a 12 meses; el 16.5%, entre 12 a 24 meses, y el 13.9%, entre 24 a más meses.

En general, la muestra de Creandos Docentes encuestados se asemeja a las características de la población de voluntarios que han ingresado por primera vez al Programa Dona Tu Talento en el ciclo 2021-1. Además, el análisis descriptivo evidencia que la mayoría de los voluntarios se encuentran en etapa de estudios superiores y no tienen hijos, estos aspectos deben tomarse en consideración para los posteriores análisis vinculados a la percepción de disponibilidad de tiempo libre para dedicarse al voluntariado. Adicionalmente, para más de la mitad de los encuestados, esta es su primera vez en un voluntariado, por lo cual sus expectativas pueden ser variantes, al no poder compararla con una experiencia previa.

## 2.2. Análisis descriptivo de las variables de investigación

Este apartado se enfoca en analizar las frecuencias y estadísticos descriptivos de los datos en base a las variables del estudio. En ese sentido, se presentan los 34 ítems de la encuesta mostrando, en cada uno de los casos, la media, desviación estándar y moda. A continuación, se muestran las respuestas de cada ítem mediante gráficos radiales y barras de distribución de frecuencias.

### 2.2.1. Satisfacción

La satisfacción general estuvo medida a través del ítem SAT (En general, estoy satisfecho/a con mi experiencia en Crea+ como Creando Docente). Tuvo una valoración positiva por la mayoría de los encuestados, siendo el 67.8% de ellos los que se encontraban totalmente de acuerdo con la afirmación. Ello se evidencia también, en la Tabla 4, en donde se muestra que la puntuación media (6.57) es cercana a 7.

**Tabla 4: Media, desviación estándar y moda de satisfacción**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT	En general, estoy satisfecho/a con mi experiencia en Crea+ como Creando Docente	6,57	0,72	7

#### a. Dimensiones de satisfacción

Asimismo, la variable satisfacción está compuesta por tres dimensiones: satisfacción organizacional (SAT-DIM-1), satisfacción de las motivaciones (SAT-DIM-2) y satisfacción de las tareas voluntarias (SAT-DIM-3). En el Anexo N, se observa un gráfico radial, en el cual se muestra la valoración promedio de las dimensiones con una tendencia de puntuación entre 6 y 7.

Como se evidencia en la Tabla 5, la puntuación media de cada ítem supera la media de 6. La dimensión más valorada es la satisfacción organizacional (SAT-DIM-1) con una media de 6.65, mientras que la dimensión menos valorada es la satisfacción de las motivaciones (SAT-DIM-2) con una media de 6.52.

**Tabla 5: Media, desviación estándar y moda de las dimensiones de satisfacción**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT-DIM-1	Satisfacción organizacional	6,65	0,63	7
SAT-DIM-2	Satisfacción de las motivaciones	6,52	0,64	7
SAT-DIM-3	Satisfacción de las tareas voluntarias	6,54	0,58	7

En general, los Creandos Docentes encuestados están satisfechos con su experiencia como Creandos Docentes por la satisfacción organizacional, la satisfacción de las tareas voluntarias y la satisfacción de las motivaciones, en ese orden respectivamente. En el Anexo O, se muestra la preponderancia de las dimensiones a través de un gráfico de distribución de frecuencias.

*b. Ítems de dimensiones de satisfacción*

A continuación, se realiza el análisis descriptivo de cada uno de los ítems de acuerdo con cada dimensión de satisfacción.

*b.1. Satisfacción organizacional*

Esta dimensión fue medida a través de seis ítems (SAT-GOR-1, SAT-GOR-2, SAT-GOR-3, SAT-GOR-4, SAT-GOR-5 y SAT-GOR-6), con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los Creandos Docentes respecto a la gestión general de Crea+. En el Anexo P, se observa un gráfico radial, en el cual se muestra el comportamiento de la valoración de estos seis ítems, representados por su media. Se evidencia que la tendencia de la puntuación se encuentra entre 6 y 7.

En efecto, como se muestra en la tabla 6, la puntuación de cada ítem supera la media de 6, siendo el ítem mejor valorado el estar satisfecho con la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado (SAT-GOR-1), con una media de 6.68. En específico, el 74% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la forma de esta gestión. Por el contrario, el ítem menos valorado es el estar satisfecho con los mecanismos de Crea+ para solucionar los problemas de los voluntarios al realizar sus tareas (SAT-GOR-2), el cual presenta una media de 6.55. Si bien el 66% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación mencionada, es la que menor nivel de acuerdo presenta en relación con los demás ítems de la dimensión.

**Tabla 6: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción organizacional**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT-GOR-1	Estoy satisfecho/a con la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado	6,68	0,59	7
SAT-GOR-2	Estoy satisfecho/a con los mecanismos de Crea+ para solucionar los problemas de los voluntarios/as al realizar sus tareas	6,55	0,73	7
SAT-GOR-3	Estoy satisfecho/a con la fluidez y frecuencia de las comunicaciones de Crea+ con los voluntarios/as	6,57	0,67	7

**Tabla 6: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción organizacional (continuación)**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT-GOR-4	Estoy satisfecho/a con el reconocimiento que hace Crea+ a la labor del voluntario/a	6,67	0,62	7
SAT-GOR-5	Estoy satisfecho/a con la formación que proporciona Crea+ para mejorar mi trabajo como voluntario/a	6,62	0,68	7
SAT-GOR-6	Estoy satisfecho/a con el interés que muestra Crea+ para ajustar mis preferencias, habilidades y capacidades al rol que desempeño en la organización (asignación al tipo de taller: multidisciplinarios o divertimate)	6,60	0,71	7

Por tanto, como se aprecia en el Anexo Q, los Creandos Docentes se encuentran satisfechos con los aspectos de la gestión general de Crea+, en el siguiente orden: la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado, el reconocimiento de la labor voluntaria; la formación para mejorar el trabajo voluntario; el interés de Crea+ para ajustar las preferencias, habilidades y capacidades al rol del voluntario; la fluidez y frecuencia de comunicaciones; y, finalmente, los mecanismos de solución de problemas.

#### *b.2. Satisfacción de las motivaciones*

Esta dimensión fue analizada a través de seis ítems (SAT-MOV-1, SAT-MOV-2, SAT-MOV-3, SAT-MOV-4, SAT-MOV-5 y SAT-MOV-6), con el fin de conocer el nivel de acuerdo de los voluntarios respecto a la satisfacción de sus motivaciones durante el Programa Dona Tu Talento. En el Anexo R, se observa un gráfico radial, en el cual se muestra que el comportamiento de la valoración de los seis ítems, que componen la dimensión, tiende a tener una puntuación media entre 6 y 7, pero en menor medida que los ítems de la dimensión anterior.

Como se aprecia en la Tabla 7, la puntuación de cada ítem de esta dimensión supera la media de 6. El ítem más valorado es el que afirma que las tareas que habitualmente realiza el voluntario le permiten ser consciente de sus valores (SAT-MOT-4), con una media de 6.73. Ello se evidencia también en el 79% de Creandos Docentes que percibe que la motivación que más logran satisfacer es la de valores, es decir, el hecho de poder conocer y poner en práctica sus valores en el desarrollo de sus tareas durante el Programa Dona Tu Talento.

En contraste, el ítem menos valorado de la dimensión es el que afirma que las tareas que habitualmente realiza el voluntario le ayudan a olvidar sus problemas personales (SAT-MOT-6), el cual presenta una media de 6.20. Únicamente el 57% de los encuestados considera que la motivación de defensa del yo, es decir, la de poder olvidar sus problemas personales, es satisfecha durante el desarrollo de sus tareas como voluntario.

**Tabla 7: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción de las motivaciones**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT-MOV-1	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten entablar relaciones sociales con distintas personas	6,50	0,83	7
SAT-MOV-2	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten aprender cosas nuevas e interesantes	6,58	0,68	7
SAT-MOV-3	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me aportan formación y experiencias que me ayudan a ser un/a buen/a profesional y mejorar mi curriculum vitae	6,53	0,84	7
SAT-MOV-4	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten ser consciente de mis valores	6,73	0,57	7
SAT-MOV-5	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me hacen sentir importante y elevan mi autoestima	6,57	0,79	7
SAT-MOV-6	Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me ayudan a olvidar mis problemas personales	6,20	1,24	7

En general, los Creandos Docentes consideran que sus motivaciones están satisfechas, en el siguiente orden: valores, conocimiento, mejora de autoestima, mejora de curriculum, relaciones sociales y defensa del yo. En el Anexo S, se muestra la preponderancia de estos ítems a través de un gráfico de distribución de frecuencias.

### *b.3. Satisfacción con las tareas voluntarias*

Esta dimensión fue medida a través de cuatro ítems (SAT-TAR-1, SAT-TAR-2, SAT-TAR-3, SAT-TAR-4), con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los encuestados con las tareas asignadas y el valor producido a través de estas para los beneficiarios del Programa Dona Tu Talento. En el Anexo T, a través de un gráfico radial, se observa la valoración media de cada uno de estos ítems, las cuales tienden a tener una puntuación media entre 6 y 7, y en mayor medida que los ítems de la dimensión anterior.

Como se observa en la Tabla 8, la valoración de cada ítem de esta dimensión presenta una media superior a 6, siendo el ítem más valorado el que afirma que el voluntario considera que su actividad en la organización es parte de un propósito más amplio cuyo fin último siempre tiene presente (SAT-TAR-3), con una media de 6.70. Ello se refleja también en el 74.8% de los encuestados que perciben que ser voluntario en Crea+ forma parte un gran propósito, el cual guía sus acciones dentro de la organización, evidenciando que el propósito de Crea+ está bastante internalizado en los voluntarios.

Por otro lado, en comparación con los otros ítems de la dimensión, el ítem que menciona que se puede saber fácilmente si se están realizando bien las tareas mientras las desempeñan (SAT-TAR-2) ha sido el menos valorado, con una media de 6.40. Respecto a este ítem, solo el 55% de los encuestados consideran que Crea+ les brinda el seguimiento necesario para conocer su nivel de desempeño al realizar las tareas voluntarias.



**Tabla 8: Media, desviación estándar y moda de los ítems de satisfacción con las tareas voluntarias**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
SAT-TAR-1	Las tareas que habitualmente realizo tienen objetivos claramente definidos	6.62	0.67	7
SAT-TAR-2	Puedo saber fácilmente si estoy haciendo bien mis tareas como voluntario/a mientras las desempeño	6.40	0.78	7
SAT-TAR-3	Creo que mi actividad como voluntario/a es parte de un propósito más amplio cuyo fin último siempre tengo presente	6.70	0.56	7
SAT-TAR-4	Estoy satisfecho/a con la eficacia con la que realizo las tareas que tengo encomendadas	6.44	0.77	7

En general, como se aprecia en el Anexo U, los Creandos Docentes se encuentran satisfechos con los aspectos de las tareas voluntarias, en el siguiente orden: contribución al propósito general, objetivos claramente definidos, eficacia de las tareas y seguimiento.

### **2.2.2. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional general estuvo medido a través del ítem COMP (En general, me siento comprometido/a con Crea+ Perú). Este obtuvo una valoración positiva, siendo el 69% de los voluntarios los que se encontraban totalmente de acuerdo con la afirmación. Este resultado también se evidencia en la Tabla 9, en donde se muestra que la puntuación media de la variable es 6.54.

**Tabla 9: Media, desviación estándar y moda de compromiso organizacional**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
COMP	En general, me siento comprometido/a con Crea+ Perú	6,54	0,79	7

La variable de compromiso organizacional fue medida a través de nueve ítems (COMP-1, COMP-2, COMP-3, COMP-4, COMP-5, COMP-6, COMP-7, COMP-8, COMP-9) y en una escala de tipo Likert del 1 al 7. En el Anexo V, se presenta un gráfico radial que muestra el comportamiento de la valoración de los ítems mediante su media. Al igual que la variable satisfacción, se evidencia que la tendencia de la puntuación se encuentra entre 6 y 7.

Asimismo, tomando en cuenta que los ítems no presentan una media muy contrastante, se observa que el ítem que afirma que el voluntario está orgulloso de formar parte de Crea+ (COMP-5) es el mejor valorado, con una media de 6.79. Cabe resaltar que el 84% de los encuestados consideran en su totalidad que es motivo de orgullo pertenecer a la organización, e inclusive, el menor valor asignado a esta afirmación ha sido 4, representado por solo el 1.2% de los encuestados.

Además, los ítems que sostienen que el voluntario comenta con sus amigos que Crea+ es una gran organización para realizar voluntariado (COMP-2) y considera que es la mejor organización de todas las posibles para hacerlo (COMP-9) son los que presentan menor media (6.33) en comparación con los otros ítems de la variable. En específico, en cuanto al ítem COMP-2, solo el 61.6% está totalmente de acuerdo en que Crea+ forma parte de las conversaciones con sus amigos a modo de recomendación. Cabe indicar que el 3.3% de los encuestados brindan una valoración en niveles de desacuerdo a la afirmación. Por otro lado, respecto al ítem COMP-9, únicamente, el 54.5% de los encuestados considera por completo que Crea+ es la mejor organización para realizar voluntariado.

**Tabla 10: Media, desviación estándar y moda de los ítems de compromiso organizacional**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
COMP-1	Estoy esforzándome haciendo más de lo que se espera normalmente para ayudar a Crea+ a alcanzar sus objetivos	6.40	0.91	7
COMP-2	Comento con mis amigos que Crea+ es una gran organización para realizar voluntariado	6.33	1.10	7
COMP-3	Podría aceptar casi cualquier tipo de puesto como voluntario/a con tal de seguir colaborando con Crea+	6.36	0.97	7
COMP-4	Encuentro que mis valores y los valores de Crea+ son muy similares	6.64	0.69	7
COMP-5	Estoy orgulloso/a de poder decir que formo parte de Crea+	6.79	0.54	7
COMP-6	Crea+ realmente me inspira a dar lo mejor en mis actividades voluntarias	6.71	0.60	7
COMP-7	Estoy muy contento/a por haber elegido ser voluntario/a en Crea+	6.76	0.55	7
COMP-8	Realmente me preocupo por el futuro de Crea+	6.58	0.70	7
COMP-9	Para mí Crea+ es la mejor de todas las organizaciones posibles para hacer voluntariado	6.33	0.90	7

En general, a partir del análisis descriptivo, se puede afirmar que los voluntarios presentan niveles positivos de compromiso organizacional, evidenciando, en su mayoría, estar de acuerdo con los objetivos y valores de la organización, sentir agrado con el esfuerzo invertido y valorado, y el deseo por mantenerse como miembros de Crea+, aspectos que se han buscado medir con el cuestionario de esta variable. En el Anexo W, se muestra la preponderancia de los ítems a través de un gráfico de distribución de frecuencias.

### **2.2.3. Identidad de rol**

A fin de conocer la percepción general de la identidad de rol de los Creandos Docentes se construyó la variable IDROL a partir de los ítems que la componen. Así, la identidad de rol general obtuvo una valoración positiva pero significativamente menor que las otras variables: solo el 52.2% de los voluntarios otorgaron el puntaje máximo a cada uno de los ítems que componen

la variable. Estos resultados, también se evidencian en la Tabla 11, en donde se muestra que la puntuación media es 6.15, menor que en las anteriores variables.

**Tabla 11: Media, desviación estándar y moda de identidad de rol**

Ítem	Media	DS	Moda
IDROL	6,15	1,14	7

La variable de identidad de rol fue medida a través de cinco ítems (IDROL-1, IDROL-2, IDROL-3, IDROL-4, IDROL-5) con una escala de Likert, donde uno (1) indica que los voluntarios no perciben una identidad asociada a su rol como voluntario en Crea+, y siete (7) que sí perciben una identidad asociada a su rol de voluntario en la organización. En el Anexo X, se observa las medias de los ítems evaluados.

Como se observa también en la Tabla 12, el ítem que sostiene que el voluntario considera que el rol que cumplen en Crea+ significa más que solo ser un voluntario (IDROL-4) ha sido el mejor valorado con una media de 6.55, en donde el 69% de los encuestados consideran, en su totalidad, que su rol dentro del Programa Dona Tu Talento presenta un gran valor para la sociedad y se diferencia a otras muestras de solidaridad.

Por otro lado, el ítem que sostiene que el Creando Docente sentiría un vacío si tuviera que dejar de ser voluntario en Crea+ (IDROL-2) es el que tiene menor promedio (5.5) en contraste con los otros ítems. Únicamente, el 35.5% de los Creandos Docentes encuestados están totalmente de acuerdo con que dejar el voluntariado los haría sentir un vacío interior, es decir, su rol como voluntarios en Crea+ aún no está interiorizado en tal magnitud que abandonar la organización les genere emociones negativas.

**Tabla 12: Media, desviación estándar y moda de los ítems de identidad de rol**

Ítem	Descripción	Media	DS	Moda
IDROL-1	Ser voluntario/a en Crea+ es algo en lo que a menudo pienso	6.06	1.04	7
IDROL-2	Sentiría un vacío si tuviera que dejar de ser voluntario/a en Crea+	5.50	1.55	7
IDROL-3	Tengo sentimientos definidos sobre ser voluntario/a en Crea+	6.29	0.94	7
IDROL-4	Para mí, ser Creando Docente en Crea+ significa más que solo ser un/a voluntario/a	6.55	0.80	7
IDROL-5	Ser voluntario/a en Crea+ es una parte importante de quien soy	6.35	0.95	7

En general, como se aprecia en el Anexo Y, los Creandos Docentes perciben los ítems en el siguiente orden de valoración: significado de ser voluntario, importancia de ser voluntario en la definición de quién soy, sentimientos definidos por la organización, pensamiento continuo sobre el voluntariado y sentimiento de vacío.

Como se ha evidenciado en los resultados de los niveles de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol, los Creandos Docentes de este estudio informaron altos niveles en estas variables. Este resultado es consistente con hallazgos en otras investigaciones, en los que muestras de voluntarios otorgan mayores puntuaciones a variables relacionadas a su experiencia en ONGs a diferencia de muestras de trabajadores en empresas privadas.

De acuerdo con Galindo-Kuhn & Guzley (2001, p.63-64), generalmente se atribuyen estos resultados a dos explicaciones. Por un lado, es poco probable que las poblaciones de voluntarios incluyan voluntarios con muy bajos niveles en las variables atribuidas a su experiencia, debido a los menores costos que implica abandonar el voluntariado para las personas que no se encuentran satisfechas, comprometidas o identificadas con su rol. Por otro lado, puede deberse a una razón más sociológica, la cual implica la existencia de un sesgo en los voluntarios hacia ver el trabajo que realizan como un esfuerzo satisfactorio por *default*, lo cual genera que estos duden en discutir sobre sus verdaderos sentimientos y percepciones reales (Gridon, 1983 citado en Galindo-Kuhn & Guzley, 2001, p.64). Ante ello, se debe tomar en consideración estos dos aspectos a fin de comprender el análisis de este estudio.

### **2.3. Análisis correlacional**

Este apartado se centra en evaluar la correlación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia, con el fin de determinar si efectivamente existe relación entre estos. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, en la medida que la distribución muestral no se ajusta a una distribución normal y las variables del estudio son de tipo ordinal. Considerando ello, el valor de la correlación debe encontrarse entre los valores de 0 y 1 para demostrar que efectivamente hay relación positiva entre las variables. Asimismo, a partir de los criterios de Cohen, se utilizó la siguiente escala para la interpretación del coeficiente de Spearman:  $r = 0$ , correlación nula;  $0 < r < 0.2$ , correlación muy baja;  $0.2 < r < 0.4$ , correlación baja;  $0.4 < r < 0.6$ , correlación moderada;  $0.6 < r < 0.8$ , correlación alta;  $0.8 < r < 1$ , correlación muy alta; y  $r = 1$ , correlación perfecta (Napitupulu et al., 2018). Para este análisis, se utilizó el software estadístico IBM SPSS 26.

#### ***2.3.1. Satisfacción e intención de permanencia***

A continuación, se presenta la tabla de correlación Spearman, la cual evalúa la relación entre la satisfacción e intención de permanencia de los Creandos Docentes:

**Tabla 13: Correlación entre la variable de satisfacción e intención de permanencia**

Correlación de Spearman		
Variable		SAT
Base		242
Intención de permanencia (IMPER)	Coefficiente de correlación Spearman	,506**
	Sig. (bilateral)	Moderada
		0,000

La tabla muestra que hay una correlación de Spearman significativa entre ambas variables. Por tanto, se puede afirmar que la variable satisfacción tiene una relación lineal positiva con la variable intención de permanencia, obteniendo un *r de Spearman* de 0.506. Además, el P valor obtenido es igual a 0, lo cual indica que la relación es significativa. Por ello, a mayor nivel de satisfacción, mayor es la intención de permanecer en Crea+.

*a. Dimensiones de la satisfacción*

Una vez que se conoce que efectivamente existe una relación positiva y significativa entre la variable satisfacción y la intención de permanencia, es relevante profundizar en torno a la misma variable de satisfacción, con el fin de identificar aquellas dimensiones de mayor relevancia que permitan incrementar la satisfacción general vinculada a la intención de permanencia.

Para ello, se identifica cuál de las dimensiones presenta una mayor relación con la variable satisfacción. En la Tabla 14, se evalúa la relación entre esta última y la satisfacción organizacional (SAT-DIM-1), la satisfacción de las motivaciones (SAT-DIM-2) y la satisfacción de las tareas voluntarias (SAT-DIM-3).

**Tabla 14: Correlación entre las dimensiones de satisfacción y satisfacción**

Correlación de Spearman				
Variables		SAT-DIM-1	SAT-DIM-2	SAT-DIM-3
Base		242	242	242
Nivel de satisfacción (SAT)	Coefficiente de correlación de Spearman	,672**	,643**	,553**
	Sig. (bilateral)	Alta	Alta	Moderada
		0,000	0,000	0,000

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que hay una correlación de Spearman significativa entre las tres dimensiones evaluadas y la variable satisfacción. Por tanto, se puede afirmar que las dimensiones SAT-DIM-1, SAT-DIM-2 y SAT-DIM-3 tienen una relación lineal positiva con la variable en cuestión, obteniendo un *r de Spearman* de 0.672, 0.643 y 0.553, respectivamente.

Considerando estos coeficientes, se muestra que la satisfacción organizacional (SAT-DIM-1) es la dimensión que presenta la mayor relación con la variable satisfacción, mientras que



la satisfacción con las tareas voluntarias (SAT-DIM-3), la menor. Asimismo, el P valor obtenido es igual a 0 en las tres dimensiones, lo que indica que esta relación es significativa. Por ende, a mayor nivel de satisfacción en las dimensiones, mayor será la satisfacción general de los Creandos Docentes respecto a su experiencia como voluntarios en Crea+.

*b. Ítems de las dimensiones de satisfacción*

Una vez que se conoce que, en efecto, existe una relación positiva y significativa entre las tres dimensiones de satisfacción y la variable satisfacción, es clave profundizar ahora en cada una las dimensiones evaluadas, con el fin de identificar aquellos ítems, dentro de cada dimensión, que son de mayor relevancia para incrementar la satisfacción de cada una de las dimensiones y, con ello, aumentar la satisfacción general vinculada, finalmente, a la intención de permanencia.

*b.1. Ítems de la satisfacción organizacional*

En la tabla siguiente, se evalúa la relación entre la satisfacción organizacional (SAT-DIM-1) y sus ítems:

**Tabla 15: Correlación entre ítems de SAT-DIM-1 y SAT-DIM-1**

Correlación de Spearman							
Variables		SAT-GOR-1	SAT-GOR-2	SAT-GOR-3	SAT-GOR-4	SAT-GOR-5	SAT-GOR-6
Base		242	242	242	242	242	242
Satisfacción organizacional (SAT-DIM-1)	Coeficiente de correlación de Spearman	,767**	,644**	,632**	,534**	,638**	,481**
		Alta	Alta	Alta	Moderada	Alta	Moderada
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

La tabla anterior muestra que hay una correlación de Spearman significativa entre los ítems evaluados y la satisfacción organizacional. En ese sentido, se puede afirmar que los ítems SAT-GOR-1, SAT-GOR-2, SAT-GOR-3, SAT-GOR-4, SAT-GOR-5 y SAT-GOR-6 tienen una relación lineal positiva con SAT-DIM-1.

A modo de profundización, se evidencia que los ítems SAT-GOR-1, SAT-GOR-2, SAT-GOR-3 y SAT-GOR-5 muestran una alta correlación con la dimensión analizada, siendo el ítem que menciona que el voluntario está satisfecho con la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado (SAT-GOR-1) el que presenta la mayor relación, al tener un *r de Spearman* de 0.767. Por otro lado, los ítems SAT-GOR-4 y SAT-GOR-6 presentan una correlación moderada, obteniendo un *r de Spearman* de 0.534 y 0.481 en cada caso. En esa línea, el ítem que afirma que las tareas que habitualmente realiza el voluntario le ayudan a olvidar sus problemas personales (SAT-MOT-6) es el que presenta la menor relación.

Además, en todos los casos, el P valor obtenido es igual a 0 en los seis ítems, lo que indica que esta relación es significativa. Por ende, a mayor nivel de satisfacción de estos ítems, mayor será la satisfacción organizacional por parte de los Creandos Docentes.

### *b.2. Satisfacción de las motivaciones*

Respecto a la segunda dimensión SAT-DIM-2, en la tabla siguiente, se mide la relación entre sus ítems y la dimensión en cuestión:

**Tabla 16: Correlación entre ítems SAT-DIM-2 y SAT-DIM-2**

Correlación de Spearman							
Variables		SAT-MOV-1	SAT-MOV-2	SAT-MOV-3	SAT-MOV-4	SAT-MOV-5	SAT-MOV-6
Base		242	242	242	242	242	242
Satisfacción de las motivaciones (SAT-DIM-2)	Coefficiente de correlación de Spearman	,624**	,671**	,749**	,616**	,781**	,721**
		Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que existe una correlación de Spearman significativa entre estos ítems y la satisfacción de las motivaciones. Por tanto, se puede afirmar que los ítems SAT-MOV-1, SAT-MOV-2, SAT-MOV-3, SAT-MOV-4, SAT-MOV-5 y SAT-MOV-6 tienen una relación lineal positiva con SAT-DIM-2, obteniendo un *r de Spearman* de 0.624, 0.671, 0.749, 0.616, 0.781 y 0.721 en cada caso.

De acuerdo con estos coeficientes, se muestra que todos los ítems presentan una correlación alta, siendo el ítem que menciona que las tareas que habitualmente realiza el voluntario lo hacen sentir importante y elevan su autoestima (SAT-MOT-5) el que presenta la mayor relación con la dimensión analizada, mientras que el ítem que afirma que las tareas que habitualmente realiza el voluntario le permiten ser consciente de sus valores (SAT-MOT-4) es el que presenta la menor relación. Asimismo, el P valor obtenido es igual a 0 en los seis ítems, lo que indica que esta relación es significativa. Por ello, a mayor nivel de satisfacción de estos ítems, mayor será la satisfacción de las motivaciones de los Creandos Docentes.

### *b.3. Satisfacción de las tareas voluntarias*

En la siguiente tabla, se evalúa la relación entre la satisfacción de las tareas voluntarias (SAT-DIM-3) y sus ítems:

**Tabla 17: Correlación entre ítems SAT-DIM-3 y SAT-DIM-3**

Correlación de Spearman					
Variables		SAT-TAR-1	SAT-TAR-2	SAT-TAR-3	SAT-TAR-4
Base		242	242	242	242
Satisfacción de las tareas voluntarias (SAT-TAR)	Coeficiente de correlación de Spearman	,783**	,765**	,716**	,758**
		Alta	Alta	Alta	Alta
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0

En la tabla 17, se muestra que hay una correlación de Spearman significativa entre los ítems evaluados y la dimensión de satisfacción de las tareas voluntarias. Ante ello, se afirma que los ítems SAT-TAR-1, SAT-TAR-2, SAT-MOV-3 y SAT-TAR-4, tienen una relación lineal positiva con SAT-DIM-3, al obtener un *r de Spearman* de 0.783, 0.765, 0.716 y 0.758, respectivamente.

A partir de estos resultados, se evidencia que todos los ítems presentan una correlación alta, siendo el ítem que sostiene que las tareas que habitualmente realiza el voluntario tienen objetivos claramente definidos (SAT-TAR-1) el que presenta la mayor relación con la dimensión en cuestión, en tanto que el ítem que afirma que el voluntario considera que su rol en Crea+ es parte de un propósito más amplio que siempre tiene presente (SAT-TAR-3) es el que muestra la menor relación. Además, el P valor obtenido en los cuatro ítems es 0, demostrando una relación significativa. Por tanto, a mayor satisfacción de estos ítems, mayor será la satisfacción de las tareas voluntarias de los Creandos Docentes.

### **2.3.2. Compromiso organizacional e intención de permanencia**

Con respecto a la segunda variable de estudio, en la Tabla 18, se evidencia que existe una correlación de Spearman significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia. En ese sentido, se puede afirmar que la variable compromiso organizacional tuvo una relación lineal positiva con la variable analizada, obteniendo un *r de Spearman* de 0.489. Asimismo, el P valor obtenido es igual a 0, lo cual muestra que la relación es significativa. Por ende, a mayor nivel de compromiso organizacional, para los voluntarios es mayor la intención de permanecer en Crea+.

**Tabla 18: Correlación entre la variable de compromiso organizacional e intención de permanencia**

Correlación de Spearman		
Variable	COMP	
Base	242	
Intención de permanencia (IMPER)	Coeficiente de correlación Spearman	,489**
		Moderada
	Sig. (bilateral)	.000

A partir de conocer que existe una relación positiva y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia, es relevante profundizar en los ítems dentro de la variable compromiso organizacional, con el objetivo de conocer qué ítems se relacionan en mayor magnitud con la variable vinculada, a su vez, a la intención de permanencia.

En la Tabla 19, se muestra la relación entre la variable estudiada y sus ítems:

**Tabla 19: Correlación entre ítems de COMP y COMP**

Correlación de Spearman										
Variables		COMP-1	COMP-2	COMP-3	COMP-4	COMP-5	COMP-6	COMP-7	COMP-8	COMP-9
Base		242	242	242	242	242	242	242	242	242
Compromiso organizacional (COMP)	Coefficiente de correlación de Spearman	,646**	,493**	,531**	,489**	,528**	,659**	,581**	,509**	,370**
		Alta	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada	Baja
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Como se observa en la anterior tabla, hay una correlación de Spearman positiva y significativa entre estos ítems y el compromiso organizacional. Por ende, se afirma que los ítems COMP-1, COMP-2, COMP-3, COMP-4, COMP-5, COMP-6, COMP-7, COMP-8 y COMP-9 tienen una relación lineal positiva con COMP.

En específico, se evidencia que los ítems que sostienen que el voluntario realiza su mayor esfuerzo para ayudar a Crea+ a alcanzar sus objetivos (COMP-1) y que la organización lo inspira a dar lo mejor para el cumplimiento de sus actividades voluntarias (COMP-6) muestran una alta correlación con el compromiso organizacional, obteniendo un *r de Spearman* de 0.646 y 0.659, respectivamente. Por otro lado, los ítems COMP-2, COMP-3, COMP-4, COMP-5, COMP-7 y COMP-8 presentan una correlación moderada, al tener un *r de Spearman* de 0.493, 0.531, 0.489, 0.528, 0.581 y 0.509 en cada caso. Por otro lado, el ítem que afirma que el voluntario considera que Crea+ es la mejor organización de voluntariado (COMP-9) es el que presenta un bajo nivel de correlación con un *r de Spearman* de 0.370.

Además, el P valor obtenido en los nueve ítems es 0, lo que indica que esta relación es significativa. Por tanto, se demuestra a nivel general que, a mayor percepción positiva de estos ítems, mayor será el compromiso organizacional de los Creandos Docentes hacia Crea+, considerando también la priorización de ítems de acuerdo con su nivel de relación con la variable.

### 2.3.3. Identidad de rol e intención de permanencia

Por último, con respecto a la tercera variable de estudio, en la Tabla 20, se muestra que existe una correlación de Spearman significativa entre la identidad de rol y la intención de permanencia. En ese sentido, se evidencia que la variable identidad de rol tuvo una relación lineal positiva con la variable en cuestión, obteniendo un *r de Spearman* de 0.678, coeficiente mayor en comparación a las variables antes presentadas. Asimismo, el P valor obtenido es igual a 0, lo cual muestra que la relación es significativa. Por tanto, a mayor nivel de identidad de rol, mayor es la intención de permanecer en Crea+.

**Tabla 20: Correlación entre la variable de identidad de rol e intención de permanencia**

Correlación de Spearman		
Variable		IDROL
Base		242
Intención de permanencia (IMPER)	Coeficiente de correlación Spearman	,678**
		Alta
	Sig. (bilateral)	.000

A partir de confirmar que existe una relación positiva y significativa entre identidad de rol y la intención de permanencia, es importante profundizar en los ítems dentro de esta variable, a fin de conocer aquellos que se relacionan en mayor magnitud con la identidad de rol, variable vinculada a la intención de permanencia.

**Tabla 21: Correlación entre ítems de IDROL y IDROL**

Correlación de Spearman						
Variables		IDROL_1	IDROL_2	IDROL_3	IDROL_4	IDROL_5
Base		242	242	242	242	242
Identidad de rol (IDROL)	Coeficiente de correlación de Spearman	,649**	,835**	,820**	,740**	,802**
		Alta	Muy alta	Muy alta	Alta	Muy alta
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0

En la tabla anterior se muestra que existe correlación de Spearman positiva y significativa entre los ítems evaluados y la identidad de rol. Por tanto, se sostiene que los ítems IDROL-1, IDROL-2, IDROL-3, IDROL-4 y IDROL-5 tienen una relación lineal positiva con la variable IDROL.

A modo de profundización, se evidencia que los ítems que mencionan que el voluntario sentiría un vacío en caso tenga que abandonar Crea+ (IDROL-2), presenta sentimientos definidos sobre ser voluntario en la organización (IDROL-3) y que su rol de voluntario en Crea+ es parte importante en la definición de quién es (IDROL-5), tienen una relación muy alta con la identidad



de rol, obteniendo un *r de Spearman* de 0.835, 0.820 y 0.802, respectivamente. Por otro lado, los ítems que sostienen que ser voluntario en Crea+ es algo en lo que piensan a menudo (IDROL-1) y que el rol que cumplen en Crea+ significa más que solo ser un voluntario (IDROL-4) muestran una correlación alta con la identidad de rol, al tener un *r de Spearman* de 0.649 y 0.740 en cada caso.

Asimismo, el P valor obtenido en los cinco ítems es 0, demostrando una relación significativa. Por tanto, se puede afirmar que, a mayor percepción positiva de estos ítems, mayor será la identidad de rol de los Creandos Docentes en relación con Crea+, considerando también la priorización de ítems según el nivel de relación con la variable.

En resumen, a través del análisis correlacional, se evidencia que las tres variables de estudio presentan una relación positiva y significativa con la intención de permanencia. Adicionalmente, es relevante resaltar que la variable de identidad de rol es la que presentó la relación más alta; en segundo lugar, se ubica la satisfacción con una relación moderada y, finalmente, el compromiso organizacional con una relación también moderada, pero ligeramente menor con la intención de permanencia.

### **3. Análisis cualitativo - *Focus group***

En esta sección, se indaga en los resultados de los grupos focales realizados, en los cuales participaron 9 y 12 personas en el primer y segundo *focus group*, respectivamente. El objetivo fue complementar los resultados del análisis cuantitativo y profundizar en las variables vinculadas a la intención de permanencia: satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol.

Considerando las respuestas de la encuesta, para el primer *focus group*, se seleccionó a aquellos voluntarios que tuvieron los puntajes más altos por variable evaluada en escala de Likert, es decir, puntajes entre 6 y 7. Para el segundo grupo focal, se seleccionaron a los Creandos Docentes que tuvieron los puntajes más bajos por variable. Con este criterio de selección, se buscó identificar similitudes y diferencias en las percepciones de ambos grupos, por lo que los puntos en común y percepciones particulares a cada grupo se especifican en los hallazgos descritos en la sección. Cabe resaltar que, para la elección de los participantes, también se consideró que cada grupo de voluntarios sea proporcional, en edad y género, al total de encuestados. En el Anexo Z, se presentan las principales citas que justifican los hallazgos descritos por cada uno de los ítems de las variables de investigación.

#### **3.1. Satisfacción**

En cuanto a la variable de satisfacción, se indaga en las percepciones de los voluntarios en torno a los ítems de cada una de las dimensiones.

### **3.1.1. Satisfacción organizacional**

En este apartado, se profundiza en los hallazgos obtenidos acerca de los ítems de la satisfacción organizacional. En ese sentido, se detalla cada tipo de aspecto, en el orden de valoración que tuvo en los resultados de la encuesta: la forma de gestión del voluntariado, mecanismos de solución de problemas, fluidez y frecuencia de las comunicaciones, reconocimiento, formación y desarrollo, y ajuste del perfil con el rol del voluntario.

#### *c. Forma de gestión del voluntariado (SAT-GOR-1)*

Este ítem fue el que tuvo la mayor valoración en comparación con los demás ítems de la dimensión, de acuerdo con el análisis cuantitativo. Ante ello, los Creandos Docentes de ambos grupos focales, pero sobre todo del primer *focus group*, resaltaron la planificación, organización y coordinación de la gestión del Programa Dona Tu Talento. Mencionaron que, si bien esta planeación y preparación de actividades y comunicaciones se evidencia en el desarrollo general del programa, se hace mucho más evidente en las dinámicas de las asambleas de los sábados y la semana de integración. Asimismo, valoran el esfuerzo de Crea+ por generar un ambiente interno que la diferencie de otros voluntariados y, como parte de ello, planifican las dinámicas para ese objetivo, por ejemplo, los mensajes fuerza, los mensajes motivacionales, los mensajes de prevención, las dinámicas rompe-hielo y el grito Crea+. Ello permite que los Creandos Docentes experimenten un espíritu, que califican con palabras de entusiasmo, energía, alegría, vibra positiva y motivación.

#### *d. Reconocimiento (SAT-GOR-4)*

Según el análisis cuantitativo, este ítem es el segundo mejor valorado de la dimensión. Por una parte, los voluntarios destacaron positivamente la recepción de reconocimientos verbales, es decir, agradecimientos y felicitaciones, por parte de los Creandos Guía, ante un buen desempeño. De igual forma, mencionan que los certificados de participación o de felicitaciones también serían considerados como una muestra de reconocimiento. Cabe mencionar que, si bien estos certificados no eran de conocimiento de los Creandos Docentes al momento en que se realizaron los *focus group*, sí comentaron su valoración al recibir alguno de estos certificados. Ello también evidencia su desconocimiento a que esta sea una práctica que actualmente realiza Crea+ al final del programa. Por otra parte, se rescata que el hecho de proponer la capitánía del equipo, en la semana de integración, también se percibe como una forma de reconocimiento.

#### *c. Formación y desarrollo (SAT-GOR-5)*

La formación y desarrollo en Crea+ fue el tercer ítem mejor valorado de la dimensión según los resultados de la encuesta. Los voluntarios de ambos *focus group*, sobre todo del primero, comentaron que perciben que las capacitaciones, en las asambleas de los sábados, no solo sirven

de apoyo para aprender y mejorar sus actividades voluntarias, sino también de motivación y contribución a su desarrollo personal. En torno a esto último, resaltan el aprender a cómo interactuar con personas, cómo comunicarse con otros, saber manejar equipos, entre otros.

Si bien la mayoría de los voluntarios tuvo una percepción positiva con respecto a la formación y desarrollo en Crea+, hubo un grupo de voluntarios, en ambos *focus group*, que tuvieron una percepción negativa. En primer lugar, estos participantes mencionaron que la información de las capacitaciones, en la primera parte del programa, podría ser abundante y variada, por lo que se podría profundizar de manera específica y más detallada, a fin de recibir la información adecuada y útil para la elaboración del guion y grabación de talleres sin tantos errores o equivocaciones posteriores. En segundo lugar, comentaron que se podría considerar el tiempo previsto para la capacitación, es decir, definir la duración adecuada que permita explicar detalladamente a favor del entendimiento de los voluntarios.

#### *d. Ajuste del perfil con el rol (SAT-GOR-6)*

El ajuste del perfil con el rol del voluntario es el cuarto ítem mejor valorado en comparación con los demás de la dimensión, de acuerdo con el análisis cuantitativo. En este punto, es importante saber que, al inicio del Programa Dona Tu Talento, se les envía un formulario online a los voluntarios que participarán en el semestre. Primero, se les consulta si estarían interesados en dictar un taller multidisciplinario o de *divertimate*. Luego, se les pregunta su interés por el tipo de taller en específico y el grado escolar que les gustaría enseñar. Para ello, se les pide que completen tres opciones de tipos de talleres y grados de colegio, en orden de prioridad.

Considerando ello, los participantes, tanto del primer como segundo *focus group*, enfatizaron que valoran que haya un formulario inicial para considerar las preferencias e intereses de los voluntarios. Asimismo, mencionaron que, si bien ha habido algunos cambios entre las opciones que escogieron del taller de interés y el grado escolar, no les genera incomodidad. Dado que, en la mayoría de las veces, suele coincidir al menos el taller o el grado de elección, o en el mejor de los casos ambos. Al margen de ello, sí se rescata que el taller o grado asignado, diferente al escogido, pueda generar incertidumbre al inicio del programa.

#### *e. Comunicación (SAT-GOR-3)*

Según el análisis cuantitativo, las comunicaciones en Crea+ es el segundo ítem con menor valoración luego de los mecanismos de solución de problemas. Por un lado, los voluntarios de ambos *focus group* mencionaron tener conocimiento de los medios comunicación de Facebook y WhatsApp, siendo este último el más popular; sin embargo, se evidenció el desconocimiento de los Comunicados de los Miércoles, enviados a través del correo electrónico. Algunos de los participantes comentaron estar enterándose de este medio de comunicación recién en el *focus*

*group*. Por otro lado, en cuanto al contenido de la comunicación, se resaltaron los mensajes motivacionales y de ánimo que reciben los Creandos Docentes, los cuales son considerados positivos para la continuidad del voluntario.

Por otro lado, con respecto a la frecuencia de la comunicación, la mayoría de los participantes, del primer y segundo grupo focal, mencionaron que la perciben de forma positiva como parte del seguimiento hacia ellos, así como un medio para hacer recordatorios de anuncios y comunicados. Si bien la mayoría de los participantes tuvieron una percepción positiva, hubo algunos otros que mencionaron que hay temporadas en las que llegan muchos mensajes, sobre todo por WhatsApp. Al ser tantos y algunas personas andar ocupadas, dejan de responder o leer los mensajes, lo cual puede dificultar que el medio realmente esté sirviendo para informar o comunicar en esos casos.

Finalmente, los participantes de ambos *focus group* también mencionaron los espacios de diálogo abierto entre los voluntarios y estos mismos con sus líderes. Consideran, sobre todo, que las reuniones de los sábados y la semana de integración sirven como un espacio para tener una comunicación fluida, compartir ideas, conocerse, apoyarse y coordinar para las dinámicas de juegos; de igual forma, el canal de WhatsApp.

*f. Mecanismo de solución de problemas de tareas (SAT-GOR-2)*

Los mecanismos de solución de problemas de tareas es el ítem que tuvo la menor valoración, de acuerdo con el análisis cuantitativo. Los participantes de ambos grupos focales, sobre todo del segundo, mencionaron que sí han enfrentado algunas dificultades para realizar sus tareas voluntarias como el hecho de no tener suficiente conocimiento de cómo grabar el video correctamente (posición de la cámara, ángulo de la grabación, dificultad de grabación por el tipo de taller, etc), manejo de control de factores como el ruido al momento de grabar, el no saber cómo trabajar con niños y niñas por primera vez en las clases en vivo, y el hecho de no saber cómo transmitir energía a los estudiantes en la interacción con ellos. Si bien rescatan el seguimiento y apoyo de los Creandos Guía para la solución de algunas de estas dificultades, mencionan que esta retroalimentación, en algunos casos, puede ser brindada de forma tardía.

Luego de estas dificultades, se resaltó que la mayoría de los participantes, tanto del primer como segundo *focus group*, había tenido problemas de trabajo en equipo, lo cual afecta no solo el desarrollo de sus tareas, sino también su experiencia como Creando Docente. Mencionaron que ello se debe, principalmente, a la falta de concordancia de horarios entre los integrantes, el hecho de que miembros del equipo se retiran o dejan de contestar y participar, y falta de colaboración y apoyo por parte de integrantes de la dupla o tripla. Ante estos inconvenientes, los Creandos Docentes no perciben una respuesta oportuna para solucionar los problemas al interior del equipo.



En la mayoría de los casos, se percibió que los problemas de trabajo en equipo podrían afectar directamente la experiencia de los voluntarios. Los participantes mencionaron que, si bien tener contacto con los niños y niñas era reconfortante para continuar como voluntario, las dificultades dentro de los equipos les generan mucho desánimo y desmotivación, sumado a ello, la sobrecarga de trabajo.

### **3.1.2. Satisfacción de las motivaciones**

En este apartado, se profundiza en las percepciones de los participantes en torno a los ítems de la satisfacción de motivaciones. En ese sentido, se detalla cada tipo de motivación evaluada, en el orden de valoración que tuvo en los resultados de la encuesta: valores, conocimiento, mejora de estima, mejora de CV, relaciones sociales y defensa del yo.

#### *a. Valores (SAT-MOV-4)*

La motivación de valores es el ítem más valorado con respecto a los demás de la dimensión, según el análisis cuantitativo. Este resultado coincide con las respuestas en el *focus group*, en donde principalmente en el primer *focus group*, pero también en el segundo, se resaltó a los valores como la principal motivación que buscan satisfacer en su experiencia en Crea+.

Por un lado, se muestra que la búsqueda por aportar al desarrollo educativo de niños y niñas, como muestra de altruismo, los impulsó a ingresar a Crea+ y también los motiva a continuar como voluntarios en la organización. Por otro lado, se evidenció que el propósito de Crea+ y la dinámica de la actividad voluntaria, en específico, la preparación de videos y dictado de clases en vivo les ha permitido ser conscientes de sus propios valores, principalmente, de solidaridad, altruismo, compromiso e, incluso, sentirse satisfechos con la puesta en práctica de ellos.

#### *b. Conocimiento (SAT-MOV-2)*

Dentro de las principales motivaciones que influyen a los Creandos Docentes a continuar permaneciendo en Crea+, se encuentra el deseo por aprender cosas nuevas e interesantes. Esta motivación es el segundo ítem mejor valorado de la dimensión, de acuerdo con el análisis cuantitativo. Sabiendo ello, en ambos grupos focales, sobre todo en el primero, se resaltó el continuo aprendizaje que reciben, a partir de su actividad como voluntarios, en especial, lo que aprenden por medio de los niños y niñas a quienes enseñan, por lo que los espacios de clases en vivo son de gran contribución para los Creandos Docentes. Por otra parte, los voluntarios consideran que reciben nuevos conocimientos por parte de su equipo y Crea+. Ello involucra el trabajo interno con sus duplas o triplas, capacitaciones y sesiones de *feedback*, en donde suelen intercambiar conceptos y experiencias. Destacan, de igual modo, que las sesiones de *feedback* están centradas en las entregas de cada avance, deseando que también pueda haber sesiones grupales de retroalimentación al trabajo en equipo e, incluso, espacios de *feedback* individual.



*c. Mejora de estima (SAT-MOV-5)*

La motivación de mejora de estima es el tercer ítem mejor valorado por parte de los Creandos Docentes, según el análisis cuantitativo. Considerando ello, principalmente en el primer *focus group*, pero también en el segundo, se evidenció que los voluntarios comparten el propósito de Crea+ y, como parte de ello, contribuyen a la educación de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad al realizar videos de sus talleres y las clases en vivo. Resaltaron que hacer ello los hace sentirse satisfechos, útiles y, sobre todo, valiosos e importantes.

Asimismo, consideran tener la oportunidad de crecer como persona en todo este proceso, por un lado, al ser más conscientes de la realidad de la educación en el país y, por otro lado, en la dinámica interna del voluntariado: trabajar dentro de un equipo que, muchas veces, no es afín a ellos; gestionar la grabación de un video considerando el público al cual está dirigido; tener que saber comunicarse con niños, niñas y adolescentes en las clases en vivo; y sentir que tienen que dar el ejemplo, explicar y transmitir un mensaje. Estas son oportunidades que los voluntarios consideran importantes para su desarrollo personal, lo cual impacta en la propia estima hacia ellos mismos. En efecto, consideran que los ayuda a ser conscientes de su identidad como persona y sus valores, así como también a fortalecer sus habilidades blandas de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva.

*d. Mejora de CV (SAT-MOV-3)*

La motivación de mejora de CV es el cuarto ítem mejor valorado de la dimensión, de acuerdo con el análisis cuantitativo. Ante ello, en ambos *focus group* y sobre todo en el primero, se evidenció que el desarrollo de su actividad les permite fortalecer su desarrollo personal y profesional, gracias a la interacción y actividades realizadas con los niños, sus duplas o triplas y con el equipo Crea+. En específico, el desempeñar roles de liderazgo en las clases en vivo, frente a los niños y niñas, y la responsabilidad de organizar reuniones internas productivas con sus equipos contribuyen al fortalecimiento de las siguientes competencias: trabajo en grupo, liderazgo y comunicación efectiva.

Cabe indicar que, como parte de la gestión de voluntarios de Crea+, se otorga un certificado de participación a todos los voluntarios y otros certificados de reconocimientos a aquellos con un desempeño resaltante. Si bien estos certificados no eran de conocimiento de los participantes en los *focus group*, al comentárselo consideraron que lo valorarían mucho, debido a que impulsa su imagen profesional y certifiquen no solo su participación, sino también lo aprendido y puesto en práctica como parte de la mejora de sus capacidades profesionales. Como se mencionó anteriormente, ello también evidenció el desconocimiento a que esta sea una práctica que actualmente realiza Crea+ al final del programa.

*e. Relaciones sociales (SAT-MOV-1)*

Las relaciones sociales es el segundo ítem menos valorado de la dimensión, según el análisis cuantitativo. Sabiendo ello, principalmente, los participantes del primer *focus group*, pero también los del segundo, mencionaron tener la oportunidad de establecer relaciones sociales por medio de sus actividades voluntarias. Por un lado, consideran que la semana de integración les permitió conocer y relacionarse con otros Creandos Docentes, ya sea a través de las coordinaciones o el apoyo que se ofrecían para completar los retos. De igual modo, destacan el hecho de que les gustaría que haya más espacios de integración y no solo uno a mitad del programa. Asimismo, mencionan que los problemas al interior de sus equipos limitan el hecho que puedan establecer lazos de amistad con sus duplas o triplas. Por otro lado, consideran que las clases en vivo son un espacio para conocer e interactuar con los niños y niñas que participan de los talleres que enseñan los Creandos Docentes.

*f. Defensa del yo (SAT-MOV-6)*

La motivación de defensa del yo fue el ítem menos valorado por parte de los voluntarios, de acuerdo con el análisis cuantitativo. En torno a ello, se obtuvo que, en ambos *focus group*, los voluntarios comentaron que las asambleas generales de cada sábado, sobre todo, las del inicio del programa, y la semana de integración son espacios de entrenamiento y distracción, que los ayuda a olvidar su rutina diaria y problemas personales en estos momentos. Sin embargo, consideran que son momentos muy puntuales en comparación a los demás días que tienen que estar afrontando algunos inconvenientes dentro del voluntariado, además de la carga de estudios o de trabajo. En torno a ello, mencionan, sobre todo, las dificultades con su equipo y la sobrecarga de trabajo que asumen, en las entregas semanales, por la falta de apoyo de sus duplas o triplas.

### **3.1.3. Satisfacción de las tareas voluntarias**

En este apartado, se ahondará en las percepciones de los voluntarios participantes de los grupos focales en relación con los ítems de satisfacción de tareas. Para ello, se precisa en cada ítem evaluado, según el orden de puntuación que obtuvo en los resultados de la encuesta.

*a. Contribución al propósito general (SAT-TAR-3)*

La contribución al propósito general ha sido el ítem más valorado cuantitativamente en la dimensión satisfacción de las tareas voluntarias. Este resultado se complementa con las respuestas a lo largo de los grupos focales, en los cuales los Creandos Docentes mencionaron la importancia de saber que están apoyando al propósito de Crea+ para sentirse satisfechos con su experiencia, e incluso, reforzar el deseo de querer continuar en la organización para apoyar dicho propósito.

Entonces, para los participantes, lo que guía su accionar dentro de la organización es saber que están contribuyendo al propósito de Crea+: ayudar a niños y niñas a alcanzar sus sueños a través del talento de los Creandos Docentes. Además, se visualiza esta contribución como algo sostenible en el tiempo, es decir, que el impacto no solo será en el corto plazo, sino que repercutirá en el futuro del niño o niña.

*b. Definición de objetivos claros (SAT-TAR-1)*

En el cuestionario, la definición de objetivos claros fue el segundo ítem mejor valorado. A partir de los grupos focales, se obtuvo que este resultado coincide con la percepción de los Creandos Docentes de que en Crea+ existen metas claras para cada actividad y una buena organización para su asignación. Esta percepción es visible para los voluntarios en las actividades de los sábados, donde los puntos en agenda concuerdan con los objetivos para la sesión, y, a su vez, estos están alineados a la misión final de la organización.

*c. Seguimiento (SAT-TAR-2)*

La percepción de los Creandos Docentes respecto a saber con facilidad que están realizando adecuadamente las tareas mientras la desempeñan fue la menos valorada en la encuesta. Ante ello, fue necesario profundizar en las razones de este resultado.

En ambos grupos es valorado que el Programa Dona Tu Talento asigne un rol específico para las personas que realizan seguimiento, Creando Guías, y que estos compartan palabras de motivación, *tips* y, además, realicen preguntas de seguimiento. No obstante, se evidencia, también, la sensación, en especial en los Creandos Docentes del segundo grupo, de que algunos Creandos Guías no tienen mucha disponibilidad y organización de sus tiempos. Ante ello, en ocasiones, existe un deficiente seguimiento en las tareas por parte de estos actores, lo cual les impide obtener retroalimentación oportuna. Adicionalmente, los voluntarios entrevistados mencionaron que les gustaría que se fortalezca el seguimiento a las clases en vivo y se impulse la retroalimentación por parte de los padres de los niños y niñas que participan en las clases.

*d. Eficacia de las tareas (SAT-TAR-4)*

La percepción de eficacia de las tareas es uno de los ítems menos valorados en el análisis cuantitativo. Este indicador coincide con las opiniones brindadas en los grupos focales, en los que, en especial, el segundo grupo manifestó que durante el dictado de las clases en vivo suelen existir dificultades para obtener la participación de los niños y niñas, lo cual es frustrante para el voluntario. Añadido a que, como se desarrolló en los hallazgos del ítem anterior, el seguimiento y apoyo por parte de los Creandos Guías no es percibido como suficiente para superar con facilidad estos retos. A pesar de ello, la mayoría de los voluntarios buscan solucionar de forma innovadora este reto, lo cual los enorgullece.

### **3.2. Compromiso organizacional**

En esta parte, se detallan las percepciones de los participantes en torno al compromiso organizacional. En ese sentido, se presentará cada ítem según el orden de su valoración en la encuesta: orgullo de ser voluntario, felicidad de elección de ser voluntario, inspiración a dar lo mejor, coherencia de valores, preocupación por el futuro de la organización, nivel de esfuerzo, disposición de continuidad, recomendación de la organización y mejor organización de voluntariado.

#### **3.2.1. Orgullo de ser voluntario (COMP-5)**

El ítem orgullo de ser voluntario fue el más valorado por los Creandos Docentes encuestados. Este resultado concuerda con las respuestas en los *focus group*, en los que resaltaron que ser voluntario en Crea+ es motivo de orgullo debido a que refleja una noble causa que impacta en muchos niños y niñas. Además, esta apreciación de orgullo está relacionada a la trayectoria de Crea+, ya que para los Creandos Docentes saber que están colaborando con una organización con años de experiencia y con un gran impacto los hace sentir satisfechos con su accionar. Asimismo, se resalta que, al ser un voluntariado profesional, proyecta que se están desempeñando en un tema específico en el que se especializan, lo cual también los hace sentir orgullosos.

#### **3.2.2. Felicidad de elegir ser voluntario (COMP-7)**

Luego del anterior ítem, el estar contento de haber elegido ser voluntario en Crea+ es uno de los ítems más valorados. Los aspectos más apreciados y que satisfacen su elección son el impacto en la educación y el agradecimiento por parte de los niños, el reconocimiento de la labor voluntaria en Crea+ y el continuo aprendizaje. Cabe mencionar que, ante la pregunta de qué tan felices se sienten con su elección y por qué, se resaltó que existían puntos de mejora en la organización que, de ser fortalecidos, mejorarían este sentimiento de felicidad de elección.

#### **3.2.3. Inspiración a dar lo mejor (COMP-6)**

Con respecto a la inspiración que brinda Crea+ para que los voluntarios den lo mejor de ellos en las actividades voluntarias, se encontró en el cuestionario una percepción muy positiva al ser el tercer ítem mejor valorado. A partir de los *focus group*, se identificaron como impulsores de esta inspiración al propósito perseguido, los mantras de la organización, el reconocimiento que reciben y la energía de los miembros de Crea+. En especial, este último punto es destacado por todos los entrevistados, ya que los impulsa a dar su mayor esfuerzo y potencia la experiencia en el voluntariado, permitiéndoles querer continuar en la organización. Cabe mencionar que algunos miembros también lo definieron como un “positivismo tóxico”, siendo este un calificativo negativo.



#### **3.2.4. Coherencia de valores (COMP-4)**

Según el análisis cuantitativo, la coherencia de valores es el cuarto ítem mejor valorado. A partir de los dos *focus group*, se evidenció que esta coherencia de valores está, principalmente, asociada al propósito y a la naturaleza de la actividad voluntaria. Al respecto, los voluntarios entrevistados consideran que Crea+ refleja los valores de altruismo y solidaridad que ellos también comparte. En relación con ello, estos valores se manifiestan en brindar ayuda desinteresada a través de la creación e implementación de clases dirigidos a niños y niñas que se ven limitados al acceso a una educación de calidad. Por otro lado, los voluntarios valoran la transparencia y responsabilidad con la que Crea+ gestiona el voluntariado, al ser valores que también consideran como propios e importantes.

#### **3.2.5. Preocupación por el futuro de la organización (COMP-8)**

El sentimiento de preocupación por el futuro de la organización es el quinto ítem mejor valorado en la variable compromiso organizacional. A partir de ambos *focus group*, se evidenció que esta preocupación está orientada, principalmente, a la cantidad de voluntarios y cómo ello puede afectar la sostenibilidad y alcance de metas organizacionales. Respecto a esto último, la expansión de la organización a otros países como Colombia implica una mayor preocupación por conseguir atraer y mantener más voluntarios.

Cabe mencionar que, en el grupo de entrevistados con mayor valoración a las variables estudiadas, se mostró una preocupación también por la sostenibilidad financiera de Crea+, ante lo cual se esfuerzan en la campaña “Amigos Crea+”, la cual tiene como finalidad recaudar fondos para el continuar el funcionamiento de los programas de la organización.

#### **3.2.6. Nivel de esfuerzo (COMP-1)**

El grado de esfuerzo invertido en la organización es el cuarto ítem con menor valoración, según el análisis cuantitativo. En los grupos focales se rescató que, para el grupo de Creandos Docentes entrevistados, el nivel de esfuerzo está relacionado con los resultados específicos que persigue el propósito de Crea+, en especial el relacionado con los niños a quienes apoya. Sin embargo, se toma en consideración que las actividades del voluntariado implican regular dedicación de tiempo, por lo que algunas veces tienden a optar por depositar su esfuerzo en otras responsabilidades.

#### **3.2.7. Disposición de continuidad (COMP-3)**

Este ítem presenta uno de los menores promedios dentro de la variable compromiso organizacional. Si bien aceptar continuar en la organización, inclusive en un puesto no elegido, denota un gran compromiso, se resaltan dos aspectos que influyen en esta decisión. Por un lado, para los voluntarios entrevistados, la buena experiencia es motivo de desear y decidir continuar,



inclusive en otro rol dentro de la organización. Por otro lado, un aspecto relevante a considerar es el tiempo disponible que pueden dedicar a esta actividad. En relación con ello, algunos voluntarios, consideran que la virtualidad en la que se está desarrollando el Programa Dona Tu Talento, les ha facilitado decidirse por entrar y seguir en el voluntariado. Este aspecto es más relevante para aquellos que viven en otros departamentos o en zonas alejadas a los colegios en los que Crea+ tiene incidencia.

### **3.2.8. Recomendación de la organización (COMP-2)**

Respecto a la recomendación de la organización, este fue uno de los dos ítems con menor valoración por los Creandos Docentes encuestados. En relación con ello, en los grupos focales se evidenció que los voluntarios no comentaban con frecuencia sobre Crea+ en sus conversaciones con sus amigos o familiares, o inclusive no compartían constantemente su experiencia en sus redes sociales.

Al cuestionar la razón de ello, comentaron que, para algunos, ello se basaba en su propio estilo de comportamiento en redes sociales y que en sus conversaciones no aparecía el tema. No obstante, se presenció una diferencia en los comentarios de los dos grupos focales. Por un lado, en el primer grupo, los principales temas de conversación eran el importante propósito que persigue la organización y cómo su labor como voluntarios aportaba para su logro. Por otro lado, en el segundo grupo, si bien también se resalta la importancia de su rol, las situaciones estresantes que vivían en sus equipos por la falta de compromiso de algunos de sus miembros producían que las conversaciones con sus amigos se basen en ello.

### **3.2.9. Mejor organización de voluntariado (COMP-9)**

Junto con el ítem de recomendación de la organización, el ítem de mejor organización de voluntariado ha sido el que presenta la menor media. Entre los aspectos por los que Crea+ se diferencia positivamente frente a otras organizaciones, se resalta, principalmente, la energía y motivación que proyectan sus miembros. Adicionalmente, los Creandos Docentes valoran la libertad para la selección de los temas que se ajusten a sus preferencias y capacidades en sus talleres; el público al que benefician, al ser pocos los voluntariados que se enfocan en niños y niñas en su etapa escolar; las actividades de los sábados; los roles y estructura que presenta Crea+ para el voluntariado; y la diversidad generacional que existe entre los voluntarios, lo cual resulta enriquecedor. Cabe mencionar que se destaca el rol del Creando Guía, ya que consideran que el soporte que brindan resalta frente a otros voluntariados. No obstante, algunos Creandos Docentes mencionaron comentarios de insatisfacción con la forma en que se prioriza la solución de problemas de equipo, considerando que el rol del Creando Guía era pasivo.

### **3.3. Identidad de rol**

Al ser la variable con mayor correlación con la intención de permanencia, se optó por profundizar en los hallazgos de la parte cuantitativa. A continuación, se presentan los hallazgos de los grupos focales en el orden de valoración que obtuvo en las encuestas: significado de ser voluntario, importancia de ser voluntario en la definición de quién soy, sentimientos definidos por la organización, pensamiento continuo sobre voluntariado y vacío por abandono de voluntariado.

#### ***3.3.1. Significado de ser voluntario (IDROL-4)***

En el cuestionario, el significado de ser voluntario representa el ítem mejor calificado en esta variable. Al respecto, ambos grupos, consideraron que ser voluntario en Crea+ significa contribuir a mejorar la sociedad a través de la educación. Este es un importante rol como agentes de cambio, al ser la educación parte fundamental para impulsar el desarrollo sostenible del país. Además, destacaron la amplia trayectoria de Crea+ como un aspecto que diferencia el ser voluntario en esta organización frente a realizar esta labor en otras organizaciones.

#### ***3.3.2. Importancia de ser voluntario en la definición de quién soy (IDROL-5)***

A partir del análisis cuantitativo, la importancia de ser voluntario en la definición de quién soy es el tercer ítem mejor valorado. Con relación a este ítem, se encontró que este indicador se relaciona, para algunos de los Creandos Docentes, a la importancia en sus vidas de otorgar su tiempo a causas sociales sin recibir una retribución económica, es decir, ser voluntario. Ante ello, buscan desempeñarse como voluntarios en gran parte de su vida, por lo que, en especial, Crea+ se presenta como una oportunidad para lograr ello. Cabe mencionar que, en esta etapa, la identificación de los Creandos Docentes con ser voluntario, inclusive en modo general y no solo en Crea+, está acompañada de otros roles como los asociados a su carrera y relaciones sociales.

#### ***3.3.3. Sentimientos definidos por la organización (IDROL-3)***

En contraste con los anteriores dos ítems, un menor número de Creandos Docentes valió con mayores puntajes este ítem en el cuestionario. A partir de la herramienta cualitativa, se evidenció dos principales sentimientos acerca de la organización. Por un lado, para algunos de los entrevistados, se considera a Crea+ como una “familia”, debido a que, a partir de las actividades semanales y las integraciones han podido formar vínculos sociales. Por otro lado, comparten un propósito común, ya que las personas que lo conforman presentan un objetivo claro relacionado al brindar una mejor educación a miles de niños y niñas. Cabe mencionar que los comentarios al respecto solo se dieron en el primer grupo.

#### ***3.3.4. Pensamiento continuo sobre voluntariado (IDROL-1)***

El pensamiento continuo sobre voluntariado fue la segunda afirmación menos valorada dentro de la variable de identidad de rol. Resultado que concuerda con los pocos comentarios de identificación con esta afirmación en los grupos focales, en comparación a otros ítems anteriormente evaluados. Sin embargo, se rescató que un muy reducido número de Creandos Docentes reflexionan e idean durante algunas de sus actividades diarias sobre cómo mejorar las clases a los niños y niñas, en especial, cómo captar mejor su atención. Este último es un aspecto de preocupación para los voluntarios, debido a que limita la eficacia del desarrollo de sus tareas, como se mencionó anteriormente en el ítem de eficacia con las tareas en la variable compromiso organizacional. Además, también se evidenció que los voluntarios buscan brindar mejoras a la organización, por lo que destinan parte de su tiempo libre para idear estas.

### **3.3.5. Vacío por abandono de voluntariado (IDROL-1)**

El sentimiento de vacío por el abandono de su rol como voluntario en Crea+ ha sido el ítem menos valorado cuantitativamente. Este indicador se complementa con el corto tiempo transcurrido desde que ingresaron a la organización. Sin embargo, la corta experiencia para un reducido número de Creandos Docentes entrevistados ha significado que el posible abandono de Crea+ sea considerado un sacrificio, pero el cuál estarían dispuestos a realizar en caso no puedan brindar prioridad a la actividad voluntaria debido a otras actividades académicas o laborales.

## **4. Análisis de triangulación**

En esta sección, se realiza el análisis de triangulación como parte de la metodología de enfoque mixto del presente estudio, es decir, al utilizar métodos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En ese sentido, tomando en cuenta los resultados de la información recolectada de las entrevistas sobre las prácticas de gestión de voluntarios de Crea+, el cuestionario y focus group, se presentan los hallazgos de la triangulación de resultados en torno a la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia.

### **4.1 Satisfacción e intención de permanencia**

Según la revisión teórica, autores como Al-Mutawa (2015), Pauline (2011), Penner (2002), Omoto & Snyder (2002), Chacón et al. (2007); Vecina et al. (2009) y Johnson et al. (2017) estudiaron la satisfacción relacionada a la intención de permanencia en el contexto del voluntariado, evidenciando ser un factor que presenta relación con la intención de permanencia. En específico, la Teoría de las tres etapas de permanencia del voluntariado, propuesta por Chacón et al. (2007), establece que, en la etapa inicial del voluntariado (0-6 meses), la satisfacción es el factor predominante en la intención de permanecer.

Considerando ello y de acuerdo con el análisis cuantitativo, se evaluó la relación de la satisfacción con la intención de permanencia de los Creandos Docentes que participaban por primera vez en el programa, es decir, voluntarios que tenían menos de 6 meses en Crea+. A través del análisis correlacional, la primera hipótesis de la investigación (H1) “Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú” fue aceptada al obtener un coeficiente de Spearman de 0.506 y, por tanto, comprobar que efectivamente existía una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se profundizó en las tres dimensiones que engloba la variable satisfacción. Si bien las tres dimensiones tuvieron una relación positiva y significativa, la priorización de acuerdo con el nivel de relación con la variable satisfacción es el siguiente: satisfacción organizacional, satisfacción de las motivaciones y satisfacción de las tareas voluntarias, al obtener un *r de Spearman* de 0.672, 0.643 y 0.553, respectivamente.

#### **4.1.1 Satisfacción organizacional**

En primer lugar, la satisfacción organizacional presentó la mayor relación con la variable satisfacción (*r de Spearman* = 0.672) y, de hecho, fue la dimensión más valorada por parte de los voluntarios: 72.7% de los Creandos Docentes estuvo totalmente de acuerdo con estar satisfecho con la gestión general de Crea+. Cualitativamente, también se profundizó en la percepción de los Creandos Docentes respecto a la gestión organizacional general. Los voluntarios, en un primer momento, enfatizaron su valoración y admiración al propósito de Crea+ y, con ello, a la gestión que vienen realizando: rescatan el hecho de que la organización trabaje por la educación del país desde hace más de 10 años y, en ese proceso, busque impactar en la vida de más niños, niñas y adolescentes para potenciar sus capacidades, talentos y sueños. Los voluntarios consideran que, ser parte de la gestión interna para continuar logrando este propósito, los hace sentirse satisfechos consigo mismos y en contribución a la sociedad. En ese sentido, resaltan el hecho que el Programa Dona Tu Talento esté enfocado en la educación de niños y niñas, que se brinden talleres gratuitos sobre temas sencillos y de interés de los voluntarios, y brinden la oportunidad de enseñar e interactuar con estudiantes de colegios de zonas vulnerables del país.

En un segundo momento, los Creandos Docentes mencionaron reconocer que Crea+ implica más que un programa de voluntariado, en la medida que gestionan más iniciativas como organización: alianzas estratégicas con corporaciones, gestión de donaciones, gestión de logística y comercial, fueron algunas que mencionaron los voluntarios. Sin embargo, si bien son conscientes de su existencia y lo valoran, no tienen un vasto conocimiento a detalle de todas las actividades e iniciativas que maneja Crea+ como parte de su gestión general, a parte del Programa



Dona Tu Talento. Por ello, el punto de contacto central entre Crea+ y los voluntarios es justamente este programa y, en ese sentido, la percepción que tengan de la gestión de voluntarios en este programa implica gran parte de su satisfacción respecto a la gestión organizacional de Crea+.

Considerando lo mencionado y en base a la Teoría de las tres etapas de la permanencia del voluntariado de Vecina et al. (2009), se profundizó en los ítems que engloba la dimensión de satisfacción organizacional. Se determinó cuantitativamente cuáles tenían mayor relación con la dimensión en cuestión, siendo cuatro de ellos los que resultaron más relevantes: el ítem que presentó mayor relación, al tener un coeficiente de Spearman de 0.767, fue la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado en el Programa Dona Tu Talento. Este ítem, de hecho, fue el que también tuvo la mayor valoración por parte de los Creandos Docentes: el 74% de ellos manifestó estar totalmente de acuerdo con la forma de esta gestión.

Por medio del análisis cualitativo, los Creandos Docentes asocian la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado con la planificación que perciben en la gestión interna del programa. Mencionaron que esa preparación y organización se percibe en toda la gestión del voluntariado; sin embargo, se hace más evidente en las asambleas de los sábados, así como también en la semana de integración. Por un lado, con respecto a las asambleas de los sábados, resaltaron que esta planificación se evidencia a través de las dinámicas de inicio y de cierre, los comunicados, los mensajes fuerza, las presentaciones que proyectan en la reunión, entre otros, los cuales ya están previamente acordados y preparados. Ante ello, los voluntarios valoran que la gestión del programa no sea improvisada, sino más bien que busquen transmitir a los Creandos Docentes el esfuerzo y compromiso hacia ellos con la planificación que realizan y organizan.

Por otro lado, en torno a la semana de integración, mencionaron que la dinámica de cada uno de los retos está planeada con anticipación, los puntajes por cada reto, la coordinación y comunicación con los capitanes de cada equipo y, sobre todo, el día de la premiación final de la semana de integración. La dinámica cumple con un cronograma específico y resaltan que participar de una organización que evidencia organización, planificación y compromiso, como parte de la forma de su gestión, demuestra el respeto que tienen a los voluntarios y hacia el tiempo que ellos también brindan a Crea+.

En general, la forma de gestión del voluntariado es percibida de forma planificada y organizada, lo cual no solo influye en la percepción que tengan los voluntarios de Crea+, como organización, sino también en su experiencia como voluntarios. Asimismo, resaltan que, como parte de la gestión del programa, Crea+ planifica su ambiente interno, lo que los voluntarios califican como el espíritu que se vive en Crea+, el cual relacionan con palabras de entusiasmo, energía, alegría, vibra positiva y motivación. En efecto, mencionan que perciben que la



organización planea utilizar, como parte de sus comunicaciones y dinámicas planificadas, los mensajes fuerza, los mensajes motivacionales, los mensajes de prevención y el grito Crea+, lo cual genera finalmente el ambiente interno que buscan sostener y preservar. Por tanto, la planificación y organización que se valora de la forma de gestión del voluntariado no solo es percibida en las prácticas que desarrolla Crea+ durante el programa, sino también se percibe en el espíritu que buscan que los voluntarios vivan, sientan y transmitan como parte de su experiencia como Creandos Docentes.

En esa línea, Al-Mutawa (2015, pp.29-32) menciona que la planificación, como un aspecto importante en la gestión de la organización, permite el desarrollo de su estrategia y visión y, con ello, proporciona la dirección para la organización de voluntarios. Este autor explica, a su vez, que el proceso de planificación involucra la misión, políticas y procedimientos, objetivos organizacionales, descripción del trabajo, desarrollo de estrategias e indicadores clave de desempeño, identificación de voluntarios potenciales y planificación de la sucesión. Con ello, la planificación está presente y cumple un rol importante en la gestión de voluntarios, y no solo influye en cómo se sientan tratados en una organización, sino también en su permanencia. Por tanto, la planificación por parte de Crea+ ayuda al desarrollo eficaz de aspectos organizacionales, los cuales son percibidos por los voluntarios y se vinculan a su satisfacción; de igual manera, brinda la oportunidad a que los Creandos Docentes, como parte del ambiente interno que se busca potenciar, se sientan respetados y motivados y valorados.

El segundo ítem con mayor relación con la satisfacción organizacional son los mecanismos de solución de problemas ( $r$  de Spearman = 0.644). A pesar de la relación mencionada, este ítem es el que tuvo menor valoración positiva por parte de los voluntarios, lo cual concuerda con los hallazgos del análisis cualitativo. En estos se resaltó la falta de conocimiento de los Creandos Docentes para realizar las tareas correctamente y en cómo trabajar con niños y niñas, incluyendo la dinámica e interacción con ellos. Si bien se valora el seguimiento y apoyo por parte de los Creandos Guía, se percibe que esta retroalimentación, en ciertos casos, se realiza de forma tardía, lo cual influye de forma negativa en la percepción en torno a los mecanismos de solución de problemas de tareas en Crea+. Asimismo, se evidencia, con mayor preocupación, los problemas de trabajo en equipo dentro de las duplas y triplas, lo cual afecta no solo el desarrollo de sus tareas, sino también su experiencia como Creando Docente. Ello se debe, principalmente, por la falta de colaboración y apoyo entre los integrantes, y por el abandono del voluntariado o la decisión de dejar de participar. Ante ello, no se percibe una respuesta oportuna por parte de Crea+ para solucionar los problemas de trabajo en equipo.

En relación con lo mencionado, por un lado, McCurley y Lynch (1989, citado en Jamison, 2003, p.120) afirman que los voluntarios se benefician del seguimiento cuando este es oportuno y frecuente, lo cual contribuye al desarrollo óptimo de sus actividades y a la satisfacción de logro al sentirse en la capacidad de cumplir eficazmente sus tareas. Considerando ello, la falta de conocimiento en el desarrollo de tareas no solo evidencia un vacío en los espacios de formación de voluntarios, sino también muestra la falta de evaluación y orientación oportuna por parte de sus guías como un mecanismo de solución de problemas en el desarrollo de las tareas.

Por otro lado, Gidron (1984, citado en Jamison, 2003, p.118) menciona que la satisfacción con el trabajo e interacción dentro del equipo ha demostrado ser uno de los mejores predictores de la permanencia, al estar vinculado a su experiencia directa en el desarrollo de la actividad voluntaria. Asimismo, no solo es necesario fortalecer el trabajo en equipo, sino ello vinculado también a la calidad de las relaciones interpersonales que se construyan dentro del equipo. Considerando lo mencionado, los mecanismos de solución de problemas al interior de las duplas y triplas deben ser prioritarios, en la medida que impactan negativamente en la interacción entre pares, en la sobrecarga de trabajo del voluntario, en el desempeño esperado de sus tareas y, en general, en la satisfacción de su experiencia en Crea+.

El tercer ítem que tuvo mayor relación con la satisfacción organizacional fue la formación y desarrollo dentro del voluntariado (*r de Spearman* = 0.638). Este ítem, de hecho, fue el tercero con mayor valoración por parte de los Creandos Docentes. Por medio del análisis cualitativo, se evidenció que el abordaje de temas en las capacitaciones se considera necesarios no solo para aprender y mejorar en la realización de las actividades voluntarias, sino también de motivación y desarrollo personal. Sin embargo, se consideró como un punto de mejora el hecho de priorizar la información relevante dentro de las capacitaciones, y profundizar en ello de manera detallada y específica a favor del entendimiento de los voluntarios, así también se consideró importante definir la duración que permita el desenvolvimiento adecuado de las capacitaciones.

En relación con lo anterior, Fiescher y Schaffer (1993, citado en Jamison, 2003, p.127) mencionan que la capacitación sobre cómo completar las tareas del voluntariado es clave, en la medida que reduce los sentimientos de frustración vinculados a la incapacidad de realizar una tarea de manera inadecuada. En ese sentido, es necesario la planificación y la dinámica adecuada de la capacitación orientada a este objetivo, así como también brindar el acompañamiento oportuno durante el proceso de aprendizaje. Asimismo, Jamison (2003, p.127) menciona que estos espacios de formación pueden ser utilizados para generar vínculos compartidos al interior de la organización: en específico, para desarrollar una visión compartida y relaciones interpersonales

con otros voluntarios y miembros, lo cual tendría un impacto en la motivación y desarrollo personal, además que en el aprendizaje en la realización de sus tareas como Creandos Docentes.

Cabe mencionar que si bien se resalta la importancia de la formación y desarrollo en torno a la actividad del voluntario en el corto y largo plazo, respectivamente, es igual de importante que, al comienzo del programa, se brinde una orientación inicial que permita a los voluntarios familiarizarse con la organización, conocer su misión y visión, así como también reconocer el papel que cumplen y la importancia de este para el alcance de los objetivos (Fletcher, 1987, citado en Jamison, 2003, p.119).

El cuarto ítem con mayor relación con la dimensión organizacional es la fluidez y frecuencia de las comunicaciones de Crea+ con los voluntarios ( $r$  de Spearman = 0.632). A pesar de la relación entre ambas variables, este ítem fue el que tuvo la segunda menor valoración por parte de los Creandos Docentes. Por medio del análisis cualitativo, por un lado, se identificó que los voluntarios no tenían conocimiento de todos los canales de comunicación: WhatsApp era el medio más popular; en menor medida, Facebook; y casi nulo, en el caso de los Comunicados de los Miércoles. Sin embargo, sí se destacó el contenido positivo de las comunicaciones al ser mensajes motivacionales y de ánimo para los Creandos Docentes.

Por otro lado, si bien la frecuencia de la comunicación se percibió de manera positiva, al ser un medio considerado para hacer seguimiento y recordatorios, también se percibió de forma negativa por el tráfico de información que se genera por la frecuencia de mensajes. Finalmente, destacaron los espacios de diálogo abierto entre voluntarios y líderes en las reuniones de los sábados y en la semana de integración; así como también en otros espacios informales de interacción entre los mismos voluntarios y estos últimos con sus Creandos Guía y Coordinadores.

En torno a lo mencionado, Jamison (2003, p.119) establece que la comunicación es clave no solo para que los voluntarios estén informados sobre temas relevantes de la organización y tareas que realizan como parte de su rol, sino que también es esencial para el fortalecimiento de la relación entre voluntarios y la organización en sí. En ese sentido, los canales de comunicación no solo deben ser oficialmente reconocidos por los Creandos Docentes, sino que además deben de permitir la recepción de la información de manera oportuna, el diálogo fluido, el fortalecimiento de relaciones entre miembros voluntarios, así como entre ellos mismos con Crea+.

Luego de los cuatro ítems con mayor relación con la satisfacción organizacional, los dos ítems restantes de la dimensión también fueron considerados importantes, pero con menor relevancia que los anteriores: el reconocimiento presentó una relación moderada con la satisfacción organizacional al obtener un  $r$  de Spearman de 0.534, lo cual refleja ser también un

factor de importancia en la satisfacción de los voluntarios. Este ítem, de hecho, fue el que tuvo la segunda mejor valoración por parte de los Creandos Docentes. Cualitativamente, por una parte, se identificó que los reconocimientos verbales, es decir, los agradecimientos y felicitaciones, son estímulos valorados por parte de los voluntarios; así como también el hecho de recibir certificados de participación o de reconocimiento. Cabe mencionar que se evidenció el desconocimiento de los voluntarios ante el hecho de que esta sea una práctica que actualmente realiza Crea+ al final del programa. Por otra parte, la oportunidad de asumir posiciones de liderazgo, como lo es la capitania en la semana de integración, se percibe también como una recompensa al desempeño, esfuerzo y compromiso.

En relación con ello, de acuerdo con Ellis & Noyes (1998, citado en Jamison, 2003, p.121), se evidencia que, al no haber una compensación monetaria asociada en el contexto del voluntariado, existen otras formas de recompensa e incentivo a los voluntarios como lo son los reconocimientos verbales. De igual forma, el hecho de que las actividades y funciones voluntarias asuman nuevos niveles de responsabilidad, siendo más difíciles, sofisticadas y desafiantes, o que los voluntarios puedan convertirse en líderes de otros voluntarios, como lo es en el caso de la capitania y la oportunidad de línea de carrera en Crea+, también son otras muestras de reconocimiento.

Asimismo, si bien es importante considerar las razones altruistas por las que se convirtieron en voluntarios, Smith (1981, p.25, citado en Jamison, 2003, p.116) establece que los reconocimientos y recompensas son logros que se esperan desde el principio de la experiencia del voluntario, por lo que es clave satisfacer estas expectativas como muestra de valoración a su esfuerzo y compromiso y, con ello, no contribuir al abandono de su experiencia voluntaria.

El siguiente ítem que presentó una relación moderada con la satisfacción organizacional es el ajuste de las preferencias, habilidades y capacidades con el rol que se cumple dentro de la organización ( $r$  de Spearman = 0.481). De hecho, este ítem fue el cuarto mejor valorado. Cualitativamente, se resaltó que, si bien ha habido cambios por decisión de Crea+, suele coincidir al menos el taller o el grado de preferencia con el asignado, o en el mejor de los casos, ambos, lo cual no genera alguna incomodidad, pero sí puede generar niveles de incertidumbre al inicio del programa en algunos voluntarios. Cabe mencionar que la asignación del taller involucra considerar las preferencias, habilidades y capacidades de los Creandos Docentes en relación con el talento que deseen enseñar.

De acuerdo con lo mencionado, Galindo-Kuhn & Guzley (2001, p.53) resaltan la importancia del rol asignado en la satisfacción de los voluntarios. Mencionan que la adecuación del trabajo voluntario debe considerar tanto las habilidades como el interés propio, a fin de lograr,



por un lado, que tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas y, por otro lado, que la tarea, de acuerdo con el rol asignado, no solo sea considerada como un desafío a superar, sino que sientan que cuentan con la capacidad de hacerlo. Por tanto, debido a que el ajuste del perfil del voluntario con el rol no solo es importante para su satisfacción con la tarea, sino también con la organización, es necesario tener una cuidadosa planificación y colocación del voluntario en un rol específico, basado en sus necesidades y talentos.

En conclusión, los seis ítems de la dimensión de satisfacción organizacional presentan una relación positiva y significativa con la dimensión en cuestión; sin embargo, cuatro de ellos son de mayor relevancia al presentar una relación alta: la forma de gestión de voluntarios, mecanismos de solución de problemas, formación y desarrollo, y la fluidez y frecuencia de las comunicaciones. Estos ítems son los que se deberían priorizar al momento de buscar incrementar la satisfacción de los voluntarios. En general, dentro de cada caso, si bien existen aspectos que Crea+ debería continuar realizando, los puntos de mejora son claves para finalmente lograr incrementar la satisfacción organizacional de los voluntarios a favor de la satisfacción general y, con ello, extender la intención de permanencia.

#### **4.1.2 Satisfacción de motivaciones**

En segundo lugar, con respecto a la segunda dimensión, Chacón, Vecina y Suero (2007) establecen que, debido a que “el refuerzo material de tipo económico está descartado, es necesario evaluar la gratificación personal que los voluntarios obtienen al realizar sus actividades” (p.113). En ese sentido, en base a la Teoría Funcional de Motivaciones del Voluntariado, se evalúa esa gratificación de los voluntarios a través de la satisfacción de los tipos de motivaciones: mejora de estima, mejora del currículum, defensa del yo, conocimiento, relaciones sociales y valores. Considerando ello, se determinó cuantitativamente aquellos ítems que presentaban mayor relación con la dimensión de satisfacción de las motivaciones, siendo los seis tipos de motivaciones, representados en cada ítem, los que tenían una relación alta con la dimensión estudiada.

La mejora de estima fue la motivación que tuvo la mayor relación con la satisfacción de motivaciones ( $r$  de Spearman = 0.781) y, de hecho, fue el tercer ítem mejor valorado por parte de los voluntarios: el 69.8% de los Creandos Docentes expresó estar totalmente de acuerdo con que sus tareas voluntarias los hacen sentir importantes y elevar su autoestima. Se profundizó en estos resultados a través del análisis cualitativo. Se evidenció que, a través de la contribución a la educación de otros niños, niñas y adolescentes por medio de los videos preparados por ellos mismos y, sobre todo, las clases en vivo logran sentirse satisfechos, útiles, valiosos e importantes. En ese sentido, su autovalía se define en parte por la contribución y el impacto que generan en otros. Durante todo este proceso, los voluntarios mencionan tener la oportunidad de crecer en su



desarrollo personal en relación con la consciencia de su identidad, valores y habilidades interpersonales como las de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva.

Considerando lo explicado, Clary et al. (1998, p.1518) menciona que el voluntariado funciona como un medio para mantener o mejorar el afecto positivo hacia uno mismo, así como también un medio para tener oportunidades de desarrollo personal o para incrementar la satisfacción relacionada a su autoestima. Lo mencionado está en línea con lo propuesto por Chacón et al. (2010) en base a Clary et al. (1998). Ellos establecen las siguientes subcategorías dentro de mejora de la estima: relaciones sociales, disfrute, estima y crecimiento personal: estas dos últimas son las que se destacan en los Creandos Docentes. Por un lado, la estima incluye aspectos que están relacionados con la valía personal, los cuales buscan directamente el aumento de la autoestima, mientras que el crecimiento personal implica que la persona realiza “el voluntariado como una forma de evolucionar de manera positiva, de desarrollarse y potenciarse personalmente” (Chacón et al., 2010, p.216). En general, se considera que una de las motivaciones de los voluntarios es la mejora de estima, la cual involucra un proceso motivacional centrado en el afecto hacia uno mismo, desarrollo personal y mejora de autoestima.

La mejora del Currículum Vitae fue la que tuvo la segunda mayor relación con la satisfacción de las motivaciones ( $r$  de Spearman = 0.749). Y, de hecho, fue el cuarto ítem mejor valorado: el 67.4% de los Creandos Docentes estuvo totalmente de acuerdo con que las tareas que realizan en el voluntariado aportan a su formación, lo cual contribuye a su desarrollo profesional, reflejado en la mejora de su curriculum vitae. A través del análisis cualitativo, se identificó que los voluntarios consideran que las actividades e interacción que realizan con los niños y niñas, con sus duplas o triplas y con el equipo de Crea+ aportan a su formación, en la medida que desarrollan competencias como de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva, a la vez que asumen nuevas responsabilidades como parte de sus roles. Asimismo, el hecho de recibir una constancia de participación y de reconocimiento al final del programa contribuye a impulsar su imagen profesional.

En relación con lo mencionado anteriormente, Zakour (1994, citado en Jamison, 2003, p.120) y Chacón et al. (2010, p.216) mencionan que, en la mayoría de los casos, los voluntarios esperan mejorar su desarrollo profesional o enriquecer su vida personal. Si bien se espera un aprendizaje y crecimiento profesional a través de la ejecución de sus roles, el impacto de la actividad voluntaria también se refleja en las decisiones futuras que tomen los voluntarios a favor de su carrera profesional, por ejemplo, el hecho que la experiencia voluntaria les ayude a desarrollar nuevos intereses, tomar la decisión de iniciar una carrera de estudios, conseguir un nuevo trabajo, retomar estudios técnicos o superiores, entre otros. En ese sentido, es clave que la

actividad voluntaria en sí misma contribuya a la formación de los Creandos Docentes, pero también es necesario aportar sustento a su desarrollo profesional a través de constancias que certifiquen no solo su participación, sino también lo aprendido y puesto en práctica como parte de la mejora de sus capacidades profesionales.

La defensa del yo fue la tercera motivación con mayor relación con la satisfacción de motivaciones ( $r$  de Spearman = 721); sin embargo, fue el ítem menos valorado por parte de los voluntarios. Únicamente el 57% de ellos manifestó estar totalmente de acuerdo con el hecho de que sus tareas voluntarias les ayudan a olvidar sus problemas personales, familiares, laborales, entre otros. A través del análisis cualitativo, se evidenció que las asambleas generales de los sábados y la semana de integración funcionan como espacios de entretenimiento y apoyo para olvidar la rutina y problemas personales; no obstante, se percibe que es un único momento en comparación con lo que experimentan el resto de días de la semana: problemas dentro de su equipo de trabajo, las fechas de entrega de avances, la carga adicional que asumen por la falta de apoyo o participación de sus duplas o triplas, sumado a ello las responsabilidades académicas y/o laborales. Cabe mencionar que, si bien la experiencia del voluntariado no es percibida como negativa en su totalidad, sí se rescatan los aspectos mencionados, sobre todo, relacionados a su equipo de trabajo, los cuales podrían estar impidiendo tener una experiencia satisfactoria y, en lugar de ello, incrementando situaciones incómodas o no deseadas.

Justamente, Chacón et al. (2010), en base a Clary et al. (1998) explican que la defensa del yo “hace referencia a la necesidad de evitar estados o situaciones negativas de la propia vida, que pueden estar amenazando el autoconcepto. En estos casos el voluntariado serviría para protegerse y evitar la ansiedad que ello produce” (p.215). En esa misma línea, Clary et al. (1988, p.1518) explica que esta motivación implica que el voluntariado cumple una función protectora para escapar de los sentimientos negativos: en ese caso, puede servir para reducir la culpa por sentirse más afortunado que otros o para abordar los propios problemas personales. En el caso de los Creandos Docentes, no se evidencia que el voluntariado funcione totalmente como un medio de apoyo o protección emocional, sino más bien se muestra que, en ciertos casos, los voluntarios tienen que enfrentar algunos inconvenientes o situaciones negativas.

El conocimiento fue la cuarta motivación con mayor relación con la satisfacción de motivaciones ( $r$  de Spearman = 0.671) y el segundo ítem mejor valorado de la dimensión: el 66.9% de los voluntarios expresó estar totalmente de acuerdo con que sus tareas voluntarias les permitan aprender cosas nuevas e interesantes. En base a los hallazgos cualitativos, se evidenció que los voluntarios efectivamente consideran que los espacios de clases en vivo son una fuente directa de conocimiento en la interacción con los niños y niñas de su taller; de igual modo, el

trabajo interno con sus duplas o triplas, capacitaciones y sesiones de *feedback*, en donde suelen intercambiar experiencias y aprendizajes. Sin embargo, en cuanto a las sesiones de retroalimentación, los voluntarios destacan que están centradas, sobre todo, en las entregas de cada avance, deseando que también pueda haber sesiones grupales de retroalimentación de trabajo en equipo e, incluso, personalizadas.

Según Vineyard (1998, citado en Jamison, 2003, p.120), una de las principales razones por las que las personas se ofrecen como voluntarios es para adquirir nuevas habilidades y conocimientos o mejorar las ya existentes. Si bien los diferentes espacios dentro del voluntariado, que permiten potenciar el aprendizaje, contribuyen a este objetivo, la actividad voluntaria en sí misma debe ser fuente principal de conocimiento y experiencia. En relación con esto último, Young (1989, citado en Jamison, 2003, p.120) menciona que, para ello, las tareas de los voluntarios deben implicar cierto grado de desafío, que involucre niveles de responsabilidades y, con ello, oportunidades de avanzar en la adquisición de nuevos aprendizajes y experiencias.

Las relaciones sociales fue la segunda motivación que presentó menor relación con la satisfacción de las motivaciones, en comparación con los demás ítems ( $r$  de Spearman = 0.624). Y, de hecho, fue el segundo ítem menos valorado: solo el 65.7% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con el hecho de que sus actividades como voluntario le permitan entablar relaciones sociales con distintas personas.

Profundizando en el análisis cualitativo, se identificó que, si bien la semana de integración era considerada como un espacio para conocer a otros voluntarios y fortalecer lazos dentro de su equipo, se percibió que fue uno de los pocos espacios en los que se tenía la oportunidad de establecer interacción con otros miembros. De igual manera, el hecho que varias duplas y triplas hayan experimentado problemas entre ellos limita la predisposición a generar lazos y relaciones sociales al interior de su equipo y dentro de Crea+. En contraste y de manera adicional a los vínculos entre los mismos voluntarios, los Creandos Docentes resaltan la oportunidad de conocer e interactuar con otros niños y niñas a través de los talleres en los que enseñan y comparten su talento.

En relación con lo mencionado, Fletcher (1987), Stolte y Myers (1995), mencionan que los espacios de voluntariado deben facilitar y estimular el desarrollo de una interacción social positiva con otros voluntarios, líderes y miembros de la organización, considerando que el lograr el apoyo mutuo y las relaciones cercanas disminuye la posibilidad de abandono del voluntariado (citados en Jamison, 2003, p.119). Asimismo, Jamison (2003, p.120) afirma que los voluntarios también desarrollan relaciones afectivas con aquellos que reciben la prestación del servicio voluntario, lo cual contribuye a su experiencia y a su permanencia. En ese sentido, es esencial la

generación de más espacios de adhesión entre miembros del voluntariado, así como también espacios de interacción con los niños y niñas que participan de los talleres, en contacto directo con los Creandos Docentes.

Los valores fue la motivación que tuvo la menor relación con la satisfacción de las motivaciones en comparación con los demás ítems de la dimensión ( $r$  de Spearman = 0.616). Sin embargo, fue el ítem más valorado por parte de los Creandos Docentes: el 78.5% de ellos estuvo totalmente de acuerdo con el hecho de que la actividad voluntaria que realizan les permite ser consciente de sus valores. A partir del análisis cualitativo, se evidenció que el propósito de Crea+ y la dinámica de la actividad voluntaria, en específico, la preparación de videos y dictado de clases en vivo les ha permitido ser conscientes de sus propios valores, principalmente, de solidaridad, altruismo y compromiso. Muestra de ello es la búsqueda por aportar al desarrollo educativo de niños y niñas a través de talleres y clases en vivo, en donde pueden compartir experiencias y su talento a la vez que transmiten mensajes de motivación y empoderamiento.

En relación con ello, Clary et al. (1998, p.1517) establece que los espacios de voluntariado ofrecen oportunidades para que las personas expresen valores relacionados con las preocupaciones altruistas y humanitarias por los demás. Asimismo, Anderson y Moore (1978, citado en Clary et al., 1998, p.1517) mencionan que la preocupación por los demás es una característica de quienes se ofrecen como voluntarios y, de hecho, lo que contribuye a extender la permanencia en el voluntariado.

Lo mencionado está relacionado a las subcategorías de valores propuesta por Chacón et al. (2010) basándose en Clary et al. (1998). Los autores establecen las siguientes subcategorías: valores religiosos, valores de transformación social y valores de interés por la comunidad (en un territorio o un colectivo específico), siendo los dos últimos los que se destacan en los Creandos Docentes. Por un lado, los valores de transformación social hacen referencia a “valores que inciden en la necesidad de un cambio social [...] con el objetivo de hacer mejor el mundo y disminuir las injusticias”, lo cual está vinculado al impacto social que los voluntarios buscan lograr compartiendo el propósito de Crea+ (Chacón et al. (2010, p.215). Por otro lado, los valores de interés en la ayuda a un colectivo específico “no se refiere a un interés genérico para ayudar, sino que se centra en un segmento específico de la sociedad o grupo concreto”, lo cual involucra a los niños y niñas, y adolescentes a los cuales buscan contribuir a través de la educación (Chacón et al. (2010, p.215). En general, la actividad voluntaria es esencial no solo para que los Creandos Docentes sean conscientes de sus valores, sino también para la puesta en práctica de estos mismos como muestra de la disposición e interés altruista por los demás.



En conclusión, los seis ítems de la dimensión de satisfacción de las motivaciones presentan una relación positiva y significativa con la dimensión estudiada. Si bien todos presentan una relación alta, se debe priorizar aquellos que tienen una mayor relación, considerando la siguiente priorización: mejora de estima, mejora de CV, defensa del yo, conocimiento, relaciones sociales y valores. En general, de acuerdo con cada tipo de motivación, se debe continuar con los aspectos que son valorados por parte de los voluntarios, pero, a su vez, reforzar los puntos de mejora, los cuales son claves para finalmente aumentar la satisfacción de sus motivaciones a favor de la satisfacción general y, con ello, extender la intención de permanencia de los Creandos Docentes.

#### **4.1.3 Satisfacción de las tareas voluntarias**

En tercer lugar, en relación con la tercera dimensión, se debe considerar que ante la gran variedad de tareas que pueden realizar los voluntarios, estos valoran que las tareas que les asignen presenten objetivos claros, exista una retroalimentación efectiva sobre la ejecución y que los resultados de las tareas sean de utilidad para las personas (Vecina et. al, 2009, p.113). En contraste con las anteriores dimensiones descritas, en el caso del Programa Dona Tu Talento, la satisfacción de las tareas voluntarias obtuvo la menor relación con la variable de satisfacción, al obtener un *r de Spearman* de 0.553. Adicionalmente, se determinó cuantitativamente los ítems que presentaban mayor relación con la tercera dimensión, obteniendo que los cuatro ítems evaluados se relacionan moderadamente con la dimensión de satisfacción de tareas.

La definición de objetivos claros de las tareas se presenta como un aspecto relevante para lograr la satisfacción con las tareas del voluntario. A partir del análisis correlacional, se obtuvo que este ítem presenta la relación más alta con la dimensión en cuestión (*r de Spearman* = 0.783). Adicionalmente, este ítem presentó uno de los puntajes más altos en la dimensión, al obtener que el 70.7% de los Creandos Docentes expresó estar totalmente de acuerdo con que las tareas que realizan tienen objetivos claramente definidos.

Cualitativamente, se encontró que las actividades de los sábados les permitían conocer un fin concreto para cada actividad que realizaban con sus duplas o triplas, y, además, para los voluntarios se evidenciaba una buena organización en la distribución y asignación de las tareas considerando el objetivo de estas. Al respecto, si bien cada organización de voluntariado puede presentar una propia dinámica y procesos, al ser el voluntariado una decisión que la persona toma sobre qué realizar durante sus tiempos libres, el voluntario no debería desperdiciar su tiempo en discutir con los gestores sobre qué hacer y por qué realizarlo (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). En este sentido, los Creandos Docentes deben desarrollar sus tareas sobre objetivos ya definidos, en los que puedan percibir que su inversión de tiempo es la correcta.



En el presente estudio, se obtuvo que el ítem seguimiento en las actividades voluntarias es el segundo con mejor relación, al obtener un *r de Spearman* de 0.765. De hecho, fue el ítem menos valorado por los voluntarios encuestados al obtener que, únicamente, el 55% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con el hecho de hacerles saber con facilidad que están realizando adecuadamente sus tareas mientras las desempeñan.

Cualitativamente, se obtuvo que los voluntarios valoran que, dentro de la dinámica del Programa Dona Tu Talento, exista el rol del Creando Guía, como figura que realiza el seguimiento y retroalimentación a las actividades realizadas como, por ejemplo, la preparación de las clases. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el desempeño de algunos Creandos Guías no ha cumplido con las expectativas de los voluntarios, al no otorgar retroalimentación en el momento oportuno. Asimismo, se evidenció que existe un vacío en la expectativa de los voluntarios sobre recibir *feedback* de los propios beneficiarios, o en todo caso, de los padres de familia que han inscrito a sus hijos en las clases del programa. Vecina et al. (2009) mencionan que “[...] obtener *feedback*, bien sea directamente, a través de la ejecución, o indirectamente, a través de los supervisores, contribuye a generar una percepción de autoeficacia, de ahí que se haya vinculado a la satisfacción en numerosos estudios” (p.113). En este sentido, Crea+ debe velar por el otorgamiento de retroalimentación eficaz sobre el desenvolvimiento de los Creandos Docentes tanto en la preparación de las clases, como en las clases en vivo, a fin de aumentar la percepción de eficacia y, con ello, la satisfacción de los voluntarios.

Alineado al ítem anterior, la eficacia de las tareas es el tercer ítem con mayor relación con la variable en cuestión, al presentar un *r de Spearman* de 0.758. Adicionalmente, en comparación con los otros ítems de esta dimensión, este ítem presentó una de las puntuaciones más bajas: solo el 58.7% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con percibir satisfactoriamente la eficacia con la que realizan las tareas asignadas. A fin de profundizar sobre este resultado, se encontró, en el análisis cualitativo, que una posible razón para presentar una valoración menor es que, para algunos voluntarios, el desarrollo de sus actividades no cumplía con las expectativas sobre su contribución a los beneficiarios, lo cual representaba, muchas veces, frustración. Entre las actividades más resaltantes que generaban esta sensación se encontraba la preparación del guion para los videos, la grabación de los talleres y su desenvolvimiento en las clases en vivo. En específico, respecto a este último punto, la poca participación durante las clases en vivo por parte de los niños era un aspecto de preocupación para los voluntarios al no saber cómo manejar esta situación y suponer que los niños no están disfrutando del taller.

Morrow-Howell y Mui (1989, citado en Galindo-Kuhn & Guzley, 2001) muestran que la razón que con más frecuencia se cita para justificar el abandono en los voluntarios es la frustración

generada por la incapacidad de ayudar a los receptores del servicio. Si los voluntarios no perciben que los beneficiarios aprecian su labor y están satisfechos con esta, no estarán satisfechos con la eficacia de sus actividades. Ante ello, se evidencia la necesidad de otorgar herramientas adecuadas a las dificultades que enfrentan los Creandos Docentes para permitirles que desarrollen y, a su vez, perciban que, en el tiempo dedicado a la semana, 4.8 horas en promedio, están realizando un buen trabajo.

Por último, la contribución al propósito general ha sido el ítem que presenta la menor relación con la satisfacción de tareas, al obtener un *r de Spearman* de 0.716. A pesar de ello, este ítem presenta una alta relación y, a su vez, fue el ítem con mejor puntuación dentro de la dimensión: 74.8% de los voluntarios encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que siempre tienen presente que la actividad que realizan como voluntarios es parte de un propósito más amplio. Cualitativamente, se resaltó que el propósito de Crea+ es lo que guía, en gran medida, sus acciones dentro del voluntariado, ya que visualizan que su contribución es sostenible en el tiempo al impactar en el desarrollo de niños y niñas en etapa escolar.

Relacionado a lo anterior, Galindo-Kuhn & Guzley (2001) resaltan que una expectativa que presentan los voluntarios sobre su participación en un voluntariado es que benefician a alguien más que a ellos mismos al realizar las actividades voluntarias (p.53). En este sentido, la comunicación constante de la misión de la organización y cómo las actividades del voluntario calzan con esta, son fundamentales para aumentar los niveles de satisfacción de los voluntarios. En especial, los Creandos Docentes resaltaron conocer el propósito que persigue Crea+ y, a su vez, la importancia de su rol para conseguir un sustancial impacto en las vidas de miles de niños, lo cual coincide con la alta valoración brindada a este ítem.

En conclusión, los cuatro ítems de esta dimensión presentan una relación positiva y significativa con la satisfacción de las tareas voluntarias. Si bien, está ha sido la dimensión con menor relación, no deja de ser significativo e importante que la organización fortalezca las prácticas y líneas de acción asociadas a los ítems y, a su vez, que introduzcan mejoras para optimizar la experiencia del voluntario. A fin de ello, se recomienda considerar la siguiente priorización de ítems: definición de objetivos claros, seguimiento, eficacia de las tareas y contribución al propósito general.

#### **4.2 Compromiso organizacional e intención de permanencia**

A partir de la literatura revisada, diversos autores han evidenciado que el compromiso organizacional es un factor que presenta relación con la intención de permanencia de los voluntarios (Vecina y Chacón, 2013; Dávila, 2008; Boezeman & Ellemers, 2008). En particular, si bien Chacón et al. (2007), mencionan que, el compromiso organizacional es un factor más

predominante en el mediano plazo, esta variable es también relevante en la etapa inicial del voluntariado (0-6 meses).

Considerando lo antes mencionado, en el análisis cuantitativo de la investigación se evaluó la relación entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los voluntarios. Como resultado, se aceptó la segunda hipótesis de la investigación (H2) “Existe una relación directa y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú”, al presentar un coeficiente de Spearman de 0.489 y, por lo tanto, mostrar que existía una relación positiva y significativa entre ambas variables, aunque en menor medida que las otras variables del estudio.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se profundizó en los nueve ítems que engloba el compromiso organizacional y la relación que presenta cada uno de ellos con esta variable en cuestión. En específico, para abarcar el cruce entre el análisis cuantitativo y cualitativo, se ha tomado en consideración los tres componentes busca medir el *Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al. (1979): la aceptación de las metas y valores organizacionales, el deseo de ejercer un esfuerzo en representación de la organización y el deseo de permanencia en la organización.

En primer lugar, respecto al componente de aceptación de metas y valores, se ha realizado la medición y caracterización de los ítems asociados a la coherencia de valores y la preocupación por el futuro de la organización. Resultado de ello, se obtuvo que ambos ítems presentan una relación moderada con el compromiso organizacional, al presentar un *r de Spearman* de 0.489 y 0.509, respectivamente.

Por un lado, se obtuvo una alta valoración sobre el ítem de coherencia de valores: el 71.9% de los Creandos Docentes encuestados expresó estar totalmente de acuerdo en que sus valores y los valores de Crea+ son muy similares. A partir del análisis cualitativo, se recogió que, por una parte, la coherencia de valores de los voluntarios con la organización se encuentra vinculado a que en el desarrollo de sus actividades pueden poner en práctica los valores de altruismo y solidaridad, los cuales guían el accionar de los voluntarios, como se mencionó en el ítem de valores de la dimensión de satisfacción de motivaciones. Por otra parte, también, los voluntarios comparten y aprecian los valores de transparencia y responsabilidad que refleja la organización en sus actividades y en sus comunicaciones.

Por otro lado, el ítem de preocupación por el futuro de la organización ha obtenido una alta valoración: el 67.8% de los encuestados estuvo totalmente preocupado por el futuro de la organización, y solo el 1.2% de los encuestados se mostró indiferente al respecto. Sobre el futuro de Crea+, entre los aspectos relevantes a tomar en consideración, se encuentra el alcance de sus

metas y sostenibilidad financiera. Crea+ presenta una meta de doble impacto: por una parte, impactar a miles de niños y niñas, y, por otra parte, impactar en el bienestar personal de sus voluntarios. En relación con estas, los voluntarios que participaron en los grupos focales se mostraron conscientes y comprometidos con el escalamiento de la organización a nivel internacional. Además, en cuanto a la sostenibilidad financiera, se evidenció que Crea+ incluye a los Creandos Docentes en sus esfuerzos para la recaudación de fondos. En ese punto, cabe mencionar que el grupo con mayores índices en las variables evaluadas mencionaron realizar un mayor esfuerzo para lograr la meta de recaudación, en comparación con el otro grupo de voluntarios.

Estos aspectos resaltados en el análisis cuantitativo y cualitativo concuerdan con estudios empíricos, en los que el compromiso organizacional se asocia a una fuerte identificación de los voluntarios con la visión y misión de la organización (Chacón et al., 2010). Ante lo cual, resulta prioritaria la comunicación interna de los objetivos y alinear todas las actividades para el logro de estos, así como fomentar el compromiso de los voluntarios para su alcance. Para lograr ello, es relevante el involucramiento de los voluntarios en la resolución de situaciones que preocupan a la organización (Vecina y Chacón, 2013, p.226). En ese sentido, potenciar la conciencia de la importancia del rol de los Creandos Docentes para lograr resultados eficientes será un medio adecuado para incrementar su compromiso organizacional.

En segundo lugar, en relación con el componente de deseo de ejercer un esfuerzo en representación de la organización, se recabó información sobre el nivel de relación de los ítems asociados, así como se profundizó en la percepción de los voluntarios sobre estos. Los ítems asociados son la inspiración para dar lo mejor, nivel de esfuerzo y disposición de continuar. A partir del análisis correlacional, se extrajo que todos los ítems presentaban una relación significativa y directa frente al compromiso organizacional. En específico, los dos primeros ítems presentaron una relación alta, al obtener un *r de Spearman* de 0.659 y 0.646, respectivamente. Por su parte, el último ítem obtuvo una relación moderada al obtener un *r de Spearman* de 0.531.

La inspiración a dar lo mejor no solo obtuvo la relación más alta frente a la variable de compromiso organizacional, sino también, fue la más valorada por los Creandos Docentes encuestados, al obtener que el 77.3% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con percibir que Crea+ los inspira a dar lo mejor en sus actividades voluntarias. En el análisis cualitativo, se extrajo que el propósito perseguido, los mantras de la organización, el reconocimiento que reciben y la energía de los miembros de Crea+ eran motivadores de inspiración para los Creandos Docentes. Sin embargo, se evidenció que, para algunos voluntarios, el exceso de energía que mostraban algunos miembros los hacía percibir un “positivismo tóxico”.



Quintero y Long (2019) señalan que “el positivismo tóxico es una sobregeneralización inefectiva y excesiva de los estados positivos y felices en todas las situaciones” (citado en Prieto, 2020). En este sentido, los altos niveles de energía y positividad deben ser regulados para evitar este tipo de percepciones.

En contraste con el ítem anterior, el nivel de esfuerzo de los Creandos Docentes obtuvo una de las valoraciones más bajas: el 61.6% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación de estar otorgando un esfuerzo mayor al requerido con el fin de apoyar a Crea+ a lograr sus objetivos. A partir de los *focus group*, se encontró que este resultado estaba relacionado con las metas específicas que persigue el propósito de Crea+, en especial, el relacionado con los niños a quienes buscan impactar. Sin embargo, para algunos de los voluntarios participantes en los grupos focales, la priorización de actividades, en la etapa de vida en la que se encontraban, limitaba la completa disposición de esfuerzo a las actividades asignadas. Por ejemplo, consideraban que debían otorgar mayor esfuerzo a sus estudios o trabajo.

Por último, la disposición de continuidad, también, obtuvo una baja puntuación: únicamente, el 59.9% considera en su totalidad que podría aceptar casi cualquier puesto como voluntario dentro de Crea+ con tal de seguir apoyando a la organización. Cabe indicar, que este ítem está relacionado al esfuerzo que implica para el voluntario mantenerse en la organización, inclusive en un puesto no elegido en primera instancia. A partir del análisis cualitativo, se obtuvo que la valoración de este ítem para los voluntarios entrevistados depende de dos aspectos: por un lado, la grata experiencia que le puede brindar Crea+ y, por otro lado, la disponibilidad de tiempo para el ejercicio del voluntariado, así como la cercanía al lugar donde se realicen las actividades, en caso las operaciones sean presenciales.

Para comprender los anteriores ítems, es importante destacar investigaciones como la de Aspillaga y Guazzotti (2019), quienes, en un estudio de voluntarios en Lima, encontraron que la motivación intrínseca era un aspecto bastante relacionado al compromiso organizacional. La motivación intrínseca se define como la inclinación innata de los voluntarios por comprometer sus intereses y ejercitar sus capacidades personales dentro de la organización, sin presentar estímulos externos (Deci & Ryan, 1985). En este sentido, el impacto generado por Crea+ y la dinámica que involucra son aspectos destacados que inspiran y fomentan un mayor esfuerzo, lo cual es consistente con la motivación intrínseca que los voluntarios presentan. Además, cabe mencionar que según Pacheco (2017, citado en Aspillaga y Guazzotti, 2019), las organizaciones que realizan actividades de formación y acompañamiento a niños y adolescentes son las que presentan mayores índices de compromiso organizacional, esto debido a que al establecer



vínculos y experimentar emociones con otras personas permite que los voluntarios deseen comprometerse con la organización.

A pesar de lo antes mencionado, tanto la parte cuantitativa como cualitativa evidencian que si bien Crea+, en un primer momento, causa un impacto positivo que permite que los voluntarios consideren brindar su máximo esfuerzo por la organización o aceptar cualquier puesto con tal de seguir apoyando a Crea+, estos últimos aspectos, por el momento, no se han logrado concretar por factores como su percepción del limitado tiempo libre. Con base en Dávila (2008), “puede que no sea tanto una cuestión de tiempo libre disponible, sino de cómo se priorizan las actividades en función del tiempo que se tiene disponible” (p.7). Entonces, cuando los voluntarios mencionaron la disponibilidad de tiempo como un aspecto limitante, se debe considerar lo que diversos estudios han puesto de manifiesto: los voluntarios con dedicación o fuerte compromiso suelen encontrar el tiempo que necesitan para cumplir con las actividades voluntarias (Henderson, 1981; Jenner, 1981; Oliver, 1984; Paulhus, Schaffer y Downing, 1977 citado en Dávila, 2008). En otras palabras, aun cuando el tiempo pueda ser limitado, si los Creandos Docentes se encuentran comprometidos con la organización, la inspiración a dar lo mejor se traducirá en un mayor nivel de esfuerzo y en su deseo de continuar en la organización inclusive en otro puesto.

En tercer lugar, el último componente que mide el cuestionario es el deseo de mantenerse como miembro de la organización, para ello los ítems útiles para su análisis son la recomendación de la organización, la felicidad de haber elegido ser voluntario, el orgullo de ser voluntario y la mejor organización de voluntariado.

El ítem relacionado a estar contento de haber elegido realizar voluntariado en Crea+ presentó una relación moderada con la variable estudiada, al obtener un *r de Spearman* de 0.581. Adicionalmente, este ítem presentó uno de los promedios más altos de valoración, inclusive el 81% de los Creandos Docentes expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación correspondiente. Esta fuerte percepción de felicidad por su elección está vinculada, principalmente, a tres aspectos: por un lado, la oportunidad de poder impactar en miles de niños; por otro lado, el agradecimiento por parte de los niños al final de los talleres o clases y, finalmente, los espacios para poder aprender y desarrollarse personal como profesionalmente.

En relación con el ítem de orgulloso de ser voluntario, este también mostró una relación moderada con el compromiso organizacional (*r de Spearman* = 0.528). Asimismo, al igual que el anterior ítem, presentó una alta puntuación: el 83.9% de los voluntarios encuestados consideró que pertenecer a Crea+ es motivo de orgullo. A partir del análisis cualitativo se encontró que el aspecto que más enorgullece a los Creandos Docentes es saber que están contribuyendo a una

causa noble mediante su talento, al ser Crea+ un voluntariado profesional. Adicionalmente, se encontró que eran motivos de orgullo la trayectoria e impacto que ha logrado la organización.

De la misma forma que los anteriores ítems, el ítem de recomendación de la organización obtuvo una relación moderada con la variable en cuestión ( $r$  de Spearman = 0.493). No obstante, presentó una de las valoraciones más bajas: solo el 61% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo sobre comentar a menudo con sus amigos sobre Crea+. Si bien los Creandos Docentes comentan con sus amigos, colegas de universidad y familiares, sobre el voluntariado, resaltando aspectos positivos como el constante aprendizaje y el ajuste entre su talento y los talleres dictados, la recomendación e impulso a sus amigos para ingresar al voluntariado aún no se brindaba por completo al considerar, principalmente en el segundo grupo entrevistado, que Crea+ demanda regular tiempo y, en ocasiones, los conflictos y dificultades dentro de sus duplas y triplas limitan la experiencia satisfactoria.

En relación con el ítem sobre mejor organización de voluntariado, este obtuvo tanto una relación baja con el compromiso organizacional ( $r$  de Spearman = 0.370), así como la valoración más baja asociada a la variable: únicamente, el 54.5% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en considerar que Crea+ es la mejor opción de organización para realizar voluntariado. A partir del análisis cualitativo, se evidenció que la organización presenta varios aspectos resaltantes en contraste con otras organizaciones de voluntariado. Entre estos aspectos se encuentran la motivación y energía de sus miembros, la libertad para seleccionar los temas de talleres y el cruce generacional al aceptar voluntarios de diferentes edades. Cabe resaltar que esta diferenciación fue más evidente para los Creandos Docentes que habían pertenecido a otros voluntariados anteriormente. Sin embargo, nuevamente, se evidenció que, para los voluntarios, el rol del Creando Guía, algunas veces, era muy pasivo y, principalmente, los conflictos que se producían en el equipo generaban que no se satisfagan por completo las expectativas en relación con su experiencia como voluntario en Crea+.

Estos últimos puntos coinciden con lo mencionado por Boezeman & Ellemers (2008), quienes encontraron en su estudio que el orgullo y el respeto por la organización se pueden utilizar para comprender el compromiso organizacional. Por un lado, Tyler & Blader (2002), mencionan que el orgullo surge de la convicción de que se valora de forma positiva a la organización al considerar que están cumpliendo con sus objetivos principales de ayudar a la sociedad. En este sentido, la importancia percibida del trabajo que realizan para cumplir los objetivos de impacto a miles de niños y niñas a través de su esfuerzo y donación de tiempo les genera orgullo y, posteriormente, un mayor compromiso organizacional.

Por otro lado, el respeto está relacionado a la creencia de que uno mismo es valorado como miembro de la organización (Tyler & Blader, 2002), que se puede comunicar, por ejemplo, mediante un tratamiento justo, y el apoyo organizacional orientado a las emociones y a las tareas (Boezeman & Ellemers, 2008, p.162). Ante ello, si bien se evidencia un esfuerzo de Crea+ por brindar el soporte organizacional mediante la figura de los Creando Guías, el rol pasivo que desempeñaban ante el débil compromiso de algunos miembros de las duplas o triplas, genera que este factor de respeto por el tiempo brindado no sea totalmente claro para los voluntarios. En consecuencia, afecta negativamente su percepción de Crea+ como la mejor entre otros voluntariados, la recomendación para potenciales voluntarios y, por ende, en el compromiso organizacional.

En conclusión, los nueve ítems de la variable compromiso organizacional presentan una relación directa y significativa con la variable en cuestión. Ante ello, es relevante implementar acciones para potenciar los aspectos más valorados, además, de generar y desarrollar propuestas de mejora ante los menos valorados. Según el nivel de relación con la variable, se recomienda la siguiente priorización: inspiración a dar lo mejor, nivel de esfuerzo, felicidad por elección del voluntariado, disposición de continuar, orgullo de ser voluntario, preocupación por el futuro de la organización, recomendación de la organización, coherencia de valores y mejor organización de voluntariado.

### **4.3 Identidad de rol e intención de permanencia**

De acuerdo con la literatura revisada, autores como Grube & Piliavin (2000), Fairley, Green, O'Brien & Chalip (2014), Almas et al. (2020), Thoits (2012), y Marta, Manzi, Pozzi & Vignoles, (2014) han evidenciado que la identidad de rol es un factor que presenta relación con la intención de permanencia. En especial, si bien Chacón et al. (2007), mencionan que, la identidad de rol es una variable más sobresaliente en el largo plazo, esta no debe ser ignorada en la etapa inicial del voluntario (0-6 meses).

Considerando ello, en el análisis cuantitativo, se midió la relación entre la identidad de rol con la intención de permanencia de los voluntarios. Así, a través del análisis correlacional, se aceptó la tercera hipótesis de la investigación (H3) “Existe una relación directa y significativa entre la identidad de rol y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú”, al presentar un coeficiente de Spearman de 0.678 y, por consiguiente, evidenciar que existía una relación positiva y significativa entre ambas variables. A modo de profundización, se obtuvo la relación entre los cinco ítems que conforman la identidad de rol y la variable en cuestión, obteniendo como resultado que todos los ítems evaluados presentaban entre una alta y muy alta relación con la identidad de rol.

En primer lugar, el ítem alusivo al sentimiento de vacío en caso se tenga que abandonar el voluntariado presentó la mayor relación con la variable evaluada, al tener un coeficiente de Spearman de 0.835. En contraste con ello, este ítem fue el menos valorado cuantitativamente: solo el 35.5% expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 12% de los encuestados puntuaron como indiferente y el 11.2% estuvo en desacuerdo con la afirmación.

El anterior resultado se profundizó en los *focus group*, a partir de estos se evidenció que, para los participantes del primer grupo, retirarse de Crea+ se asociaba a un sacrificio, debido al vínculo generado con la organización. A pesar de ello, los voluntarios estarían dispuestos a abandonar la organización en caso perciban otras actividades como prioritarias. En el caso del segundo grupo, no se evidenció el sentimiento de vacío ante un posible retiro de la organización.

Los anteriores resultados pueden estar vinculados a lo que la mayoría de los estudios sobre identidad de rol revela: los años de experiencia dentro del voluntariado, así como el tiempo otorgado como voluntario son factores que impactan en la identidad de rol (Van Ingen & Wilson, 2017). Entonces, el corto tiempo de experiencia dentro de la organización que presentan los sujetos de estudio, limita que el abandono de la organización implique un periodo mayor de aflicción. No obstante, es relevante mencionar la importancia de seguir fortaleciendo las prácticas y líneas de acción de la gestión de voluntarios que generan y aceleran la conformación de vínculos fuertes con Crea+, como son los espacios de integración, comunicación del propósito e importancia del rol del voluntario y los reconocimientos.

El segundo ítem con mayor relación con la identidad de rol es el asociado a los sentimientos definidos por la organización, al presentar un coeficiente de Spearman de 0.820. Este ítem presentó una mayor valoración a diferencia de los otros ítems de esta variable, al obtener que el 53.7% de los Creandos Docentes encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con tener sentimientos definidos por su rol en Crea+.

En base a los hallazgos cualitativos, se recogió que este ítem se relacionaba a las relaciones sociales que han confirmado dentro de la organización. Los voluntarios consideran a Crea+ como una familia al poder construir vínculos sociales con sus duplas o tripas y sus líderes, sumado a que todos los miembros de la organización persiguen un propósito común. Sin embargo, es importante mencionar que esta percepción fue más repetitiva en el primer grupo de los *focus Group*. Ante ello, se puede inferir que los episodios de conflicto dentro de los equipos y las muestras de poco compromiso de algunos de los miembros, comentarios que fueron predominantes en el segundo grupo, influyen en que este último grupo no logre concretar satisfactoriamente esta percepción.



Los aspectos extraídos sobre este ítem a partir de la herramienta cualitativa son consistentes con lo que investigaciones empíricas han evidenciado sobre la importancia de la formación de amistades y camaradería entre los voluntarios para construir una identidad de rol específica (Fairley et al., 2014). Asimismo, la formación de redes sociales se relaciona a la intención de permanencia en la actividad voluntaria, debido a lo que Becker (1960) denomina “apuestas paralelas”, este término se refiere a que el abandono de la organización podría representar un costo para el voluntario, ya que implicaría alejarse de las personas con las que ha formado un vínculo, inclusive se puede generar presiones sociales para evitar el abandono del voluntariado. Ante ello, el tamaño de la red social conformada y la cercanía de esta son aspectos relevantes para persuadir y fortalecer la percepción de sentimientos definidos por la organización. Entonces, las actividades de integración, generación de espacios de convivencia y la mejora en mecanismos de solución de problemas entre los voluntarios fortalecerán la identidad de estos como Creandos Docentes.

En tercer lugar, la importancia de ser voluntario en la definición de quién soy fue el tercer ítem que obtuvo mayor relación con la variable en cuestión ( $r$  de Spearman= 0.802). Además, el 58.7% de los Creandos Docentes encuestados consideró que ser voluntario en Crea+ es una parte importante de su definición como persona. En el análisis cualitativo, se obtuvo que algunos Creandos Docentes consideraban el rol de voluntario como un aspecto fundamental para su vida, por lo cual, lo colocaban dentro de su definición y buscaban continuar ejerciendo este rol. Ante ello, además, ser Creando Docente, por el momento, se posicionaba como una muy buena opción para desempeñar el rol de voluntario.

Al respecto, se debe tomar en consideración la diferencia entre identidad de rol general y específica que realiza Grube & Piliavin (2000). Por un lado, la identidad de rol general se refiere a la identidad que una persona puede desarrollar sobre la labor voluntaria, ante lo cual, el voluntario puede destinar su tiempo a diversos voluntariados. Por otro lado, la identidad de rol específica se encuentra relacionada a la identidad que desarrolla una persona sobre ser voluntario en una organización en particular. Entonces, en el caso de Crea+, se puede inferir que los Creandos Docentes en esta primera etapa (0-6 meses) presentaban de forma priorizada una identidad de rol general, por lo que es importante fomentar una identidad de rol específica hacia Crea+ a fin de que se prolongue su permanencia solo en la organización.

El ítem vinculado al significado de ser voluntario es el cuarto ítem con mayor relación con la identidad de rol ( $r$  de Spearman= 0.740). Asimismo, ha sido el ítem con mayor valoración dentro de la variable: el 69% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que ser voluntario en Crea+ significa más que solo ser un voluntario. A partir de



los *focus group*, se extrajo que, para los voluntarios, el propósito que persigue Crea+ y el impacto que genera en los niños y niñas son un gran diferenciador de este voluntariado frente a otros. En este sentido, los Creandos Docentes perciben que asumen un papel muy importante, por lo que vale la pena depositar esfuerzo y compromiso en las actividades encomendadas.

Esta percepción podrá ser potenciada a través de la “aprobación social” que reciban los voluntarios ante su rol y la recepción de reconocimientos personales o materiales frente a un público externo (Thoits, 2012). En este caso, se considera que la aprobación social a su rol como Creandos Docentes y el reconocimiento permanente de su impacto e importancia de su rol en las redes sociales y de forma interna, a través de las reuniones sabatinas, son impulsores a que este ítem presente un alto puntaje.

Asimismo, en el análisis cualitativo, se destacó el prestigio de la organización como un aspecto relevante para la valoración de este ítem. En relación con ello, Dutton, Dukerich y Harquail (1994) mencionan que cuando las personas se asocian con organizaciones que tienen una identidad que se percibe como atractiva por el público externo, mejoran su autoestima a medida que también adquieren una evaluación positiva de sí mismos (p.246, citado en Grube & Piliavin, 2000). En este caso de estudio, la trayectoria de más de 10 años de Crea+ impacta de forma positiva en la autopercepción de sus voluntarios y potencia la aceptación de su identificación como voluntario en la organización.

Por último, el ítem pensamiento continuo sobre el voluntariado presenta la menor *r de Spearman* 0.649 dentro de esta variable, sin dejar de ser alta y significativa. Además, fue la segunda afirmación menos valorada dentro de la variable de identidad de rol (43.4% totalmente de acuerdo). A partir del análisis cualitativo, se evidenció que aún no existe un pensamiento muy recurrente sobre el voluntariado en el día a día de los Creandos Docentes; sin embargo, para algunos de ellos, las preocupaciones sobre cómo brindar buenos resultados y clases satisfactorias para los niños son temas que rondan sus pensamientos en espacios diferentes a los dedicados solo para el voluntariado. Asimismo, otra forma de evidenciar el pensamiento continuo sobre el voluntariado es que algunos de los Creandos Docentes, al visualizar puntos de mejora en la gestión de voluntarios, idean iniciativas para mejorarlos.

Al respecto, Fairley et al. (2014) sostienen que el sentido de conexión y propiedad del programa impulsados por el tiempo de permanencia, las relaciones sociales y el acceso al funcionamiento interno del programa, genera que los voluntarios se cuestionen constantemente sobre su compromiso y desempeño. En el caso del Programa Dona Tu Talento, se resalta la importancia de impulsar que los Creandos Docentes consideren como propia la dinámica y resultados que se puedan generar, a fin de que puedan generar una mayor identidad de rol.

En conclusión, los cinco ítems de la variable identidad de rol presentan una relación directa y significativa con la variable en cuestión. Además, todos los ítems presentaron una relación entre alta y muy alta, evidenciando la importancia de fortalecer y desarrollar mejoras en los aspectos que son valorados en los ítems de esta variable. En específico, se debe considerar la siguiente priorización: sentimiento de vacío por abandono del voluntariado, sentimientos definidos por la organización, importancia del voluntariado en la definición de quien soy, significado de ser voluntario y pensamiento continuo sobre el voluntariado.

Finalmente, la cuarta hipótesis (H4) “Existe una mayor relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia, que con el compromiso organizacional y la identidad de rol de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú” fue rechazada. Aunque las tres variables presentan una relación positiva y significativa con la intención de permanencia, la identidad de rol fue la que presentó la relación más alta ( $r$  de Spearman = 0.678); seguido de ello, la satisfacción con una relación moderada ( $r$  de Spearman = 0.506) y, en menor medida, el compromiso organizacional con una relación también moderada ( $r$  de Spearman = 0.489). Si bien el desarrollar la identidad de rol, en relación a una organización, depende del tiempo dentro del voluntariado, a partir del análisis teórico y cualitativo, se ha evidenciado que también depende de la calidad de la experiencia del voluntario, en la medida que esta tiene la capacidad de estimular y dinamizar su identidad de rol desde el inicio del voluntariado (Fairley et al., 2014, p.240).

Asimismo, es necesario recalcar la relación que se ha evidenciado entre las tres variables de estudio y, con ello, la importancia de cada una de estas en la gestión de voluntarios de una ONG. Para fortalecer la identidad de rol, así como el compromiso organizacional, se debe analizar a detalle la gestión de voluntarios, en la medida que estas prácticas son decisiones organizacionales que deben estar enfocadas en incrementar no solo la satisfacción de los voluntarios en el corto plazo, sino también su compromiso organizacional en el mediano plazo y su identidad de rol en el largo plazo. En ese sentido, las prácticas, iniciativas y percepciones del voluntario no solo están asociadas a una variable en específica, sino que se muestra indicios de una relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol. Esta relación es consistente con estudios anteriores, en los que se encontró que la formación de la identidad de rol está asociada al nivel de compromiso organizacional que percibe un voluntario; y este, a su vez, está relacionado con el nivel de satisfacción del voluntario en una ONG (Vecina et. al, 2009; Vecina y Chacón, 2013; Almas et al., 2020).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, a partir de la revisión teórica realizada, el trabajo de campo y el análisis de la data recolectada, así también se proponen recomendaciones centradas en la gestión de voluntarios de Crea+ a fin de que, a partir de ello, se desarrollen futuras estrategias enfocadas en extender la intención de permanencia de los Creandos Docentes a través del incremento de la satisfacción, el compromiso organizacional y, sobre todo, la identidad de rol de los voluntarios.

### 1. Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación fue analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes que participan por primera vez del Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú en el ciclo 2021-1. De acuerdo con ello, se plantearon cuatro objetivos específicos, de los cuales se presentan sus conclusiones a continuación:

En primer lugar, se cumplió con el primer objetivo específico, el cual fue medir la satisfacción y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes. Al iniciar el estudio, se esperaba que esta variable obtenga un puntaje alto al ser la variable que, según el marco teórico, está más presente en la primera etapa del voluntariado (0-6 meses). Utilizando la escala de Likert del 1 al 7, se determinó que el puntaje promedio es de 6.57, el cual es ligeramente mayor con respecto a los puntajes de las variables de compromiso e identidad de rol. Asimismo, se evidencia que la satisfacción presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia al obtener un coeficiente de Spearman de 0.506 y al presentar un P valor igual 0.

A partir de la relevancia de estos resultados, se profundizó en las dimensiones que engloba la variable satisfacción. Por un lado, la satisfacción organizacional fue la dimensión que presentó la mayor relación positiva y significativa con la variable y, de hecho, fue la más valorada por parte de los voluntarios al obtener una puntuación media de 6.65. Posteriormente, se estudió la relación de los ítems con esta dimensión en cuestión, evidenciándose que cuatro de ellos son los que presentan la mayor relación positiva y significativa: la forma de gestión del voluntariado, mecanismos de solución de problemas, formación y desarrollo, y la fluidez y frecuencia de las comunicaciones. Si bien estos aspectos son los que se deberían priorizar al presentar una relación alta con la dimensión, el reconocimiento y el ajuste de las preferencias del perfil con el rol, al tener una relación moderada, también son aspectos que deberían ser considerados al buscar incrementar la satisfacción de los voluntarios, pero con menor relevancia que los anteriores.

Por otro lado, la satisfacción de las motivaciones fue la dimensión que presentó la segunda mayor relación con la variable satisfacción, siendo de igual modo positiva y significativa; sin embargo, también fue la que presentó la menor valoración positiva por parte de los Creandos Docentes, al obtener un puntaje promedio de 6.52, lo cual evidencia ser un punto a reforzar por parte de Crea+. De acuerdo con el análisis de la relación de los ítems con esta dimensión, se determinó que los seis presentan una relación positiva y significativa. Si bien todos presentan una relación alta con la dimensión en cuestión, se debería seguir el siguiente orden al momento de buscar aumentar la satisfacción de las motivaciones de los Creandos Docentes: mejora de estima, mejora de CV, defensa del yo, conocimiento, relaciones sociales y valores.

Por último, la satisfacción de las tareas voluntarias fue la dimensión que mostró la menor relación con la variable satisfacción, al tener una relación moderada a diferencia de las primeras dos dimensiones que presentaron una relación alta con la satisfacción general. Esta dimensión, de igual forma, obtuvo la segunda mejor valoración por parte de los Creandos Docentes al tener un puntaje promedio de 6.54, ligeramente superior al de la dimensión de satisfacción de las motivaciones. Considerando ello, se profundizó en la relación de los ítems con respecto a esta dimensión y se determinó que los cuatro presentan una relación alta, siendo el siguiente orden de priorización: definición de objetivos claros, seguimiento, eficacia de las tareas y contribución al propósito general.

En segundo lugar, se cumplió con el segundo objetivo específico de la investigación, el cual fue medir el compromiso organizacional y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes. En un principio, a partir del marco teórico, se esperaba que el compromiso organizacional sea la segunda variable más valorada por los voluntarios y, en efecto, se obtuvo una media de 6.54, presentando una menor valoración frente a la satisfacción, pero mayor frente a la identidad de rol.

Esta valoración fue consistente con los resultados de los grupos focales en relación a los tres componentes de esta variable. Se evidenció que, si bien existían percepciones muy positivas sobre el componente de aceptación de metas y valores, las percepciones sobre el componente de deseo de ejercer esfuerzo en representación de la organización se encontraban divididas. Ello debido a que, aun cuando en una primera instancia, el voluntario se sentía inspirado a brindar lo mejor de sí, principalmente, por el propósito de la organización, existían también aspectos como la percepción del limitado tiempo libre, lo cual restringe que la intención de esfuerzo se vea reflejado en un esfuerzo real y en la disposición de continuar en la organización sin importar el rol que se asuma.



Asimismo, el componente de deseo de mantenerse como miembro en la organización también presentó percepciones divididas, al demostrarse que, si bien estaban contentos y orgullosos de su rol como voluntarios, aún no consideraban por completo que Crea+ sea la mejor organización de voluntariado. De igual forma, la recomendación por parte de los voluntarios también se encontraba limitada por una incompleta satisfacción de sus expectativas.

Por otra parte, se evidencia que el compromiso organizacional presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia al obtener un coeficiente de Spearman de 0.489 y al presentar un P valor igual 0. Al ser una variable relevante para la permanencia del voluntariado, se profundizó en la relación de los ítems con la variable en cuestión. A partir del análisis correlacional, se obtuvo que los ítems presentaban una relación positiva y significativa. Específicamente, los ítems de inspiración a dar lo mejor y nivel de esfuerzo mostraron una alta relación y, por ende, los aspectos asociados a impulsar los niveles de percepción de estos deben ser priorizados. En contraste con ello, los demás ítems presentaron una relación moderada, a excepción del ítem que hace referencia a considerar a Crea+ como la mejor organización de voluntariado, el cual obtuvo una relación baja.

En tercer lugar, se cumplió con el tercer objetivo específico de la investigación, el cual fue medir la identidad de rol y su relación con la intención de permanencia de los Creandos Docentes. Al iniciar el estudio, se esperaba que esta variable no obtenga un alto índice, debido a que, según el marco teórico, la identidad de rol requiere principalmente que el voluntario experimente mayor tiempo dentro de la organización. Sin embargo, si bien los Creandos Docentes han valorado la mayoría de las preguntas del cuestionario con altos puntajes, la valoración de los ítems de esta variable refleja significativamente un menor puntaje, alcanzando incluso un promedio de 5.50 en uno de sus ítems. En general, la variable obtuvo una media de 6.15, siendo menor a los puntajes obtenidos en satisfacción y compromiso organizacional.

La conclusión sobre la baja valoración de la variable de identidad de rol, por parte de los Creandos Docentes, se encuentra soportada en la información recogida a través de la herramienta cualitativa utilizada en la investigación. A partir de esta, se percibió una menor cantidad de comentarios alineados al desarrollo de una identidad de rol específica fuerte; sin embargo, si se evidenció, en una mayor medida, una identidad de rol general. Es decir, en esta primera etapa (0-6 meses), los Creandos Docentes presentaron una identidad de rol alineada a su rol como voluntarios y, no específicamente, al desempeño de este rol en Crea+, por lo cual, no sería prioritario para ellos la permanencia en la organización, mientras puedan continuar ejerciendo su rol de voluntarios en otras organizaciones.



Por otra parte, se evidencia que la identidad de rol presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia al obtener un coeficiente de Spearman de 0.678 y al presentar un P valor igual 0. Considerando que esta variable es relevante para el estudio, se profundizó en los cinco ítems que engloba la identidad de rol. Se encontró que todos los ítems presentan una relación positiva y significativa con la variable en cuestión. Tres de ellos son de mayor relevancia al obtener una relación muy alta: vacío por abandono del voluntariado, sentimientos definidos por la organización, y la importancia de ser voluntario en la definición de quién soy. Estos ítems son los deben ser priorizados para incrementar los niveles de identidad de rol. No obstante, los otros dos ítems, al presentar una relación alta con la identidad de rol, también deben tomarse en cuenta para alcanzar el objetivo.

En cuarto lugar, se cumplió el último objetivo específico, el cual fue determinar la variable que presenta la mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes. En base al Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntario, propuesto por Chacón et al. (2007), se esperaba que la satisfacción sea la que tenga la mayor relación en la primera etapa del voluntariado. Sin embargo, si bien las tres variables presentan una relación positiva y significativa con la intención de permanencia, la identidad de rol fue la que obtuvo la relación más alta; seguido de ello, la satisfacción con una relación moderada y, ligeramente menor, el compromiso organizacional con una relación también moderada.

## **2. Recomendaciones**

En base a los resultados de la investigación, se evidencia que la identidad de rol es la variable que presenta la mayor relación con la intención de permanencia en el caso de estudio de Crea+. De acuerdo con el modelo del marco teórico (Chacón et al., 2007), se establece que, para fortalecer la identidad de rol, así como el compromiso organizacional y satisfacción, se debe analizar a detalle la gestión de voluntarios, en la medida que estas prácticas son decisiones organizacionales que deben estar enfocadas en incrementar no solo la satisfacción de los voluntarios en el corto plazo, sino también su compromiso en el mediano plazo y su identidad de rol en el largo plazo.

En ese sentido, si bien fortalecer la identidad de rol, en relación a una organización, depende del tiempo dentro del voluntariado, también depende de la calidad de su experiencia, en la medida que esta tiene la capacidad de estimular y dinamizar su identidad de rol desde el inicio del voluntariado. Por ello, en base a los resultados del análisis cuantitativo, cualitativo y triangulación metodológica, se establecen propuestas de mejora enfocadas en las prácticas de gestión de voluntarios de Crea+, a fin de incrementar los niveles de satisfacción, mejorando su experiencia como voluntarios, y con el propósito de ser la base para aumentar los niveles de

compromiso organizacional y, sobre todo, de identidad de rol. En el Anexo AA, se especifica la incidencia e impacto de cada una de las recomendaciones en los puntos de mejora identificados en cada una de las variables de investigación.

En primer lugar, ante los problemas de trabajo en equipo, se evidencia la necesidad de generar espacios de integración continuos durante toda la experiencia del voluntariado, sobre todo, entre los miembros de la dupla o tripla. Es así que, en el día de la bienvenida, se recomienda que haya un espacio entre los miembros de cada equipo, donde se establezca el primer contacto y tengan la oportunidad de conocer a sus integrantes. Sumado a ello, ese mismo día, se propone que se encargue un reto a desarrollar para la semana siguiente a la bienvenida, el cual será presentado a nivel de Coordinación o a sus Creandos Guías. Se busca que este reto esté enfocado en realizar dinámicas de *team building* con la finalidad de generar sentido de pertenencia e involucramiento con su mismo equipo. Se evidenció que las primeras semanas son clave para su decisión de continuar en el programa, por lo que generar estos espacios de integración, desde un primer momento, impulsará la experiencia como voluntario y su decisión de continuar en la organización.

Asimismo, no solo es necesario cuidar el primer contacto del voluntario con su dupla o tripla, sino que también es clave que, en el transcurso del programa, se generen otros espacios de involucramiento con el equipo liderado por su Creando Guía, así como con el equipo general de su Coordinación. La semana de integración es considerada una iniciativa muy valorada por parte de los Creandos Docentes; sin embargo, resaltan el hecho que únicamente se realiza a mitad de programa y que sea uno de los pocos momentos de involucramiento con otros voluntarios. Ante ello, se propone que haya pequeñas dinámicas de integración, en las que los Creandos Docentes puedan participar de manera voluntaria: por ejemplo, donde se invite a los voluntarios a que sean parte de un Café Virtual o Cine Virtual, en donde puedan establecer contacto no solo con los miembros de su equipo, sino también con los Creandos Docentes de otras duplas o triplas.

En línea con lo anteriormente mencionado, se recomienda también aprovechar las asambleas de los sábados para que los voluntarios se relacionen con otros con los que no suelen tener contacto directo y frecuente. Asimismo, los Creandos Docentes han resaltado el hecho de que, en estas reuniones, no todos los voluntarios suelen tener una participación activa, siendo un grupo reducido el que termina participando. Por ello, se propone que cada sábado se considere realizar dinámicas adaptadas a grupos pequeños, con la finalidad de que se puedan desarrollar en pequeñas salas dentro de la plataforma *Zoom* y así incentivar la participación de los demás voluntarios, a la vez que se generan espacios de integración.

Por tanto, las iniciativas propuestas tienen el objetivo de establecer nuevos espacios de integración en el inicio y transcurso del programa y, a la vez, que no solo tengan la finalidad de

fortalecer la dinámica interna de trabajo con su dupla o tripla, sino también brindar la oportunidad de conocer e integrarse con otros Creandos Docentes que participan del programa.

En segundo lugar, si bien la frecuencia de la comunicación vía WhatsApp, de parte de la organización, no es percibida de forma negativa por la mayoría de los voluntarios, en algunos momentos, se puede generar tráfico de la información. Ante ello, para asegurar la participación de los Creandos Docentes por este medio y, a su vez, garantizar que la información sea recepcionada efectivamente, se propone que cada comunicado difundido vía WhatsApp utilice el #AvisoCrea+ al inicio del mensaje. Cabe mencionar que, para utilizar este *hashtag*, el comunicado debe cumplir con ciertos criterios como, por ejemplo, ser de gran relevancia o de conocimiento para todos los Creandos Docentes de la coordinación. Así, en caso se genere tráfico de información, los voluntarios tendrán la opción de priorizar la lectura de los comunicados que antepongan el *hashtag*; y, de igual manera, puede servir como un medio para facilitar el acceso a la información en caso necesiten retornar al comunicado.

Complementariamente, se evidenció que la mayoría de los voluntarios no conocían los Comunicados de los Miércoles, que se envían vía correo electrónico. Considerando que WhatsApp es uno de los medios de comunicación más populares para los Creandos Docentes, se propone incrementar el alcance de estos comunicados a través de recordatorios vía WhatsApp: luego de la publicación de los Comunicados de los Miércoles, se recomienda enviar un recordatorio que incentive la lectura. Es necesario que estos se realicen de forma constante, en la medida que, en las primeras semanas, aún continúan ingresando voluntarios al programa y, también, en algunos casos, los voluntarios no suelen leer todos los mensajes, por lo que, volver a realizar el recordatorio el siguiente miércoles significa la oportunidad para que un Creando Docente más se entere de este medio de comunicación.

En tercer lugar, los problemas de falta de conocimiento para realizar las tareas, en cómo interactuar con los niños, niñas y adolescentes en las clases en vivo, así como el no saber gestionar un equipo evidencia la necesidad de fortalecer los espacios de formación y desarrollo. Por un lado, se recomienda que para las semanas en las que los voluntarios definen el tema del taller o el de las clases en vivo, se pueda invitar a Creandos Docentes sobresalientes que hayan realizado un taller similar anteriormente, a fin de que pueda compartir su experiencia, así como dar recomendaciones, consejos y orientación a los nuevos voluntarios desde una nueva perspectiva. Con el fin de reconocer a los Creandos invitados, se recomienda darles un diploma de reconocimiento por su contribución e impacto generado en otros, el cual pueda ser compartido por estos mismos en redes sociales, incluyendo LinkedIn.

Por otro lado, se propone establecer alianzas con empresas privadas u ONG 's que sean especialistas en temas de habilidades blandas como de trabajo en equipo, habilidades para la interacción con niños, niñas y adolescentes, habilidades de comunicación, entre otros. Los Creandos Docentes destacaron que no presentan inconvenientes en el desarrollo del contenido de los talleres o las clases en vivo al tener cercanía a los temas elegidos, ya sea por afinidad o porque se encuentran estudiando una carrera profesional que abarca esos temas. Sin embargo, en muchos casos, no saben cómo gestionar un equipo de trabajo, cómo desarrollar una clase interactiva y de gran impacto, cómo establecer interacción con los niños, niñas y adolescentes que participan en su taller, cómo transmitir e incentivar el aprendizaje de estos mismos. Ante ello, se propone que, por medio de alianzas estratégicas, Crea+ pueda brindar capacitaciones a los Creandos Docentes que participan del programa, a fin de cubrir la necesidad y desarrollar sus habilidades interpersonales con impacto no solo en sus tareas voluntarias, sino también en su desarrollo personal y profesional.

Por último, los Creandos Docentes resaltaron el hecho de que sí bien las capacitaciones que brinda Crea+ para la preparación del guion, grabación de los videos y el desarrollo de las clases en vivo contienen temas útiles para el desarrollo de sus actividades, consideran que se puede mejorar la metodología de enseñanza a favor del entendimiento de los voluntarios. Por ello, se recomienda establecer la duración adecuada de las capacitaciones, que permita el desarrollo detallado de las mismas, ya que muchas veces esta explicación suele ser acelerada para compensar el tiempo que se tiene para finalizar la reunión. Asimismo, se recomienda aplicar trivias con temáticas de juego, al finalizar las capacitaciones, con el objetivo de medir el nivel de entendimiento de los voluntarios y considerar los resultados para reforzar puntos claves. Asegurando la comprensión del contenido de las capacitaciones, se contribuirá a que los voluntarios estén en la capacidad de desarrollar sus tareas voluntarias y se sientan satisfechos con la eficiencia lograda en los resultados de las mismas.

En cuarto lugar, los Creandos Docentes resaltaron de manera positiva el hecho de que existe un seguimiento por parte de los Creandos Guía ante el desempeño de la dupla o tripla a través de sus avances semanales; sin embargo, muchas veces ese seguimiento no se materializa en el *feedback* oportuno que pueda necesitar el voluntario e, incluso, esta retroalimentación únicamente se informa de manera breve vía WhastApp en algunos casos. Por ello, se recomienda que los Creandos Guía realicen, como parte de sus funciones, sesiones grupales semanales para informar acerca del desempeño de las tareas grupales; así como también utilizar ese espacio para reconocer el esfuerzo de los Creandos Docentes, recordar la importancia de su rol para los objetivos de Crea+ y, con ello, motivarlos e inspirarlos a mantener su compromiso y esfuerzo.



Asimismo, se recomienda que no solo se desarrollen sesiones de *feedback* grupales en torno al desempeño de las tareas, sino que también se generen espacios de retroalimentación en torno al trabajo en equipo en cada dupla o tripla; ello como un medio de control y prevención ante futuros problemas. Al ser el trabajo en equipo uno de los problemas más recurrentes en los Creandos Docentes, es necesario hacer seguimiento y retroalimentación oportuna y, ante ello, accionar de manera acertada a fin de que no conlleve al abandono por parte de alguno de los miembros de la dupla o tripla. Cabe resaltar que es clave que el Creando Guía establezca cercanía con cada uno de los integrantes para que ello les permita a los voluntarios tener apertura y confianza suficiente para establecer un diálogo abierto sobre los inconvenientes y preocupaciones que pueden tener en relación a su equipo. Ello es importante, en la medida que los problemas de trabajo en equipo afectan la realización de sus tareas y, al ser el grupo de personas con las cuales mantienen contacto más frecuente, es uno de los aspectos que merma la experiencia satisfactoria que pueda tener el voluntario.

Si bien es importante establecer sesiones grupales de *feedback* en torno al desempeño de las tareas y trabajo en equipo, es igual de relevante generar espacios para la retroalimentación individual, en donde se brinde el alcance de su desenvolvimiento a través de sus tareas y sus habilidades interpersonales. Se recomienda establecer estos espacios individuales, entre cada voluntario con su Creando Guía, también, como un medio para que el Creando Docente pueda ser consciente de su contribución a su equipo, sea reconocido por su líder y tenga la oportunidad de ser consciente de sus aspectos de mejora, así como sus fortalezas como parte de su desarrollo personal e, incluso, profesional. Una vez brindada la retroalimentación, debe haber seguimiento en torno a la evolución de cada voluntario, por lo que se recomienda que pueda realizarse con una frecuencia de cada dos semanas, alternando con cada integrante del equipo del Creando Guía.

Por otro lado, se recomienda que Crea+ también pueda recoger la retroalimentación de los voluntarios hacia la organización, ya sea para identificar aspectos de mejora como para incorporar las sugerencias e iniciativas de estos mismos a favor de la gestión de voluntarios. Por ello, se propone implementar un buzón de sugerencias, abierto a cada uno de los Creandos Docentes en el transcurso del programa. Con ello, también se busca que los voluntarios se sientan involucrados en la mejora continua de Crea+, compartiendo los objetivos y el sueño de la organización.

En quinto lugar, se evidenció que los voluntarios no tenían conocimiento de los diplomas de reconocimiento que se brindan a algunos voluntarios al finalizar el programa. Si bien ingresaron a Crea+ por un interés altruista, estas formas de reconocimiento son muy valoradas. Al respecto, se propone comunicar las categorías que serán reconocidas con el objetivo de



inspirarlos y motivarlos durante el transcurso del programa, y para que sean conscientes de una forma de retribución a su esfuerzo, compromiso y constancia. Asimismo, comunicarles, al inicio del programa, la oportunidad de línea de carrera en Crea+ y dar a conocer aquellas acciones o decisiones, por parte de la organización, que indicarían que estás siendo considerado como un próximo líder en el siguiente ciclo, por ejemplo, otorgarle la capitanía a un voluntario en la semana de integración. Ser consciente que estás siendo considerado para asumir un rol de liderazgo en los próximos meses genera un compromiso mayor entre el voluntario y la organización, así como el deseo de continuidad en el voluntariado.

Complementariamente, se recomiendan dos iniciativas para potenciar los reconocimientos verbales. Por un lado, las postales #OrgulloCrea+: se propone reconocer a aquellos voluntarios o equipos que han realizado acciones resaltantes que reflejan los valores de la organización. Cada vez que sea identificada una acción o acciones, bajo criterios definidos y específicos, el Creando Guía o el Coordinador envía la postal con el mensaje de reconocimiento al grupo de WhatsApp o, de lo contrario, en las asambleas de los sábados. Se espera que se reciba la postal #OrgulloCrea+ de manera pública y puedan difundirla por medio de sus redes sociales utilizando el *hashtag* respectivo, a fin de que sea una muestra de reconocimiento público y, a su vez, contribuya a la marca personal de los voluntarios.

Por otro lado, se propone la iniciativa #VoluntarioDelMes”, enfocada en aquellos voluntarios o equipos que realicen acciones que van más allá de lo cotidiano, es decir, que sean acciones sobresalientes y de gran impacto para la organización. Al ser un reconocimiento de mayor magnitud, se recomienda que la Dirección de Impacto en Voluntarios pueda hacer presente la entrega de este reconocimiento en una de las reuniones de los sábados, de acuerdo al equipo de coordinación al que pertenezca cada voluntario. Asimismo, se recomienda que se publique la lista de voluntarios del mes por medio de un comunicado en Facebook, con el objetivo de que sean reconocidos de manera pública, utilizando el *hashtag* respectivo. De igual forma, incentivarlos a que ellos mismos puedan compartir este reconocimiento en sus redes sociales.

Cabe mencionar que, tanto para la iniciativa de #OrgulloCrea+ como la del #VoluntarioDelMes, se podrían considerar, como acciones a ser reconocidas, las sugerencias o propuestas de mejora que los voluntarios puedan hacer llegar a la organización por medio del Buzón de sugerencias, abierto a todos los Creandos Docentes. Dependiendo de los criterios definidos y el impacto de su propuesta, podría ser considerada para el primer o segundo tipo de reconocimiento.

Finalmente, para el cierre del programa, se propone realizar un video de agradecimiento por parte de los niños, niñas y adolescentes que hayan participado de los talleres de los voluntarios

durante el programa. Se realizaría una invitación a todos aquellos que les gustaría ser parte de la iniciativa y deseen compartir, a través de palabras o gestos, su agradecimiento a los Creandos Docentes, resaltando la importancia de su rol y contribución como voluntarios, así como el impacto generado en los beneficiarios. De esta manera, no solo se lograría reafirmar su valor e importancia al contribuir en la vida de niños, niñas y adolescentes, sino también reforzar el vínculo de los voluntarios con los objetivos y sueño de Crea+ y, como parte de ello, incentivarlos a que continúen siendo parte del Programa Dona Tu Talento.

### **3. Limitaciones**

Para el desarrollo del presente estudio existieron algunas limitaciones relacionadas al acceso a la información, investigaciones relacionadas, tiempo, obtención de datos actualizados del sujeto de estudio y en la tendencia en el comportamiento de respuesta de los voluntarios. Estas limitaciones deben tomarse en cuenta para la comprensión de los resultados y conclusiones generadas a partir de este estudio, así como para el desarrollo de futuras investigaciones.

En primer lugar, una de las principales limitaciones fue la débil presencia de investigaciones relacionadas al tema de estudio en el Perú, así como la ausencia de datos estadísticos y reportes actualizados sobre la situación del voluntariado en el país, lo cual limitó el desarrollo teórico y contextual. A pesar de ello, se encontraron fuentes bibliográficas de modelos teóricos y estudios empíricos a nivel global y también, en menor medida, en Latinoamérica que permitieron generar una mayor aproximación teórica y contextual.

En segundo lugar, y en relación con el anterior punto, si bien el Modelo de las tres etapas del voluntariado de Chacón et al. (2007) fue seleccionado por presentar el mejor ajuste con el objetivo de la investigación, este modelo se ha desarrollado y aplicado, principalmente, en estudios para poblaciones de voluntariado en Europa. Esta limitación repercutió, por ejemplo, en el contenido del cuestionario aplicado, ya que se tuvo que traducir al encontrarse en inglés.

En tercer lugar, el modelo abordado en la investigación, dentro de su desarrollo, presenta como variable adicional de estudio a la permanencia real del voluntario. Sin embargo, la elección de no abordarla en esta investigación se basó en el limitado tiempo disponible para el desarrollo y entrega del documento, así como en los costos implícitos de prolongar el trabajo de campo. A pesar de ello, se recomienda a los futuros investigadores que consideren la medición de la duración real de permanencia, a fin de confirmar los resultados obtenidos de las variables de estudio y su relación con la intención de permanecer en el voluntariado.

En cuarto lugar, a pesar de la gran apertura brindada por la organización de estudio, la cambiante base de datos de los voluntarios activos en el Programa Dona Tu Talento impidió realizar un muestreo no probabilístico. Ante ello, si bien, luego del procesamiento de los datos,

se evidenció que la muestra era representativa al total de Creandos Docentes con una permanencia de 0-6 meses en la organización, se debe cuidar la generalización de los resultados obtenidos.

Por último, se presentó como una limitación la tendencia en el comportamiento de respuesta de los voluntarios al ser encuestados, ya que este tipo de sujetos de estudio suelen otorgar puntajes altos a las preguntas sobre su experiencia en organizaciones sin fines de lucro. Ante ello, el alto nivel en las puntuaciones de las variables de investigación limitó la capacidad del modelo para diferenciar rigurosamente a voluntarios con altos niveles de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol, de los que no. Frente a ello, se recomienda a las futuras investigaciones ser sensibles en su análisis frente a esta tendencia en el comportamiento de respuesta.



## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125-132. <https://doi.org/10.5093/pi2020a17>
- Al-Mutawa, O. (2015). Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention. *World Journal of Social Sciences*, 2(6), 25-38. Recuperado de <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11581/1/FulltextThesis.pdf>
- Aspillaga, G., & Guazzotti, A. (2019). *Motivación y compromiso organizacional en jóvenes de una organización de voluntarios en Lima* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/626191>
- Baravalle, L. (2016). *Motivación de jóvenes de la generación y para realizar actividades voluntarias en ONGs* (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12958/BARAVALLE%2c%20Lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrenechea, A. (2020). El peligro de la deserción escolar durante la pandemia: ¿Cómo evitar una tragedia educativa en el Perú? *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/estado/el-peligro-de-la-desercion-escolar-durante-la-pandemia-como-evitar-una-tragedia-educativa-en-el-peru-noticia-1293377>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The Relationship Between Leadership Behaviors and Volunteer Commitment: The Role of Volunteer Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.602466>
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172. <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante Pregunta Abierta. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 213-222. <https://doi.org/10.5093/in2010v19n3a2>
- Chacón, F., Vecina, M., & Dávila, M. (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 627-642. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627>

- Charities Aid Foundation. (2019). CAF World Giving Index 10th Edition. *Charities Aid Foundation*, (10), 1-28. Recuperado de <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2019-publications/caf-world-giving-index-10th-edition>
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Dávila, M. (2002). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado* (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/4389/1/T26478.pdf>
- Dávila, M. (2008). Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación e ciudadanía*, 5, 1-12. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40587/>
- Dávila, M., & Chacón, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4), 639-645. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72716416>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Donoso, M. (2016). Gestión del voluntariado en organizaciones sociales. Volunteer Management in Social in Organizations. *TS. Cuadernos de trabajo social*, 8, 43-57. Recuperado de <http://www.tscuadernosdetrabajosocial.cl/index.php/TS/article/view/68/66>
- Ellis, S., & Noyes, K. (1990). *By the people. A History of Americans as Volunteers*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.
- Fairley, S., Green, B., O'Brien, D., & Chalip, L. (2014). Pioneer volunteers: the role identity of continuous volunteers at sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 19(3-4), 233-255. <https://doi.org/10.1080/14775085.2015.1111774>
- Flores G., & Donoso, M. (2012). Organizaciones del Tercer Sector: avanzando en la necesidad de caracterizar al voluntariado chileno. *Revista de Trabajo Social*, (81), 69-78. <https://doi.org/10.7764/rts.81.69-78>
- Fresno, J., & Tsolakakis, A. (2011). Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020. *El Voluntariado: Contexto, Situación y Tendencias*, 1-152. Recuperado de [http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR\\_EN\\_EL\\_VOLUNTARIADO.pdf](http://www.prodes.org/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf)
- Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. (2001). The Volunteer Satisfaction Index. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68. [https://doi.org/10.1300/J079v28n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03)
- Gomes de Aquino, M., Cavalcante, C., Caldas, P., & Mendes, J. (2020). In search of retention: volunteers in a Brazilian NGO. *Revista de Administração da UFMS*, 13(1), 144-164. <https://doi.org/10.5902/1983465924970>



- Grube, J., & Piliavin, J. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119. <https://doi.org/10.1177/01461672002611007>
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102. <https://doi.org/10.1177/0018726707085946>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Holland, P. (2018). HRM in mission-driven organisations: managing people in the not-for-profit sector. *Asia Pacific Business Review*, 24(3), 408-409. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1423733>
- Hustinx, L., Cnaan, R., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), 410-434. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x>
- Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F., & Acquadro, D. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. *Economies*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/economies8040101>
- Imasen. (2015). *Encuesta de Opinión Pública acerca de las ONG en el Perú*. Recuperado de [http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados IMASEN\\_final.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Resultados IMASEN_final.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,informe%20%C3%A9cnico%20Estad%C3%ADsticas%20de%20las>
- Johnson, J., Giannoulakis, C., Felver, N., Judge, L., David, P., & Scott, B. (2017). Motivation, Satisfaction, and Retention of Sport Management Student Volunteers. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1). <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7450>
- Ketkar, S., Kock, N., Parente, R., & Verville, J. (2012). The impact of individualism on buyersupplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. *International Business Review*, 21(5), 782-793. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.003>
- Lizama, P., & Boccardo, G. (2014). *Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=994690](https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material_docente/bajar?id_material=994690)
- Llancar, E. (2014). *Factores motivacionales que influyen en la participación de los jóvenes del programa de voluntariado juvenil de la municipalidad provincial de Trujillo en el distrito*

de Florencia de Mora y El Porvenir en el año 2014 (Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3221>

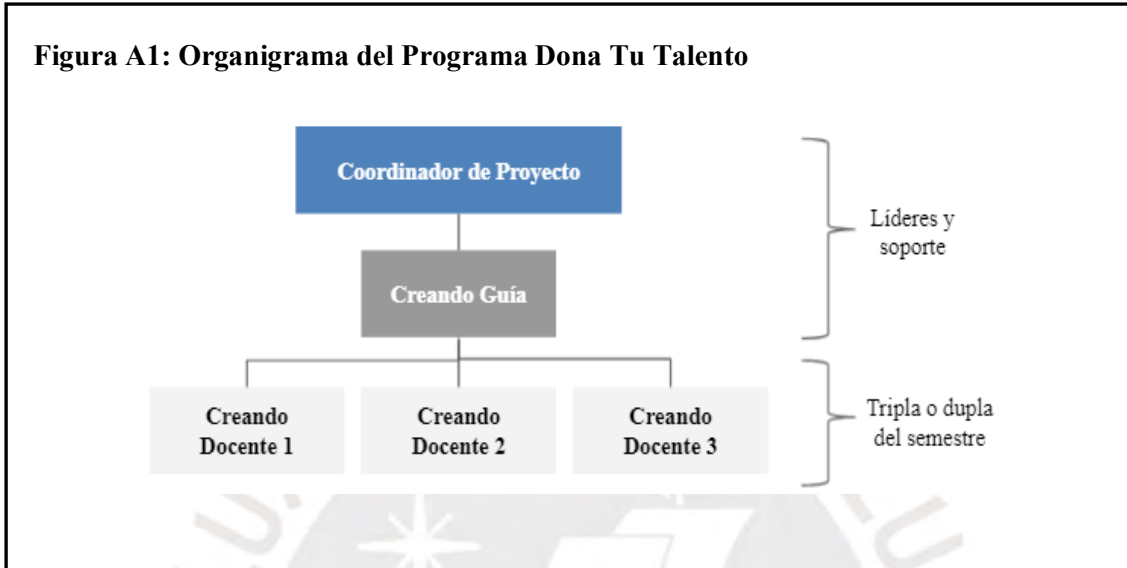
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D., & Báez, Y. (2016). Coeficiente Alpha de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 13(59), 146-156. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7193313>
- Manrique, A. (2020). La «guerra viral» o la lucha contra el enemigo interno, que opone a la vida la economía. En A. Manrique (Ed.), *El coronavirus y su impacto en la sociedad actual y futura* (pp.20-81). Recuperado de <https://colegiodesociologosperu.org.pe/wp-content/uploads/El-Coronavirus-y-su-impacto-en-la-sociedad-actual-y-futura-mayo-2020.pdf>
- Marta, E., Manzi, C., Pozzi, M., & Vignoles, V. (2014). Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Maintenance of Volunteering After Three Years. *The Journal of Social Psychology*, 154(3), 198-207. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.881769>
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 150-171. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.006>
- Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2020). Volunteer Retention Motives and Determinants across the Volunteer Lifecycle. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(1), 25-46. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1689220>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós. Recuperado de <https://catedralibremartinbaro.org/pdfs/libro-montero-introduccion-a-la-psicologia-comunitaria.pdf>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Napitupulu, D., Rahim, R., Abdullah, D., Setiawan, M., Abdillah, L., Ahmar, A.,...Pranolo, A. (2018). Analysis of Student Satisfaction Toward Quality of Service Facility. *Journal of Physics: Conference Series*, 954, 012019. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/954/1/012019>
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Omoto, A., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.68.4.671>

- Omoto, A., & Snyder, M. (2002). Considerations of Community: The Context and Process of Volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867.  
<https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>
- Omoto, A., & Snyder, M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- Oxfam. (2019). *Brechas latentes. Índice de avance contra la desigualdad en el Perú 2017 - 2018*. Recuperado de <https://actua.pe/wp-content/uploads/2017/01/Brechas-latentes-Indice-desigualdad.pdf>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de investigación en gestión. En Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%c3%ada%20de%20Investigaci%c3%b3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%c3%b3n.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent to Remain: An Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. *College Research Center*, 26. Recuperado de <https://surface.syr.edu/researchcenter/26>
- Penner, L. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.  
<https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Prieto, C. (2020). *Positivismo tóxico: ¿Está mal ser "positivo"?*. Recuperado de <https://ctpsicologia.com/2020/08/03/positivismo-toxico-esta-mal-ser-positivo-2/#:~:text=Entonces%2C%20podemos%20concluir%20que%20el,sus%20conceptos%20clave%3A%20el%20optimismo.>
- Cada año desaparece una ONG de Perú por reducción de fondos. (8 de mayo de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/ano-desaparece-ong-peru-reduccion-fondos-89332-noticia/>
- Theiss-Morse, E., & Hibbing, J. (2005). Citizenship and civic engagement. *Annual Review of Political Science*, 8, 227-249. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104829>
- Thoits, P. (2012). Role-Identity Salience, Purpose and Meaning in Life, and Well-Being among Volunteers. *Social Psychology Quarterly*, 75(4), 360-384.  
<https://doi.org/10.1177/0190272512459662>
- Tomat, C. (2012). El «focus group»: nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana Focus group: Its application potential in the study of urban acoustic. *Athenea Digital*, 12(2), 129-152. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4150929&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4150929&info=resumen&idioma=ENG%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4150929>

- Tyler, T., & Blader, S. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00031-6)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). Guía ODS 4. Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 Educación 2030. *Unesco*, 36. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246300S.pdf>
- Van Ingen, E., & Wilson, J. (2017). I Volunteer, Therefore I am? Factors Affecting Volunteer Role Identity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 29-46. <https://doi.org/10.1177/0899764016659765>
- Vargas, C., & Vega, M. (2020). *Permanencia de voluntarios y prácticas de retención en las ONGs del sector educación en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vecina, M., & Chacón, F. (2013). ¿Es el engagement diferente de la satisfacción y del compromiso organizacional? Relaciones con la intención de permanencia, el bienestar psicológico y la salud física percibida en voluntarios. *Anales de Psicología*, 29(1). <https://doi.org/10.6018/analesps.29.1.161861>
- Vecina, M., Chacón, F., & Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112-117. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711818018>
- Voluntarios de las Naciones Unidas. (2019). *Reporte de síntesis Plan de acción para la integración del voluntariado en la Agenda 2020 en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://www.unv.org/sites/default/files/print\\_pdf/ECLA.ESP\\_0.pdf](https://www.unv.org/sites/default/files/print_pdf/ECLA.ESP_0.pdf)
- Wilson, J. (2012). Volunteerism Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212. <https://doi.org/10.1177/0899764011434558>

## ANEXOS

### ANEXO A: Organigrama del Programa Dona Tu Talento





## ANEXO B: Factores motivacionales

Tabla B1: Factores motivacionales

Factores	Descripción
Valores	Se entiende como la manifestación de valores relacionados a preocupaciones humanitarias o altruistas (Clary et al., 1998). Así, la motivación altruista se puede expresar en ser compasivo con las personas necesitadas, dar servicio a la comunidad e identificarse con un gran propósito o causa organizacional (Merrilees et al., 2020, p.37).
Conocimiento	Se refiere a la adquisición o mejora de habilidades y conocimientos mediante la experiencia práctica (Clary et al., 1998). Dado que, en los programas de voluntariado, en su mayoría, se realizan actividades apartadas de la común rutina diaria de las personas, estas actividades les permiten a las personas conocer y aprender más sobre el mundo y, a su vez, profundizar sobre la causa que apoyan (Esmond y Dunlop, 2004).
Mejora de estima	Está asociado a cómo la actividad del voluntariado impulsa el crecimiento y desarrollo personal (Clary et al., 1998). Dicho crecimiento personal implica ganar nuevas perspectivas, sentirse importante y necesario (Bang y Chelladurai, 2003). En este sentido, el voluntariado es un impulsor para la autovaloración.
Mejora de currículum	Referida a la obtención de conocimientos específicos vinculados con el desarrollo profesional y académico del voluntario (Clary et al., 1998). Así, el voluntariado se convierte en un medio para hacer conexiones con personas, y adquirir experiencia y habilidades en el campo de interés profesional que pueden, eventualmente, ser beneficioso para ayudarlos a encontrar empleo (Esmond y Dunlop, 2004; Bang and Chelladurai, 2003). Inclusive, este factor ha sido nominado por Ortega, Martinez y Morales (2018) como mejora de currículum, debido a la incidencia de la participación en programas de voluntariado en el perfil profesional.
Relaciones sociales	Se orienta al fortalecimiento de las relaciones sociales y el disfrute de la interacción con los demás mediante el voluntariado (Clary et al., 1998; Esmond y Dunlop, 2004). Además, ello implica que la búsqueda del voluntario por ajustarse a las influencias normativas de personas significativas para ellos, como los amigos o familiares (Esmond y Dunlop, 2004, p.8).
Defensa del yo	Se entiende al escape de los problemas o sentimientos de culpa a través de las actividades de voluntariado (Clary et al., 1998); es decir, la necesidad de evitar estados de culpa por tener una vida “más afortunada” que otros. Este factor, también, implica la necesidad de defensa ante estados y situaciones que pueden amenazar la idea que el voluntario tiene sobre sí mismo o la vida misma (Ortega et al., 2018, p.43).

## ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Tipo de objetivo	Problema	Objetivos	Hipótesis principal	Variables principales	Codificación	Items	Diseño metodológico	Herramientas	Indicadores	Conclusiones	
General	¿Cuál es la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?	Analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción, el compromiso organizacional y la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Satisfacción	Satisfacción organizacional	SAT-GOR-1	Forma de gestión del voluntariado	Mixto: Cuantitativo y Cualitativo	Encuestas y Focus Group	Índice de Correlación de Spearman	La satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol presentan una relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1), al obtener un r de Spearman de 0.506, 0.489 y 0.678 respectivamente, y al presentar un P valor igual a 0 en los tres casos de análisis correlacional.
						SAT-GOR-2	Mecanismos de solución de problemas				
						SAT-GOR-3	Fluidez y frecuencia de las comunicaciones				
						SAT-GOR-4	Reconocimiento				
						SAT-GOR-5	Formación y desarrollo				
						SAT-GOR-6	Ajuste del perfil con el rol				
					Satisfacción de las motivaciones	SAT-MOV-1	Relaciones sociales				
						SAT-MOV-2	Conocimiento				
						SAT-MOV-3	Mejora del CV				
						SAT-MOV-4	Valores				
						SAT-MOV-5	Mejora de estima				
						SAT-MOV-6	Defensa del yo				
				Satisfacción de las tareas voluntarias	SAT-TAR-1	Definición de objetivos claros de las tareas					
					SAT-TAR-2	Seguimiento					
					SAT-TAR-3	Contribución al propósito general					
					SAT-TAR-4	Eficacia de las tareas					
				Compromiso organizacional	COMP-1	Nivel de esfuerzo					
					COMP-2	Recomendación de la organización					
					COMP-3	Disposición de continuidad					
					COMP-4	Coherencia de valores					
					COMP-5	Orgullo de ser voluntario					
					COMP-6	Inspiración a dar lo mejor					
					COMP-7	Felicidad de elegir ser voluntario					
					COMP-8	Preocupación por el futuro de la organización					
					COMP-9	Mejor organización de voluntariado					
				Identidad de rol	IDROL-1	Pensamiento continuo sobre el voluntario					
					IDROL-2	Sentimiento de vacío					
IDROL-3	Sentimientos definidos por la organización										
IDROL-4	Significado de ser voluntario										
IDROL-5	Importancia de ser voluntario en la definición de quién soy										
Intención de permanencia	INPER	Intención de permanencia									

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Tipo de objetivo	Problema	Objetivos	Hipótesis principal	Variables principales	Codificación	Items	Diseño metodológico	Herramientas	Indicadores	Conclusiones	
Específicos	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia?	Medir la satisfacción de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia	H1: Existe una relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Satisfacción	Satisfacción organizacional	SAT-GOR-1	Forma de gestión del voluntariado	Mixto: Cuantitativo y Cualitativo	Encuestas y Focus Group	Índice de Correlación de Spearman	<p>La satisfacción obtuvo una valoración positiva, al obtener un puntaje promedio de 6.57. Asimismo, se evidenció que la satisfacción presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia (<math>r</math> de Spearman = 0.506; <math>P</math> valor = 0).</p> <p>La satisfacción organizacional fue la que presentó la mayor relación positiva y significativa con la satisfacción y, de hecho, fue la más valorada por parte de los voluntarios al obtener una puntuación media de 6.65. Asimismo, se estudiaron los ítems que comprende esta dimensión, evidenciándose que cuatro de ellos son los que presentan una mayor alta con la satisfacción organizacional: la forma de gestión del voluntario, mecanismos de solución de problemas, formación y desarrollo, y la fluidez y frecuencia de las comunicaciones; mientras que el reconocimiento y el ajuste de las preferencias del perfil con el rol presentan una relación moderada.</p> <p>La satisfacción de las motivaciones fue la dimensión que presentó la segunda mayor relación con la variable satisfacción, siendo de igual modo positiva y significativa; sin embargo, también fue la que presentó la menor valoración positiva por parte de los Creandos Docentes, al obtener un puntaje promedio de 6.52. Además, se profundizó en los ítems que engloba esta dimensión y se determinó también que todos presentan una relación alta con la satisfacción de las motivaciones, en el siguiente orden de prioridad: mejora de estima, mejora de CV, defensa del yo, conocimiento, relaciones sociales y valores.</p> <p>La satisfacción de las tareas voluntarias fue la dimensión que presentó la menor relación con la variable satisfacción, al tener una relación moderada a diferencia de las primeras dos dimensiones que presentan una relación alta con la satisfacción general. Esta dimensión, de igual forma, obtuvo la segunda mejor valoración por parte de los Creandos Docentes al tener un puntaje promedio de 6.54, ligeramente superior al de la dimensión de satisfacción de las motivaciones. Asimismo, se profundizó en la relación de los ítems con respecto a la dimensión en cuestión y se evidenció que los cuatro presentan una relación alta, en el siguiente orden de prioridad: definición de objetivos claros, seguimiento, eficacia de las tareas, contribución al propósito general.</p>
						SAT-GOR-2	Mecanismos de solución de problemas				
						SAT-GOR-3	Fluidez y frecuencia de las comunicaciones				
						SAT-GOR-4	Reconocimiento				
						SAT-GOR-5	Formación y desarrollo				
						SAT-GOR-6	Ajuste del perfil con el rol				
					Satisfacción de las motivaciones	SAT-MOV-1	Relaciones sociales				
						SAT-MOV-2	Conocimiento				
						SAT-MOV-3	Mejora del CV				
						SAT-MOV-4	Valores				
						SAT-MOV-5	Mejora de estima				
						SAT-MOV-6	Defensa del yo				
				Satisfacción de las tareas voluntarias	SAT-TAR-1	Definición de objetivos claros de las tareas					
					SAT-TAR-2	Seguimiento					
					SAT-TAR-3	Contribución al propósito general					
SAT-TAR-4	Eficacia de las tareas										
Intención de permanencia	INPER	Intención de permanencia									
¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia?	Medir el compromiso organizacional de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia	H2: Existe una relación directa y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Compromiso organizacional	COMP-1	Nivel de esfuerzo	Mixto: Cuantitativo y Cualitativo	Encuestas y Focus Group	Índice de Correlación de Spearman	<p>El compromiso organizacional obtuvo una media de 6.54. Adicionalmente, se determinó que el compromiso organizacional presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia (<math>r</math> de Spearman = 0.489; <math>P</math> valor = 0).</p> <p>Además, a partir del análisis correlacional, se obtuvo que los 9 ítems presenta una relación positiva y significativa con la variable en cuestión. Específicamente, los ítems de inspiración a dar lo mejor y nivel de esfuerzo son los que presentan una alta relación y, por ende, los aspectos asociados para impulsar los niveles de estos deben ser priorizados. A excepción del ítem que hace referencia a considerar a Crea+ como la mejor organización de voluntariado, el cual obtuvo una relación baja, los demás ítems presentan una relación moderada: recomendación de la organización, disposición de continuidad, coherencia de valores, orgullo de ser voluntario, felicidad de elegir ser voluntario y preocupación por el futuro de la organización.</p>		
				COMP-2	Recomendación de la organización						
				COMP-3	Disposición de continuidad						
				COMP-4	Coherencia de valores						
				COMP-5	Orgullo de ser voluntario						
				COMP-6	Inspiración a dar lo mejor						
				COMP-7	Felicidad de elegir ser voluntario						
				COMP-8	Preocupación por el futuro de la organización						
				COMP-9	Mejor organización de voluntariado						
			Intención de permanencia	INPER	Intención de permanencia						
¿Cuál es el nivel de identidad de rol de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia?	Medir la identidad de rol de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú y su relación con la intención de permanencia	H3: Existe una relación directa y significativa entre la identidad de rol y la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Identidad de rol	IDROL-1	Pensamiento continuo sobre el voluntario	Mixto: Cuantitativo y Cualitativo	Encuestas y Focus Group	Índice de Correlación de Spearman	<p>La identidad de rol obtuvo una media de 6.15. Asimismo, se evidenció que la identidad de rol presenta una relación directa y significativa con la intención de permanencia (<math>r</math> de Spearman = 0.678; <math>P</math> valor = 0). Si bien todos los ítems presentan una relación positiva y significativa con la identidad de rol, tres de ellos son de mayor relevancia al obtener una relación muy alta: vacío por abandono del voluntariado, sentimientos definidos por la organización, y la importancia de ser voluntario en la definición de quién soy; mientras que el pensamiento continuo sobre el voluntariado y el significado de ser voluntario presentan una relación únicamente alta.</p>		
				IDROL-2	Sentimiento de vacío						
				IDROL-3	Sentimientos definidos por la organización						
				IDROL-4	Significado de ser voluntario						
				IDROL-5	Importancia de ser voluntario en la definición de quién soy						
			Intención de permanencia	INPER	Intención de permanencia						

**Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Tipo de objetivo	Problema	Objetivos	Hipótesis principal	Variables principales	Codificación	Items	Diseño metodológico	Herramientas	Indicadores	Conclusiones	
Específicos	¿Cuál es la variable que presenta mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú?	Determinar la variable que presenta mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	H4: Existe una mayor relación directa y significativa entre la satisfacción y la intención de permanencia, que con el compromiso organizacional y la identidad de rol de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú	Satisfacción	Satisfacción organizacional	SAT-GOR-1	Forma de gestión del voluntariado	Mixto: Cuantitativo y Cualitativo	Encuestas y Focus Group	Indice de Correlación de Spearman	La variable que presenta la mayor relación directa y significativa con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento (2021-1) de Crea+ Perú es la identidad de rol ( $r$ de Spearman = 0.678); seguido de ello, la satisfacción con una relación moderada ( $r$ de Spearman = 0.506) y, en menor medida, el compromiso organizacional con una relación también moderada ( $r$ de Spearman = 0.489).
						SAT-GOR-2	Mecanismos de solución de problemas				
						SAT-GOR-3	Fluidez y frecuencia de las comunicaciones				
						SAT-GOR-4	Reconocimiento				
						SAT-GOR-5	Formación y desarrollo				
						SAT-GOR-6	Ajuste del perfil con el rol				
				Satisfacción	Satisfacción de las motivaciones	SAT-MOV-1	Relaciones sociales				
						SAT-MOV-2	Conocimiento				
						SAT-MOV-3	Mejora del CV				
						SAT-MOV-4	Valores				
						SAT-MOV-5	Mejora de estima				
						SAT-MOV-6	Defensa del yo				
				Satisfacción de las tareas voluntarias	Satisfacción de las tareas voluntarias	SAT-TAR-1	Definición de objetivos claros de las tareas				
						SAT-TAR-2	Seguimiento				
						SAT-TAR-3	Contribución al propósito general				
						SAT-TAR-4	Eficacia de las tareas				
				Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	COMP-1	Nivel de esfuerzo				
						COMP-2	Recomendación de la organización				
						COMP-3	Disposición de continuidad				
						COMP-4	Coherencia de valores				
						COMP-5	Orgullo de ser voluntario				
						COMP-6	Inspiración a dar lo mejor				
						COMP-7	Felicidad de elegir ser voluntario				
						COMP-8	Preocupación por el futuro de la organización				
						COMP-9	Mejor organización de voluntariado				
				Identidad de rol	Identidad de rol	IDROL-1	Pensamiento continuo sobre el voluntario				
						IDROL-2	Sentimiento de vacío				
IDROL-3	Sentimientos definidos por la organización										
IDROL-4	Significado de ser voluntario										
IDROL-5	Importancia de ser voluntario en la definición de quién soy										
Intención de permanencia	INPER	Intención de permanencia									

## ANEXO D: Lista de expertos cualitativos

Tabla D1: Lista de expertos cualitativos

	Nombre Completo	Cargo	Fecha de entrevista
1	Katherine Sarmiento Viena	Docente del curso de Métodos Cualitativos	15 de mayo del 2021
2	Romy Guardamino Baskovich	Docente del curso de Métodos Cualitativos	8 de julio del 2021





## ANEXO E: Lista de expertos para el marco teórico

Tabla E1: Lista de expertos para el marco teórico

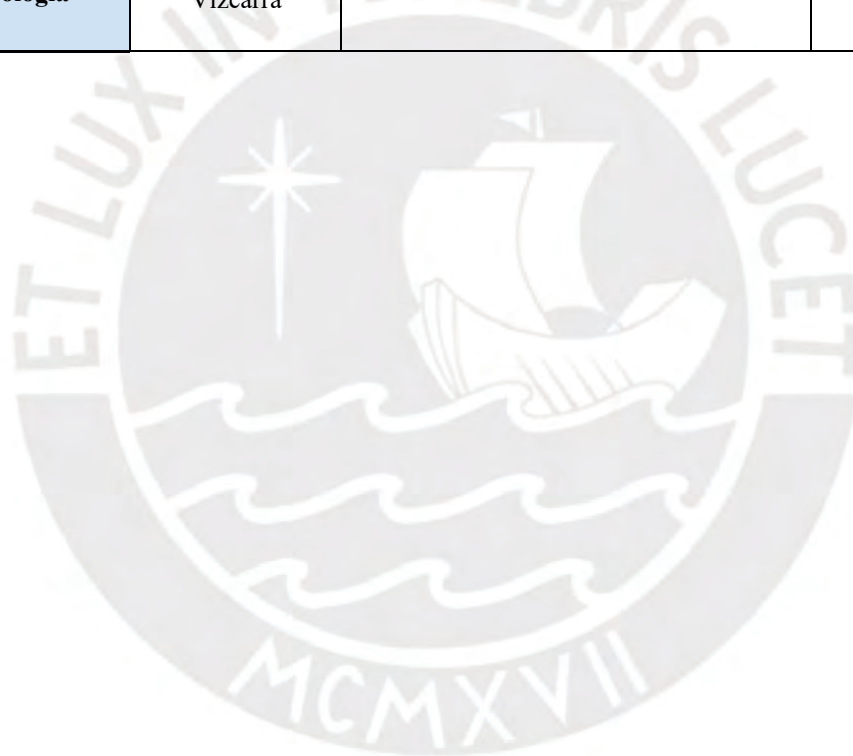
	Nombre Completo	Cargo	Fecha de entrevista
<b>Expertos en Gestión de Personas</b>	Midori Akamine Ramirez	Especialista en Gestión de Personas y Talento	23 de marzo del 2021
<b>Expertos en Metodología</b>	Mario Pasco Dalla Porta	Docente de Metodología Cualitativa	26 de marzo del 2021
	Franco Riva Zaferson	Docente de Metodología Cuantitativa	7 de abril del 2021
	Johanna Huerto Vizcarra	Especialista en Métodos Cuantitativos	9 de abril del 2021
	Romy Guardamino Baskovich	Docente de Metodología Cualitativa	13 de abril del 2021



**ANEXO F: Perfil de expertos entrevistados para validación de las variables identificadas para el estudio**

**Tabla F1: Perfil de expertos entrevistados**

	<b>Nombre Completo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
<b>Expertos en Gestión de Personas</b>	Midori Akamine Ramirez	Especialista en Gestión de Personas y Talento	27 de abril del 2021
	Arnaldi Paredes Palomino	Especialista en gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	30 de abril del 2021
<b>Expertos en Metodología</b>	Johanna Huerto Vizcarra	Especialista en Métodos Cuantitativos	5 de mayo del 2021



## ANEXO G: Perfil de expertos entrevistados para validación del diseño metodológico

Tabla G1: Perfil de expertos entrevistados para validación del diseño metodológico

	Nombre Completo	Cargo	Fecha de entrevista
<b>Expertos en Recursos Humanos</b>	Midori Akamine Ramirez	Especialista en Gestión de Personas y Talento	17 de mayo del 2021
	Maria Cigueñas Espinel	Especialista en Gestión de Personas y Comportamiento Organizacional	20 de mayo del 2021
	Ana Maria Beingolea Chavez	Especialista en Gestión de Personas y Estrategia Empresarial	21 de mayo del 2021
	Paloma Martinez - Hague Chonati	Especialista en Gestión de Personas	7 de junio del 2021
<b>Expertos en Metodología</b>	Katherine Sarmiento	Especialista en Métodos Cualitativa	15 de mayo del 2021
	Luis Ramos Pucuhuanca	Especialista en Métodos Cuantitativos	18 de mayo del 2021
	Milagros Mendoza Babilón	Especialista en Métodos Cuantitativos	18 de mayo del 2021
	<u>Johanna Huerto Vizcarra</u>	Especialista en Métodos Cuantitativos	20 de mayo del 2021

## **ANEXO H: Guía de entrevista para representantes de la gestión de voluntarios de Crea+**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Somos alumnas de Gestión Empresarial y Social y actualmente estamos desarrollando el trabajo de investigación “Estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia. Caso de estudio: Programa de Dona Tu Talento en Crea+ Perú (2021) el cual será presentado para la obtención del Título de Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes Carolyn Vargas Bellón y Mariafé Vega Palacios, y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Midori Akamine. El propósito de la investigación es analizar la relación entre la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol con la intención de permanencia de los Creandos Docentes del Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú. Dicho lo anterior, si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder preguntas en la entrevista que serán de guía y validación para el presente trabajo.

### **PREGUNTAS**

#### **Preguntas de introducción**

1. ¿Cuáles son las áreas que componen la organización y cuáles son las funciones de cada una?
2. ¿Cuántas personas (administrativos o voluntarios) conforman el área de Gestión de Impacto en Voluntarios? ¿En qué subáreas se divide?
3. ¿Cuáles son los tipos de voluntarios? ¿Cuáles son las actividades que desarrolla cada tipo de voluntario?

#### **Dona Tu Talento**

4. ¿Cuál es el número de voluntarios que colabora con la organización en el Programa Dona Tu Talento 2021-1?
  - a. ¿Cuáles son los tipos de voluntarios que participan?
  - b. ¿Cuál es la cantidad según cada tipo de voluntario?
5. ¿Cuál es el número de voluntarios que colaboraron con la organización en el Programa Dona Tu Talento 2020-2?
  - c. ¿Cuáles fueron los tipos de voluntarios que participaron?
  - d. ¿Cuál fue la cantidad según cada tipo de voluntario?
6. De estos Creandos Docentes que ingresaron por primera vez a Crea+ en el 2020-2, ¿cuántos continúan en el 2021-1?

### **Problema**

7. ¿Con cuántos indicadores en torno a la permanencia de Creando docentes cuentan actualmente? ¿Con qué frecuencia se miden estos y cuáles son las metas cuantificables a las que aspiran respecto a estos?
8. ¿Cuánto es el tiempo promedio que un Creando Docente permanece en la organización? ¿Ese indicador ha variado pre-covid y post-covid?

### **Reclutamiento**

9. ¿Cuáles son las estrategias de captación usadas por la organización?
10. **Selección**
11. En líneas generales, ¿cómo es el procedimiento de selección utilizado?
12. ¿Cuáles fueron los filtros de selección que realizaron en el 2020-2? ¿Ha variado en la modalidad virtual en el 2021-1? Si es que sí, ¿cómo?
13. ¿Qué criterios se utilizan para asignar al voluntario al taller de divertimate o multidisciplinario? y ¿cuáles son los criterios para asignar al Creando Docente a un determinado grado escolar?

### **Comunicación**

14. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados para comunicaciones, tanto formales como informarles, hacia los voluntarios?
15. ¿Cuál es el procedimiento que realizan para la resolución de conflictos de los Creando Docentes? ¿Qué actores intervienen para la resolución de conflictos (Creando Guía, Coordinador, Dirección de Impacto)?
16. ¿Los voluntarios tienen participación en la toma de decisiones de la organización? ¿En qué medida o en qué tipo de decisiones?

### **Reglas y procedimientos**

17. ¿Se emplea algún documento formal de compromiso que debe firmar el voluntario? ¿Qué contiene el documento?
18. ¿En la modalidad virtual se utiliza el mismo documento que en la modalidad presencial? ¿Qué lineamientos considera? (por ejemplo, el tiempo de permanencia mínimo, etc)
19. ¿Cuentan con reglas y procedimientos establecidos en Crea+ que deban seguir los Creandos Docentes? ¿Cómo se difunden los procedimientos y reglas? ¿Con qué frecuencia?
20. ¿Cómo se aseguran del cumplimiento? En caso algún Creando no cumpla con lo establecido, ¿qué acciones o mecanismos toma Crea+?

### **Capacitaciones**

21. ¿Cuántas capacitaciones se brindan a los Creandos Docentes y en qué momento del programa? (En la orientación, antes del servicio, durante el servicio)
22. ¿Todos reciben la misma capacitación independientemente de si desarrollan talleres de Divertimate o interdisciplinario? ¿Quiénes dictan estos talleres?
23. Aparte de la capacitación inicial y de medio ciclo, ¿brindan otro tipo de capacitaciones? Sí es así, ¿en qué consisten?
24. ¿Brindan capacitaciones externas a la organización? ¿Consideran algún requerimiento para que los voluntarios puedan participar?
25. ¿Qué otros servicios o actividades se utilizan para aumentar la información proporcionada a los voluntarios?
26. ¿En qué momento del ciclo brindan ese tipo de información? ¿Con qué frecuencia? (Al inicio del ciclo, mitad de ciclo, durante todo el ciclo, etc)



### **Acompañamiento**

27. ¿Quién se encarga de realizar las supervisiones? ¿Creando Guía, Coordinador o los dos?
28. ¿De qué manera realizan esas supervisiones?
29. ¿Existe alguna estandarización de la supervisión a los Creando Docentes entre todos los Creandos Guías/Coordinadores o queda a criterio de ellos?
30. ¿Con qué periodicidad se realizan las supervisiones?
31. ¿Qué medio es el utilizado para realizarlas?

### **Evaluación de desempeño**

32. ¿Quién se encarga de realizar las evaluaciones de desempeño? ¿Creando Guía, Coordinador o los dos?
33. ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño?
34. ¿De qué manera se realizan las evaluaciones de desempeño?
35. ¿Existe un procedimiento estandarizado (formulario con preguntas en base a competencias) para realizar las evaluaciones de desempeño?
36. ¿Realizan evaluaciones de 180° o 360°?
37. ¿Quiénes son los actores que participan en la evaluación de desempeño de los Creando Docente? (beneficiario, Creando guía, Coordinador, dupla o tripla, autoevaluación)

### **Feedback**

38. ¿Cómo es la dinámica de feedback entre el Creando líder y el Creando Docente? ¿Con qué frecuencia se realiza?

### **Plan de carrera**

39. Sabemos que tienen una línea de carrera dentro de la organización, ¿cómo hacen la planificación de la sucesión? ¿Qué aspectos consideran?

### **Reconocimiento**

40. ¿Cuál es la forma de reconocimiento de Crea+ con sus creando Docentes? ¿Qué criterios se siguen para reconocer a algún voluntario?
41. A fin de ciclo, ¿se proporciona a los voluntarios algún tipo de reconocimiento o incentivo simbólico, a parte de los diplomas? ¿Cuál?
42. Durante el ciclo, ¿se proporciona a los voluntarios algún tipo de reconocimiento o incentivo simbólico? ¿Cuál?

### **Preguntas finales**

43. ¿Qué factores consideran en la medición del cuestionario NPS? ¿Con qué frecuencia?
44. ¿Han recibido feedback en torno a sus procesos de gestión de voluntarios por parte de los voluntarios? ¿Qué tipo de feedback?
45. De lo que hemos venido conversando, ¿hay alguna actividad que no hayan realizado en el 2020-2?

## ANEXO I: Encuesta a Creandos Docentes

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por Carolyn Vargas y Mariafe Vega, y asesorada por la Mgtr. Patricia Midori Akamine Ramirez de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Esta encuesta tiene por objetivo medir el nivel de satisfacción, compromiso organizacional e identidad de rol y su relación con la intención de permanencia de los voluntarios de Crea+. Los fines de la encuesta son académicos y la información será utilizada para el trabajo de investigación “Estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol y la intención de permanencia. Caso de estudio: Programa de Dona Tu Talento en Crea+ Perú (2021)”. Su participación es totalmente voluntaria y puede decidir interrumpirla en cualquier momento. Además, su identidad será tomada de manera anónima para garantizar su confidencialidad.

### FICHA FILTRO Y PERFIL

1. ¿El 2021-1 es tu primer semestre como Creando Docente en Crea+?
2. ¿Cuál es tu edad?
3. Nivel educativo (*marca el nivel de estudios que tengas terminado*):
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Técnica superior incompleta
  - d. Técnica superior completa
  - e. Superior universitaria - incompleta
  - f. Superior universitaria - completa
  - g. Maestría/Doctorado
4. Situación laboral (*marca la respuesta que defina tu situación actual*):
  - a. Estudiante
  - b. Jornada completa
  - c. Jornada parcial
  - d. Estudiante y jornada completa
  - e. Estudiante y jornada parcial
  - f. Desempleado/a
  - g. Jubilado
5. Estado civil
  - a. Soltero/a
  - b. Casado/a
  - c. Divorciado/a

- d. Viudo/a
- 6. ¿Tienes hijos?
  - a. Sí
  - b. No
- 7. ¿Has pertenecido a algún voluntariado antes de Crea+?
  - a. Sí
  - b. No
- 8. En caso de haber respondido SÍ en la pregunta anterior, ¿por cuánto tiempo realizaste tu último voluntariado?
  - a. 0 hasta 6 meses
  - b. 6 a 12 meses
  - c. 12 a 24 meses
  - d. 24 meses a más
- 9. ¿Cuántos meses llevas como Creando docente?
- 10. Como Creando Docente, ¿cuántas horas en promedio dedicas a la semana?
- 11. Actualmente, ¿qué tipo de rol estás desempeñando como Creando docente?
  - a. *Divertimate*
  - b. Talleres multidisciplinares

## SATISFACCIÓN

**Enunciado:** En cuanto a su situación como Creando Docente, marque el número que corresponda a su grado de acuerdo con cada una de estas frases (siendo 1 = totalmente en desacuerdo; y 7 = totalmente de acuerdo)

1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7 Totalmente de acuerdo
-------------------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------------

12. En general, estoy satisfecho/a con mi experiencia en Crea+ como Creando Docente

### **Satisfacción con la gestión de la organización**

- 13. Estoy satisfecho/a con la gestión general de Crea+ Perú
- 14. Estoy satisfecho/a con la forma en la que Crea+ gestiona el voluntariado
- 15. Estoy satisfecho/a con los mecanismos de Crea+ para solucionar los problemas de los voluntarios/as al realizar sus tareas
- 16. Estoy satisfecho/a con la fluidez y frecuencia de las comunicaciones de Crea+ con los voluntarios/as
- 17. Estoy satisfecho/a con el reconocimiento que hace Crea+ a la labor del voluntario/a
- 18. Estoy satisfecho/a con la formación que proporciona Crea+ para mejorar mi trabajo como voluntario/a

19. Estoy satisfecho/a con el interés que muestra Crea+ para ajustar mis preferencias, habilidades y capacidades al rol que desempeño en la organización (asignación al tipo de taller: multidisciplinarios o *divertimate*)

#### **Satisfacción de las motivaciones**

20. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten entablar relaciones sociales con distintas personas
21. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten aprender cosas nuevas e interesantes
22. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me aportan formación y experiencias que me ayudan a ser un/a buen/a profesional y mejorar mi curriculum vitae
23. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me permiten ser consciente de mis valores
24. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me hacen sentir importante y elevan mi autoestima
25. Las tareas que habitualmente realizo como voluntario/a me ayudan a olvidar mis problemas (personales, familiares, laborales, etc.)

#### **Satisfacción con las tareas voluntarias**

26. Las tareas que habitualmente realizo tienen objetivos claramente definidos
27. Puedo saber fácilmente si estoy haciendo bien mis tareas como voluntario/a mientras las desempeño
28. Creo que mi actividad como voluntario/a es parte de un propósito más amplio cuyo fin último siempre tengo presente
29. Estoy satisfecho/a con la eficacia con la que realizo las tareas que tengo encomendadas

### **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**Enunciado:** En cuanto a su situación como Creando Docente, marque el número que corresponda a su grado de acuerdo con cada una de estas frases (siendo 1 = totalmente en desacuerdo; y 7 = totalmente de acuerdo)

30. En general, me siento comprometido/a con Crea+ Perú
31. Estoy esforzándome haciendo más de lo que se espera normalmente para ayudar a Crea+ a alcanzar sus objetivos

32. Comento con mis amigos que Crea+ es una gran organización para realizar voluntariado
33. Podría aceptar casi cualquier tipo de puesto como voluntario/a con tal de seguir colaborando con Crea+
34. Encuentro que mis valores y los valores de Crea+ son muy similares
35. Estoy orgulloso/a de poder decir que formo parte de Crea+
36. Crea+ realmente me inspira a dar lo mejor en mis actividades voluntarias
37. Estoy muy contento/a por haber elegido ser voluntario/a en Crea+
38. Realmente me preocupo por el futuro de Crea+
39. Para mí Crea+ es la mejor de todas las organizaciones posibles para hacer voluntariado

### IDENTIDAD DE ROL

**Enunciado:** En cuanto a su situación como Creando Docente, marque el número que corresponda a su grado de acuerdo con cada una de estas frases (siendo 1 = totalmente en desacuerdo; y 7 = totalmente de acuerdo)

40. Ser voluntario/a en Crea+ es algo en lo que a menudo pienso
41. Sentiría un vacío si tuviera que dejar de ser voluntario/a en Crea+
42. Tengo sentimientos definidos sobre ser voluntario/a en Crea+
43. Para mí, ser Creando Docente en Crea+ significa más que solo ser un/a voluntario/a
44. Ser voluntario/a en Crea+ es una parte importante de quien soy

### INTENCIÓN DE PERMANENCIA

**Enunciado:** Valora la probabilidad de que continúes siendo voluntario/a en Crea+ en esta organización (siendo 1 = ninguna probabilidad; y 7 = total probabilidad)

45. Planeo continuar siendo voluntario/a de Crea+ dentro de 6 meses o hasta el término del 2021-



## ANEXO J: Guía de *focus group* para Creandos Docentes

### PRESENTACIÓN

**Moderador:** Buenos días/tardes. Somos María Vega y Carolyn Vargas. Les agradecemos mucho a cada uno de ustedes por estar presente, es muy valioso para nosotras contar con su apoyo. Les comentamos el objetivo de esta reunión. Nosotras estamos realizando un estudio sobre la relación de la satisfacción, el compromiso organizacional, la identidad de rol y la intención de permanencia de los Creando Docentes. La idea es poder tener un espacio de diálogo abierto en torno a sus distintas opiniones respecto a la gestión de Crea+ para poder contribuir a su mejora y el alcance de su propósito, que muchos de nosotros compartimos. Siéntanse libres de compartir sus ideas y experiencias en este espacio. Aquí no habrá respuestas correctas o incorrectas; todos los comentarios serán más que bienvenidos y se valorará muchísimo su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información que cada uno proporcione se utilizará únicamente para fines académicos de nuestro trabajo de investigación, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis.

### SATISFACCIÓN

1. ¿Qué es lo que más te satisface de tu experiencia como Creando Docente? ¿Qué es lo que menos te satisface de tu experiencia como Creando Docente?

#### **Satisfacción con la gestión de la organización**

2. ¿Qué hace Crea+ diferente de otros voluntariados?
3. ¿Cuál es el mejor aspecto de la gestión de voluntarios de Crea+?
4. ¿Qué es lo que consideras que podría mejorar de la gestión de voluntarios de Crea+? ¿Cómo te gustaría que fuera?
5. ¿Qué tipo de problemas han enfrentado hasta el momento al realizar sus tareas?
6. Ante esos problemas en torno a sus tareas, ¿cómo Crea+ les ha ayudado a solucionarlos? ¿Sentiste al final que su ayuda sirvió para solucionar el problema de tu tarea?
7. ¿Qué es lo que consideras que Crea+ podría mejorar al momento de solucionar los problemas que los Creandos tengan con sus tareas?

8. Aparte de los problemas al realizar sus tareas, ¿qué otro tipo de inconvenientes han evidenciado en la interacción dentro de su equipo?
9. ¿Cómo Crea+ los ha ayudado a solucionarlos? ¿Sentiste que su ayuda sirvió para solucionar el problema?
10. ¿Qué es lo que consideras que podría mejorar Crea+ respecto a la manera de solucionar los problemas que los Creandos tengan dentro de su equipo?
11. ¿Qué opinas de la frecuencia de las comunicaciones de Crea+? ¿De qué manera eso influye en tu experiencia como voluntario?
12. ¿Qué opinas del contenido de las comunicaciones de Crea+? ¿Consideras que las comunicaciones de Crea+ aportan información relevante o interesante? ¿De qué manera?
13. ¿Qué tipo de información te gustaría que Crea+ te comunique? ¿Por qué medio de comunicación preferirías recibir la información?
14. ¿Qué tipo de reconocimientos te brinda Crea+? ¿Cómo se otorgan?
15. ¿Qué otro tipo de reconocimientos te gustaría recibir y con qué frecuencia? ¿Cómo te gustaría que se te otorguen?
16. ¿Qué tipo de capacitaciones, taller de formación, te brinda Crea+? ¿Qué es lo que más valoras de ello? ¿Cómo la formación que te brindan en Crea+ te permite realizar satisfactoriamente tus tareas?
17. ¿Qué otro tipo de formación te gustaría recibir?
18. En un inicio, ¿qué expectativas habías tenido con respecto a la elección del tipo de taller (*divertimate* o multidisciplinario) y grado? ¿Al final Crea+ tomó en cuenta tu elección al asignarte el taller y grado?
19. ¿En qué otros aspectos del programa te gustaría que Crea+ adecue a tus preferencias, intereses, habilidades y capacidades?
20. De lo conversado, ¿qué prácticas de la gestión de Crea+ crees que influyen en tu decisión de quedarse en la organización?
21. ¿Qué tanto Crea+ ha satisfecho dicha motivación? ¿De qué manera lo ha hecho?
22. Considerando tus principales motivaciones, ¿de qué manera Crea+ podría mejorar la forma de satisfacer tus motivaciones?
23. ¿De qué manera consideras que las tareas que realizas contribuyen al sueño de Crea+? ¿Hay alguna manera de saber que efectivamente estás contribuyendo a ese propósito?
24. ¿De qué manera Crea+ te comunica los objetivos específicos de cada una de las tareas que realizas? ¿Consideras que hay alguna mejor manera de comunicar estos objetivos?
25. ¿De qué manera puedes saber que estás haciendo bien tus tareas? ¿Consideras que hay alguna forma de mejorar este seguimiento?

26. De lo conversado, ¿qué aspectos (dimensiones) influyen en tu decisión de quedarse en la organización?

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

27. ¿Qué es aquello que te genera mayor compromiso con Crea+?
28. ¿De qué manera contribuyes a que Crea+ pueda continuar en el futuro?
29. ¿De qué manera Crea+ te impulsa a dar tu mayor esfuerzo? ¿Consideras que este esfuerzo es valorado por la organización?
30. ¿De qué manera has demostrado un mayor compromiso? ¿Qué acciones realizaste que demuestran ir más allá de tus funciones como Creando Docente?
31. ¿Qué es lo que comentas con tus amigos/familia/conocidos acerca de Crea+?
32. ¿Qué es aquello que te hace seguir eligiendo a Crea+ y no otros voluntariados?

### IDENTIDAD DE ROL

33. ¿Qué significa para ti ser voluntario en Crea+? ¿Habría alguna diferencia con serlo en otro voluntariado?
34. ¿Por qué es importante en tu vida ser voluntario en Crea+?
35. De lo conversado, ¿qué aspectos (variables) influyen en tu decisión de quedarse en la organización?

## ANEXO K: Lista de expertos cualitativos

Tabla K1: Lista de expertos cualitativos

	Nombre Completo	Cargo	Fecha de entrevista
1	Katherine Sarmiento Viena	Docente del curso de Métodos Cualitativos	15 de mayo del 2021
2	Romy Guardamino Baskovich	Docente del curso de Métodos Cualitativos	8 de julio del 2021



## ANEXO L: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú

Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú

Práctica	Descripción
<b>Metas y objetivos definidos</b>	Se identifica y difunde el propósito de Crea+, en la medida que se especifica su grupo de beneficiarios y la forma en cómo lo hacen. Ello constituye su teoría de cambio.
<b>Descripción de puestos</b>	Se cuenta con un perfil de puesto para el Creando Docente, el cual incluye la persona a la que reporta, la descripción de sus funciones, las competencias evaluadas, los requerimientos de disponibilidad horaria y los criterios de desempeño que permitan realizar línea de carrera en Crea+.
<b>Reclutamiento</b>	Se cuenta con tres estrategias para reclutar a Creandos Docentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Boca a boca</i>: los Creandos Docentes refieren a sus amigos para que se animen a postular a la organización.</li> <li>• <i>Convenios con universidades</i>: las universidades postean los <i>flyers</i> del reclutamiento de Crea+.</li> <li>• <i>Pauta en redes</i>: se realiza difusión por todas las redes sociales de la organización.</li> </ul>
<b>Selección</b>	Como parte del proceso de selección, primero, se pone a disposición un video, el cual busca informar acerca de la trayectoria de la organización y, sobre todo, captar el interés del voluntario para participar en la charla informativa con fecha a elección del postulante. Esta charla informativa, si bien tiene como principal finalidad dar a conocer a Crea+, también, busca captar, atraer y reforzar el interés que el postulante tiene hacia Crea+ para, finalmente, motivarlo a continuar participando en el proceso de selección y formar parte de la organización. Posteriormente, se realizan los filtros de selección de voluntarios, a través de dos tipos de pruebas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación psicológica</li> <li>• Evaluación de competencias sobre el perfil (<i>Assessment</i>): se evalúa el desarrollo de competencias a través de dos casos prácticos realizados en grupos de entre 6 y 10 personas.</li> </ul> Cabe mencionar que esta selección está liderada por la comitiva de reclutamiento. Una vez que el candidato cumple satisfactoriamente los filtros de selección, se les invita a ser Creandos activos en el semestre. Para ello, deben de completar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar una encuesta para confirmar su participación para este semestre: los resultados de esta encuesta sirven como base para la asignación al tipo de taller (<i>divertimate</i> o multidisciplinario) y al grado escolar, los cuales dependen de la afinidad del voluntario, nivel de destreza y el orden de inscripción.</li> <li>• Completar una encuesta de entrada</li> </ul>



**Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú (continuación)**

Práctica	Descripción
<b>Comunicaciones</b>	<p>Los canales oficiales de comunicación son tres:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Grupo oficial de WhatsApp del equipo</i>: es un canal cerrado (solo el coordinador y guía escriben para los comunicados). Cabe mencionar que la forma de gestión de este chat también depende de lo que el Creando Coordinador haya acordado con sus Creando Docentes.</li> <li>2. <i>Grupo Creando Perú en Facebook</i></li> <li>3. <i>Comunicado de los miércoles</i>: existe supervisión de la cantidad de Creandos que lee el comunicado</li> </ol> <p>Cabe mencionar que existe una sinergia entre los canales oficiales para reforzar que los voluntarios se informen y accedan a la información. Asimismo, dentro de estos canales se vela por el cumplimiento de los lineamientos de cultura y sana convivencia. A parte de estos, en caso el equipo tiene la opción de crear grupo informal de WhatsApp, pero cumpliendo con los lineamientos de cultura y de sana convivencia.</p>
<b>Resolución de conflictos</b>	<p><b>Gestión de equipo</b> Los Creando Coordinadores y Creando Guía son capacitados en un programa de un mes, uno de los talleres es resolución de conflictos. Reciben la charla de cuál es el protocolo de emergencia en cuanto a publicaciones extrañas y qué hacer en caso haya una mala experiencia de un Creando (contactar directamente a supervisor y, dependiendo de la gravedad, la Directora de Impacto de Voluntarios es informada)</p> <p><b>Funciones o tareas</b> Los Creandos Guías están capacitados para atender la resolución de complicaciones en el desarrollo de tareas. En caso no saber cómo brindar una solución, le pregunta a su Coordinador y, de ser necesario, posteriormente a la Directora de Impacto de Voluntarios.</p> <p>Los Creandos Docentes tienen participación en la toma de decisiones en el contenido de sus talleres, por ejemplo, qué tipo de talleres hacen.</p>
<b>Reglas y procedimientos</b>	<p><b>Ingreso a la organización:</b> Al ingresar a Crea+, el Creando Docente debe firmar una Carta de compromiso, donde se indica los principales lineamientos que debe cumplir a lo largo del semestre (por ejemplo, participar todos los sábados, cumplir con su material, respetar confidencialidad de los documentos que reciba, el uso del logo y polo de Crea+). Se envía junto con el Kit de Bienvenida.</p> <p>Cabe indicar que en el semestre 2021-1, la firma de este documento no ha sido obligatoria para que el voluntario continúe en la organización. Además, en modalidad virtual, se ha adaptado la Carta de compromiso, por ejemplo, se presenta lineamientos al uso de tu imagen en el canal de Crea+.</p>

**Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú (continuación)**

Práctica	Descripción
<p><b>Reglas y procedimientos</b></p>	<p><b>Durante el semestre:</b></p> <p>Las reglas y procedimientos más relevantes que deben seguir los Creandos Docentes son los lineamientos pedagógicos (volumen de voz, posición de la cámara, duración de video, herramientas a utilizar en el video, etc.) y temas de trato con los alumnos (niños y adolescentes), los cuales son difundidos en la capacitación inicial y su cumplimiento a lo largo del semestre es supervisado por los Creando Guías.</p> <p>El Coordinador tiene unos lineamientos que sirven para asegurar que los Creandos Guías realicen la supervisión a los Creando Docentes, pero, también, al finalizar cada sesión de los Sábados Crea+, se envía una encuesta con dos objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de satisfacción</li> <li>2. Revisión de puntos críticos: mensajes clave y emociones generadas planificadas.</li> </ol>
<p><b>Evaluación de desempeño</b></p>	<p>El Creando Guía identifica y califica semestralmente el performance y desarrollo del Creando Docente.</p> <p><b>Competencias generales:</b></p> <p>El Creando Guía realiza la evaluación de desempeño al final del semestre mediante (4) competencias cardinales (generales) que se evalúan en los Creandos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vibra Crea+</li> <li>● Entusiasmo por el logro</li> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Responsabilidad</li> </ul> <p>Al Creando Guía se les envía un formulario, aproximadamente tres preguntas por competencia.</p> <p><b>Competencia específica:</b></p> <p>El desenvolvimiento del Creando Docente se evalúa en base a una competencia específica: la Gestión Pedagógica, la cual está directamente vinculada al cumplimiento de sus funciones en su rol asignado. En general, la identificación de los comportamientos asociados a las competencias se realiza a través de reuniones de equipo, registro de entregables y el cumplimiento de funciones.</p> <p>A partir de la evaluación de desempeño (competencias generales y específicas), Crea+ elige a qué Creandos Docentes se les invita a renovar para el siguiente semestre.</p>

**Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú (continuación)**

Práctica	Descripción
<b>Feedback</b>	<p>Los Creandos Guías tienen la responsabilidad, como parte de sus funciones, de dar soporte en el proceso de desarrollo de los proyectos durante la semana y entregar retroalimentación a sus Creandos a cargo, mencionando oportunidades de mejora, reconociendo y compartiendo las buenas prácticas que hayan podido desarrollar en sus propuestas.</p> <p>Creandos Guías cuentan con una estandarización de cómo realizar la supervisión y, en base a ello, brinda feedback de manera continua: sábado a sábado y durante el transcurso de la semana.</p> <p>Con respecto a la primera, se llama La Ruta cada sábado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asamblea de impacto</li> <li>2. <i>Agenda del día</i>: en esta sección, se establece cómo ellos van a capacitar, qué lineamientos van a dar con respecto al feedback específico. Los Creando Guía previamente han recibido una capacitación y, en base a ello, brindan feedback de acuerdo con el avance de cada Creando Docente</li> <li>3. Cierre</li> </ol> <p>Los Creandos Guías hacen seguimiento de asistencia de sus Creandos a cargo a cada sesión de los sábados y, de ser el caso de exceso de faltas, brindan retroalimentación acerca de las consecuencias de sus ausencias, como parte de su compromiso.</p> <p>En cuanto a la supervisión durante el transcurso de la semana, depende del perfil de los Creandos Docentes y su disponibilidad, pero si es obligatorio que los Creandos Guía absuelvan las dudas o consultas en los medios que prefieran (<i>zoom, meet</i>, llamadas telefónicas, entre otros). También depende del perfil del Creando Guía y su forma de liderar. Ellos han recibido capacitaciones previas para ello.</p>
<b>Inducción</b>	<p>Al inicio del Programa Dona Tu Talento, la organización brinda una inducción, la cual tiene el objetivo de presentar el propósito general y específico del modelo de impacto en niños y el impacto en la transformación personal que se busca lograr en cada Creando.</p> <p>De igual modo, se informa la responsabilidad que asume el voluntario en Crea+ en su rol, es decir, esclarecer cómo contribuye a la transformación de la vida de niños y niñas para, a su vez, transformar la sociedad.</p>
<b>Acompañamiento /Apoyo</b>	<p>Como parte del programa, a los voluntarios se les asigna una dupla o tripla, que comparten los intereses y talentos en el tema del dictado de las clases virtuales. A cada equipo conformado se le asigna un Creando Guía, el cual tiene como objetivo acompañar y brindar soporte al Creando docente en todo lo relacionado a sus funciones, entrega de proyectos y experiencia, orientándose sobre las diferentes dificultades que pueda encontrar durante su permanencia.</p>

**Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú (continuación)**

Práctica	Descripción
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>La organización brinda dos capacitaciones oficiales: de inicio y medio semestre, los cuales son dictados por personas <i>Senior</i> de la organización.</p> <p>La primera orientada a otorgar al Creando conocimientos y herramientas en torno al dictado de clases asincrónicas. La segunda capacitación tiene como objetivo capacitar a los voluntarios con nuevos conocimientos y herramientas para enfrentar la segunda parte del programa: el dictado de clases en vivo con los estudiantes, así como también orientarlos en este nuevo proceso. Asimismo, dado que esta capacitación es a mitad del programa, también se busca reflexionar sobre el impacto que se ha generado hasta mitad del semestre, reconociendo y abriendo la posibilidad de nuevos aprendizajes y herramientas.</p> <p>Asimismo, en la agenda del día de cada Sábado Crea+ se realizan capacitaciones cortas sobre la realización del guion y los videos. Cabe indicar que Crea+ cuenta con una base histórica de videos presentados por los creando docentes en anteriores semestres los cuales pueden servir de apoyo a los nuevos creando docentes. Además, en el semestre 2021-1, los Creandos Docentes pertenecientes a talleres multidisciplinarios y cognitivos reciben las mismas capacitaciones (diferencia con respecto a la modalidad presencial)</p>
<p><b>Plan de carrera</b></p>	<p>Dentro de la organización, se busca promover el crecimiento de los voluntarios: quienes comienzan como Creandos, luego pueden tener la oportunidad de ser líder o Creando Guía, posteriormente, coordinador y, finalmente, subdirector o director.</p> <p>Para acceder a esta oportunidad de crecimiento, se cuenta con dos estrategias para identificar a <i>high potential</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La evaluación de desempeño</li> <li>2. La integración: en esta última, se realiza una búsqueda de capitanes (2 capitanes por equipo), estrategia que permite identificar <i>high potentials</i> para los roles de líder y coordinador el siguiente semestre.</li> </ol> <p><b>Proceso detallado:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los Creando Guía y Coordinador identifican a los 2 <i>high potencial</i> para los roles de líder y coordinador</li> <li>b. Comparten la lista de recomendados</li> <li>c. Crea+ revisa su evaluación de entrada de reclutamiento, su asistencia, su cumplimiento, etc.</li> <li>d. Se le invita a ser Capitán y si es un buen Capital, de todos modos, se les invita a ser Líder</li> </ol>

**Tabla L1: Prácticas de gestión de voluntarios en el Programa Dona Tu Talento de Crea+ Perú (continuación)**

Práctica	Descripción
<p><b>Reconocimiento</b></p>	<p><b>Fin de semestre:</b>                      Se otorga un tipo de diploma de reconocimiento, en base al desempeño del voluntario, al finalizar el programa Dona Tu Talento, durante la clausura final.                      Las categorías premiadas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dúo dinámico:</i> Mejor dupla o tripla que demostró alta cooperación y sinergia. Para este reconocimiento se toma como criterio la competencia de trabajo en equipo</li> <li>• <i>Rey de la puntualidad:</i> Creando que asiste puntual a todas sus sesiones de los sábados y entrega puntualmente sus <i>deadlines</i> (entregables).</li> <li>• <i>Creando vibra Crea+:</i> Creando que siempre mostró actitud positiva y evidencia en su actitud la cultura Crea+</li> <li>• <i>Creando estrella:</i> Creando que cumplió satisfactoriamente con todas las otras categorías.</li> </ul> <p>En la clausura al final del semestre, se realiza un reconocimiento público y, posteriormente, cada Creando Docente recibe su diploma por correo. Cabe señalar que se brinda una cantidad reducida de diplomas por categoría por equipo. Por ejemplo, se entregan 5 diplomas en la categoría de Creando estrella. A su vez, dentro del evento de clausura se realiza un reconocimiento a toda la labor profesional y de compromiso durante todo el ciclo.</p> <p><b>Transcurso del semestre:</b>                      A lo largo de la experiencia Crea+, el Creando Guía felicita y reconoce cada paso que realiza el Creando Docente y su esfuerzo (los líderes tienen interiorizado los pilares y cultura de Crea+: proactividad, positivismo, etc.)</p>
<p><b>Integración</b></p>	<p>Por un lado, se realiza un evento de integración, el cual tiene como finalidad la promoción del intercambio de experiencias positivas y el fortalecimiento de los vínculos entre los miembros de la organización. Esta actividad se realiza a mitad del programa e involucra a todos los voluntarios de la organización.</p> <p>Por otro lado, a fin de ciclo se realiza un evento de clausura, el cual es una actividad de camaradería que involucra espacios de entretenimiento a cargo de estos Creandos.</p>



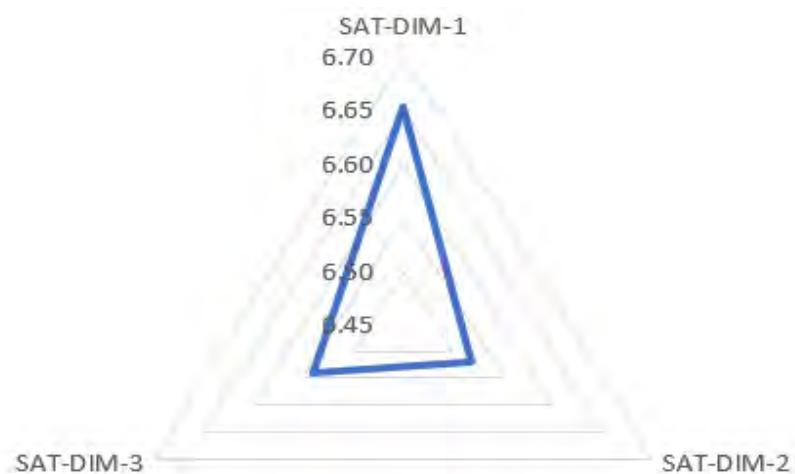
## ANEXO M: Estadística de fiabilidad basada en el Alpha de Cronbach

**Tabla M1: Estadística de fiabilidad basada en el Alpha de Cronbach**

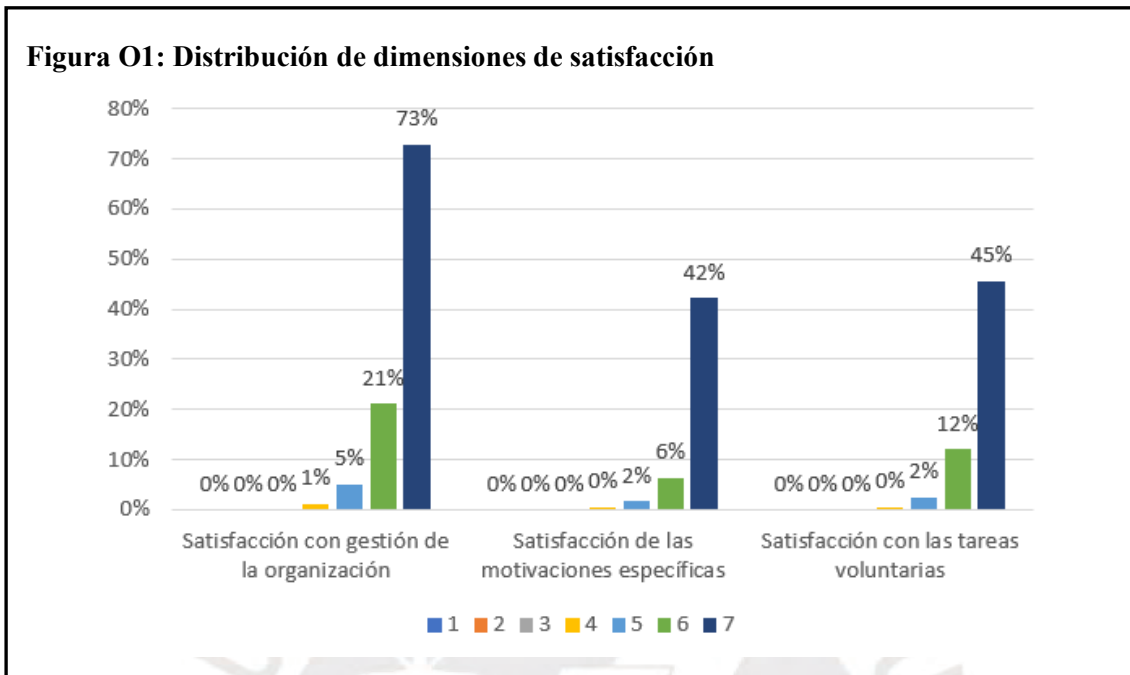
Estadísticas de fiabilidad		
Nivel de Alfa de Cronbach del modelo		
Alpha de Cronbach	Número de elementos	
0.963	34	
Niveles de Alfa de Cronbach por variable		
Codificación	Detalle por variable	Alpha de Cronbach
SAT	Satisfacción	0.95
<i>SAT-DIM-1</i>	<i>Satisfacción organizacional</i>	0.919
<i>SAT-DIM-2</i>	<i>Satisfacción de motivaciones</i>	0.887
<i>SAT-DIM-3</i>	<i>Satisfacción de tareas voluntarias</i>	0.896
COMP	Compromiso organizacional	0.895
IDROL	Identidad de rol	0.911

## ANEXO N: Estadística descriptiva MEDIA – Satisfacción

Figura N1: Estadística descriptiva MEDIA – Satisfacción



## ANEXO O: Distribución de dimensiones de satisfacción



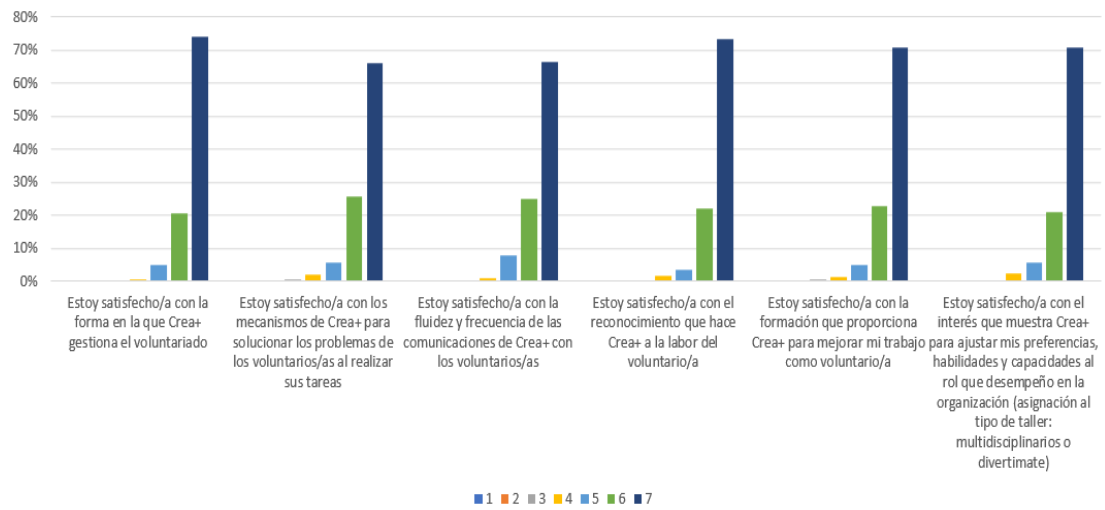
## ANEXO P: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción organizacional

Figura P1: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción organizacional



## ANEXO Q: Distribución de ítems de satisfacción organizacional

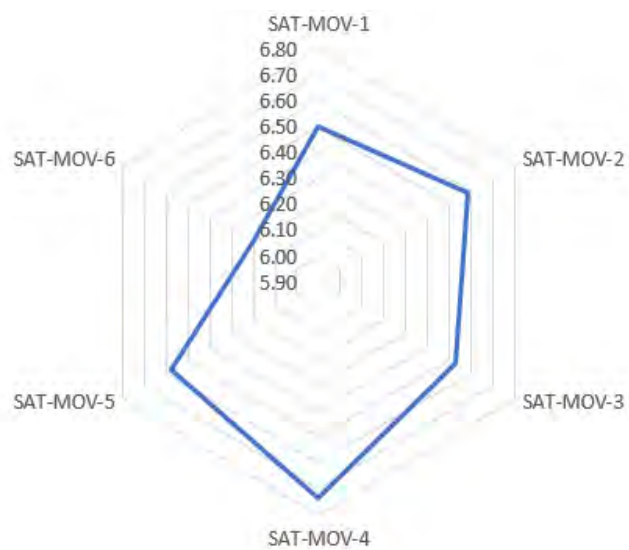
Figura Q1: Distribución de ítems de satisfacción organizacional



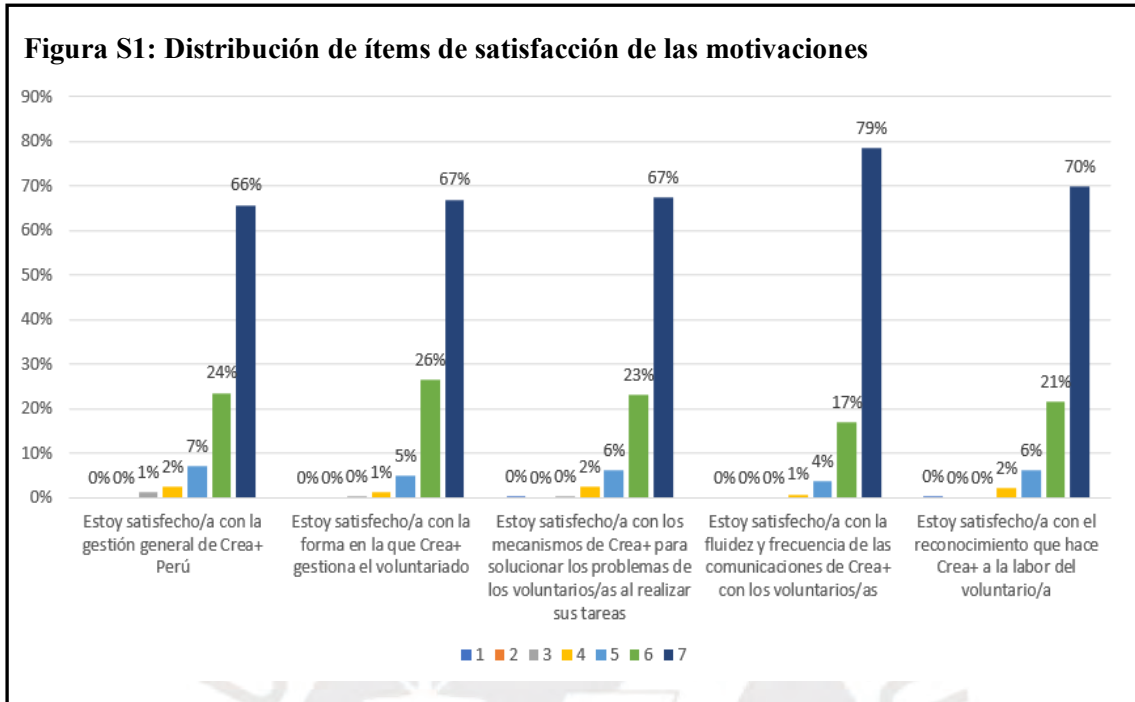


## ANEXO R: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las motivaciones

Figura R1: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las motivaciones

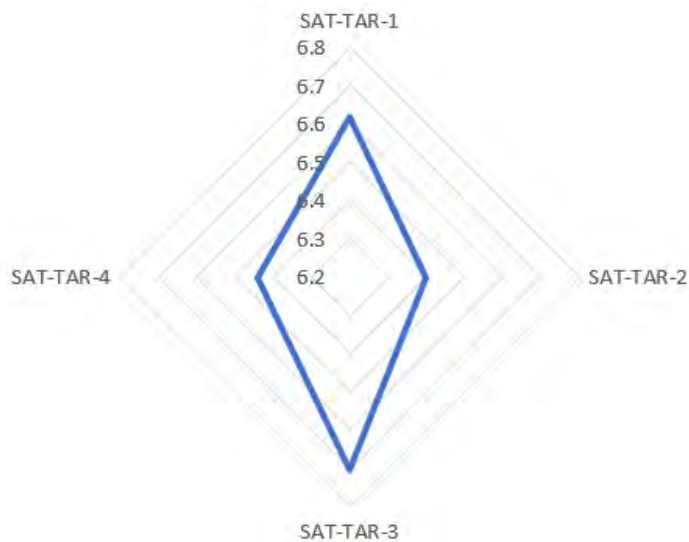


## ANEXO S: Distribución de ítems de satisfacción de las motivaciones

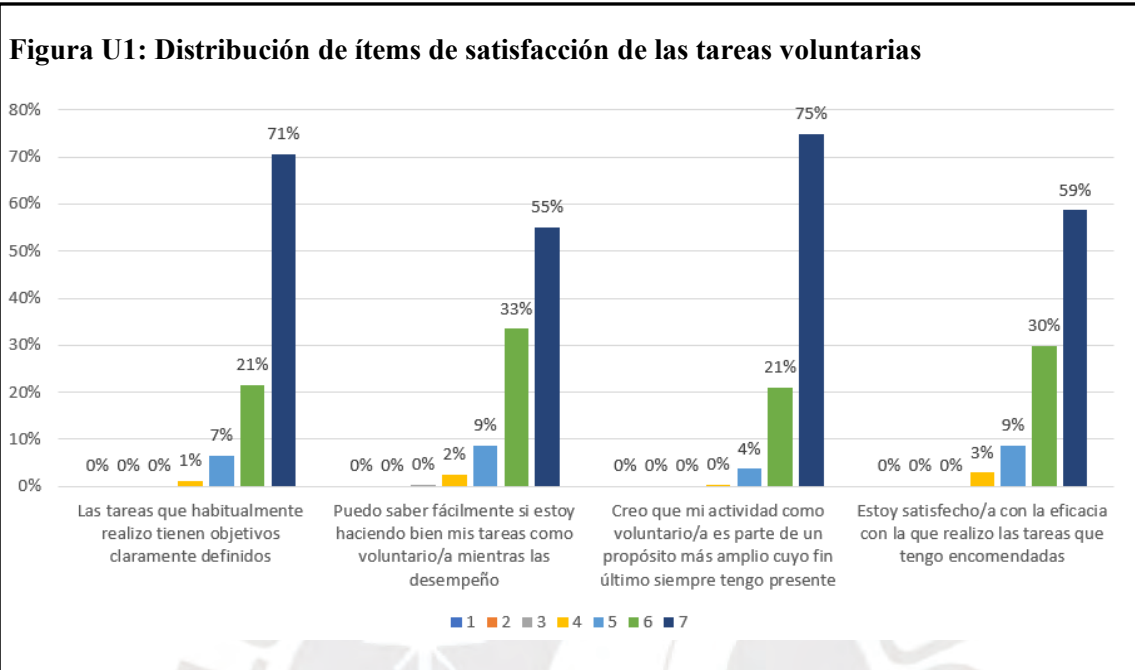


**ANEXO T: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las tareas voluntarias**

**Figura T1: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de satisfacción de las tareas voluntarias**



## ANEXO U: Distribución de ítems de satisfacción de las tareas voluntarias



## ANEXO V: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de compromiso organizacional

Figura V1: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de compromiso organizacional



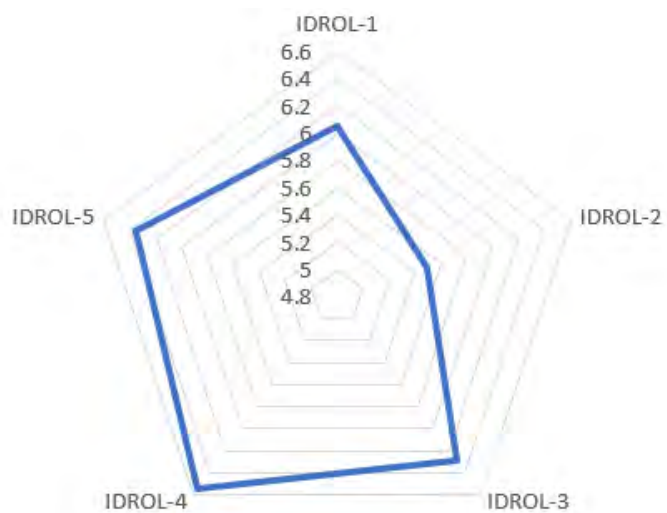


## ANEXO W: Distribución de ítems de compromiso organizacional

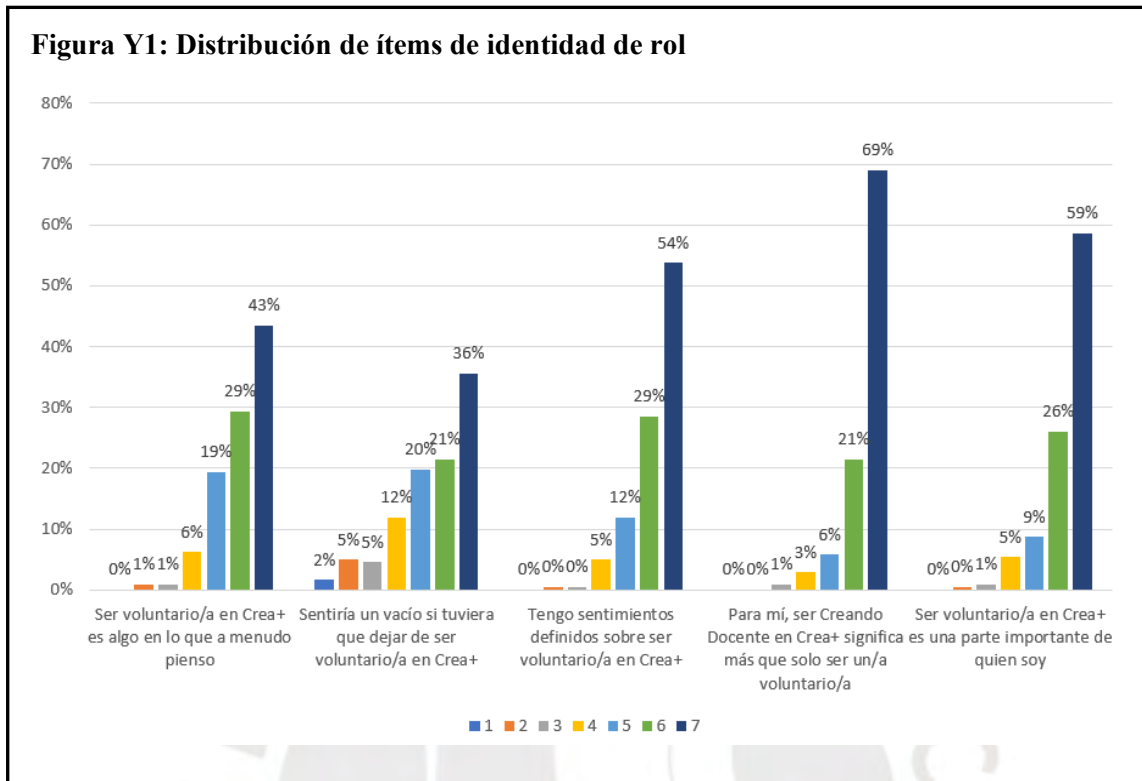


## ANEXO X: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de identidad de rol

Figura X1: Estadística descriptiva MEDIA – Ítems de identidad de rol



## ANEXO Y: Distribución de ítems de identidad de rol



## ANEXO Z: Principales citas de *focus group*

Tabla Z1: Principales citas de *focus group*

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción organizacional	Forma de gestión del voluntariado	1	E4	Bueno, yo actualmente he estado como en 7 voluntariados, entonces he podido notar la diferencia de cada voluntariado en el que he estado. En Crea+ lo que más me gustó es que se nota la planificación de sus actividades, no es que ahí mismo se ponen a pensar las cosas, sino que ya saben que hacer ese día y se nota, por ejemplo, en los fines de semana, al inicio hacen dinámicas, es muy entretenido, luego a veces nos enseñan lo que tenemos que hacer en la semana y también hablamos con nuestro líder, es como que todo tiene una ruta.
			2	E5	A mí me gustó hacer algo distinto, siempre teníamos como tareas todos las semanas y bueno si era bonito porque era para los niños, pero no habíamos tenido espacios como para conocernos entre todos los voluntarios o al menos saber de nosotros así y pues en la semana de la integración sí, sí sentí que nos conocimos un poco más. Era divertido, porque Crea+ ya tenía todo planificado: el reto del logo de nuestro equipo, los otros retos, los bailes, era muy lindo y la energía de las personas también. A mí me gusto sentir eso y pues también el que no haya sido nada improvisado, sino que la habían pensado mucho, ¿no? y pues por eso es por lo que se veía la organización de Crea+.
			1	E8	Sí, bueno personalmente, antes no he estado antes en algún voluntariado, es mi primera vez. Sin embargo, sí comparto mi opinión con lo que antes comentaron, se nota que planean las dinámicas, bailan, los mensajes fuerza y el grito Crea+, por ejemplo, para que nosotros nos podamos sentir motivados con ese espíritu que se vive en el voluntariado, cómo que sientes que realmente hay una buena vibra, alegría, es bonito y la verdad es que sí, lo que hacen ayuda mucho, realmente, es como que en lo que planifican y realizan para nosotros se ve el esfuerzo que también le meten a todo.
		Reconocimiento	1	E3	Nuestros guías nos dicen que estamos haciendo un buen trabajo, tratan de animarnos constantemente y reconocer nuestro tiempo y esfuerzo, yo creo que esas palabras calan bastante porque te motivan, te dicen “oye estas yendo por buen camino, oye estás haciendo bien esto, oye sigue con tu energía”.
			2	E4	Sí, creo que recibir un certificado por haber participado como Creando Docente sería lindo porque resume todas las experiencias que uno pasa aquí o recibir un certificado que se te reconozca por tu desempeño, ¿no? o por algo específico que hiciste, creo que sería muy valorado, yo me sentiría super feliz y me motivaría a hacerlo mucho mejor para recibir otro el próximo semestre. Creo que en Crea+ no lo hacen, no he escuchado nada de eso, pero sí sería una buena idea.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción organizacional	Reconocimiento	1	E2	Por ejemplo, en mi caso me sorprendió porque yo ingresé a Crea+ es para dar todo lo bueno de mí y hacer las cosas bien [...] Por eso, me metí a un voluntariado porque iba a poder, entonces me sorprendió que mi guía me haya propuesto, no sé muy bien la historia, pero para ser la capitana justo del equipo gratitud. Me sentí muy feliz porque estuve dándolo todo en cada momento, incluso hasta ahora.
		Formación y desarrollo	1	E1	Todos los sábados estamos ahí y todo lo que nos dicen ayuda bastante y te hace estar motivado, las cosas que nos comentan o nos cuentan, experiencias de repente, y también algunas cositas que nos van a ayudar a hacer nuestras clases y todo eso, nos ayuda bastante.
			2	E9	Es muy bonito, la verdad, ver la interacción, y aparte que te hace crecer, saber interactuar más con las personas o cómo manejar respecto a reuniones o ese sentido de líder entre ese grupito con los niños. Creo que eso es bueno tanto para nuestras carreras y nuestras vidas diarias, la interacción, sobre todo, cómo saber comunicarnos con ellos.
			2	E5	Si bien nos enseñaron a la volada como posicionar la cámara, como empezar a grabar, pero es necesario un taller que vaya más a profundidad, porque bueno en mi caso, por ejemplo, explicaron eso de los colores, el posicionamiento de la cámara, con los colores si me marearon, fue muy rápido, también he grabado videos así nomás en celular pero ósea para que salga el video bien te pueden dar tips o recomendaciones viendo los recursos que tenemos.
			1	E2	Les contaba que al final de la reu, mi Creando Guía corre demasiado con la presentación y pasa todo rápido y no se te queda nada, creo que son los últimos 10 minutos.
		Ajuste del perfil con el rol	2	E9	Me había acordado, al inicio cuando te hacen llenar los formularios te piden completar a qué grado te gustaría dirigirte para dictar y cuáles son los temas, por ejemplo, yo había puesto danza y luego inglés como segunda opción, no estaba fijo pero me tocó inglés al final y todo bien, solo al comienzo si sentí un poquito de nervios porque pensé que iba a salir danza.



**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción organizacional	Ajuste del perfil con el rol	2	E1	Yo marqué cuarto grado y ahora estoy en sexto grado, pero es el mismo taller que yo quise, del reciclaje, así que sí, si me gusta.
			1	E7	En mi caso, el taller si es el mismo, es el que yo había elegido y en el grado, bueno yo había elegido segundo de primaria y me pusieron en quinto de secundaria, sí me incomodo un poco, pero más porque nunca había interactuado con niños ya adolescentes, estuve un poco nerviosa pero ahí trato de saber manejarlo.
		Comunicación	1	E3	Creo que esto de boletín de los miércoles no sabía, pero si por medio de WhatsApp y el grupo de Facebook vi que la actividad de integración.
			2	E6	Recién fui consciente de los mensajes de los miércoles, acabo de ver y era todo lo que nos estaban indicando y nos habían dicho en la semana del sábado, no tenía la menor idea de que existía.
			2	E8	En los grupos de WhatsApp también recibimos mensajes como motivacionales, mensajes de ánimo o mensajes fuerza y es lindo poder saber que puedes lograrlo, seguir avanzando, como que te motiva mucho recibir ese tipo de mensajes.
			1	E5	Algunos sí son mensajes para informarnos, pero también otros son motivadores, como que a veces nos mandan recordatorios para tener buen ánimo, empezar bien la semana, que nosotros podemos y cómo que te ayuda a sobrepasar los altos y bajos de la semana y del voluntariado. Pienso que cada vez que abro los mensajes me alegra bastante.
			1	E4	En mi caso, al contrario, a mí me gusta o me beneficia bastante de que puedan escribirme bastante frecuentemente porque a veces me llegan bastantes mensajes o se me pasa ver alguno.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción organizacional	Comunicación	1	E8	Entonces, como mencioné mi Creando Guía nos manda recordatorios, también me gusta bastante que por los grupos envíen, no sé, de cuando se abrió la tienda Crea+, cuando formaban los grupos por películas que la mía es Ratatouille y bueno a mí me favorece bastante eso, porque ya no se me pasan las cosas y las veo a cada rato.
			2	E5	Yo le decía “no puedo creer que lleguen tantos mensajes”, es super tedioso tener que revisar mi celular con 500 o 300 mensajes, quizá en un inicio todos super emocionados respondemos, pero llega un punto de no saber cómo responder todos y ya nos los leía, y lo dejaba ahí. A veces cuando volvía a abrir el chat, ya me perdía, no sabía de qué estaban hablando.
			2	E4	Todos los sábados nos reunimos con los Creandos Guía y también hay un coordinador general y es bastante lindo todo lo que preparan, a veces empezamos con unas dinámicas para romper el hielo y también conversamos sobre cómo nos ha ido la semana, algunos voluntarios y guías cuentan sus experiencias, anécdotas o algo que deseen compartir. A veces también hacemos algunas dinámicas que ayudan a saber al menos un poquito de otros voluntarios.
			1	E6	De los grupos de WhatsApp, porque yo estoy en dos equipos de WhatsApp, que eran de gratitud y el otro que era los reyes de la gratitud. Entonces, me encantaba esos grupos porque establecían ideas, compartimos, grabamos videos, <i>tiktoks</i> , y veíamos todo lo que hacíamos, disfrutábamos y conocíamos más a los Creandos, y veíamos sus participaciones y era todo chevere, muy buena experiencia la verdad.
		Mecanismo de solución de problemas de tareas	1	E3	Yo ya había tenido mi video y después mi guía me dice que la cámara tenía que estar estable, estática sin moverse y yo no sabía eso de la cámara, a mí me grabaron y la cámara se movía alrededor mío y mi guía me dijo que la cámara debería estar ahí nomás en un mismo lugar, pero me lo dijo después. Tuve que volver a grabar, volver a buscar los mismos materiales, conseguirme materiales para volver a grabar porque mi video estaba mal, por el hecho de la cámara.
			1	E1	Era muy trabajoso porque tienes que saber cómo presentar tu taller y muchas veces nosotros no sabemos, era mi primera vez grabando un video y bueno al final volví a grabar todo, pero me hubiera gustado que me lo hubiera dicho antes para saber a detalle cómo hacerlo y no perder tiempo y energía sobretodo.
			2	E3	Se me es difícil trabajar con niños y más porque son sólo dos y a veces entra otro más, pero tener dos niños, creo yo, como que demanda tener más energía para tenerlos atentos y no sé cómo hacer eso.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción organizacional	Mecanismo de solución de problemas de tareas	1	E9	En mi caso, en mi tripla, una de mis compañeras desde el inicio no nos contestaba, entonces solo quedamos mi compañera y yo, por más que le llamábamos a mi otra compañera, no nos contestaba. Mi Creando Guía solo nos dijo que continuemos las dos. Entonces, de lo que éramos tripla, pasamos a ser dupla y pues ahora teníamos que dividirnos y hacer todo entre las dos, es más trabajoso.
			2	E6	Yo entré junto con una amiga, ella fue quien me convenció para entrar; entonces, ella estaba, incluso, más ilusionada con Crea+. Cuando entró, creo que con los chicos que le tocó, como que no le ayudaban mucho y, al final, la única que hacía todo era ella. Al final lo tuvo que dejar porque no había mucho apoyo.
			1	E4	Somos 3 los que damos la clase de <i>divertimate</i> , dos de mis compañeros no me han ayudado nada de nada y lo estoy haciendo todo sola. A veces, con el instituto, los trabajos, mandar esto a cierta hora, crear los PPT para los niños, no solamente son las clases sino las dinámicas de antes, el guion y todo eso, como que es un poco complicado. A veces uno se queda hasta tarde y eso desanima.
	Satisfacción de las motivaciones	Valores	1	E1	Me motivó y llamó la atención el hecho de hacer voluntariado, ya que tengo la personalidad de ser solidaria, me nace y sentía que el ser voluntaria le da un buen fit a ello.
			1	E9	Bueno, yo terminé secundaria en el 2018 y entrando al instituto [...], dije quiero hacer algo para poder ayudar a otros tipos de personas, comprometerme con eso, dando algo de mi hacia los demás, y eso es lo que me mantiene aquí en el voluntariado.
			2	E8	Yo creo que más de que nosotros entregamos algo, es algo personal, ósea damos algo y recibes más, ese es el motivo por el cual entré a este voluntario y por lo cual continuó.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción de las motivaciones	Conocimiento	2	E4	Al menos en lo personal me ayuda mucho a conocer más que todos vemos el mundo desde diferentes puntos de vista. Alguien mencionó que uno siempre está en constante aprendizaje y está en lo cierto, el voluntariado me ha ayudado a aprender muchas cosas de ellos, los niños, a tomar en cuenta lo que antes no lo hacía o no pensaba, pero gracias a estos chiquitos sí he aprendido.
			1	E4	Yo creo que esto también es un proceso de retroalimentación, tú aprendes también de los niños, ves otras realidades y dices “wuuu” [...], realmente, se puede aprender de ellos.
			1	E8	Siento que, aparte de la enseñanza de nuestros líderes y de nuestra parte a los niños, siento que entre los mismos voluntarios hay un gran aporte, aprender entre los mismos miembros de mi dupla.
			2	E10	Los sábados hay como pequeños talleres de capacitaciones al final, aunque son cortitos, sí ayudan de cierta manera para las tareas y también te sirve para la vida diaria, igual el <i>feedback</i> , nosotros con mi dupla, recibimos el <i>feedback</i> de los avances, aunque me gustaría que haya <i>feedback</i> de trabajo en equipo o para mi nada más, para mi propio desarrollo como creando, para mi desarrollo personal, porque ese tipo de espacios también sirve para aprender de uno mismo y conocerse.
		Mejora de estima	2	E5	Sí es realmente valioso saber que estas contribuyendo con la educación de tu país, yo siempre tuve ese deseo de dar mi granito de arena y sentir que con la preparación del guion, grabación de videos, preparar la dinámica de las clases y compartir con ellos en vivo es saber que estoy contribuyendo a otros que lo necesitan y que también aprendes y crecer porque no es fácil, más en el equipo, cuando tienes que coordinar y practicar como comunicarles el mensaje
			1	E8	Cuando terminamos de hacer el video o al final de cada clase me siento satisfecho, como que sabes que hiciste lo mejor de ti por otros y que eso les va a ayudar, te hace sentir valioso y muy importante. En las clases como que asumes una posición de liderazgo con los niños y eso también te ayuda a desarrollarte como persona, es lindo tratar con ellos y saber que también están aprendiendo o llevándose un mensaje de la clase.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción de las motivaciones	Mejora de CV	1	E2	Es muy bonito, la verdad, ver la interacción, y aparte que te hace crecer, interactuar más con las personas, saber cómo manejar reuniones o ese sentido de líder entre ese grupito con los niños. Creo que eso es bueno tanto para nuestras carreras y nuestras vidas diarias, la interacción, sobre todo, cómo saber comunicarnos.
			1	E3	Adquirir el sentido de líder dentro de tu equipo y entre los niños, es algo que he fortalecido en Crea+” y que de hecho me va a ayudar en mi carrera y en el trabajo, sobre todo.
			2	E2	Me encantaría realmente, por más que uno no haya ingresado con la intención de tener un certificado, creo que lo valoran mucho cuando uno está buscando trabajo o incluso para mejorar nuestra marca personal, certifican tu participación y también todo lo que uno aprende aquí.
		Relaciones sociales	2	E10	Entonces, ahí he podido conocer mejor a todos mis compañeros de Confía y por eso de la semana de integración de los retos y <i>tiktoks</i> , había cosas que nunca habíamos utilizado como <i>tiktok</i> , y ahí nos estábamos ayudando y con eso de la integración que tenemos que hacer el bailecito, y tenemos que hacer el de acá, entonces por el grupo de WhatsApp todos damos ideas, y uno se ofrece por ejemplo a editar. En este caso, yo he sido la maestra de baile y todos nos vamos apoyando y es divertido. Sí me hubiera gustado tener algún contacto con los voluntarios antes también, porque fue recién después de los videos que pudimos conocernos un poquito más
			1	E7	Fue lindo saber que podía conocer y conectar con otros voluntarios. A veces dentro del equipo, por los problemas que se tiene, que a veces no quieren apoyar o participar, no puedo establecer una amistad o esas conexiones o lazos más cercanos, te hace sentir un poco sola, porque no conoces a casi nadie hasta recién la semana de integración que por ahí al menos empiezas a conocer o saber de la existencia de otros voluntarios
			1	E4	Bueno en lo personal considero que soy una persona que me gusta socializar mucho, conversar con la gente y el contacto directo con niños. En mi caso estoy en 1ro de secundaria, creo que, al conocer personas nuevas, nuestros niños y niñas, conoces sus vibras y su historia. Al menos en lo personal me ayuda mucho.



**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción de las motivaciones	Defensa del yo	2	E5	Las reuniones de los sábados son especiales, como que te saca de la rutina de los días de semana, te distraes con todas las dinámicas y con el grito Crea+ te liberas de todas las cargas de la semana, pero luego a veces puede ser estresante porque inicio la semana y de nuevo siento esa sobrecarga, yo trabajo y estudio y estoy bien ocupada en la semana, se lo comenté a las chicas de mi equipo y ni así a veces apoyan, al final hago casi todo sola, a veces es un poco estresante. El único momento que si me olvido de todo y entretenido es los sábados, pero es muy puntual, si me gustaría que en la semana también me sienta así para no pensar en las demás responsabilidades o sentirse sobrecargada con el voluntariado.
			1	E8	La semana de integración si es entretenido, porque quieren sumar más puntos en los retos y apoyas para conseguir esos puntos, te olvidas un rato de tus problemas en todo eso, pero uno luego también tiene que continuar con las entregas de cada semana, del guion o de lo que se hará en las clases en vivo, ahí muchas veces mi tripla no apoya mucho y es cansado, a veces ni responden.
	Satisfacción de tareas voluntarias	Contribución al propósito general	2	E2	Todos tenemos el corazoncito azul y un propósito en conjunto que siempre tenemos presente, [...] ayudar a más niños a alcanzar sus sueños mediante el talento que donamos y hacer que, de repente, crean en ellos mismos para que más adelante puedan cumplir todo lo que se proponen.
			1	E8	Más que todo [estar en Crea+] es dejar un legado en el tiempo, esto es algo sostenible; ósea si o si se va a fomentar en las siguientes generaciones y, entonces, eso es lo que se busca con cada tarea realizada.
		Definición de objetivos claros	1	E5	Se nota qué hay una buena organización, también debe ser por los años que tiene en funcionamiento. Pero sí he sentido que son muy organizados y tienen objetivos claros para cada cosa que preparan.
			2	E6	Los sábados mi Crenado Guía nos dice qué vamos a hacer y por qué lo vamos hacer, eso es importante porque demuestra qué hay una plantación detrás y no vamos a ir un sábado a que recién preparen todo

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Dimensión	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Satisfacción	Satisfacción de tareas voluntarias	Seguimiento	2	E10	La última vez que le enviamos [nuestro avance al Creando guía] no nos revisó nada y eso que nosotros le habíamos enviado antes nuestro Word
			1	E1	El guía había estado en exámenes, entonces [...] nos dejó solitos como dos semanas; luego, volvió y había un montón de problemas, porque no éramos el único grupo [con problemas], sino que varios [voluntarios] se estaban retirando.
			2	E1	Quizá, nuestros guías pueden decirnos si nos está yendo bien, si nuestras sesiones que hacemos en Word están bien o no.
			1	E9	Sería bueno que al final de clase, conversar y decirnos qué nos falta, si vamos bien.
			2	E4	Tenemos un grupo de WhatsApp con los papás, pero no hablan mucho, con mi compañero tratamos de hablar, pero los papás como que no tanto, nos gustaría que incentiven ello o sino no hay forma de cómo sepamos que lo estamos haciendo
		Eficacia de las tareas	2	E9	Con mi grupo realmente queríamos que la clase cause un gran impacto en ellos, pero algunas veces era frustrante no tener su participación. Como que te hace dudar si realmente lo estás haciendo bien
			2	E8	Parecía que yo hacía un monólogo, solo yo hablaba y decía “algún voluntario” y nadie me respondía o me respondían en privado. Entonces, dije “ah no, yo no me quedo aquí”, yo quiero que todos participen y los hago participar a todos. [...] Es plantear esas estrategias o ideas innovadoras para ver cómo mejorar tal situación, porque tampoco es como que “ya bueno no participan, qué voy a hacer

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Compromiso organizacional	Orgullo de ser voluntario	1	E5	Saber que estoy haciendo un gran impacto en los niños, me llena de orgullo. Y no solo eso, sé que soy uno de los muchos Creandos que han otorgado su valioso tiempo para hacer el Perú mejor.
		2	E8	La última vez que nuestro Creando Guía nos pasó un link para que se puedan inscribir nuevos niños, lo pasé en mi grupo de familia, porque tengo primas que son chiquitas y les comenté que iba a enseñar. Eso me emocionó bastante, me felicitaron por mi iniciativa, y bueno maso menos les explico qué es, algunos me preguntan, ¿te están pagando por eso? Pero bueno, siempre les comento que es un voluntariado profesional, que estoy poniendo en práctica los temas que sé.
	Felicidad de elegir ser voluntario	2	E5	Me encanta esto de trabajar con niños y quiero que más niños, en adelante, sigan mejorando y aprendiendo de nosotros, y eso es lo que más me encanta de Crea+. Además, que en las clases me digan gracias miss, me llena de alegría.
		1	E6	Pero, sobre todo, más me alegra el hecho de saber que a los niños de las escuelas a los cuales está dirigido Crea+ son las que van a asistir. Entonces, si estoy super alegre por eso.
		1	E1	La experiencia que me voy llevando es muy linda la verdad, muy linda vibra y siento que sí reconocen que somos importantes. Además, se comparte y aprendes mucho. No sé cómo describirlo porque todo es muy lindo, sinceramente. Claro que sí tiene ciertas cosas que debería mejorar y que ya lo hemos hablado.
	Inspiración a dar lo mejor	1	E1	Como quien dice “se me entró el bichito de que hay que cambiar la educación”. Hay que hacer que todo sea igual, que todos tengan la misma oportunidad de educarse y vi que el voluntariado de Crea+ justo involucra ese pilar que es la educación y qué mejor que ser tú mismo una persona con principios, con valores y que sobre todo hemos tenido quizás alguna educación completa, a diferencia de algunas personas para poder inculcar a los demás niños.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Compromiso organizacional	Inspiración a dar lo mejor	2	E10	Crea+ tienen unos mantras bien chéveres, realmente son inspiradores. En las clases, yo se los repito a los chicos. Además, en la forma en que lo hacen notar, es super, porque te transmiten energía. Aunque sí, algunas veces es excesivo jaja.
		2	E3	La energía que, en un inicio, [...] parecía un “positivismo tóxico”, era un exceso.
	Coherencia de valores	1	E3	Yo creo que sería más que todo que todos tenemos el corazoncito azul y un propósito en conjunto, que es que ayudemos a más niños a alcanzar sus sueños mediante el talento que donamos y hacemos que de repente crean en ellos mismos para que más adelante puedan cumplir todo lo que se proponen
		1	E8	Soy firmemente creyente que, si les enseñas a los niños y los educas a ser solidarios con los demás, no va a ver la necesidad que más adelante tengas esos problemas de que tengas que cambiar la mentalidad, y que si desde chiquitos se les enseña cómo tratar a las personas ya no tendrás que hacerlo de grandes, y eso para mí es muy grandioso, siento que eso es mi granito de arena
		2	E3	Creo yo que Crea+ ha demostrado ser bastante abierta y responsable con las cosas, con sus actividades. Eso es algo que valoro de cualquier persona o organización.
	Preocupación por el futuro de la organización	2	E6	Me gusta que Crea+ quiera expandirse, aunque la verdad algunas veces me preocupa que tantos voluntarios se vayan. En mi grupo estoy solo e imagino que otros grupos también.
		1	E1	Dentro de los retos que tenemos está buscar a los amigos creando para que Crea+ se siga sosteniendo y siga por muchos años más, eso va fuera de nuestra labor como Creando Docente pero lo hago con gusto porque quiero que la organización siga

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Compromiso organizacional	<b>Preocupación por el futuro de la organización</b>	1	E3	El amigo Crea+ [...] no hay que tomarlo como un reto, sino como un compromiso o una misión, o algo así porque es algo más fuerte que eso
	<b>Nivel de esfuerzo</b>	1	E7	En realidad, todo el esfuerzo, las ganas y el tiempo son cosas que en realidad aportamos, como dicen a veces los recursos materiales se gastan y se recuperan. Sin embargo, el tiempo como dicen vale oro, una vez que se da ya no regresa, y que bueno saber de qué el tiempo cada sábado, e incluso día de semana, lo estamos dando de la mejor manera, en este caso por los niños, planificando las clases, tratando de tener la metodología adecuada para poder llegar a cada uno de ellos, en realidad el esfuerzo que le ponemos, las ganas, las mejores vibras también y las energías que damos también.
		1	E9	[...] si requiere de bastante esfuerzo, pero no es algo que se sufre si uno lo hace de corazón y de forma muy sincera, entonces creo que eso es lo que lo hace muy diferente de otros lados.
		2	E1	La verdad que intento dar todo de mí, pero algunas veces el trabajo más la universidad no me lo permiten.
	<b>Disposición de continuidad</b>	1	E2	Siento que, así como cuando empiezas a hacer algo y el primer lugar donde lo hiciste quizá te marca un poquito más y si tienes una buena experiencia, personalmente si me daría chance de intentar seguir el próximo semestre.
		2	E8	Algunas veces siento que absorbe mucho mi tiempo libre el voluntariado, entonces no se si por tiempos pueda seguir ya sea como Creando u otro rol que me puedan dar.
		2	E6	Siento que no debería perderse la virtualidad en tantos ámbitos, ya sea en estudios, para clases, voluntariados, no se debería perder esta oportunidad de que se maneje virtual, a parte de la presencial. La virtualidad ha hecho que pueda entrar al voluntariado, si no, no tendría tiempo, porque perdería todo en el traslado de mi casa hasta el colegio.



**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Recomendación de la organización</b>	1	E4	No soy mucho de subir historias o publicar o grabar mi clase para subirlo, sino más cuando fluye en una conversación o quizá más cuando me preguntan si les comento que estoy en un voluntariado. Pero intento decir el nombre, estoy en voluntariado se llama Crea+ y ayudo a niños de primaria.
		1	E9	Sí, algunas veces cuando mis amigos me preguntan qué tal mi sábado, les cuento sobre lo que realicé en Crea+ y, ya pues, continua la conversación y les cuento todo el propósito detrás. Es lindo ello, porque muestran interés.
		2	E10	En algunas reuniones que tenemos con mis amigos converso sobre Crea+, cuando me preguntan. Pero en las últimas veces, más bien le cuento a mi amiga sobre la situación con mi dupla, para que me aconseje.
	<b>Mejor organización de voluntariado</b>	1	E2	Algo que se diferencia de los demás voluntariados es que básicamente hay un seguimiento a los nuevos ingresos, como punto número uno [...]. En segundo lugar, son pocos los voluntariados que están enfocados en educación y sobre todo que llevan la trayectoria que lleva Crea+, llevando más de 10 años en el Perú.
		2	E3	Además, como era mi primera vez también dictando, lo que más me ha gustado en verdad ha sido poder elegir temas sencillos que se me hagan cómodos para mi; como que sí disfruto el proceso de preparar las clases.
		1	E7	Yo actualmente he estado en 7 voluntariados, entonces he podido notar la diferencia de cada voluntariado en el que he estado. En Crea+ lo que más me gustó es que realizan actividades constantes los fines de semana, de integración.
		2	E2	Yo he estado en otros dos voluntariados, si bien han existido complicaciones dentro del equipo que estaba, no había llegado a tal nivel que desaparezcan y me dejen con todas las responsabilidades. Además, que el Creando Guía casi ni buscó solución.

**Tabla Z1: Principales citas de *focus group* (continuación)**

Variable	Ítem	Focus Group	Entrevistado	Cita
Identidad de rol	Significado de ser voluntario	1	E7	Hacer voluntariados por parte del estado, como en el que participé y otras en la sociedad civil como Crea+, me parece que son una buena forma de arreglar la sociedad, así sea que te encuentres con uno o dos o 100 alumnos, siempre hay un impacto en ellos.
		2	E1	Si no me equivoco, Crea+ tiene más de 10 años haciendo esto y siempre es reconocido. Para mi, formar parte de esto es muy importante.
	Importancia de ser voluntario en la definición de quién soy	1	E5	Siempre quería participar en un voluntariado. Primero ingresé en el voluntariado de los Panamericanos, desde que ingresé ahí quise hacer voluntariado toda mi vida, y poder hacerlo desde aquí son bonitas experiencias, agradezco bastante.
		2	E7	Ser voluntario es parte importante de lo que soy, [...], pero no es lo único claramente. Yo me definiría también como estudiante de psicología, buena amiga e hija.
	Sentimientos definidos por la organización	1	E6	Crea+ es como una familia. Con mi tripla nos hemos vuelto muy cercanos y con mi guía también, incluso en las capacitaciones nos preguntaban nuestros problemas. Creo que todo esto, también, tiene que ver con el propósito que compartimos
	Pensamiento continuo sobre voluntariado	2	E4	Sí, algunas veces, estoy tratando de pensar a lo largo de la semana, en el transporte, por ejemplo, en qué podría implementar para poder captar la atención de una manera interesante
		1	E8	Luego de mis clases, me doy un tiempo para saber en qué podría mejorar para las clases a los niños, algunas veces es frustrante cuando no participan.
		1	E3	En las asambleas de los sábados sentí que se podía mejorar en la explicación de uno de los temas. Entonces, averigüé un poco más y le comenté a mi Creando Guía. Creo que también viene de nosotros poder mejorar los puntos no tan asertivos.
	Vacío por abandono de voluntariado	2	E1	El siguiente semestre estoy tratando de equilibrar bien las cosas, más que nada por el curso que estoy llevando [...]. Entonces, quiero ver si voy a estar en el sacrificio de tener que dejarlo o no. Siento que como dice E2, “el que mucho abarca poco aprieta”, entonces no voy a poder hacer bien las cosas como me gustaría y haría que sienta poca frustración conmigo misma, quizás. Entonces, quizás, el siguiente semestre mi prioridad sean los estudios, me tendría que enfocar en eso. Me daría pena dejarlo, pero sí o sí consideraría en el futuro apenas pueda, volver a hacerlo.

# ANEXO AA: Incidencia de las recomendaciones en los puntos de mejora en las variables de investigación

Tabla AA1: Incidencias de las recomendaciones en los puntos de mejora en las variables de investigación

Variable	Item	Problema	Integración			Formación y Desarrollo			Evaluación			Recomendación			Otras de mejora		
			Resumen/Descripción	Tareas/Actividad	Objetivos/Resultados	Indicadores de	Experiencia/Conocimiento	Capacidades/Habilidades	Competencias	Producto/Grupo de	Producto/Grupo de	Producto Individual	Medio de supervisión	Medio de supervisión	Medio de supervisión	Medio de supervisión	Medio de supervisión
Satisfacción organizacional	Atendimiento de solicitudes de quejas	Falta de conocimiento para atender las quejas de los clientes	X														
	Formación y desarrollo	Falta de capacitación en el manejo de quejas	X														
	Comunicación	Falta de comunicación con el cliente	X														
	Procesos	Falta de procesos para el manejo de quejas	X														
Satisfacción de los clientes	Atendimiento de solicitudes de quejas	Falta de conocimiento para atender las quejas de los clientes	X														
	Formación y desarrollo	Falta de capacitación en el manejo de quejas	X														
	Comunicación	Falta de comunicación con el cliente	X														
	Procesos	Falta de procesos para el manejo de quejas	X														
Compromiso	Atendimiento de solicitudes de quejas	Falta de conocimiento para atender las quejas de los clientes	X														
	Formación y desarrollo	Falta de capacitación en el manejo de quejas	X														
	Comunicación	Falta de comunicación con el cliente	X														
	Procesos	Falta de procesos para el manejo de quejas	X														