

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.  
MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO: CASO AIESEC**

**TEMA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO**

**MÓNICA ELIZABETH HERRERA VIEIRA**

**[herreravieiramone@gmail.com](mailto:herreravieiramone@gmail.com)**

**DIRECTOR: PHD. GUIDO ANDRÉS ABAD MERCHÁN**

**[andres.abad@epn.edu.ec](mailto:andres.abad@epn.edu.ec)**

**2016**

## DECLARACIÓN

Yo, Mónica Elizabeth Herrera Vieira, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



---

Mónica Herrera Vieira

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mónica Elizabeth Herrera Vieira, bajo mi supervisión.



\_\_\_\_\_  
PhD. Guido Andrés Abad Merchán

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por la fortaleza que me brinda para seguir adelante.

A la Escuela Politécnica Nacional, a los señores profesores por sus enseñanzas y de manera especial a mi Director de tesis Andrés Abad.

## **DEDICATORIA**

A mis hijas María José, Gabriela Elizabeth y Andrea Salomé.

A mi esposo Gabriel, a mis padres Rodrigo Herrera (+) y Ligia Vieira, y a mis hermanos Ligia María, Mario Rodrigo, Tania Paulina y Santiago Antonio.

**Mónica Elizabeth Herrera Vieira**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
1.1 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (ONGS).....	3
1.1.1 EL ESTADO Y LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGS).....	5
1.2. GESTIÓN SOCIAL.....	7
1.2.1. MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
1.2.2. MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO:.....	15
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	21
2.1 ANTECEDENTES.....	21
2.2 ACTORES ENTREVISTADOS.....	22
2.3 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	23
2.4 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES.....	24
2.5 INMERSIÓN INICIAL.....	25
3. ESTUDIO DE CASO.....	27
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AIESEC.....	27
3.1.1 ANTECEDENTES.....	27
3.1.2 INCENTIVOS O COMPENSACIONES.....	29
3.1.3 POLÍTICAS.....	30
RESULTADOS.....	31
3.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	31
3.2.1. MIEMBROS ACTIVOS DE AIESEC.....	32

3.2.2. ALUMNI .....	36
REFLEXIÓN .....	38
CONCLUSIONES .....	41
RECOMENDACIONES .....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45

## LISTA DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL BÁSICO EN LAS ONGS.....	8
ILUSTRACIÓN 2: LA MOTIVACIÓN.....	11
ILUSTRACIÓN 3: TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	13
ILUSTRACIÓN 4: ROL DE LA MOTIVACIÓN.....	14
ILUSTRACIÓN 5: MOTIVACIÓN SEGÚN McCELLAND.....	15
ILUSTRACIÓN 6: DIRIGIR VS. LIDERAR.....	17



## RESUMEN

La motivación del talento humano en una empresa u organización puede ser fundamental para que los objetivos planteados en el trabajo lleguen a ser cumplidos efectivamente. En las organizaciones en donde el personal no percibe un ingreso económico por su trabajo, la motivación del recurso humano se convierte en un factor primordial para el desarrollo de la misma. Este proyecto de investigación busca analizar los factores motivacionales para realizar trabajos voluntarios en ONGs. Se analiza su aporte a la sociedad y se sugiere poner atención en esta clase de actividades para incrementar la motivación en los individuos al realizar el trabajo de voluntario.

**PALABRAS CLAVES:** Factores motivacionales, voluntarios, ONGs.

## **ABSTRACT**

In every organization or industry motivation of the personal might be fundamental to achieve the objectives that the organization is aiming. In such organizations where the employees do not receive an economical retribution for their work, motivation becomes a key factor for their development. This investigation project work will analyze the motivational factors that encourage volunteers to work in NGOs. I will analyze the work they realize in the society and at the end recommendations will be presented in order to increase motivation to work as a volunteer.

**KEYWORDS:** Motivational Factors, volunteers, NGOs.

## INTRODUCCIÓN

El recurso más importante de toda empresa y organización es el recurso humano o talento humano, pues sin este es muy difícil que la empresa u organización crezca y se consolide en el tiempo. Debido a esto es preciso que se mantengan una buena retención de personal en toda entidad, por lo que es importante reforzar la motivación que tienen los trabajadores para laborar. En el caso de las organizaciones no gubernamentales que funcionan con un presupuesto limitado o sin presupuesto para sus proyectos, el tener personal motivado se convierte en un requisito obligatorio para su funcionamiento.

En el presente trabajo se plantea los siguientes objetivos:

- 1) Como objetivo general está el determinar cuáles son los factores motivacionales de los voluntarios para realizar un trabajo no remunerado en una ONG.
- 2) Reflexionar acerca de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el aspecto motivacional de su voluntariado.
- 3) Estudiar las Organizaciones de la Sociedad Civil con los aspectos de la motivación hacia el voluntariado.
- 4) Identificar los factores de atracción en relación con las perspectivas profesionales de los voluntarios.
- 5) Ejemplificar por medio de un estudio de caso en la organización AIESEC.

Esta investigación analizará el trabajo voluntario, exponiendo los beneficios no económicos que se obtienen del mismo, propiciando para que el número de voluntarios vaya en aumento y que su impacto sea positivo en la sociedad.

Es importante determinar los elementos que motivan a un individuo a permanecer en una organización en donde no recibe remuneración económica como paga por su trabajo, debido a que de esta manera se puede desarrollar más alternativas de motivación para estas organizaciones y en consecuencia ampliar el impacto positivo que tienen en la sociedad.

La organización escogida para esta investigación es la ONG sin fines de lucro AIESEC, en la cual, a través de la información recabada mediante la utilización del Enfoque Cualitativo, con Encuestas en Profundidad realizadas a 10 miembros, se analizará los aspectos que motivan a realizar un trabajo no remunerado. Del mismo modo, se identificarán los factores de atracción al voluntariado, en relación con las perspectivas profesionales de los voluntarios.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSCs)

Toda empresa u organización se funda o se crea con un objetivo a cumplirse, para satisfacer una necesidad. En el Ecuador la mayoría de empresas existentes tienen un enfoque comercial y productivo, muchas son netamente financieras. Aunque de cierta manera estas organizaciones proveen a la población productos y servicios útiles para nuestro diario vivir y mejoran nuestra calidad de vida, es posible también prestar un tipo de servicio que tenga un enfoque más humanitario y de servicio social. Frente a esta premisa y para luchar por ciertos derechos de grupos específicos, se desarrollan las ONGs, que sin embargo de no ser entes del Estado, buscan un mismo fin, que es el de trabajar para la sociedad.

Las Organizaciones no Gubernamentales se las define como entidades privadas sin fines de lucro cuyos miembros son ciudadanos o asociaciones de ciudadanos de uno o más países, y cuyas actividades, están determinadas por la voluntad colectiva de sus miembros en respuesta a la necesidad de integrantes de una o más comunidades en las que la ONG coopera (Figueroa, Junio de 2010, pág. 92).

“Se estaría hablando de las entidades del tercer sector o instituciones privadas y sin ánimo o fines de lucro” (Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f., pág. 15) cuando en una organización sus actividades son un reflejo de sus principios y valores, cuando persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa. Estas organizaciones no lucrativas y no gubernamentales tienen una historia de trascendencia, no solo en nuestro país, sino a nivel internacional.

El origen de las organizaciones no gubernamentales se encuentra en un proceso que ha evolucionado en base al derecho de “Libertad de Asociación”, pues en su mayoría tienen un fin u objetivo social (Figueroa, 2010), están enfocadas en solventar una necesidad de un grupo específico, al que generalmente les han sido violentados sus derechos o buscan un desarrollo social mayor. La presencia de este tipo de organizaciones en asuntos internacionales se remonta a la segunda mitad del siglo XIX (Universia, 2015) al tomar fuerza los movimientos sociales que surgieron a partir de fenómenos

mundiales como la Revolución Industrial; esta evolución llega a tiempos actuales, en donde se puede evidenciar claramente que tienen una fuerte influencia en el ámbito internacional. Puntualmente el origen de este tipo de organizaciones parte en el año 1823, cuando se estableció la “Sociedad contra la Esclavitud, originando un papel importante en la creación posterior de la Sociedad de las Naciones” (Figuroa, 2010, pág. 92), lo que derivó en la formación de varias agrupaciones. Esta primera Organización logró que en 1840, la Convención Mundial contra la Esclavitud, realice movilizaciones internacionales para dar término al comercio de esclavos (Universia, 2015); y este tipo de logros inspiró a más grupos sociales a formar organizaciones con “similares preocupaciones e influencias” (Figuroa, 2010, pág. 92) y trascender en distintos países a nivel mundial.

En el Continente Americano se estiman tres circunstancias en donde se da origen a las ONGs: 1) Los modelos económicos implementados; 2) la crisis de algunas instituciones tradicionales; y, 3) la influencia promocional de organismos internacionales y de iglesia (Ortega, 1989). Esto ocasionó que se funden varios organismos de este tipo, pero no fue hasta la finalización de la Segunda Guerra Mundial y la creación de lo que hoy conocemos como las Naciones Unidas, que se puso mayor atención a este tipo de causas, e inspirados por un ambiente de cooperación y desarrollo, se inició incluso un método de financiamiento para estas iniciativas.

Varias dificultades fueron las que se presentaron en estos procesos de formaciones de organizaciones, desde el ámbito educativo se vio un debilitamiento del rol de las universidades frente al desarrollo, “el crecimiento de alumnos, la apertura hacia carreras o disciplinas de muy diversa naturaleza y los problemas presupuestarios, tienden en muchos casos a disminuir la calidad de la función universitaria” (Ortega, 1989, págs. 131 – 132), impidiendo con esto que los individuos tengan una formación humanitaria a más de la formación teórica que puede ofrecer una institución educativa.

Esta crisis generalizada de la institucionalidad tradicional, con las excepciones correspondientes, ha provocado la necesidad de crear un nuevo vértice institucional, la organización no gubernamental. Y han sido las instituciones más cercanas a los problemas sociales las que han venido determinando,

denunciando y proponiendo acciones destinadas a suplantar y reforzar roles que tradicionalmente habían estado en otras instituciones como es por ejemplo la formación humana, la canalización de recursos, la transferencia de tecnología y muchas otras. Resaltan las instituciones de iglesia, principalmente la Católica, los Organismos Internacionales, las Agencias de Cooperación de países desarrollados y en algunos casos los propios gobiernos de nuestros países (Ortega, 1989, pág. 132).

De la misma manera surgieron algunas organizaciones internacionales de carácter laboral, político, religioso, social, cultural, etc., de “tipo *voluntario* con varias ocupaciones para luchar por un ideal, por una causa” (Figueroa, 2010, pág. 92) enfocadas en realizar un trabajo para la comunidad que tenga una finalidad social, pero que a su vez las personas que trabajen no reciba una remuneración económica por estas labores, sino que más bien, estos actos sean sumamente altruistas y desinteresados.

En Ecuador específicamente el desarrollo de las organizaciones no gubernamentales como agentes participativos y de trascendencia en la sociedad inicia como en el resto de países vecinos, al formar parte de iniciativas para la recuperación social por los daños de la guerra en Europa a mediados del siglo XX. Esto trajo consigo varias olas de grupos de interés social, que con el tiempo se establecieron y fueron legalizados y tomados en cuenta por el Estado como actores fundamentales. La participación de este tipo de organizaciones fue importante socialmente, sin embargo no fue hasta esta década que se creó una normalización legal para su funcionamiento.

### **1.1.1 EL ESTADO Y LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGS)**

El 20 de junio del 2013, el Presidente de la República expidió el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, conocido y referido como el “Decreto 16” (Registro Oficial No. 19, 2013). Este Reglamento regula las instancias, mecanismos, instrumentos, requisitos y procedimientos para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales SUIOS, que, conforme lo establece el Art. 8, está llamado a “garantizar e incentivar los derechos de las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y

colectivos, quienes pueden asociarse con fines pacíficos en toda forma de organización libre, igualitaria y lícita de la sociedad” (Registro Oficial No. 19, 2013, pág. 6).

Se establece el conjunto de formas organizativas de la sociedad, entre las cuales se encuentran las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos constituidos en agrupaciones humanas organizadas que interactúan entre sí y emprenden en metas y objetivos lícitos para satisfacer necesidades humanas.

Las ONGs se encuentran reguladas por el Decreto No. 16, en el que han sido consideradas dentro de las organizaciones sociales y ciudadanas que ejercen sus actividades y participan voluntariamente en las diversas manifestaciones y formas de organización lícita de la sociedad. Se reguló además las entidades u organismos competentes del Estado que pueden otorgar personalidad jurídica a las ONGs (Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, Decreto Ejecutivo No. 16, 2013).

En el Capítulo Segundo de la Ley de Transparencia y Participación Ciudadana, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 175 de 20 de abril del 2010, en los Arts. 37 y 38, el Estado reconoce al voluntariado de acción social y de desarrollo, como una forma de participación social; una actividad de servicio social y participación libre de la ciudadanía y las organizaciones sociales en diversos temas de interés público; con independencia y autonomía del Estado, permitiendo que la ciudadanía y las organizaciones sociales puedan establecer acuerdos con los diversos niveles de gobierno para participar de manera voluntaria y solidaria en la ejecución de programas, proyectos y obra pública, en el marco de los planes institucionales.

Para proteger al voluntariado deben suscribirse acuerdos entre las organizaciones sociales y las instancias del Estado, involucradas para apoyar tareas de voluntariado, acuerdos y convenios en los cuales se fijarán las condiciones de la labor solidaria, sin relación de dependencia, aclarando que el “voluntariado no puede constituirse en un mecanismo de precarización del



trabajo o en formas ocultas de proselitismo político, ni afectar los derechos ciudadanos” (Ley de Transparencia y Participación Ciudadana, 2010, R. O. S. No. 175, pág. 8).

## 1.2. GESTIÓN SOCIAL

Como ya se dijo anteriormente, las ONGs están encaminadas a conseguir un objetivo social. La gestión en esta clase de organizaciones amerita mucha responsabilidad y el empleo óptimo de recursos disponibles para garantizar el logro del fin social que proponen dichas instituciones, por lo que sus administradores tienen una inmensa responsabilidad ante los socios, fundadores, organismos que han depositado su confianza en la entidad y sobre todo en las personas que se ven beneficiadas con la misma. “Esta clase de organizaciones se pronuncian por medio de distintas funciones, entendiéndose como tal a las acciones que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado” (Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f., pág. 17). Generan funciones que le ayuden a poner en marcha sus actividades, estableciendo su misión, que vendrá acompañada de tareas para el logro de objetivos. Es necesario el establecimiento de políticas y estrategias, determinando responsabilidades, el saber actuar sobre estas políticas y estrategias a través de diferentes medios y organismos controlándolas periódicamente para ver si están acordes con normas de la organización para su comprobación. Es importante saber entrelazar su información para un buen logro en las actividades que conlleven a la obtención de resultados en cada función. Mencionaremos cinco funciones básicas de esta clase de organizaciones:

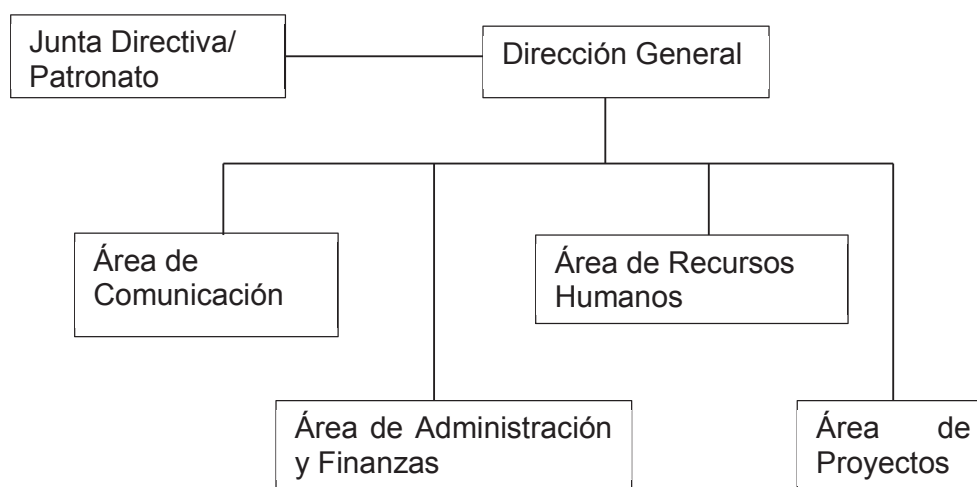
- 1) La **función técnica** que hace referencia a la prestación de servicios o la fabricación de productos.
- 2) La comunicación con terceros, dando a conocer las actividades de la entidad, función denominada **relaciones externas**.

3) Las operaciones contables y registros, así también la gestión de los recursos económicos, tiene su función en **administración y finanzas**.

4) La contratación de personal y voluntarios y la administración de los mismos es la función de **recursos humanos**.

5) Las políticas generales, la gestión de recursos y orientaciones estratégicas, son las funciones de la **dirección** (Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f.)

*Ejemplo de un organigrama funcional básico en las ONGs*



*Ilustración 1: Organigrama funcional básico en las ONGs*  
(Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f., pág. 165)

Este ejemplo representa un modelo de organización estructurada conforme a lo que puede darse en las empresas. “Este diseño transfiere mensajes sobreentendidos: quien manda, quien ejecuta. Indica gráficamente quienes están arriba y quienes abajo, y sugiere que es mejor estar arriba” (Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f., pág. 165).

Estas funciones estarán bien determinadas por los responsables en gestionar la organización, es decir que su conocimiento de la misma y su entorno influirá para saber coordinar bien las actividades y le ayudarán a actuar con eficacia.

La visión de un buen planificador deberá estar enfocada en la situación actual de la entidad, las metas, y en las decisiones que se deben tomar para conseguirlas (Caro, De Asís, Gross, Lillo, n.f.).

Es importante tomar en cuenta que en esta clase de organizaciones se debe realizar una buena gestión de personas, la función de Recursos Humanos que se encarga de reclutamiento y selección, capacitación, contratación, formación, retribución, evaluación, inducción y retención de los miembros de la organización. Por lo que debemos destacar que su función es primordial en esta clase de organizaciones, ya que las personas vienen a constituirse como agentes estratégicos para lograr alcanzar los resultados deseados por la organización y de esta manera contribuir al fortalecimiento y al desarrollo de un país. Su funcionamiento ayuda a concluir lo siguiente:

1) La actividad en este sector se presta con personas para personas, los servicios y su actividad no es meramente productiva. 2) Es un sector en crecimiento y con aspectos por consolidar, siendo uno de ellos la gestión en Recursos Humanos. 3) Su trabajo se realiza en un entorno complejo y dinámico con variedad de actores, haciendo falta equipos formado y comprometidos para gestionar correctamente y con ilusión esa complejidad. 4) Los objetivos que se pretende son de alto impacto aspirando a cambiar y transformar realidades sociales (Cortés, 2009. pág.17).

Además de que debe definirse su ciclo de vida profesional desde que ingresa hasta su retiro de la organización, su formación y desarrollo, para esto deberá contar con un sistema cuyos componentes sean: la selección, formación y capacitación, descripción de puestos de trabajo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, administración de personal, gestión por competencias e inducción. El gestionar en estas organizaciones es una tarea diaria, a diferencia de otras, pues sus necesidades deben ser solucionadas inmediatamente, lo que permite un desarrollo de personas con valores para poder dirigir en esta clase de organizaciones. Es por esto que decimos que las organizaciones no lucrativas se basan en valores que son el principal motor que motivan a las personas a prestar sus servicios en ellas, el servir en esta clase de organizaciones les permite descubrir y aumentar sus habilidades y destrezas, desarrollarse personal y profesionalmente y lo que es más importante, sentirse útil ante la sociedad en general contribuyendo al bien de otros y el desarrollarse como líderes.

Las estrategias comprenden el establecer planes de acción para un tiempo determinado que nos lleven a la realización de actividades para el cumplimiento de los objetivos, así también a personas preparadas y comprometidas para la realización de las mismas. Para lograr medir y conocer su impacto es necesario comenzar la estrategia, porque al avanzar nos permitirá ver el punto de partida y si aumentó o disminuyó con respecto al momento de partida, por lo que deberá implantarse una buena información. El establecer un sistema de componentes para gestionar ayudará al cumplimiento de la misión preguntándonos: “¿qué queremos conseguir?, ¿cómo lo vamos a conseguir?, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?” (Cortés, 2009, pág.22).

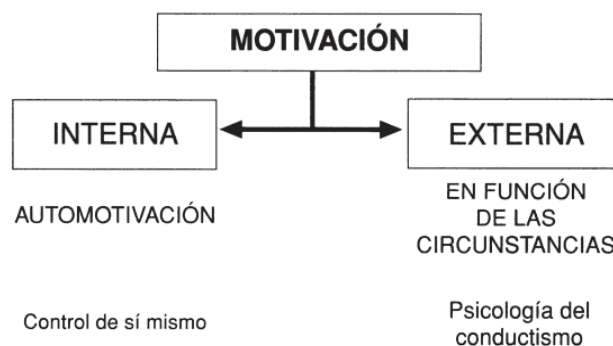
La gestión en esta clase de organizaciones pretende conseguir:

- 1) **El desarrollar las habilidades de gestión** por parte de los directivos, haciendo uso correcto de recursos e instrumentos de gestión (recurso humano, voluntario, comunicación, etc.)
- 2) **La creación de una cultura que favorezca el mejoramiento de la gestión interna**, a través del aprendizaje continuado y el intercambio de experiencias entre directivos y participantes, así también de las actuaciones de otras organizaciones y experiencia de profesionales en su misma situación.
- 3) La persona a cargo de la ONG pueda **fomentar su capacidad de liderazgo** siendo protagonista del cambio e innovación en sus entidades con presencia de valores y actitudes que defienden las ONG, es decir, en un mundo en constante evolución en donde hay retos importantes que los directivos deben enfrentar, se requerirá de personas y organizaciones capaces de innovar ante necesidades sociales que van surgiendo. Por tanto se pensará estratégicamente qué cosas nuevas habrá que realizar y que otras cosas se dejará de hacer y no contentarse solamente en gestionar mejor para gestionar más.
- 4) **Fomentar una cultura de transparencia** entre el personal directivo otorgando constantemente rendición de cuentas a todos los compuestos implicados por la gestión de las ONGs (Administraciones públicas, socios,

- contrapartes locales, medios de comunicación, sociedad en general, etc.), en donde no sólo se tenga que ver con una cultura de eficacia y eficiencia.
- 5) Las personas responsables de las ONGs deberán **sembrar las habilidades directivas**, haciendo énfasis en lo que tiene que ver al trabajo en equipo, toma de decisiones, la comunicación y la negociación (ESADE, Octubre 2013 a Mayo 2014).

### 1.2.1. MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Decimos que los motivos para que una persona pueda actuar, deben darse a través de la energía que ésta posea para dirigir su conducta hacia algo que desea alcanzar, acompañado de emociones. Lo atractivo de la motivación es que las personas puedan dar su mayor potencial para sí mismas y para los demás, buscando desafíos, logros, esfuerzos y permitiendo ser excelentes para sí mismos y para quienes son importantes para nosotros, es decir ayudarse uno mismo y a los demás, superando dudas, preocupaciones, etc. Para que haya un mejor entendimiento en lo que se refiere la motivación de las personas, realizaremos la siguiente ilustración:



*Ilustración 2: La Motivación*  
(Maestro, 2009, pág. 75)

La motivación puede ser interna o externa tal como se indica en el gráfico. La motivación interna también conocida como motivación intrínseca, se da por la

automotivación, entendiéndola como “la habilidad de identificar y fomentar en uno mismo motivos, sean emociones, sentimentales, racionales, etc. que nos permitan actuar y proporcionen satisfacción, llegando así a la felicidad que no es más que una manera de hacer el camino” (Valls, 2011, pág. 19). En la motivación interna son las razones intrínsecas las que hacen que el ser humano sienta la necesidad de actuar. Por otro lado, la motivación externa, que también puede denominarse motivación extrínseca, se da en función de las circunstancias y su inclinación a la psicología del conductismo (Maestro, 2009). En este caso el individuo actúa en función de estímulos externos.

Cuando una persona encuentra una situación como satisfactoria busca la manera de prolongarla. En el caso de la motivación interna un ejemplo podría ser el deseo de autorrealización que inspira a un ser humano a trabajar por sus anhelos, otro podría ser ayudar a los demás para sentirse bien y tranquilizar su conciencia. En cuanto a la motivación externa, un buen ejemplo podría ser el que dentro de ciertas organizaciones las personas realicen actividades que no sean de su agrado solamente porque son remuneradas; otro ejemplo sería una persona que decide trabajar en una ONG para recibir certificados, realizar contactos, etc. Otro tipo de motivación vendría hacer la consecuencia de mi acción en los otros, denominada también motivación trascendente, es decir la conducta motivada hacia el otro y desde el otro, por ejemplo los voluntarios que realizan actividades en una ONG. Éstos a su vez están motivados por reforzadores positivos de éxito o negativos de evitación, como indicamos a continuación (García, 2010):

<b>Tipos de Motivación</b>	<b>Motivos de la Conducta</b>	<b>Reforzadores</b>	
		<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Extrínseca</b>	Lo que espero recibir del entorno	Elogio Aprobación Premio	Privación Reprobación Castigo
<b>Intrínseca</b>	Lo que espero recibir-sentir dentro de mi	Satisfacción Tranquilidad Coherencia	Ansiedad Disonancia Desequilibrio
<b>Trascendente</b>	Las consecuencias de mi acción en los otros	Justicia Igualdad Convivencia Tolerancia	Injusticia Pobreza Marginación Racismo

*Ilustración 3: Tipos de Motivación*  
(García, 2010, pág. 5)

El resultado de múltiples agrupaciones y causas tanto colectivos como individuales; tanto intrínsecos como extrínsecos, ha permitido analizar el desempeño de las personas en el trabajo. Ellos pueden ser movidos por varios factores como son el clima laboral: enfocados especialmente a la identificación con el trabajo; la comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación entre miembros de las organizaciones: si ésta es favorecedora, o dicho de otro modo si está funcionando bien, o si está obstaculizando de las relaciones profesionales.

Impulsar la participación puede resultar motivador para unos, más no para otros, en lo que respecta a los enfoques personales ante los diversos motivos y acciones de estímulo, así también ante la forma de atender y abordar los problemas y conflictos, esto es con sus causas y repercusiones emocionales. Sus estímulos pueden tener múltiples perspectivas considerando la inclusión de dos herramientas motivadoras.

- 1.- Desarrollo de la automotivación (instrumento guía)
- 2.- Desarrollo del perfil del jefe motivador (instrumento guía)

Constituyéndose estas dos herramientas como “referencias básicas para su propia motivación y/o la de su equipo de trabajo” (Gan, Triginé, 2006, págs. 239 – 240).

El talento puede presentarse como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación.



*Ilustración 4: Rol de la Motivación*  
(Alles, 2013, pág.30).

Según el gráfico expertos mencionan que no basta con la intersección de conocimientos y competencias, sino que hace falta la motivación, donde pretende incluir la propia motivación del individuo además de su responsabilidad en realizar su trabajo, esto es, que la tarea pueda coincidir con su motivación sea por sus propios intereses, sus preferencias o por cualquier otro motivo (Alles, 2013, pág.29).

Varios pueden ser los motivos que le impulsen a una persona a realizar su trabajo, se dice que uno de los elementos para ser exitoso es tener pasión por lo que se hace (Alles, 2013). Si una persona no siente pasión por lo que está realizando puede ser que no está motivada a efectuar su tarea como todos esperan, pero si en ella se siembra valores que le ayuden a enfrentar sus acciones estaríamos hablando de personas motivadas para realizar su tarea.

Se puede establecer tres sistemas importantes de la motivación humana:

**Los logros como motivación:** las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.



**El poder como motivación:** están asociadas con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. La válvula de escape para esta motivación del poder varía de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

**La pertenencia como motivación:** se deriva de la necesidad de estar con otros, no se sabe la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación, “estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción” (Alles, 2013, págs.32).

*La Motivación Humana Según David McClelland*



*Ilustración 5: Motivación según McCelland*

(Alles, 2013, pág. 32).

### **1.2.2. MOTIVACIÓN DEL VOLUNTARIADO:**

Desde distintas aportaciones de varios autores podemos encontrar distintas características o puntos de reflexión de la motivación social, entre ellos están las emociones y las motivaciones que influyen decisivamente en la conducta humana, activando la voluntad, manteniéndola y orientándola dicha conducta hacia los fines y metas deseados.

La motivación se rige por la fórmula placer-displacer, y es distinta en cada persona (unicidad) porque está ligada a la personalidad individual de cada individuo y porque cada persona interpreta y experimenta la realidad subjetivamente. De igual manera debemos tener claro que las motivaciones, al igual que la personalidad, no son constantes sino que cambian a lo largo de la

vida y se modifican en función de las experiencias, vivencias y aprendizajes; el objetivo central de esta puede ser la autorrealización (García, 2010).

Dada estas características sería un tipo de motivación que “puede definirse como aquél conjunto de intenciones y motivos predominantemente altruistas que orientan una conducta positivamente hacia la satisfacción de las necesidades ajenas” (García, 2010, pág. 4). Muchos trabajadores y voluntarios en general están movidos por una motivación altruista, de dar más de lo que se necesita y trabajar para el servicio de los demás, debido a esto “los motivos o intenciones de una conducta pueden hallarse fuera del actor social, dentro de éste o trascender hacia otra persona” (García, 2010, pág. 4) lo que genera que se desencadene esta dedicación y trabajo por el servicio a los demás, aun sin recibir remuneración alguna.

Por tanto diremos que la persona puede reunir una calidad motivacional cuando ésta viene del entorno hasta su satisfacción propia y consecuencia de su acción en beneficio de otros, siendo esta última donde la persona encuentra una mayor calidad motivacional, por ejemplo la ayuda mutua, el voluntariado, las tareas de solidaridad, el servicio a los demás, etc. (García, 2010).

Haciendo referencia a lo expuesto consideraremos tres estrategias para motivar a los voluntarios:

- 1) Conocer bien a cada voluntario y motivarle desde su individualidad, 2) Pensar en la motivación como proceso: dónde están ahora los voluntarios y hacia dónde queremos que vaya su compromiso, y 3) Comentar con los voluntarios algunos tipos de motivos en su compromiso (García, 2010, pág. 6).

Uno de los beneficios más grandes y por lo que las personas se ven motivadas a realizar trabajos voluntarios es porque les permite asumir un papel en donde les permite dirigir y orientar actividades acordes a su responsabilidad, es decir que puede desempeñar el papel de líder y al hacerlo consecuentemente le permite desarrollar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes permitiéndole a futuro desempeñarse mejor en cualquier trabajo o actividad que se le presente. Además que al asumir el papel de líder le permite tener más “actividad y creatividad para que sus mandos sean más reactivos y se focalicen en dar respuesta a las ideas generadas” (Palomo, 2010, pág. 17).

Es importante distinguir el liderazgo con las funciones de los directivos ya que son dos personas diferentes, mientras el directivo busca solventar necesidades haciendo desaparecer conflictos entre personas o entre departamentos, calmándolos y asegurando así los negocios diarios de la organización, el líder adopta actitudes personales y activas respecto a los objetivos, es decir buscan oportunidades y recompensas inspirando a sus dirigidos y estimulando el proceso creativo con su propia energía (Palomo, 2010). Por lo que su entorno laboral se vuelve confuso. La forma de orientarse hacia los objetivos marca su distinción, además de sus planes de trabajo, su relación con los demás y características de personalidad de cada uno de ellos, sin embargo “los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes y líderes efectivos son buenos directivos” (Palomo, 2010, págs. 18).

Para una mayor claridad de lo que es ser líder y ser directivo expresamos diversos criterios en la siguiente ilustración.

### DIRIGIR VS LIDERAR

<b>Autor</b>	<b>Dirigir</b>	<b>Liderar</b>
Lowy y Hood (2004)	Resuelve problemas	Gestiona Dilemas
Nicolaou – Smokiviti (2004)	Legitimado por la organización y sus estructuras	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios.
Spigener (2004)	Rol Funcional Enfocado en las tareas Dirige Dirige / regula las actividades de los demás	Rol Cultural Enfocado en las prácticas y los objetivos Coach Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente.
Zalenick (2004)	Énfasis en lo racional y el control Resuelve problemas Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad. Los objetivos dan respuesta a las necesidades. Da respuesta a las ideas. Prefiere trabajar con personas Sigue el curso de la vida.	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos Desarrolla nuevas ideas Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, presión, intensidad y por su empatía. Los objetivos se derivan de la visión. Da forma a las ideas A menudo le gusta estar solo. Considera que hay muchas vidas.
Ackoft (2003)	Autoridad Tiene subordinados	Carisma Tiene seguidores

	Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio	Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales.
Alverson y Sveningson (2003)	Crea estabilidad Es racional	Genera cambios Visionario
Bennis (2003: 44-45)	Administra Es una copia Conserva Se concentra en sistemas y estructuras Se vale del control Tiene una visión cortoplacista Pregunta cómo y cuando Siempre fija la vista en los beneficios limita Acepta el "status quo" Hace las cosas bien	Innova Es un original Desarrolla Se concentra en las personas Inspira confianza Tiene una perspectiva a largo plazo Pregunta qué y porqué Mira al horizonte Origina Lo desafía Hace las cosas que se deben hacer
Caldwell (2003)	Facilitador Planifica, Organiza, Dirige, controla, recompensa y castiga Se centra en detalles pequeños	Innovador Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva Crea grandes cambios
Zimmerman (2001)	Enfocado en las cuestiones micro Capitán Analista Conductor Controlador	Enfocado en las cuestiones macro Visionario Colaborador Vendedor Negociador
Kotter (2001)	Hace frente a la complejidad Controla y resuelve problemas Organiza y dota de personal Planifica y Presupuesta	Hace frente a los cambios Motiva e inspira a los demás Aliena a las personas Establece una dirección clara
Kotter (1999)	El objetivo es mantener el actual sistema funcionando Trabaja para la jerarquía y los sistemas	El objetivo es producir cambios exitosos Trabaja para la gente y la cultura
Kotter (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden, y consecución de resultados para los stakeholders	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito (ej.: nuevos productos, nuevos procesos, nuevos enfoques), resultando un incremento notable en la competitividad
Rost (1998)	Autoridad Tiene subordinados Orientado a producir y a vender productos/servicios Los productos y servicios resultan de la coordina de las actividades de los directivos y subordinados	Influencia Tiene colaboradores Orientado a intentar cambios reales Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)

Drouillard y Kleiner (1995)	Evita y manipula	Confronta y crece
-----------------------------	------------------	-------------------

Ilustración 6: Dirigir vs Liderar

(Fuente: Adaptado de HayGroup, 2006: 605<sup>3</sup>; Lease, 2006: 9-11<sup>4</sup> en Palomo, 2010, págs. 18 - 19)

El poder diferenciar estos dos conceptos ayuda a crear y definir las conductas (competencias) relacionadas con la gestión de personas y de grupos, atribuyendo su buena gestión en dirigir y liderar dependiendo de las necesidades de la organización (estrategia) y de situaciones y personas. “Por tanto, se podría actuar como líder de un grupo, sin ser directivo o mando, pero difícilmente será un directivo o mando eficaz sino es al mismo tiempo líder de su equipo y de las personas que gestiona” (Palomo, 2010, pág.20).

Para lograr entender lo que significa adoptar la actitud de líder acotaremos la siguiente definición. Según Fernando Castrejón (2013):

El liderazgo es el arte de guiar a otras personas a través de poner en juego las cualidades que, como persona de calidad, posee el líder, reconociendo en ellas a individuos dotados de inteligencia, voluntad, libertad y con una misma naturaleza humana que aceptan dejarse influir a través de la motivación con el fin de alcanzar un objetivo común: La felicidad (Castrejón, 2013, pág. 99).

Para la gestión de las empresas en tiempos de cambio se consideran como guías lo siguiente: **definir la misión de la organización**, para poder establecer prioridades; **apoyo y formación**, que se sientan acompañados en las tareas, estar a su lado, prepararles para el cambio; **diseñar la estrategia**, debe ser viable, animoso, ingeniosa e innovadora, que abra hueco con la competencia; **actuar con persuasión**, consiste en que los demás quieran hacer lo que yo quiero que hagan y no que hagan lo que yo quiero; **pensar en positivo**, no vocalizar las palabras imposible o fracaso y no culpar a los demás o criticar su trabajo; finalmente, **tomar el mando**, permanecer sereno ante los desafíos, conservar la compostura y manifestar seguridad (Ruíz, 2008). Lo que significa que en las empresas u organizaciones deben fomentar la creatividad, hacerse transparentes a cualquier idea si quiere ser competitiva llevando al “líder a difundir cualquier intento de mejora, venga de donde venga” (Ruíz, 2008, pág. 113).

Mientras que la dirección utiliza su poder e influencia para lograr que las personas trabajen juntas y realicen una tarea común, es decir no solo lidera sino que recae su responsabilidad sobre resultados (Palomo, 2010).

Se puede resumir tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección eficaz dependiendo de las situaciones:

1.- El grado de confianza del líder con los miembros de su grupo, la disponibilidad y afecto a seguir sus instrucciones y órdenes, determinando así **la relación entre el líder y los miembros.**

2.- En cuanto a la tarea ésta debe ser estructurada, es decir detallada y definida, caso contrario, cuando no es bien estructurada, no está bien definida y esta confusa, será más difícil ejercer el liderazgo, determinando así **la estructura de la tarea.**

3.- Será más fácil asumir el liderazgo cuando su posición de poder es más segura y penetrante. Denominándose así el **poder del puesto** (Palomo, 2010).

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 ANTECEDENTES**

En el presente trabajo se analiza a profundidad de las ONGs y su funcionamiento interno, para así determinar las principales estrategias de conservación del personal, lo que se ejemplificará en el caso de la organización AIESEC. Para iniciar este proyecto se ha determinado las variables de la siguiente manera: la variable independiente son las Organizaciones de la Sociedad Civil y la variable dependiente son las Motivaciones del Voluntariado. Esta identificación nos permite realizar la investigación con enfoque cualitativo y un proceso Inductivo.

Se ha determinado que la investigación tenga un enfoque cualitativo debido a que el principal interés en este caso es determinar y describir las estrategias motivacionales de una ONG, para esto el estudio se enfoca en diversas fuentes y actividades. Se realizó un estudio empírico, por medio de visitas a la ONG y asistencias a reuniones y planificaciones con el personal, se esperaba con esto tener un acceso directo para la observación inmediata. A más de esto se realizó un análisis documental y bibliográfico de la literatura existente sobre organizaciones de la sociedad civil, gestión social, y motivación en el voluntariado, para poder recaudar información sobre datos específicos que nos ayuden a desarrollar la investigación y llegar a resultados favorables de la misma.

Como un apoyo complementario a esta metodología se realizó también revisiones de investigaciones pasadas sobre este tema, para obtener un apoyo académico a los análisis que se procedió a realizar. Se buscó que al unir estas dos estrategias de investigación, se obtengan los resultados deseados y planteados en los objetivos específicos.

Al tratarse de un proceso inductivo en la investigación se recogieron los datos empleando la técnica “Entrevistas en Profundidad”. La selección fue de 10 participantes de la organización (5 operantes activos dentro de la organización) (5 operantes “alumnis” fuera de la organización), a través de cuestionarios, entrevistas y grabaciones de audio y video, para mayor

facilidad y claridad en registrar los datos. Se elaboraron dos tipos de cuestionarios: en uno se formularon preguntas para personas que estaban laborando dentro de la organización y el otro tipo se formuló preguntas para quienes operaban fuera de la organización, además se realizó una observación de los participantes en la organización y fuera de ésta. Por la premura del tiempo para los entrevistados, las entrevistas fueron filmadas y/o grabadas para procurar confiabilidad y exactitud en los datos. El tiempo a considerar para su realización fue de un mes y medio, ya que no todos los voluntarios se encontraban en la organización. Los materiales a ser empleados fueron una cámara fotográfica que me permitió filmar, una computadora, un teléfono celular para realizar los contactos y facilitar cualquier información y una agenda para realizar apuntes importantes y detallar la información antes de ser procesada.

## **2.2 ACTORES ENTREVISTADOS**

Para poder determinar cuáles son los factores motivacionales de los voluntarios para realizar un trabajo no remunerado en una ONG, se consideró realizar una selección de participantes voluntarios de la organización en estudio, es decir con miembros activos de la organización AIESEC de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), ubicada en el valle de Cumbayá en Quito – Ecuador, los miembros “alumnis” entrevistados son quienes habían pertenecido a AIESEC (USFQ) y también a otras universidades como la Universidad Católica, y un miembro a quien se le hizo una entrevista por Skype desde Madrid – España, ayudándonos a obtener información importante sobre cómo ha impactado la organización AIESEC en su vida. A través de la técnica entrevistas en profundidad se pudo conocer sus avances en sus proyectos de vida y sus proyecciones hacia el futuro. Las reuniones asistidas se realizaron con los miembros activos de AIESEC (USFQ) en el campus universitario ubicado en el valle de Cumbayá.



## 2.3 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD:

Esta técnica de información basada en obtener datos a través de una conversación profesional con una o varias personas para el desarrollo de la investigación, permitió la recolección de datos para su análisis y obtención de resultados. Teniendo como protagonistas al investigador e informante, los encuentros permitieron comprender las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones expresadas con sus propias palabras (Baptista, Fernández, Hernández, 2010).

Al desarrollar estas técnicas metodológicas se lo realizó a través de dos clases de cuestionarios, el primero para entrevistas a miembros activos de AIESEC se consideró 5 puntos importantes:

- 1) **Eventos y períodos históricos:** Donde se recopila información de la familia, amigos, eventos importantes de la vida del entrevistado.
- 2) **Aspectos que motivan:** Manifiestan sus sueños, aspiraciones, sus estudios, la clase de trabajo que les gustaría realizar.
- 3) **Factores de atracción al voluntariado:** Indican el rol que juega el voluntariado en la vida de cada entrevistado, lo más importante de trabajar como voluntario, su experiencia en la organización y como voluntario, su motivación a seguir si algo no resulta.
- 4) **Perspectivas profesionales:** Manifiestan el rol que les gusta desempeñar cuando realizan el trabajo como voluntario en la organización, cómo piensa que se debería manejar cierta actividad, qué le hace falta conocer a la organización en la que está realizando su trabajo como voluntario, su mayor aporte a la misma y cómo se ha visto favorecido con esta clase de trabajo en su desarrollo personal y profesional.
- 5) **Visión de futuro:** Se recopila datos sobre lo que más les inquieta para el futuro, qué les brinda más esperanza, cómo piensan verse dentro de 5 años y algo más que ellos quisieran contar acerca de su vida.

El segundo cuestionario es similar al primero pero varía en algunas preguntas ya que sus miembros son considerados alumnos y su rol es diferente en la organización:

- 1) **Eventos y períodos históricos:** Se consideró recabar la misma información que se pidió a los miembros activos de AIESEC.
- 2) **Aspectos que motivan:** Si han cambiado sus sueños o aspiraciones, en que trabajan actualmente, si les gusta su trabajo, sobre cuáles son sus metas.
- 3) **Factores de atracción al voluntariado:** Sobre su rol como voluntario en su vida, lo más importante de trabajar como voluntario, sobre su experiencia en la organización y como voluntario y si se ha cumplido las expectativas al haber trabajado en la organización y como voluntario.
- 4) **Perspectivas profesionales:** Se consideró recabar la misma información que se pidió a los miembros activos de AIESEC.
- 5) **Visión de futuro:** Estos datos dan a conocer si actualmente se encuentra involucrado con el voluntariado de alguna manera, de cómo influyó su participación en AIESEC para llegar a la posición en la que se encuentra, de que si no hubiese sido miembro de AIESEC estaría en las mismas condiciones en las que se encuentra actualmente, proyectándose 5 años atrás, cuál sería la mayor preocupación en cuanto al futuro, si hubo alguna transformación, como se veía a futuro, si se ha cumplido las metas trazadas, qué le brinda más esperanza y algo más que quieran agregar acerca de su vida.

## 2.4 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES:

Como ya se dijo anteriormente los informantes son voluntarios, tanto los miembros activos de la organización como alumnis. Cabe destacar que algunos informantes se encontraban comprometidos con dos tareas, el primer caso corresponde a M.M. (Líder de Finanzas), el segundo caso corresponde a M.B. (Líder de Talento Humano), el tercer caso a X.P. (Miembro saliente de Talento Humano y Alumno), el cuarto caso corresponde a S.B. (Presidente de la organización), el quinto caso E.V. (Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas), el sexto caso B.M. (Vicepresidente de Finanzas y Legalidad), el séptimo caso J.M. (Alumno), el octavo caso corresponde a G.B. (Presidente de Alumno), el noveno caso a E.H. (Alumno), el décimo caso a

A.P. (Alumni). Los miembros activos fueron entrevistados en la misma organización AIESEC (USFQ), mientras que los miembros alumni fueron entrevistados en su lugar de trabajo, a excepción de un alumni que fue entrevistado por vía Skype.

## **2.5 INMERSIÓN INICIAL:**

Para una mejor recolección de datos y análisis de los mismos, y, para lograr determinar nuestro objetivo, se optó por complementar la información a través del uso de inmersión inicial que consiste en “observar y anotar todo lo que consideremos pertinente” (Baptista, Fernández, Hernández, 2010, pág.414).

Para su realización asistí a tres reuniones que la organización acostumbraba a tener periódicamente. En la primera reunión se dio un informe sobre las actividades realizadas en el mes, es decir que mensualmente realizaban reuniones para dar a conocer sobre las actividades efectuadas por cada miembro y en cada área; las dificultades o éxitos de las mismas para poder resolverlas o seguir adelante con el proyecto. Cabe destacar que en cada proyecto en el cual se encontraban laborando se informaba sobre sus avances y si habían logrado cumplir con sus metas y objetivos trazados previamente, si encontraban dificultades en la ejecución del proyecto cambiaban de estrategias, hasta por el lapso de tres meses, caso contrario se daba por terminado el proyecto y se iniciaba con otro.

La segunda reunión a la que acudí pude observar que la organización entregaba reconocimientos por el desempeño de los voluntarios. Se procedía a decidir por medio de votos si los miembros obtenían un estatus de “alumni”, además de entregar premios e incentivos a los miembros que han realizado mejor su trabajo. Estos incentivos la organización los realizaba cada mes. La tercera reunión fue una Asamblea Legislativa de la organización en la que se aprobaba la gestión de la junta directiva de los últimos tres meses (M.M. Líder de Finanzas).

Es importante manifestar que la organización cuenta con Asambleas Nacionales en donde intervienen todos los miembros de la organización

AIESEC, de otras universidades ubicadas en diferentes provincias de Ecuador. Se encuentra en Guayas, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi, Manabí y Azuay. La Asamblea Nacional es una reunión muy formal en donde se dan cita, los miembros de la organización en un lugar debidamente acordado y en donde se premia a nivel nacional a los miembros que han tenido un mejor desempeño en sus actividades, es decir, compiten entre ellos por universidad y por áreas de trabajo para ver quien ha tenido el mejor desempeño, como por ejemplo en el Área de Talento Humano, qué miembro, de qué universidad se destacó mejor en realizar su tarea y se le motiva otorgándole un reconocimiento meritorio que no precisamente es dinero en efectivo, sino un diploma, en donde consta el nombre de la organización y su reconocimiento por su desempeño (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

## 3. ESTUDIO DE CASO

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AIESEC

#### 3.1.1 ANTECEDENTES

AIESEC, surge a raíz de la pérdida de vidas de millones de personas, millones de heridos y otros desaparecidos en la segunda guerra mundial, en donde muchos países europeos quedaron destruidos y muchos líderes murieron. Siendo necesario reconstruir los países con una nueva generación de líderes nacientes de las universidades, que puedan reactivar los negocios y comercio de Europa. Así que en 1948 estudiantes de 12 universidades de 7 países europeos: Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Francia, Bélgica y Holanda se reunieron para buscar solucionar los problemas de ese tiempo que tenía que ver con la falta de líderes y entendimiento entre las naciones europeas de la post-guerra (UELAM, 2009).

Además, una de las finalidades que tiene la organización es la formación de Agentes de Cambio Positivo a nivel mundial con alrededor de 20.000 voluntarios manteniéndose activa por más de 70 años y reconocida por la ONU, en donde su crecimiento va en aumento y se extiende a todo el mundo (M.M., Líder de Finanzas). En Ecuador la organización se encuentra laborando desde 1964, con tres programas distintos: voluntarios de importación, voluntarios de exportación y programa de liderazgo. El enfoque de intercambios y participación en la organización a más de brindar una experiencia profesional a jóvenes estudiantes les da la oportunidad de potenciar su liderazgo (E.V., Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

Como **misión** tenemos el posibilitar que los jóvenes descubran y desarrollen sus habilidades de liderazgo para crear un impacto positivo en la sociedad, a través de oportunidades de manejo de equipo, intercambios internacionales y un ambiente global de aprendizaje. Como **visión** tenemos la paz y el desarrollo del potencial humano. Como **valores** activar el liderazgo, demostrar integridad, vivir la diversidad, disfrutar de la participación, buscar la excelencia, actuar sosteniblemente (Universidad del Atlántico, 2012).

Para poder hacerlo y desarrollar a las personas la organización posee cinco áreas:

1.- *Intercambios entrantes*: Genera proyectos sociales consiguiendo organizaciones existentes, ver sus necesidades, realiza un mini proyecto para esas organizaciones, con el objeto de que extranjeros vivan una experiencia de liderazgo en nuestro país, haciendo voluntariado. Buscan hospedaje para los estudiantes que vienen y un hermano(a) guía que cumpla sus expectativas (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

2.- *Intercambios salientes*: Venta de pasantías, ayuda a encontrar pasantías en otro país; hacer contactos con personas del otro país; que todos los papeles estén en regla a su recibimiento en el otro comité; de que su experiencia esté bien encaminada, realizando un seguimiento; así también para su retorno a través de un Feedback (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

3.- *Talento humano*: Se encarga de reclutamiento, seguimiento de miembros, capacitación y estrategias para poder retener a la membresía y del desarrollo íntegro de las personas que están en el comité (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

4.- *Marketing y comunicación*: Comunicación interna, estrategias para que el mensaje llegue a todas las personas, asegurar su asistencia. Marketing estudios de mercado tanto para Talento Humano para la organización; ver sus perfiles más afines; venta de pasantías; qué pasantías son las que más les interesa; qué rango de edad tienen los pasantes que viajan, para que la organización pueda acercarse más a ese tipo de personas y generar más experiencia; Facebook; relaciones públicas; relaciones con los medios; relaciones con las empresas (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

5.- *Finanzas y legalidad*: Se encarga de la parte legal, generación de contratos, firma de contratos tanto para las familias que reciben a los chicos como para los chicos que vienen y de los que se van. Llevan también la contabilidad y

control de finanzas (E.V. Miembro de Intercambio Empresariales y tareas en Área de Finanzas).

### **3.1.2 INCENTIVOS O COMPENSACIONES**

En la organización no gubernamental AIESEC al no tener una compensación económica por el trabajo que las personas realizan, se mueve por el compromiso que tienen sus miembros con la organización y con las personas que están al frente de todos los procesos. Adicionalmente desde la junta directiva se han generado procesos que generan mayor motivación en los miembros del comité y la organización, como son premiaciones, reconocimientos grupales, concursos, grupos o redes de apoyo y trabajo, entre muchas otras (S.B. Presidente de la organización).

Al momento de realizarse una campaña para reclutar nuevos miembros para la organización, los dirigentes se enfocan en transmitir un mensaje que venda liderazgo juvenil y acción social; se transfiere la idea de enriquecer la hoja de vida de los estudiantes de una universidad y además de esto, de tener una experiencia liderando un grupo de trabajo. Estas cualidades hacen que perfiles proactivos y que generalmente se encuentran realizando varias actividades de acción social se enganchen y puedan entrar a la organización. Una vez adentro, de acuerdo a las personas que manejan talento humano, existen concursos y premiaciones a las personas que tienen un mayor desempeño en la organización, una vez al mes se realiza una reunión en la que el mejor trabajador se lleva un premio incentivo o premios en efectivo muy pequeños, como método de motivación. Al mismo tiempo, al ser una organización que vende programas de intercambio a jóvenes por un bajo costo, otra de las motivaciones que se maneja es la realización de concursos y ofertas en ventas que tienen como premio la obtención de un viaje de intercambio para los que vendan más pasantías (S.B. Presidente de la organización).

Adicionalmente uno de los vínculos de motivación más fuertes que existe en la organización son los lazos de amistad que se genera internamente entre

compañeros y con la directiva, muchas veces el esfuerzo y el trabajo proviene de la lealtad que se tiene entre los miembros de la organización y los grupos, más que de los premios o ganancias económicas.

### **3.1.3 POLÍTICAS**

Al ser una organización guiada por jóvenes y cuya directiva cambia anualmente, no existen muchas políticas y reglas que puedan ser llevadas por un largo período de tiempo, están en constante cambio y se adaptan a las nuevas generaciones que van llegando. Dentro de la organización existe un manual de ética, que regula los comportamientos que debe existir en torno a la ética en la organización, pero más allá de esto no existe nada que norme los procedimientos y los métodos de trabajo (B.M. (Vicepresidente de Finanzas y Legalidad)).

En el tiempo que se realizó ésta investigación, las políticas de la organización para sus miembros consistían en códigos de comportamiento que debía cumplirse, como el asistir a reuniones grupales con las áreas al menos una vez a la semana, y una reunión con el comité completo una vez al mes. A más de esto una persona que se atrase a reuniones debía cancelar una multa económica, de igual manera, si faltaba a un encuentro programado con anticipación. Una vez cada tres meses se realizan congresos y reuniones nacionales en distintas partes del Ecuador, los miembros de la organización deben asistir al menos a tres congresos, lo que tiene un costo económico adicional que debe ser cancelado por cada individuo (B.M. Vicepresidente de Finanzas y Legalidad).

En cuanto a ejercer posiciones de liderazgo, todos tienen la oportunidad de formar parte de la junta directiva sin importar cuál sea su antigüedad en la organización, se debe llenar una aplicación una vez al año la que se evalúa por un comité nacional y posteriormente pasar a votación de la membresía para determinar quiénes serán los nuevos líderes de la organización (B.M. Vicepresidente de Finanzas y Legalidad).



## RESULTADOS

### 3.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

El desarrollo de los cuestionarios se lo realizó con la intervención de cinco miembros de la Organización AIESEC y cinco miembros ALUMNI. Cabe destacar que son considerados ALUMNI aquellos miembros que han dejado la organización y han aplicado para ser miembro ALUMNI, esta aplicación tiene mucho que ver con el desempeño aportado a la organización para que sea aprobado por sus miembros, es decir, es una agrupación de ex miembros AIESEC considerados ALUMNI, que al igual que AIESEC se encuentra a nivel mundial. En Ecuador ALUMNI está conformado por una directiva, la misma que se encarga de presidir eventos nacionales e internacionales con otros miembros de la misma organización, que buscan desarrollar proyectos en los lugares que más lo necesitan para mejorar sus condiciones de vida y así contribuir al desarrollo de un país. Además estos ex miembros son considerados por parte de la organización AIESEC para aportar en lo que se requiera en la organización como por ejemplo capacitación, talleres, etc., en otras palabras retroalimentan a la organización con su experiencia y sus vivencias en el mundo exterior para motivar a las personas a que sigan adelante desarrollando sus destrezas, habilidades, liderazgo, valores, a tomar decisiones en la organización, los mismos que les ayudarán a enfrentar retos, solucionar problemas, dirigir proyectos, desarrollar personas, logrando resultados positivos que conlleven a un mejoramiento personal y profesional de sus miembros. Son personas que se encuentran trabajando fuera de la organización pero que no han dejado de ser parte de ella, ya que son los encargados de retroalimentar a la organización cuando ésta lo requiere (G.B. Presidente de Alumni).

Para el análisis de los resultados se citará fragmentos de la entrevista de dos informantes en cada punto considerado para la realización de la entrevista. De acuerdo al análisis realizado se citará dos miembros activos de AIESEC, o un

miembro activo y un miembro alumni como referente de la realización de las demás entrevistas.

### 3.2.1. MIEMBROS ACTIVOS DE AIESEC

#### 3.2.1.1 Eventos y Períodos Históricos

En cuanto a los eventos y períodos históricos que marcaron la vida de los entrevistados es necesario destacar que gran parte de miembros y alumni señalaron que AIESEC tuvo un rol muy importante para ellos. Al preguntarles sobre un evento que haya marcado su vida, 5 de los 10 entrevistados contaron experiencias que tuvieron dentro de la organización. Los otros 5 entrevistados también narraron sus experiencias que, aunque no sucedieron dentro de AIESEC, reflejaban situaciones similares. El crecimiento personal y profesional y la oportunidad de ayudar y aprender de los demás fueron las principales razones por las que estos eventos se volvieron tan importantes para ellos. Para los miembros actuales de la organización, los eventos que ayudan a su crecimiento personal son los que han marcado sus vidas. Por otro lado, para los miembros ALUMNI los eventos que promueven su crecimiento profesional han dejado una huella más importante.

Investigador: *Describe un evento que ha marcado tu vida ¿Por qué?*

Informante 4 S.B. (Presidente de la organización): La experiencia como intercambio viendo el otro lado de la organización, adquiriendo experiencia de otras instituciones y obteniendo más conocimientos sobre el desenvolvimiento de ONGs. Esto me permitió poner en práctica estrategias nuevas en la organización para aumentar su crecimiento. La experiencia de intercambio que tuve con AIESEC me permitió conocer la organización desde otra perspectiva y eso fue lo que me motivó a mejorar los procesos que estábamos teniendo en el comité. En mi intercambio conocí más cosas malas que buenas y al inicio me sentí muy desmotivado pero después, encontré en esta situación una oportunidad para aprender algo nuevo y contribuir con mi experiencia a mi comité.

Informante 8 G.B. (Presidente de Alumni): Muchos eventos en la vida estudiantil, universitaria. El haber pertenecido a AIESEC es una de las cosas que marcó definitivamente mi manera de ser y pensar. AIESEC me ayudó a desarrollar competencias que más tarde apliqué en otras situaciones de mi vida. Otro evento importante para mí fue el obtener mi maestría en España. En ese momento fue un valor agregado, una preparación mejor para perseguir mis objetivos, y cumplir con lo que me había propuesto profesionalmente. Los eventos que más me han marcado son los que me han llevado a tomar decisiones como dejar de ser empleado para ser empresario sin temor de fracasar o asumir retos.

### 3.2.1.2 Aspectos Que Motivan

Los aspectos motivacionales más importantes para los miembros activos de AIESEC son el poder ayudar a los demás y su autorrealización. Todos los entrevistados expresaron que la forma en la que les gustaría ser agentes de cambio es ejerciendo las carreras que están estudiando a excepción de una persona, quien dijo que su carrera es algo que le apasiona pero que le gustaría continuar involucrada con la organización para tener la oportunidad de ayudar al prójimo. De los 5 entrevistados dos estudian relaciones internacionales, dos estudian administración de empresas y una persona estudia arquitectura.

Investigador: *¿Cuáles son tus sueños o aspiraciones? ¿Han cambiado a lo largo de tu vida?*

Informante 4 S.B. (Presidente de la Organización): En este momento me cuesta tener una visión certera de lo que planeo hacer a largo plazo. Por ahora estoy muy involucrado en las actividades de mi comité pero en un futuro no sé qué podría pasar. Lo único de lo que estoy seguro en este momento es que me encanta liderar grupos, ver el desarrollo de las personas, involucrarme en proyectos y poder desenvolverme frente a distintas situaciones. Pienso que todo esto me ayudará a impactar en la vida de los demás. Actualmente estoy estudiando administración de empresas y en un futuro me gustaría poder combinar mi carrera con lo que he aprendido en la organización para mejorar la vida de los demás.

Informante 3 X.P. (Miembro saliente de Talento Humano y Alumni): Me gustaría llegar a ser feliz buscando la felicidad de los demás. Yo estudio Ingeniería en Alimentos y creo que mi carrera me da la oportunidad de comenzar a salvar al mundo desde hoy, aunque suene un poco utópico. La tierra se está sobre poblando y cada vez hay mayor escases de alimentos, me gustaría poder contribuir para solucionar este problema a través de la investigación. Quisiera descubrir alimentos innovadores que ayuden a las personas alimentarse mejor y evitar enfermedades. Por ejemplo, el arroz dorado es un alimento que actualmente ayuda a los niños en África para que no pierdan su visión, este es el tipo de cosas que me gustaría hacer y en el proceso quisiera seguir soñando y trazando nuevos objetivos para mi vida.

### 3.2.1.3 Factores De Atracción Al Voluntariado

En cuanto a los factores de atracción al voluntariado hay que destacar que la mayoría de entrevistados habían realizado voluntariados en otras instituciones antes de vincularse en AIESEC. La principal diferencia que manifestaron es que en sus anteriores actividades como voluntarios la motivación estaba en el servicio a los demás, sin embargo en AIESEC a más de poder ayudar al prójimo obtenían un aprendizaje y un crecimiento tanto personal como

profesional, por lo que la motivación era mucho mayor. La principal razón por la que los miembros decidieron entrar a AIESEC es por impactar positivamente en la vida de otros. El desarrollo personal y profesional también fueron mencionados en un porcentaje más bajo.

Investigador: *¿Qué es lo más importante para ti de tu trabajo como voluntario?*  
 Informante 4 S.B. (Presidente de la organización): Ser voluntario es tener la posibilidad de cambiar la vida a otras personas, tener apertura para trabajar con tantos grupos diferentes a los cuales se puede impactar. Además de ayudar a las personas la organización nos brinda un aprendizaje que nos permite crecer y desarrollarnos tanto personal como profesionalmente y es algo que motiva a seguir colaborando en AIESEC.  
 Informante 3 X.P. (Miembro saliente de Talento Humano y Alumni): Ser voluntario es ayudarse a sí mismo y a los demás. Porque cuando se ofrece los servicios de voluntario no solamente tienes que cumplir en realizar alguna actividad, sino que es un compromiso y responsabilidad que se tiene para responder a las expectativas de la organización, por lo que te permite ir aprendiendo, creciendo y más que todo dejas huella al haber cambiado la vida de otras personas y al haberte ayudado a ti mismo.

#### **3.2.1.4 Perspectivas Profesionales**

En cuanto a las perspectivas profesionales los miembros compartieron el aprendizaje que han obtenido gracias a AIESEC y las estrategias que les parecen primordiales para aumentar la motivación en los miembros de la organización y mejorar los resultados de su trabajo. Por otro lado, las respuestas de los alumnos permiten ver con mayor claridad la forma en la que la organización influye en el futuro profesional de los miembros. Los entrevistados manifestaron que AIESEC les ayudó a crecer personalmente y a alcanzar sus objetivos profesionales. Gracias a la organización se dieron cuenta de que no basta con lo aprendido en la universidad, si bien la teoría es útil es necesario también saber aplicarla, AIESEC les dio la oportunidad de hacerlo. Del mismo modo es importante destacar que muchos de los entrevistados se vieron beneficiados profesionalmente por la red de contactos de AIESEC.

Las estrategias primordiales que plantean los miembros activos a partir de sus experiencias son: fomentar el liderazgo y estar conscientes de los problemas y necesidades de nuestro país y de otros países. La combinación de ambos aspectos es un llamado a buscar soluciones y actuar. Por otro lado, los

entrevistados alumni dan más importancia a los aspectos operativos, no basta con pensar en soluciones sino que al ejecutarlas se lo debe hacer con eficiencia. Por esta razón son importantes las estrategias de planeación y que las personas que vayan a ejecutar lo planeado sean las indicadas y sepan comunicarse entre sí.

Investigador: *¿Cómo ha aportado el voluntariado en tu desarrollo personal y profesional?*

Informante 8 G.B. (Presidente de Alumni): Este es un tema que muchos AIESECOS que tuvieron un buen desarrollo posterior al ser entrevistados van a decir esto fue gracias AIESEC marcó definitivamente nuestra vida nos apoyó muchísimo en el crecimiento personal, profesional, nos dio herramientas de trabajo, competencias, nos enseñó no solamente a cumplir con nuestra responsabilidad sino actuar eficientemente y comprometió mucho la formación universitaria y desde ese punto de vista nos preparó para el futuro.

Informante 3 X.P. (Miembro saliente de Talento Humano y Alumni): El voluntariado me ayudó a conocerme a mí mismo. Poco a poco me fui dando cuenta de cuales eran mis sueños y pude comenzar a plantearme metas para llegar a cumplirlos. Aprendí que no debo conformarme con cumplir con obligaciones sino que es mejor cumplir tus sueños, no sólo hacer lo que tienes que hacer sino lo que quieres hacer. En lo profesional AIESEC me dio la oportunidad de aprender haciendo y poniendo en práctica la teoría, todo lo que he aprendido en las distintas áreas de la organización me va a ayudar mucho cuando emprenda y tenga mi propia organización.

Investigador: *¿Cómo se dio el proceso de conocerte a ti mismo?*

Al trabajar como líder y con personas viendo los aciertos y fallas de éstas sabiendo cómo llegar buscando potencializarlas, lo que permite realizarse un autoanálisis para poder ayudar a las personas, es decir primero se debe ayudar uno mismo para poder realizarlo. Además la transición en la motivación al incorporar las bases en el área de Talento Humano.

### **3.2.1.5 Visión Del Futuro**

Sobre el futuro lo que inquieta a los entrevistados es la incertidumbre de lo que podría suceder y las consecuencias que podría traer para el mundo la falta de tolerancia y comunicación entre seres humanos. Para los entrevistados es muy importante generar un impacto en la sociedad. Todas las respuestas están encaminadas a generar un cambio positivo. Del mismo modo es posible evidenciar como AIESEC se ha convertido en un medio para cumplir estos objetivos. Es por ello que la respuesta más alta está relacionada con el crecimiento y cambio de vida que obtienen los miembros de la organización.

Investigador: *¿Cuándo piensas en el futuro, qué es lo que más te inquieta?*

Informante 4 S.B. (Presidente de la organización): Es una incertidumbre no saber que se puede hacer después de terminar los estudios universitarios, estudiar una maestría, concentrarse más en las actividades del momento, en la falta de tolerancia y comunicación en el mundo, la visión a largo plazo no es muy clara todavía, por lo que sería bueno salir y ver nuevos retos que se pueda tomar, pero espero estar siempre generando un cambio positivo para la sociedad, aportando con cosas pequeñas pero significativas.

Informante 3 X.P. (Miembro saliente de Talento Humano y Alumni): No poder conseguir los sueños planteados, la incertidumbre de cuan variable puede ser los pasos que se pueda dar sino existe tolerancia, comunicación entre todos para generar un cambio positivo en la sociedad y la transformación de todos.

### 3.2.2. ALUMNI

#### 3.2.2.1 Aspectos Que Motivan

Para los alumnos de AIESEC los aspectos más importantes para su motivación están relacionados con sus objetivos profesionales y el deseo de construir un mundo mejor. AIESEC les inspiró para cambiar su forma de ver el mundo, para uno de ellos AIESEC fue la fuente de motivación para cambiarse de carrera y comenzar a trabajar por los demás.

Investigador: *¿Han cambiado tus sueños o aspiraciones, qué te motivó a hacerlo?*

Informante 8 G.B. (Presidente de Alumni): No es que han ido cambiando, se han ido satisfaciendo y en función de eso han ido saliendo o apareciendo nuevos objetivos de vida y se los va cumpliendo, así también objetivos profesionales que te llevan a cumplir en construir un mundo mejor.

Informante 10 A.P. (Alumni): Sí, de hecho antes de entrar a AIESEC no tenía sueños, creo que después de volver de Brasil entré AIESEC, entonces es como que tenía que pasar así, después de estar en Brasil necesitaba de otras inquietudes y AIESEC llegó para mostrarme todo lo que había ahí, lo que existía ahí, las organizaciones y me empoderó para pensar que podía hacer cosas que me interesaran o que me preocupara, entonces creo que siempre he tenido esa inquietud de intentar hacer cosas buenas en general pero nunca han sido muy de acción y gracias a estar en AIESEC eso se ha convertido en una responsabilidad. Una responsabilidad que tiene que ver no solo con uno mismo sino con la de los demás, al ir avanzando en tus proyectos u objetivos también vas ayudando de mejor manera a los demás, lo permite ver cómo cambia el mundo a tu alrededor.

#### 3.2.2.2 Factores De Atracción Al Voluntariado

En cuanto a los factores de atracción al voluntariado, los entrevistados manifestaron que en AIESEC encontraron la oportunidad de ayudarse a ellos mismos y a los demás. Las respuestas más altas son: crecimiento profesional y desarrollar habilidades que no se adquieren en la universidad. Si bien ambas

respuestas son las más puntuadas todas se complementan entre sí. El desarrollar habilidades junto con una extensa red de contactos contribuye al crecimiento profesional. Sin embargo, el adquirir habilidades nuevas genera también un crecimiento personal.

Investigador: *¿Se ha cumplido tus expectativas al haber trabajado en esta organización y como voluntario?*

Informante 8 G.B. (Presidente de Alumni): No solo se cumplieron sino que sobrepasaron mis expectativas. Cuando entré en la organización aprendí muchas cosas, participar de un congreso latinoamericano me permitió conocer más a AIESEC y estar consciente de todos los beneficios que me iba a dar. Aprendí a apoyar a mis amigos, descubrí que podía hacer más cosas de las que pensaba, me convertí en un líder. Ser miembro de AIESEC te permite acercarte más a la comunidad económica empresarial siendo aún un estudiante. Generalmente los estudiantes que egresan de las universidades no necesariamente están preparados para el mundo laboral y empresarial, AIESEC me permitió adquirir la experiencia que necesitaba para desenvolverme en el mundo laboral.

Informante 9 E.H. (Alumni): Sí, realmente las expectativas que tenía de AIESEC en un principio estaban cargadas de incertidumbre, no comprendía bien a qué se dedicaba la organización. Una vez que fui miembro, AIESEC supero mucho las expectativas que tenía, tal es así que gracias a AIESEC obtuve mi trabajo actual. Una ex AIESECA que se encuentra trabajando en esta misma empresa me contactó y me manifestó que necesitaba personas con mi perfil que sean AIESECAS. Apliqué y en la entrevista pude hablar de la experiencia que había obtenido realizando actividades como miembro de AIESEC. Me siento muy agradecida y satisfecha de haber sido parte de esta organización.

### 3.2.2.3 Visión A Futuro

En este punto los alumnos expresaron cómo cambió la visión que tenían sobre su futuro hace 5 años con lo que son ahora, todos coincidieron en que AIESEC transformó sus metas pasadas en algo mucho mejor. Uno de los entrevistados manifestó que ni siquiera tenía objetivos hasta que entró en la organización y descubrió lo que quería hacer el resto de su vida. AIESEC permitió a los entrevistados convertirse en protagonistas y no solo espectadores de las realidades que vivían, una vez que ingresaron a la organización “cambiar al mundo” dejó de ser sólo una utopía y se convirtió en su objetivo de vida.

Investigador: *Si te proyectaras 5 años atrás ¿Cómo te veías a ti en el futuro? ¿Se ha cumplido esas metas que te trazaste?*

Informante 7 J.M. (Alumni): Las metas de hace 5 años se transformaron en algo mucho mejor e interesante, apenas estoy empezando a trabajar para cumplir las metas que tenía cuando salí de la organización. Fue ese transcurso entre convertirme en un alumno de AIESEC y volverme una persona

profesional, cuando empecé a trabajar en cosas que me apasionan, que me gustan y que sé que van a generar un impacto positivo en el mundo. Actualmente estoy construyendo una base sólida para mi futuro, trabajando para alcanzar mis metas.

Informante 8 G.B. (Presidente de Alumni): Todo lo que pensaba hace 5 años se ha ido cumpliendo. Uno tiene dos opciones en la vida, ser un mero espectador del partido o ser un protagonista del mismo. En mi caso he aprendido a ser protagonista de lo que quiero hacer. También he aprendido que siempre existen consecuencias, por lo que intento hacer las cosas correctamente aun cuando no se sienta bien. Es un tema de principios y valores que he practicado a lo largo de mi vida y con el que estoy satisfecho.

## REFLEXIÓN

AIESEC a diferencia de otras organizaciones sociales viene a ser una escuela de aprendizaje en donde se desarrollan habilidades no adquiridas en la universidad, se logra una red de contactos increíble a nivel mundial, en donde se pueden apoyar para alcanzar los objetivos que se proyecta, además de brindar un crecimiento profesional AIESEC enseña a los jóvenes asumir retos. Estos retos en donde se involucra compromisos y responsabilidades grandes dando un desempeño mayor como el de líder, en donde no solamente están por cumplir su tarea sino también por enseñar a los demás y de esta manera dar lugar a que todos pasen por este proceso hasta llegar hacer líder. Además que sería bueno un reconocimiento por parte del Estado para fortalecer el aprendizaje, en capacitaciones; sin embargo se busca soporte en la universidad, profesores, empresas privadas para lograr un fortalecimiento en ingresos y capacitaciones del comité (M.B. Líder de Talento Humano).

Las pasantías tienen un costo bajo sobre USD \$300, aproximadamente. La Planificación del Talento Humano se lo realiza de la siguiente manera: 1) Se analiza a las personas en cada comité. 2) La meta de acuerdo a cada área. 3) Evalúan los perfiles (inteligencia emocional, conocimiento de relaciones públicas) de acuerdo a los puestos libres de cada área. 4) Reclutamiento de personas. Se promociona con un stand en la universidad y se realiza publicidad por Facebook. Los meses de reclutamiento son entre agosto – septiembre y enero – febrero, a estudiantes de 18 a 30 años que estén estudiando y no más de dos años de graduación. 5) Selección. Entrevistas. 6) Taller de competencias. Evaluación. 7) Taller de inducción. Se da seminario y luego la



inducción por área. Cada persona tiene su etapa de desarrollo, las personas tienen que avanzar un rol más alto a menos que la persona ya no lo quisiera (M.B. Líder de Talento Humano).

Los resultados muestran un proceso motivacional según Chiavenato, un proceso simple de motivación se da por:

Necesidades a impulsos a incentivos

- 1) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- 2) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- 3) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés.
- 4) Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- 5) Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (Chiavenato, 2009, págs. 238 – 239).

Es decir existe motivación cuando hay algo que solucionar para llegar a una meta que la organización lo requiera y se activa nuevamente cuando aparecen actividades insatisfechas que necesitan ser solucionadas, lo que es practicado diariamente en la organización. Podemos mencionar también la naturaleza de la conducta humana citada anteriormente por García (2010) y mencionar las tres premisas motivacionales según Chiavenato:

- 1) **El comportamiento es causado:** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- 2) **El comportamiento es motivado:** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- 3) **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo (Jiménez, 2012, septiembre 18).

Los factores motivacionales surgen no solo de un proceso motivacional sino también del comportamiento humano, así que de acuerdo a los resultados podemos observar que reúnen estas tres premisas y tipos de motivación anotados anteriormente (extrínseca, intrínseca y trascendente) donde todos manifiestan su satisfacción al haber entrado en la organización como voluntarios, ya que a través de ella se ha logrado beneficiar en cierta forma a distintos lugares dentro y fuera de Ecuador ayudando a que en la sociedad

haya más justicia, igualdad, tolerancia, etc. que conlleven al mejoramiento de la misma. Lo que permite también un desarrollo personal y profesional de sus integrantes que los lleva a ejercerse como líderes incentivados por solucionar problemas e impactar en la sociedad.

Uno de los factores más atractivos para que los jóvenes formen parte de la organización es la voluntad de realizar labor social y trabajo comunitario, además de poder realizar planificaciones y objetivos a largo plazo; esto se relaciona mucho con el tipo de motivación altruista que se genera en las personas voluntarias que trabajan en una ONG, como señalamos en apartados anteriores.

El liderazgo es muy importante en este sentido como detonante de motivación en las personas, pues especialmente en jóvenes que están en una formación universitaria, al tener un registro de participación en actividades de liderazgo se tiene la creencia de que se puede mejorar una hoja de vida y tener mejores oportunidades a futuro. Es decir en este caso la motivación altruista es un primer paso para pertenecer a estas organizaciones, pero a futuro domina más una motivación que se enfoca en mejorar los medios de vida.

Actualmente en las empresas y organizaciones se valora más estas habilidades blandas que se crean al pertenecer a grupos que desarrollan distintas actividades y obligan a estar a las personas en un ambiente de constante cambio, pues hoy en día se ha visto que muchas veces los conocimientos teóricos que se adquiere en un espacio de estudio puede no bastar para enfrentar una situación de crisis que puede suceder en cualquier espacio.

## CONCLUSIONES

Los resultados y análisis de la presente investigación permiten concluir en función de los objetivos lo siguiente:

En el objetivo general al determinar cuáles son los factores motivacionales de los voluntarios para realizar un trabajo no remunerado en una ONG, se ha identificado el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional, el impactar positivamente en la vida de otros, el ayudarse a ellos mismos y a los demás a través de red de contactos, el desarrollar habilidades que no se adquiere en la universidad.

El siguiente objetivo orientado a reflexionar acerca de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el aspecto motivacional de su voluntariado. Como conclusión frente a esto podemos decir que los valores y las bases estructurales que se pudo ver en una organización como AIESEC han facilitado que los miembros que en ella participan puedan generar diversos métodos de motivación para sus nuevos miembros, ya que se ubica como meta la venta y el liderazgo con un impacto social, lo que es uno de los cinco pilares de la organización. De igual forma hemos podido ver a través de este estudio que los Alumnis de la organización guardan estos valores institucionales aun saliendo de la organización, y los llevan a otras instancias profesionales, se ha tratado de continuar con proyectos de gestión social desde los distintos puntos de trabajo de estos ex miembros de la organización. Podemos decir entonces que los valores, misión y visión que se plantee una organización son trascendentales para el desarrollo de la misma, estableciendo así patrones de comportamiento y al mismo tiempo generando métodos de motivación.

Al estudiar las organizaciones de la sociedad civil con los aspectos de la motivación hacia el voluntariado, se ha evidenciado que se necesita un mayor respaldo de entidades como el Estado, empresas privadas y la misma sociedad en cuanto a inclusión y soporte en los diversos proyectos. De igual manera es importante señalar que los lazos de confianza que se genere desde los miembros hacia la organización y viceversa es fundamental para poder

potencializar el trabajo que se realice en esta y llegar a resultados favorables para ambos.

En cuanto a los factores de atracción en relación con las perspectivas profesionales de los voluntarios, los miembros compartieron el aprendizaje obtenido en la organización junto con las estrategias para aumentar la motivación de sus miembros y tener una mejora en el resultado de sus trabajos. Mientras que los alumnos miran con claridad como la organización influye en el futuro profesional de los miembros, a crecer personalmente y conseguir sus objetivos profesionales, a darse cuenta que no bastaba con lo aprendido en la universidad sino también saber aplicar la teoría aprendida, lo que la organización les permitió hacerlo. Profesionalmente se vieron beneficiados por la red de contactos que les permite hacer la organización AIESEC. Entre las estrategias importantes podríamos mencionar: Mejorar la comunicación interna y externa, mejorar los procesos de selección de personal, realizar planificaciones y plantear objetivos a corto y largo plazo, fomentar el liderazgo, estar conscientes de los problemas y necesidades de nuestro país y de otros países.

Otra conclusión se da a través de cómo esta clase de organizaciones influyen mucho en el desarrollo del ser humano tanto personal como profesionalmente de acuerdo a la función que se encuentre laborando dentro de ella, permitiéndole descubrir su afinidad por tal o cual tarea teniendo la confianza para desempeñarla y de esta manera contribuir con el bienestar tanto personal, institucional y comunitario.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se puede recomendar lo siguiente:

- 1) El recurso primordial de toda organización son las personas, por tanto el Estado debería considerar un mejoramiento en su desarrollo, habilidades, etc. a través de incentivos y mejoras a las organizaciones del tercer sector llamadas también ONGs u organizaciones sin fines de lucro. Se podría establecer un plan de incentivos a estas organizaciones a través de la generación de espacios para que puedan ser reconocidas en la sociedad. Al hacerlo más personas se integrarán y se podrá generar de mejor manera espacios para capacitación y desarrollo. Lo que permitirá a las personas a ponerse en acción cuando sus oportunidades sean diferentes.
- 2) Toda organización debería permitir a sus empleados presentar proyectos que apoyen a la realización de actividades que lleven a la obtención de buenos resultados dentro de la organización y por ende su beneficio con el entorno. Es importante que las organizaciones se concienticen lo importante que es la participación de todas las personas dentro de ésta, incentivándoles de alguna manera con la aceptación de sugerencias o propuestas de sus proyectos, lo que ellos creen que sería mejor para la realización de cierta actividad. Es difícil para ciertas organizaciones privadas llevar a cabo esta clase de sugerencias, sin embargo en las organizaciones sociales es primordial porque a través de proyecto planteados sea por los directivos o por algún miembro, las personas van descubriendo sus habilidades, se van desarrollando, se hacen líderes y pueden afrontar cualquier problema que se les presente, lo que vendría ser beneficioso para las organizaciones ya que les permitirá actuar inmediatamente frente a cualquier inconveniente que se presente, claro está delimitando bien las responsabilidades.
- 3) Se debería alargar el tiempo de mando de una directiva de uno a dos años por lo menos, porque si se extiende el tiempo se puede tener una base sólida y una membresía estable.

- 4) Es importante que las universidades brinden apoyo a esta clase de organizaciones para incentivar al desarrollo humano.
- 5) Se debería contar con profesionales especializados en ejercer actividades afines.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., (2013). *Dirigir, Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, Dirigir Reuniones....* (5ta. Edición). Madrid, España. ESIC Editorial.
- Alles, M., (2013). *Selección por Competencias*, Ediciones Granica S. A., Buenos Aires, Argentina.
- Baptista, P., Fernández, C., Hernández, R., (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México. Interamericana Editores S.A.
- Caro, A., De Asís, A., Gross, D., Lillo, E. (n.f.). *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas*, Fundación Luis Vives. Recuperado de: [http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual\\_gestion.pdf](http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf)
- Castrejón, F., (2013). *Calidad y Liderazgo*. 06-06-2013. Sociedades Bíblicas Unidas. Estados Unidos de América.
- Chiavenato, I., (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da. Edición). Interamericana Editores, S. A. México, D. F.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Quito: Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre del 2008.
- Cortés, C., (2009). *Claves para la Gestión de Personas en Entidades No Lucrativas*, Fundación Luis Vives. Recuperado de: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINA L.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINA L.pdf)
- ESADE, (Octubre 2013 a Mayo 2014). *Dirección y Gestión de Organizaciones No Gubernamentales*, Obra Social "La Caixa". (15ª edición). Barcelona. Recuperado de: [http://itemswb.esade.edu/wi/research/iis/Fulletons\\_Formacio/DGONG\\_2013-ESP.pdf](http://itemswb.esade.edu/wi/research/iis/Fulletons_Formacio/DGONG_2013-ESP.pdf)

- Figuroa, U., (2010). *Organismos Internacionales, Tomo I Teorías y Sistemas Universales*. (Segunda edición). Santiago de Chile, Chile. Ril editores.
- Gan, F., y Triginé, J., (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, S. A., España.
- García, C., (2010). *Motivación del Voluntariado: 30 claves*.
- Jiménez, I., (2012, septiembre 18). *Motivación y Liderazgo de Éxito a través del desarrollo de Competencias*. Taller recuperado de <http://gestiopolis.com/motivacion-liderazgo-exito-traves-desarrollo-competencias-taller/>
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 175, de 20 de abril del 2010.
- Maestro, J., (2009). *Regálate liderazgo*. Profit editorial, Barcelona.
- Ortega, H., (1989). *Diálogo XXVII: Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y la Transferencia de Tecnología Agropecuaria, Enfoques de Hoy y Perspectivas para el Futuro*. (Editores: Dr. Edmundo Gastal, Dr. Juan P. Puignau, Dr. Teodoro Tonina). IICA, Montevideo, Uruguay.
- Palomo, M., (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. (6ta. Edición). Madrid, España. ESIC Editorial.
- Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas, Decreto Ejecutivo No. 16, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 19 de 20 de junio del 2013



Ruíz, M., (2008). *¿Para Qué Sirve un Líder?* Ediciones Díaz de Santos. España. Universia, (2015). *Breve Historia de las ONGs* Recuperado de: <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/historia-ongs/>)

Universidad del Atlántico, (2012), *AIESEC*. Recuperado de: <http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/sites/default/files/internacional/pdf/Qu%C3%A9%20es%20AIESEC.pdf>.

Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí (UELAM), (2009), *Historia AIESEC*. Recuperado de: <http://aiesecmanta.es.tl/HISTORIA.htm>.

Valls, A., (2011). *Automotivación*. Profit Editorial I., S.L., Barcelona.