



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**TEMA:**

LA COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN COMO ELEMENTOS DE  
CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS MIEMBROS  
DE AIESEC EN LA PUCE, SEDE QUITO

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:**

BETSY STEPHANY CÓRDOVA ZAMBRANO

**DIRECTORA DE LA DISERTACIÓN:**

VERÓNICA YÉPEZ REYES, Ph.D,

**QUITO, 2019**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y abuelita que me han ayudado a formarme como persona y profesional y nunca me han dejado sola, ellas son mi inspiración en cada paso que doy. A mi tía y primos que me han acompañado en cada etapa de mi vida y me han aconsejado para no dejarme caer.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos mis familiares y amigos que han estado pendientes durante esta etapa de mi vida, los cuales con paciencia y exigencia hicieron que este proceso sea más sencillo de atravesar. También a los profesores que me impartieron sus conocimientos durante estos cuatro años de carrera, en especial a Verónica Yépez que tuvo el compromiso y la voluntad de ser mi tutora en esta disertación.

Gracias a toda la membresía de AIESEC en PUCE por motivarme a realizar una investigación que ayude al desarrollo de las gestiones futuras y sea precedente para mejorar como organización, y también por colaborar con la información necesaria para el análisis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. COMUNICACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	1
1.1. La comunicación en las organizaciones .....	1
1.1.1. Comunicación interna .....	2
1.1.2. Comunicación estratégica .....	3
1.2. Teorías de motivación .....	5
1.2.1. Pirámide de las necesidades de Maslow .....	6
1.2.2. Dos factores motivacionales de Herzberg.....	7
1.2.3. Modelo AMIGO.....	9
1.2.3.1. Facetas de análisis en el modelo.....	11
1.3. Administración de Recursos Humanos .....	16
1.3.1. Gestión del Talento Humano .....	17
1.3.2. Capital humano y capital intelectual .....	19
1.3.3. Clima organizacional .....	21
1.3.3.1. Higiene laboral, salud ocupacional, seguridad y calidad de vida en el trabajo	22
1.3.3.2. Retención del capital humano.....	25
2. LA ORGANIZACIÓN: AIESEC.....	27
2.1. Antecedentes de AIESEC Internacional.....	27
2.2. Filosofía corporativa.....	29
2.3. Cultura Organizacional.....	32
2.4. AIESEC como organización social .....	34
2.4.2. Modelo de desarrollo de liderazgo .....	37
2.4.2.1. Liderazgo juvenil .....	38
2.5. AIESEC en PUCE.....	40
2.5.1. Estructura organizacional.....	41
2.5.1.1. Organigrama .....	42
2.5.2. Manejo de la comunicación .....	43
2.5.2.1. Canales de comunicación interna .....	43
2.5.2.2. Canales de comunicación externa.....	44
2.6. Gestión del Talento Humano.....	44
2.6.1. Capacitación a los miembros .....	45
2.6.2. Motivación a los miembros.....	45
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR – CASO AIESEC.....	46

3.1.	Organizaciones del tercer sector.....	46
3.1.1.	¿Cómo se financian? .....	49
3.1.2.	Valor social de las organizaciones del tercer sector.....	51
3.2.	Evolución de la Responsabilidad Social.....	52
3.2.1.	Antecedentes .....	52
3.2.2.	RSE como eje de desarrollo social.....	54
3.2.3.	RSE en las organizaciones del tercer sector.....	55
3.2.3.1.	RSE interna como factor motivacional.....	56
3.3.	Voluntariado .....	58
3.3.1.	Gestión del voluntariado .....	59
3.3.2.	Motivación en el voluntariado .....	61
4.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA CUMPLIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	63
4.1.	Marco metodológico.....	63
4.1.1.	Observación participante.....	63
4.1.2.	Entrevista semi estructurada .....	66
4.1.3.	Encuesta .....	66
4.2.	Presentación y análisis de resultados.....	68
-	Datos generales.....	68
-	Relaciones personales y clima laboral.....	69
-	Reconocimiento y estima .....	72
4.3.	Propuesta de comunicación para la motivación de los voluntarios a través del cumplimiento de la RSE interna.....	80
4.3.1.	Relaciones interpersonales y clima laboral .....	81
4.3.2.	Reconocimiento y estima .....	81
4.3.3.	Formación y autorrealización.....	82
4.3.4.	Comunicación oportuna .....	82
4.4.	Tabla de presupuesto e indicadores .....	84
5.	Conclusiones .....	89
6.	Recomendaciones.....	92
7.	Referencias y bibliografía .....	93
8.	Anexos.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow (Chiavenato, 2007, p71).....	7
Figura 2: Relación entre Maslow y Herzberg (Chiavenato, 2007, pág. 75) .....	9
Figura 3: Modelo AMIGO (Osorio et al. 2016, pág. 47) .....	11
Figura 4: Relación entre Maslow, Herzberg y Peiró (Córdova, 2019).....	15
Figura 5: Cinco procesos de Recursos Humanos (Polanco, 2012, pág. 81) .....	17
Figura 6: Procesos obligatorios hacia el personal (Chiavenato, 2009, pág. 440).....	25
Figura 7: Logo actual de la organización (AIESEC Internacional, 2018).....	29
Figura 8: Modelo de medición de flujo de los procesos (Martínez y Julio, 2015, pág. 59).....	35
Figura 9: Objetivos de desarrollo sostenible (PNUD, 2018).....	36
Figura 10: Viaje interno y externo (AIESEC Internacional, 2018).....	37
Figura 11: Organigrama de AIESEC en PUCE. (Córdova, 2019) .....	42
Figura 12: Tipos de organizaciones en el tercer sector (Carrón, 2017, pág. 1) .....	48
Figura 13: El ciclo del Voluntariado (López, 2009, pág. 46) .....	60
Figura 14: Factores de permanencia y satisfacción del voluntario (López, 2009, pág. 94) .....	61
Figura 15: Factores propuestos para el análisis (Córdova, 2019).....	62
Figura 16: Escala de Likert (Hernández Sampieri, 2014, pág. 239) .....	67
Figura 17: Edad.....	68
Figura 18: Tiempo en la organización.....	68
Figura 19: Motivación para ser voluntario.....	68
Figura 20: A gusto con mi equipo de trabajo .....	69
Figura 21: Compañerismo y unión dentro de AIESEC .....	70
Figura 22: AIESEC se preocupa por las necesidades de todos .....	70
Figura 23: AIESEC afecta a mi salud, relaciones familiares y universidad.....	71
Figura 24: Reuniones fuera del ámbito laboral .....	71
Figura 25: Buenas relaciones interpersonales motivan mi asistencia.....	72
Figura 26: AIESEC toma en cuenta mis opiniones o sugerencias.....	73
Figura 27: Mi trabajo en AIESEC es importante .....	73
Figura 28: AIESEC se preocupa por mi desarrollo dentro y fuera de la organización.....	73
Figura 29: AIESEC realiza reconocimientos al buen trabajo y desempeño .....	73
Figura 30: Conozco el plan de incentivos dentro de AIESEC .....	74
Figura 31: Tipos de incentivos que me gustaría tener.....	74
Figura 32: Ciclos de capacitación continuos sobre temas que desconozco.....	76
Figura 33: Retroalimentación al menos una vez al vez sobre el trabajo realizado.....	76
Figura 34: Conferencias locales y nacionales me motivan a pertenecer a la organización .....	76

Figura 35: AIESEC ayuda al desarrollo profesional y personal.....	77
Figura 36: AIESEC desarrolla mis habilidades de liderazgo .....	77
Figura 37: Reuniones presenciales y virtuales más cortas y dinámicas .....	78
Figura 38: Reuniones presenciales ayudan a comprender mejor la información .....	78
Figura 39: Asisto con regularidad a las actividades de AIESEC .....	78
Figura 40: Recibo información regularmente para saber qué actividades cumplir .....	79
Figura 41: Se utilizan los canales de comunicación de forma adecuada.....	79
Figura 42: La información llama más la atención en un video .....	80

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer estrategias de comunicación que motiven a los miembros voluntarios de AIESEC en la PUCE con sede en Quito, de tal manera que la organización cuente con miembros que participen activamente en las actividades que se proponen, y por lo tanto tengan un sentido de pertenencia y estén satisfechos con su trabajo para así lograr mejores resultados para la organización.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta un marco teórico general, definiendo conceptos básicos como la comunicación en las organizaciones tanto interna como externa, teorías de la motivación, la gestión de talento humano y qué factores pueden incidir en la satisfacción y motivación laboral. Este capítulo permite entender desde dónde se debe partir y qué conceptos tomar en cuenta para poder diseñar estrategias que se relacionen a la comunicación y la motivación.

El segundo capítulo se enfoca en la organización internacional, AIESEC. Se explica su historia, elementos de la filosofía corporativa y los elementos característicos de la cultura organizacional; además se analiza el modelo de liderazgo que fomenta AIESEC a sus miembros voluntarios y cómo permite el desarrollo de los jóvenes. Al ser AIESEC una organización internacional, es necesario delimitar la unidad de estudio; en este caso es el comité que se desarrolla dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), explicando su estructura organizacional y cómo se manejan el talento humano y la comunicación interna del comité.

Después de conocer un panorama general sobre el lugar de análisis y saber que AIESEC es una organización no gubernamental, en el tercer capítulo se explica qué son las organizaciones del tercer sector y cómo funciona la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es un elemento fundamental para mantener la motivación y la satisfacción laboral, además que ayuda a la adecuada gestión del capital humano y la mejora continua de los procesos laborales. En adición, se menciona el tema del voluntariado y se lo relaciona al manejo de la RSE porque al tratar con personas que trabajan sin remuneración es necesario tomar en cuenta buenas prácticas que beneficien tanto a la organización como a los voluntarios.

En el cuarto capítulo se expone el diagnóstico realizado a la organización, presentando la metodología empleada para la recolección de información y los resultados obtenidos, los cuales se han graficado para facilitar la lectura y el análisis. Finalmente se presentan las estrategias en base a las variables escogidas y se proponen acciones específicas que se pueden realizar para que los miembros voluntarios se sientan motivados e informados.

Se exponen como conclusiones principales que la organización debe preocuparse por cumplir las motivaciones autocentradas y heterocentradas (López, 2009), es decir que el voluntario debe sentir que lo que está haciendo le beneficia y también saber que sus acciones ayudarán a los demás. Es importante satisfacer las necesidades de la pirámide de Maslow y los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg (Chiavenato, 2007). Además, cumplir y satisfacer los factores expuestos en el modelo AMIGO (Peiró, 1999) como son el clima laboral, la adecuada gestión del talento humano y los recursos físicos, con el objetivo de que la persona se sienta satisfecha y cómoda en la organización. Adicionalmente, se propone que la forma de transmitir los mensajes sea más dinámica y llamativa; estos mensajes incluyen reuniones tanto virtuales como presenciales, ciclos de capacitación y espacios personales. La importancia de satisfacer los factores antes mencionados es porque a través de su consecución se asegura el cumplimiento de la RSE por medio de buenas prácticas laborales.

## JUSTIFICACIÓN

Si bien existen muchas investigaciones sobre cómo las empresas manejan y desarrollan su responsabilidad social empresarial, a través de proyectos externos, hay pocos estudios que se enfocan en las prácticas que ocurren dentro de las organizaciones para hacer favorable el ambiente de trabajo y así promover una excelente responsabilidad social interna. Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial interna (RSEi) intervienen muchos factores, pero para esta investigación el enfoque será el de la comunicación y motivación para que los miembros voluntarios de la organización se sientan a gusto con su trabajo y con las actividades diarias. Es importante dar a conocer la adecuada gestión de estos factores debido a que no son personas que están recibiendo remuneración por su trabajo y se deben proponer alternativas para que los voluntarios se sientan satisfechos y continúen en la organización.

Saber cómo se sienten los miembros voluntarios con respecto a su ambiente de trabajo o sobre las posibilidades de desarrollarse personal y profesionalmente, es algo primordial para la organización porque de esta manera se pueden establecer nuevas formas de llegar a las personas o incentivos que generen más interés. Esta investigación busca ser un aporte para AIESEC en la PUCE mediante el cumplimiento de la RSEi para que la membresía se sienta a gusto en su ambiente de trabajo, tanto con los demás miembros como con las actividades que deben realizar.

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. Santiago Sarmiento plantea que la RSE es “un proceso que incluye la actuación individual para alcanzar objetivos sociales comunes, por lo que requiere que todos los grupos de interés se involucren, orientados por una gestión estratégica coherente y con parámetros claros” (2011, p. 8), es decir, es la forma en la que actúan las organizaciones para generar prácticas que mantengan el equilibrio del entorno y sus propios públicos de interés. El enfoque de esta investigación será la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del talento humano, es decir de la dimensión interna de la RSE.

Fajardo & Nivia (2016) mencionan que la comunicación organizacional debe ser vista como una disciplina que estudia el proceso del fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y debe ser utilizada como factor inherente a la naturaleza de las personas y los equipos de trabajo. Cada empresa cuenta con un modelo de comunicación que satisface a las necesidades a las que cada organización se enfrenta en el día a día, sin embargo, las estrategias que se pongan en práctica en cada organización dependen del contexto y la situación actual general.

En toda organización es importante contar con un capital humano que se encargue de las actividades y el crecimiento de la empresa, por eso hay que mantener una buena gestión de los recursos humanos para contar con personas enfocadas y alineadas a la misión de la organización. Para Chiavenato (2007) saber gestionar el talento humano se refiere a la manera de tratar a las personas, integrarlas y desarrollarlas, conocer sus necesidades y problemas tanto laborales como personales, y saber recompensarlas por su trabajo. Una comunicación adecuada es necesaria para informar y saber llegar a las personas y es muy útil para establecer las estrategias que se van a poner en práctica, por lo tanto, es necesario saber hacia quiénes va dirigida la información para así tomar en cuenta técnicas que hagan llegar el mensaje de manera satisfactoria.

Si bien todas las organizaciones aportan un valor para el desarrollo de la sociedad y la industria, las organizaciones del tercer sector han sido poco analizadas y es significativo

conocer cómo es su funcionamiento y por qué la RSE debe actuar como factor primordial en su fuerza de trabajo. Las organizaciones del tercer sector son instituciones del sector privado pero sin interés en generar dinero que actúan “articulando y canalizando ante los poderes públicos las demandas sociales, y por otra parte participando en la implementación de programas y servicios dirigidos a satisfacer esas mismas necesidades” (Aguar, 2006, p.6). Como toda organización necesita personas que realicen las actividades, lo peculiar de este tipo de instituciones es que trabajan en su mayoría con voluntarios que dedican su tiempo de manera desinteresada para poder atender las demandas sociales y poder generar un cambio.

Toda persona necesita una motivación para trabajar o para hacer alguna actividad, sea o no remunerada. Chiavenato (2007, p.68) comenta que “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”. La motivación es un factor que debe estar presente en varios ámbitos de las relaciones dentro de la empresa y del cual se debe estar pendiente ya que es una variable que afecta directamente al desempeño del colaborador. Y en el caso del trato con los voluntarios es importante que haya algún incentivo que los motive a continuar con sus ideales.

Se busca entender cómo los factores internos y externos pueden influir en la percepción que tienen los colaboradores acerca de su trabajo. Es importante que se comprendan los procesos de interrelaciones y el clima organizacional que se maneja en la empresa para saber de qué manera comunicar los mensajes y a quién dirigirse, dependiendo de la situación.

El objeto de estudio es AIESEC, una organización sin fines de lucro, en donde sus colaboradores son personas que trabajan voluntariamente para hacer que otras personas tomen su experiencia de voluntariado en el exterior y de esta manera, los miembros de la organización aportan con sus esfuerzos y conocimientos a la organización. AIESEC en Ecuador tiene varios comités alrededor del país, esta investigación se realiza en el comité de AIESEC en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), que es un comité con más de 50 años de existencia. Se escogió a AIESEC porque es una organización juvenil que funciona dentro de la PUCE y en donde la autora de la disertación participaba como Coordinadora del área de Intercambios Salientes y vio la necesidad de proponer

estrategias desde su campo de estudio para el mejor funcionamiento de la organización. A continuación se muestran los objetivos que guían el trabajo para responder a la pregunta de investigación:

**Pregunta de investigación:**

¿Cómo la RSE puede aportar a la comunicación y motivación de los miembros de AIESEC en la PUCE, sede Quito?

**Objetivo general:**

Proponer estrategias de comunicación que estén inspiradas en la motivación del personal para incentivar a un correcto desempeño dentro de la organización.

**Objetivos específicos:**

- Explicar cómo las teorías de motivación y la comunicación se relaciona con la RSE.
- Identificar las razones por las cuales es importante cumplir con la RSE en organizaciones del tercer sector.
- Analizar el manejo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en términos de motivación y comunicación, en los miembros voluntarios de AIESEC en la PUCE.

# CAPÍTULO 1

## 1. COMUNICACIÓN PARA LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En este capítulo se presentan conceptos como comunicación, comunicación interna y estratégica que es necesario para comprender las dinámicas que se dan dentro de las organizaciones. Se explican las teorías de motivación tradicionales a partir de las cuales surge el modelo AMIGO, el cual se propone poner en práctica dentro de un análisis organizacional y en donde se toman en cuenta factores motivacionales propuestos por autores como Maslow y Herzberg. Se expone también la conducta social para entender cómo funciona la psicología en las organizaciones y por qué actúan de acuerdo a ciertos estímulos. Al ser una investigación centrada en las personas, es importante conocer cómo funciona la adecuada gestión de los recursos humanos en las organizaciones

### 1.1. La comunicación en las organizaciones

“La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones” (Peiró & Bresó, 2012, p.42). En las organizaciones es primordial que los mensajes que circulan a través de cualquier canal de comunicación sean verídicos y comprobables para que evitar ruidos en la comunicación y mantener las buenas relaciones. Para las organizaciones la información transmitida debe ser un elemento de desarrollo en los vínculos empresariales; por ende, además de ser visto como soporte debe ser considerado como un activo valioso para la organización.

Según Daniel Favaro (2015) la comunicación organizacional sirve para fortalecer las relaciones y desarrollar al equipo de trabajo, de esta manera, es vista como la vía articuladora entre los miembros de la organización. La comunicación en las organizaciones debe ser considerada como un proceso inclusivo y no simplemente como un proceso mecánico que se deba cumplir obligatoriamente. Es importante tomar en cuenta que cada persona de la organización debe conocer los procesos comunicacionales que se dan lugar en este espacio, por el mismo hecho de establecer vínculos y relaciones que beneficien al equilibrio dentro de la organización.

Paul Capriotti (2009) asegura que existen tres medios de comunicación a través de los cuales los públicos obtienen la información que necesitan de la organización; estos canales deben contener información apropiada de acuerdo a las necesidades de los públicos; las tres fuentes de información son: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. De estos tres medios de comunicación se puede obtener la información socialmente mediada y la información directamente experimentada.

De esta manera, la información socialmente mediada es aquella que atraviesa por filtros como revisión, cambios y acondicionamientos de la información para que lleguen hasta el público de manera que le interese y cumpla sus expectativas; por otro lado, la información directamente experimentada es la que se obtiene a través de la experiencia que se haya tenido con la organización. Se entiende que la comunicación en las organizaciones es de suma importancia, ya que influye en la imagen de la organización.

### **1.1.1. Comunicación interna**

Ya en 1998, Capriotti mencionaba que la comunicación interna debe superar la barrera teórica de que solo sirve para contar a la organización lo que está haciendo, ya que este enunciado solo cumple con el carácter informativo de la comunicación. En las organizaciones se suele manejar un modelo de transmisión de información descendente, en el que los miembros no suelen dar sus opiniones, y como Capriotti lo menciona, esto se transforma en una comunicación totalmente dirigida, es decir que la información es influenciada por las líneas directivas de la organización. Sin embargo, la participación de los miembros de la organización es importante para poder conocer cómo la información de la organización es interpretada, además, para que fomentar el sentido de pertenencia.

“Contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (Capriotti, 1998, p.5) es una noción de comunicación interna en la que los miembros de la organización son partícipes de las decisiones y se involucran más para sugerir o comentar sobre cómo se están dando las cosas dentro de la organización. Es decir, ocurre un involucramiento de los miembros, haciendo que la comunicación pase de ser descendente, a ser bidireccional para fortalecer las relaciones y promover el diálogo. Este tipo de comunicación motiva al compromiso de los miembros de la organización, ya sea para

promover iniciativas de comunicación o mantener una fuerte relación entre todos los niveles de la organización.

En efecto, la comunicación interna es importante para las organizaciones porque se establecen relaciones interpersonales positivas y hacen que los miembros de la organización formen un vínculo con la cultura organizacional de su lugar de trabajo. Igualmente, la habilidad de comunicarse cara a cara con las personas hace que se generen sentimientos de confianza y apoyo entre las personas, por lo tanto, se da la unión entre todos los miembros de la organización, además, se aumenta la posibilidad de que los niveles inferiores de la jerarquía de la empresa se comuniquen de manera más oportuna con los altos niveles jerárquicos y se obtengan buenos resultados. Whetten y Cameron lo confirman y manifiestan que: “la habilidad para comunicarse en forma efectiva cara a cara es (...) la característica más importante en la determinación de los ascensos” (2016, p.191). En adición, mencionan que una comunicación interna efectiva permite que el público interno se sienta incluido en la organización y que de la misma manera sientan que las actividades que deben realizar no las deben hacer por obligación, sino por gusto y amor a su trabajo.

Enriquecer el trabajo supone, por lo tanto, rediseñarlo de manera que se haga más profundo y que el mismo puesto contemple las características de responsabilidad, reto y logro, que satisfagan las necesidades de crecimiento psicológico de los empleados. (Saavedra, 1998, p.73)

Una buena comunicación es un factor capaz de generar buena actitud entre los miembros de la organización ya que permite la integración de todos los niveles de la jerarquía institucional. Sentirse bien en donde se está la mayor parte del tiempo del día es una señal de que la organización está otorgando una buena calidad de vida en el trabajo.

### **1.1.2 Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica es podría ser vista en las organizaciones como la forma para llevar a cabo una planificación en la que se alcanzan ciertos objetivos, por ende, es una comunicación planificada para llegar a públicos o situaciones establecidas. Por lo tanto, a través de prácticas creadas se forma una relación armoniosa entre los públicos, la organización y los intereses de cada uno.

Rafael Alberto Pérez (2001) asegura que:

Más allá de las funciones informativas que la comunicación cumple, su función más destacable, es el poder que aporta a quien sabe hacer uso inteligente de ella. (...) La comunicación no es neutral y, si ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y el conflicto es porque de la comunicación emergen las jerarquías de valores que mueven el mundo. (p.451)

Si bien es cierto que la comunicación estratégica involucra muchas disciplinas como el marketing y la publicidad, la premisa más importante es conocer que el correcto funcionamiento de las estrategias se dan gracias al *mix* que ocurre entre todas las disciplinas en donde interviene la comunicación, indispensable en todos los ámbitos de la vida cotidiana.

El concepto que Pérez (2001) propone es que la comunicación estratégica es una forma de acción que tiene una cualidad diferencial, que es el hecho de saber comunicar a dos o más interlocutores con necesidades y expectativas diferentes. Necesidades o expectativas que la organización debe estar preparada para enfrentar diversas situaciones ya sea de ganancia o pérdida, en términos de objetivos organizacionales. Así mismo, la comunicación estratégica es fundamental para actuar en momentos de incertidumbre en los que ocurre crisis dentro de la organización y la única forma de calmar esta crisis es a través de la correcta comunicación hacia los públicos.

Pérez (2001) menciona que en una situación siempre existen muchos resultados posibles, y por lo tanto hay que establecer varias estrategias que resuelvan todas las problemáticas que surjan. La mayoría de las veces, las situaciones se plantean como supuestos, y a partir de estas situaciones, se dan muchas soluciones o puesta en práctica de planes ya creados. La estrategia funciona en la medida en la que el comunicador haya sabido utilizar sus conocimientos e intuiciones para desarrollar un plan que aborde todas las problemáticas que podrían ocurrir en una empresa. Por lo tanto, se comprende que las acciones comunicativas que se toman son totalmente intencionales y que son capaces de modificar conductas y comportamientos.

La comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación

que marcan nuestros objetivos. (Pérez, 2001, p.462)

La premisa anterior se centra en el hecho de que no todos los tipos de comunicación producen los mismos efectos y que, hay que saber identificar qué tipo de comunicación es la que necesitamos para abordar las problemáticas encontradas y alcanzar los objetivos de cada situación. El control y la organización son las claves para proponer estrategias que lleven a la organización hacia el éxito.

## **1.2. Teorías de motivación**

“La motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen (...) el comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (Santrock citado por Naranjo, 2009, p.153), lo que hace entender que las personas reaccionan a estímulos que les permite tener una actitud positiva o negativa hacia alguna situación. De ahí que la motivación sea una de las claves organizacionales para que la persona cumpla con sus actividades y funciones de manera que no sea visto como una obligación.

Por lo tanto, los miembros motivados tienen mejor rendimiento y productividad, por esto es fundamental tomar en cuenta el estado de satisfacción de las personas. Según Irene Saavedra (1998) el proceso de la motivación siempre debería ser tomado en cuenta por las organizaciones, pero solo se le da importancia cuando las necesidades del individuo incrementan. Por consiguiente, la motivación debería considerarse uno de los pilares fundamentales para que el capital humano de las organizaciones sienta empatía hacia su trabajo.

Se entiende entonces que la motivación es el propósito que mueve a un individuo a realizar sus actividades y a su vez conseguirlas para lograr objetivos y transmitir una buena actitud hacia las personas con las que se rodea. Cabe recalcar también que la motivación que se da en las organizaciones no solamente es a través de incentivos económicos sino también a través de reconocimientos y la oportunidad de desarrollar las habilidades personales y profesionales que tiene el individuo.

Chiavenato (2007) explica cómo funcionan los estímulos en las personas para mejorar o cambiar el comportamiento de las personas; y determinó que la conducta humana se rige a tres premisas: ambiente externo e interno, cumplir alguna necesidad y alcanzar objetivos. Si bien el proceso de motivación funciona de la misma manera en todos los casos, lo que cambia es la percepción que tenga cada persona acerca de los estímulos que se le presenta. Para saber qué tipo de motivación necesita una persona es necesario que se conozcan las necesidades del individuo y también entender su visión acerca de la organización.

### **1.21. Pirámide de las necesidades de Maslow**

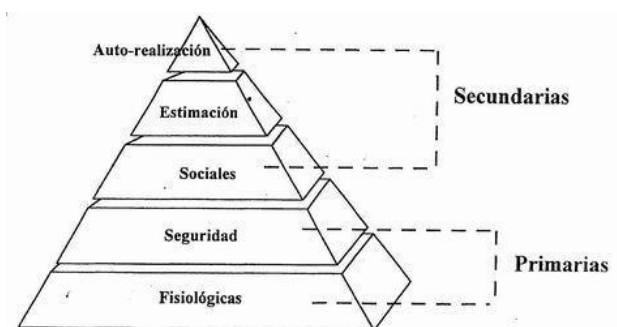
Irene Saavedra (1998) explica que para entender a la teoría de las necesidades de Maslow planteada en 1943, es importante conocer dos premisas básicas: solamente influyen en la conducta las necesidades no satisfechas y las necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia; están organizadas en orden de importancia, y las superiores no pueden ser satisfechas si las de niveles inferiores no se encuentran satisfechas. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. Abraham Maslow propuso cada nivel jerárquico de la siguiente manera:

- Las **necesidades fisiológicas** son las necesidades básicas del ser humano como comida, agua, y son las que dominan cuando se hallan insatisfechas, y por lo tanto, la persona no logra encontrar algo que las sustituya.
- Las **necesidades de seguridad** surgen cuando las fisiológicas están satisfechas y se refieren a la protección contra los daños físicos, el dolor, etc. En las organizaciones se toma en cuenta la seguridad en el empleo.
- Las **necesidades sociales** aparecen una vez satisfechas las necesidades de seguridad y se refiere a la oportunidad que tienen los miembros de la organización para relacionarse con otras personas, incluso con otras áreas de la organización; es de importancia sentirse parte del grupo.
- Las **necesidades de estima** son las que producen la sensación de prestigio, la aceptación de los demás y el crecimiento de la autoestima. Pueden ser satisfechas

por la organización otorgando reconocimientos.

- Las **necesidades de autorrealización** agrupan el deseo de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Es el deseo de ser eficaz en todo lo que se hace; la organización satisface esta necesidad brindando la oportunidad de asumir nuevos retos.

Saavedra explica que dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer. La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y explica que las personas se interesarán más por tener algo de comer ya que es una necesidad fisiológica, que de impresionar a alguien por sus habilidades.



**Figura 1: Pirámide de Maslow (Chiavenato, 2007, p.71)**

A través de la figura 1 se comprende de mejor manera lo que se explica anteriormente; las necesidades de los niveles inferiores deben ser cubiertas primero para de este modo ir cumpliendo con las necesidades básicas del ser humano hasta llegar a las de satisfacción. De este modo se entiende que existen niveles de atención a los cuales dar más importancia.

## **1.2.2 Dos factores motivacionales de Herzberg**

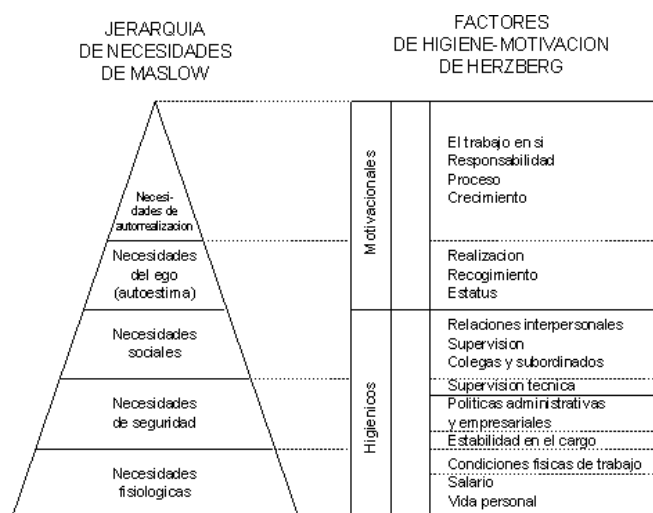
Saavedra (1998) menciona que la teoría de los Dos Factores de Herzberg establece la diferencia entre los factores de higiene y de motivación. Se entiende por factores de higiene a aquellos que son necesarios para mantener un nivel de satisfacción razonable;

son aquellos factores que si están ausentes tienen mayor poder para causar insatisfacción. También se los conoce como factores extrínsecos porque son referentes a aquellas situaciones que la organización debe estar pendiente de ofrecer a sus miembros. Son situaciones que no motivan porque son obligatorias, sin embargo, si desmotivan porque reducen la calidad de vida en el trabajo de los miembros; estos se relacionan con los niveles inferiores de la pirámide de Maslow, en donde se encuentran las necesidades fisiológicas. Los factores de higiene son extrínsecos porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc. Cuando se satisface la necesidad, la persona deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho.

Por otro lado, están los factores de motivación, también conocidos como intrínsecos, si estos factores no se encuentran, son los principales causantes de la desmotivación e insatisfacción laboral. Estos factores se refieren a las oportunidades que da la organización para mejorar la situación del trabajo; son vistos como formas para aumentar la motivación de los miembros ya que son situaciones que hacen que la persona se sienta importante y tomado en cuenta dentro de su lugar de trabajo. Estos factores se relacionan a los niveles superiores de la pirámide de Maslow, en donde se ubican las necesidades de desarrollo y reconocimiento. Al ser factores de motivación, logran que la productividad y rendimiento de las personas aumenten porque son un extra que la organización brinda para generar una motivación a largo plazo. Los factores intrínsecos toman este nombre porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva, estos hacen que los miembros de una organización se sientan a gusto con su lugar de trabajo debido a que les ofrece oportunidades para desarrollarse y a su vez hacen que la persona sienta que es parte primordial de la organización. Por ende, es de vital importancia que los factores de motivación sean compensados en la medida en la que los factores de higiene sean cumplidos.

En el siguiente gráfico se diferencia de mejor manera cómo las necesidades que expone Maslow se relacionan con los factores de higiene y motivación de Herzberg; por ende, siempre las necesidades primarias y los factores higiénicos deben estar cumplidos para

evitar la inconformidad dentro de la organización, ya logrando tener la estabilidad para la persona se puede pasar al siguiente nivel que son las necesidades secundarias junto con los factores motivacionales, que harán que la persona se sienta considerada e incluida dentro de la institución.



**Figura 2: Relación entre Maslow y Herzberg (Chiavenato, 2007, p.75)**

### 1.23. Modelo AMIGO

El modelo AMIGO fue propuesto en 1999 por José María Peiró que es un psicólogo organizacional especializado en calidad de vida laboral y desarrollo organizacional hace 15 años y además es el coordinador del programa Erasmus Mundus. Las siglas del modelo AMIGO significan Análisis Multifacético de las Interdependencias en la Gestión Organizacional y es una herramienta conceptual que permite abordar las facetas y el funcionamiento de la organización, guiando los procesos de intervención y gestión. Por esta razón es un modelo que considera los diferentes tipos de recursos y valores de una organización. Este modelo considera a la organización como un sistema abierto de carácter social con diferentes facetas de análisis y a partir de las cuales se puede establecer el funcionamiento de esta (Peiró, 1999). Entonces se parte desde el hecho de que una empresa es un medio de transacción de actividades, información y recursos; por esta razón se dice que es un sistema en el que todos sus subsistemas interactúan. Así mismo por ser un sistema social abierto siempre va a sufrir cambios tanto en su estructura como en la recepción de la información debido al contexto interno y externo de la organización.

Osorio et al. (2016) mencionan que el modelo AMIGO es considerado como un sistema colectivo, entonces se debe poner atención a sus **grupos de interés**, es decir, a aquellas personas que hacen que el funcionamiento de la empresa se dé. En primer lugar se encuentran los accionistas, que aporta los recursos económicos y asume los riesgos en cuanto a la organización y creación de la empresa. Un segundo grupo de interés son los directivos que gestionan las relaciones laborales y el talento humano, así también como sus actividades a cumplir. Y por último, los trabajadores pueden llegar a ser el grupo de interés más fuerte debido a que son los que ejercen presión sobre sus derechos laborales y los encargados de cumplir con el desarrollo de la organización. Lo que pretende el modelo AMIGO es conocer los intereses y motivaciones de los grupos antes mencionados para saber cómo actuar frente a decisiones o comportamientos que se lleguen a dar dentro del contexto interno de la organización.

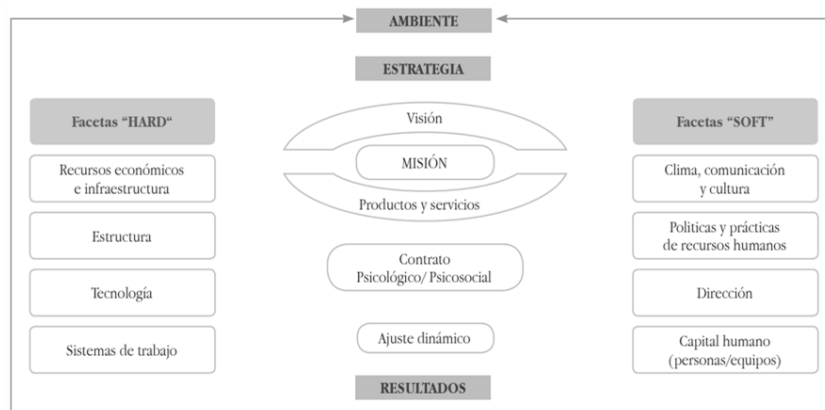
Para una organización es relevante conocer qué es lo que quieren cada uno de sus grupos de interés porque de esta manera se puede trabajar en ejes focales en los cuales se debe poner más énfasis o continuar con el trabajo. Muchos de estos grupos de interés desarrollan relaciones fuertes con la organización, y muchas veces son los responsables de que las cosas dentro y fuera de la organización se den o no. La realidad es que el modelo AMIGO fue desarrollado para disminuir la incertidumbre en estos grupos de interés, debido a que esta es la causante del desequilibrio para cumplir las diferentes actividades (Peiró, 1999). No obstante, el mismo Peiró explica que la incertidumbre dentro de una empresa es muy común, no tanto por la falta de compromiso sino por la falta de comunicación y acción para materializar las actividades y hacer que exista un ambiente favorable para cualquier grupo que se interese por el desarrollo y beneficios de la organización.

Los objetivos, metas y coordinación de actividades toman la comunicación como elemento primordial ya que es necesario que todas las personas de la organización conozcan sobre lo que se va a realizar o se está realizando. Por esto las dinámicas internas de las organizaciones se basan en los medios de comunicación que tengan los miembros para poder mantenerse informados. Peiró y Bresó mencionan que “se han definido a las organizaciones como sistemas de procesamiento de información y gestión de la incertidumbre que mantiene la entropía negativa en su relación con el entorno” (2012, p.42). Es decir que la información es un elemento mediador para mantener el orden dentro

de un sistema social como son las organizaciones; además estar informados genera que se puedan tomar decisiones de forma más razonada, de esta manera, la incertidumbre o riesgo de conflictos dentro de la organización disminuye.

Por consiguiente es relevante que las organizaciones sean dirigidas en el sentido que se dé prioridad a la comunicación dentro y fuera de las organizaciones, porque si bien es cierto que la comunicación hacia los públicos externos de la organización genera ingresos y reputación; muchas veces se deja de lado la comunicación que pueda estar circulando dentro de los diferentes medios de comunicación interna. Como recalcan los mismos autores, en la actualidad se está viviendo la era de la información, en donde es importante conocer que es lo que la organización puertas adentro dice de su lugar de trabajo y a su vez manejar el conocimiento y el flujo de la información para poder gestionar la comunicación interna de manera productiva y eficaz. Por esto se crean modelos de análisis para la comunicación dentro de las empresas, que analizan y toman en cuenta ámbitos multidisciplinarios.

### 1.2.3.1. Facetas de análisis en el modelo



**Figura 3: Modelo AMIGO (Osorio et al. 2016, p.47)**

Como se ve en la figura 3, el modelo AMIGO abarca a muchos factores de análisis que la mayoría de las veces van a ser muy cambiantes debido al **ambiente**, que es el contexto externo e interno de la organización y el cual va a tener muchas repercusiones en las decisiones que se tomen, “el contexto no es solamente lo que rodea a la organización, sino también lo que hace parte de la organización, que se manifiesta en vínculos de

influencia recíproca” (Osorio et al., 2016, p.48). Partiendo desde lo más básico de una organización, el modelo AMIGO contempla:

a) Estrategia:

La estrategia de una empresa siempre va ligada a su **misión, visión y el porqué de su funcionamiento**. Para comprender el desarrollo de una empresa es necesario comprender el sentido de existencia de ésta, a su vez el objetivo a largo plazo, los ejes para su desarrollo y evolución así también como los recursos que hacen que cada día se den las actividades internas.

El sistema de trabajo que se adopte influye en el desarrollo de actividades de las personas y por ende en el cumplimiento de la estrategia. Por esa razón se toma en cuenta al **contrato psicológico**, Gloria Tena (2002) identifica al contrato psicológico como la parte informal de la cultura organizacional en el que se desarrollan las necesidades asociadas de ambas partes: individuo y empresa, a través del cual se gestiona implícitamente la relación que el trabajador va a tener con la organización; es decir, no son cláusulas firmadas en un papel sino son las expectativas que tiene la persona sobre su lugar de trabajo.

Así mismo, Tena sugiere la adopción del **ajuste dinámico** que se refiere a cómo los elementos de la estrategia se van adaptando para trabajar a largo plazo. No solo tiene que ver con las operaciones que la organización tenga, sino también el contexto y ambiente en el que se desarrolla. Al ser la organización un sistema abierto, es necesario que las personas y el sistema de trabajo tengan una correcta adaptación y congruencia de lo que la organización propone y las actividades que se deben cumplir en el día a día (Osorio et al., 2016). De aquí parte la importancia del contrato psicológico para cumplir con el dinamismo de un sistema abierto como es de una organización.

b) Faceta hard:

“Definen el soporte del funcionamiento organizacional y se centran en los objetivos, las estrategias, las estructuras, las decisiones, los sistemas, los procesos, las tecnologías y los procedimientos” (citado en Osorio et al., 2016, p.49). Los elementos que se agrupan en

este tipo de faceta, corresponden a los que permiten que la estructura de la organización se dé y Peiró (1999) propone cuatro elementos de esta faceta:

- Los **recursos económicos e infraestructura** son elementos que condicionan el funcionamiento de una organización, así como el logro de la misión y la interacción con el entorno. Por lo tanto se entiende que es importante tener solvencia monetaria y espacios adecuados para que las actividades de la organización se puedan llevar a cabo.
- La **estructura** es el esquema y soporte de los procesos y mecanismos que se manejan para cumplir las actividades laborales, son reglas y normas establecidas para que un grupo de personas tengan un orden para realizar sus funciones. Además toma en cuenta los procesos de decisión y comunicación que sirven para mantener la coordinación.
- La **tecnología** en primera instancia hace alusión a las herramientas tangibles que se utilizan para que los trabajadores puedan cumplir los procesos en el trabajo, sin embargo, no solo se refiere a elementos materiales sino también la manera en que estas herramientas son utilizadas, por esto se habla de la tecnología del conocimiento porque los métodos intangibles se complementan con los materiales de los que se dispone.
- En cuanto a **sistemas de trabajo** se toma en cuenta los tres elementos antes mencionados ya que es primordial conseguir una sinergia entre el estilo de la estructura organizacional en cuanto a estilo de dirección y el conocimiento que se pone en práctica en los procedimientos de trabajo, para así entender la dinámica para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Por tanto, los elementos de la faceta *hard* son los que permiten tener un lineamiento en las actividades, en sí corresponden a aspectos estructurales y tangibles de cómo funciona una organización. Además se interesa por los recursos que permiten que ésta siga en operación.

c) Faceta soft:

Esta faceta de análisis permite diferenciar el sistema social y las relaciones que surgen en una organización. “Estas facetas incluyen las creencias, los valores, las normas, las

actitudes, las ideologías, las presunciones, los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas” (Peiró, 1999). Los siguientes factores aportan al análisis, según Peiró:

- El **clima** tiene que ver con las percepciones que una persona tenga acerca de su ambiente de trabajo, del trato que sus superiores tengan y también de cómo se sienta la persona al cumplir con sus actividades; por ende, el clima laboral influye mucho en la parte emocional y operativa de un trabajador. Adicionalmente, la **cultura** es un conjunto de creencias compartidas que la organización se encarga de ir creando debido a que son particularidades que la describen. La comunicación también incide en el clima organizacional y es un elemento fundamental para el entendimiento de las personas dentro de la organización y con el ámbito externo también. El poder la comunicación es muy significativo ya que a través de esta se pueden transmitir nuevas ideas y opiniones, pero también se pueden resolver conflictos mediante el diálogo y de esta manera aportar a un espacio sano donde trabajar. Por ende, la comunicación es vista como un elemento transformador y de organización, pero también puede ser contraproducente si no se sabe utilizar las palabras correctas al momento de pedir algo o de transmitir una información importante.
- Las **políticas y prácticas de recursos humanos** se refieren a cómo se manejan las relaciones laborales, es decir la regulación de las actividades laborales como por ejemplo el flujo del personal y las contribuciones económicas. En pocas palabras se refiere a la gestión del personal en cuanto a cumplimiento de metas y preocuparse por sus necesidades en el trabajo.
- La **dirección** es la gestión de la organización interna, es decir el manejo que tengan las líneas de supervisión hacia cada uno de sus departamentos y personas a cargo. Es importante que aquellas personas que dirijan una organización sepan mantener el equilibrio entre lo que sucede dentro y el contexto externo, de esta manera se consigue los objetivos y administrar cada actividad que se da.
- En el **capital humano** muchas veces solo considera a las persona netamente, sin embargo, estas personas son un conjunto de recursos conocimientos, destrezas, habilidades y energía. El capital humano es el que permite a las organizaciones cumplir sus objetivos y hacer que el desarrollo y funcionamiento surja.

d) Resultados:

Una organización debe ser capaz de responder a las demandas de sus públicos de interés y del entorno en el que se desenvuelve, es decir, que los resultados deben ir enfocados hacia el desarrollo que se ha planteado la empresa. Los resultados se analizan en base a la estrategia de la organización y deben ir ligados a su visión en cuanto a largo plazo y a su misión para proteger la existencia de esta.

El modelo AMIGO ayuda a analizar diversas facetas internas de la organización y a su vez guarda mucha relación con las teorías de motivación de Maslow y Herzberg antes mencionadas. Las necesidades primarias de Maslow (fisiológicas y seguridad) se relacionan con los factores higiénicos de Herzberg que evitan la insatisfacción de las personas, a su vez, el modelo AMIGO de Peiró toma en cuenta estas necesidades para considerar los elementos de la faceta *hard*. Así mismo, las necesidades secundarias de Maslow (relaciones sociales, estima y autorrealización) están en correspondencia con los factores motivacionales de Herzberg que son los que pueden afectar a la satisfacción, y de los que Peiró tomó base para exponer los elementos de la faceta *soft*. A continuación en la figura 4 se muestra de mejor manera la relación entre los tres autores.

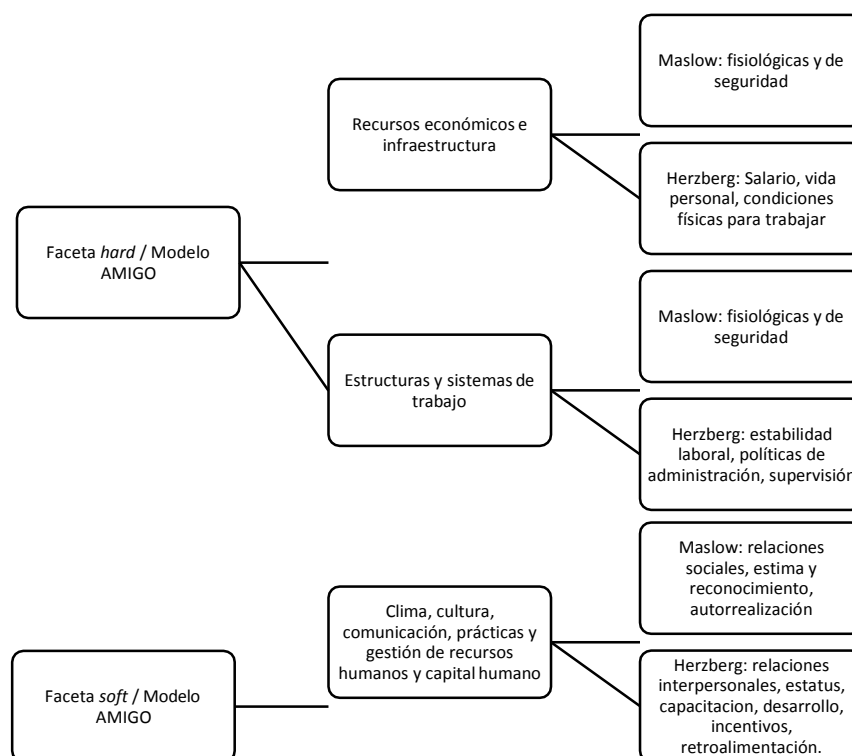


Figura 4: Relación entre Maslow, Herzberg y Peiró

En conclusión, el modelo AMIGO es una herramienta para analizar la congruencia que existe entre las actividades, las propuestas y el desarrollo de la organización. Se toma en cuenta el entorno organizacional, así como también la estructura establecida para cumplir con los objetivos. Este modelo es funcional porque es útil para entender la realidad de la organización y para saber cómo manejar los cambios a los que se deben ir adaptando las empresas con el transcurso de los años y la innovación en el sector en el que se desarrollan. De acuerdo a Peiró (1999, p.9) el diagnóstico y la intervención son los ejes principales de funcionalidad de este modelo ya que al saber las dificultades que se generan dentro de la organización es mucho más sencillo tener una directriz para orientarse a una solución y así actuar en todas las facetas antes descritas. En sí, el modelo AMIGO ayuda a que una organización pueda desarrollarse de manera adecuada e implementar planes para tener un mejor funcionamiento y supervisión de lo que se realiza dentro y fuera de ésta.

El Desarrollo Organizacional ha elaborado un amplio repertorio de técnicos centrados en uno o varios niveles de la organización: individual, de equipo, departamental y organizacional. Esos cambios o su vez implican cambios en las otras facetas *soft* y estos solo lograrán ser eficaces desde nuestra aproximación de congruencia si consiguen ser acompañadas por cambios en las facetas *hard*. (Peiró, 1999, p.10)

Se entiende entonces que si se requiere un cambio en la organización o en tal caso mejorar la situación, es necesario que la organización funcione en sinergia basada en estrategias efectivas y proactivas. También es muy común que la empresa solo necesite un análisis de las facetas como auditoría y continuar con la buena gestión. De todos modos, este modelo debería ser instaurado en el día a día del análisis del desarrollo de la organización.

### **1.3. Administración de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos es multidisciplinaria porque necesita de la psicología, la comunicación, la ingeniería industrial, trabajo social, entre otras. Las personas pasan la mitad de su vida trabajando, por ende, la empresa se vuelve su segundo hogar y este debe estar al tanto de las necesidades, requerimientos y en sí de cómo es la persona en su ámbito laboral. Para administrar los recursos humanos de la organización es importante tomar en cuenta factores como la cultura organizacional, la estructura jerárquica, el

contexto ambiental de trabajo, la tecnología, los procesos internos, el estilo de liderazgo utilizado. (Chiavenato, 2009)

Por esta razón las personas deben ser vistas como aliados al momento de plantear estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos de la empresa. El recurso humano es el que se encarga de todas las tareas administrativas y operativas para que toda una empresa pueda funcionar, por lo tanto, debe existir un área en específico que se interese por el cuerpo de trabajo. Cuando las personas son vistas como elemento estratégico y asociado, existe una cultura compartida y a la vez se reflejan comportamientos que van acorde a la buena imagen que cualquier organización quiere transmitir.

Chiavenato menciona que:

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño; además, es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. (2009, p.40).

La administración de recursos humanos es el área que desarrolla talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

### 13.1. Gestión del Talento Humano

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Figura 5: Cinco procesos de Recursos Humanos (Polanco, 2012, p.81)

Como se muestra en la figura 5, Yesenia Polanco menciona que existen cinco actividades básicas que se deben realizar por el área de recursos humanos.

- a) La **provisión** que es una fase en la que se debe conocer las necesidades de la empresa y a su vez el entorno de trabajo y competitividad en el que se deberían desarrollar las personas que ingresen a la organización, además, es el momento perfecto para determinar las posibles contrataciones que existirán de acuerdo a las vacantes.
- b) La siguiente fase es la **aplicación** en donde se convocan a algunas personas que han postulado a las vacantes, y se realizan entrevistas o actividades en las que los postulantes deben demostrar sus aptitudes y habilidades. La selección es la fase en la que se analizan los resultados del reclutamiento y se eligen a las personas que cumplen con los requisitos que la empresa necesita, incluso se toman en cuenta adaptabilidad y relaciones personales de los candidatos.
- c) El momento en el que las personas seleccionadas ingresan a la organización deben atravesar una fase de **mantenimiento** en donde deben comprender la cultura organizacional, normas, deberes, beneficios, y en sí todo lo que la organización requiere y puede brindar.
- d) Para que toda persona pueda realizar su trabajo con facilidad es importante que tenga **capacitación y programas de desarrollo** para aumentar la efectividad en las actividades designadas, es decir, esta etapa es la esencial para que las personas se alineen a crecer dentro de la empresa y obtener ascensos.
- e) La última actividad que es responsabilidad del área de Recursos Humanos es el seguimiento y control en donde se analiza el desempeño, se califica y se determina si la persona ha cumplido con los requerimientos que se estipuló al inicio del proceso dentro de la empresa.

Para Chiavenato (2007) saber gestionar el talento humano se refiere a la manera de tratar a las personas, integrarlas y desarrollarlas, conocer sus necesidades y problemas tanto laborales como personales, y saber recompensarlas por su trabajo. La función del departamento de Recursos Humanos muchas veces es complicada porque se necesita un equilibrio y una correcta interacción entre los diferentes subsistemas dentro de la organización. Por esto se considera a los recursos humanos como el motor de la empresa ya que son los encargados de conquistar y mantener personas comprometidas y que

trabajen con actitud positiva. Si se habla de buenas prácticas laborales como salarios justos y oportunidades de crecimiento profesional, entonces la ARH es la indicada para velar por que se cumplan estos factores.

Aunque el cumplimiento de estos factores debe ser monitoreado por esta área, se enfrentan a limitaciones como por ejemplo la falta de apoyo de las líneas de supervisión en cuanto a motivación y seguimiento de su equipo de trabajo, en adición, tampoco se puede controlar los pensamientos y sentimientos en cuanto al clima laboral y las oportunidades internas y externas de autorrealización. A su vez, tampoco tiene influencia sobre cambios que surjan en el contexto externo y la inestabilidad que esto vaya a causar en la organización. Si bien es cierto que Recursos Humanos actúa como asesor ante los requerimientos e inquietudes y es un agente de cambio, no carga con toda la responsabilidad de la estabilidad de cada trabajador.

### **1.3.2. Capital humano y capital intelectual**

Muchas veces se ha llegado a pensar que capital humano y capital intelectual son lo mismo ya que gracias a estas dos fuerzas se pueden dar las actividades de la organización. Sin embargo, el capital humano se refiere a las personas de la organización. Chiavenato (2007, p.57) propone que las personas planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización; una empresa sin personas no puede funcionar porque ellos son la fuerza de trabajo y gestión. La ARH analiza a las personas desde dos perspectivas: la primera es el hecho de que las personas tienen características individuales y de personalidad lo que hace que ellas mismas establezcan sus objetivos, motivaciones y aspiraciones; la segunda es que las personas son recursos porque tienen habilidades y destrezas para poner en práctica sus conocimientos. Lo cierto es que las personas son la fuente de desarrollo y aquellas que hacen que la organización se vuelva inteligente, innovadora y responsable socialmente, según Berta Madrigal (2009).

Chiavenato en su libro *Administración de los Recursos Humanos* (2007, p.61) menciona que en la actualidad, las personas son tratadas como recursos organizacionales importantes, rompiendo con lo que proponía Taylor en 1903 cuando afirmaba que las personas debían tener una gran eficiencia productiva trabajando de manera automática y realizando procesos estandarizados. El hecho de pasar a considerar a las personas como

recursos organizacionales en lugar de verlos como recursos productivos fue un gran avance porque ya no son vistas como elementos pasivos sin capacidad de influir sobre los procesos y desarrollo de la organización. Ahora se da importancia a las opiniones de las personas sobre la manera de realizar sus actividades y también, dejar a los empleados que tenga autonomía en su crecimiento dentro de la empresa.

Partiendo del hecho de que las personas, es decir el capital humano, es un conjunto de conocimientos y habilidades; para definir al capital intelectual María Susana Sarur afirma que:

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, relevantes para una organización, basados en el conocimiento como agente productor de capitales económicos, que aun cuando no se refleja en los estados financieros, genera un valor en el presente o puede forjarlo en un futuro. (2013, p.40)

Se podría pensar entonces que el capital intelectual son únicamente los procesos, la infraestructura y la última tecnología que posee una organización, sin embargo, todo lo antes mencionado no se podría dar sin el trabajo de las personas y la planificación y desarrollo de las actividades. Por lo tanto, los colaboradores junto a su conocimiento y todo el trasfondo de la puesta en práctica de procesos son lo que permite que una organización tenga un valor agregado.

Si bien es cierto que un bien intangible como lo es el capital intelectual no es algo que pueda ser percibido físicamente, lo que si puede ser visualizado es la gestión de conocimiento e innovación que cada día el capital humano genera y propone para el crecimiento de su lugar de trabajo. Así, un capital humano preparado y lleno de nuevas ideas es una fuente concreta para tener un adecuado capital intelectual para definir el progreso y competitividad de una institución.

Madrigal (2009) menciona que existe una interrelación entre la educación, el conocimiento, ciencia y tecnología y la aplicación de las ideas para generar un aprendizaje en el capital humano. Por lo tanto, el capital humano y el capital intelectual no son lo mismo, si bien es cierto el capital intelectual depende de las actividades que realice el capital humano, son términos totalmente diferentes. Y no es el hecho de que solamente estén las personas realizando procesos cotidianos y que hagan todo de forma automática.

Lo que se busca es que desarrollen habilidades y competencias para poder gestionar de forma efectiva el capital intelectual. María Susana Sarur concluye que:

Para lograrlo se necesita liderazgo y confianza que permitan generar sistemas de formación, remuneración, motivación y, por supuesto, el manejo creativo de las tecnologías de la información, representados a través de las competencias que conforman el capital intelectual, un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización. (2013, p.42)

En conclusión el capital intelectual requiere mucha más predisposición del capital humano para que el funcionamiento de la empresa se pueda dar. El crecimiento del capital humano depende únicamente de las ganas con que quiera trabajar el capital humano, las oportunidades de aprender cada vez más, la posibilidad de gestionar nuevas formas de innovación o desarrollo, pero sobre todo el interés que le dé la organización a la gestión de conocimientos y cuidado de su principal factor económico, administrativo y social. No son términos iguales, pero se complementan por lo tanto es importante cuidar al capital humano porque es la fuente de competencias y habilidades que una empresa necesita para desarrollarse.

### **133. Clima organizacional**

Un factor importante es un entorno laboral adecuado tanto en condiciones físicas como psicosociales ya que estos son factores que colaboran a la estabilidad emocional y profesional del empleado. Domínguez, Ramírez y García proponen que:

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (2013, p.62)

Eceiza, Arrieta y Goñi (2008) mencionan que la conducta de las personas no solo debe estar relacionada por la influencia que otras personas tengan sobre esta o a su vez el aprendizaje que vaya teniendo el individuo a lo largo de su vida. También se debe tomar en cuenta factores como los personales y de habilidades sociales que el individuo tenga; otro factor muy importante son las interacciones ya sea laborales, personales o académicas, ya que es un proceso en el cual se va constituyendo el comportamiento social.

El clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los miembros de la organización debido a que lo que perciban en su entorno de trabajo puede afectar de manera positiva o negativa a su cumplimiento y desempeño. Es importante reconocer que cada persona tendrá distinta percepción del clima organizacional dependiendo de los objetivos que esta se proponga a cumplir dentro de la organización, además, no todas las necesidades o requerimientos de clima laboral van a ser los mismos para cada persona. Domínguez, Ramírez y García (2013) afirman que el clima organizacional depende de la interrelación que se establezca entre los trabajadores y la organización.

Los autores antes mencionados agregan que si las personas se sienten bien en su lugar de trabajo, van a desarrollar una causa sentimental y personal para quedarse trabajando ahí. Esto se lo conoce como el compromiso organizacional, que es algo implícito que tienen las personas debido a motivos afectivos y de estar a gusto. Este compromiso se da cuando existen buenas prácticas laborales como cumplimiento de las políticas con el empleado o realizar los pagos a tiempo, aunque también se basa en el hecho de ofrecer motivaciones a los trabajadores como oportunidades de crecimiento dentro de la organización o poder tener capacitaciones. Todos estos son factores que mantienen el equilibrio emocional y profesional de las personas, haciendo que tengan el deseo de permanecer en una institución, muchas veces por satisfacción otras veces por lealtad.

#### **1.3.3.1. Higiene laboral, salud ocupacional, seguridad y calidad de vida en el trabajo**

En los últimos años las empresas han tratado de prevenir todo tipo de inconformidades en el clima organizacional, para esto se ha visto la necesidad de tomar en cuenta cuatro factores muy importantes que influyen en el comportamiento de los trabajadores: higiene laboral, salud ocupacional, seguridad industrial y calidad de vida en el trabajo. Según Chiavenato (2009, p.474), estos factores influyen en gran medida para lograr la satisfacción del empleado, además, es el hecho de centrarse en la responsabilidad de otorgar un lugar de trabajo donde no existan riesgos ni peligros que podrían evitarse con una correcta planeación y control.

Rudolf van der Haar y Berenice Goelzer (2001, p.18) comentan que la higiene laboral es la encargada de planificación y organización de los lugares de trabajo como también encargarse de resolver accidentes laborales y enfermedades causadas por el trabajo. Por lo tanto la higiene laboral es un conjunto de normas y procedimientos que cuidan las condiciones ambientales en el trabajo y que permiten que las personas gocen de salud física y mental, es decir, que se vela por el bienestar del empleado.

Estar pendiente de la higiene laboral se trata de evaluar las condiciones perjudiciales y los riesgos, a su vez, crear estrategias de prevención y control para mantener resguardados a los empleados. En una organización existen riesgos potenciales que se debe prever y controlar, por ejemplo, existen riesgos provenientes de las herramientas de trabajo como las maquinarias o los insumos; también se pueden presentar condiciones perjudiciales en la infraestructura de la empresa, así como prácticas inadecuadas que pueden afectar la salud mental de la persona.

Para Walter Arias (2012, p.45) los trabajadores suelen sufrir enfermedades, la más común es el estrés, y para controlar y verificar que todos los miembros de la organización gocen de buena salud y se mantengan aptos para trabajar, existe la salud ocupacional y la seguridad industrial que son campos que no deberían actuar aislados; ya que la primera se encarga de los efectos que producen las enfermedades laborales, sin embargo la segunda debe velar por que estos riesgos no ocurran.

En este caso, la seguridad industrial se entiende como el campo de la investigación sobre los posibles riesgos que pueden ocurrir dentro de la organización y su labor es tener métodos preventivos que no permitan tener riesgos. Por su lado, la salud ocupacional estudia las enfermedades que afectan a los miembros de una empresa y a su vez debe tener diagnósticos tempranos sobre posibles riesgos en la salud. Según Arias, “la salud ocupacional abarca la higiene industrial, la medicina del trabajo y la salud mental ocupacional; mientras que la seguridad industrial abarca la ergonomía y el análisis de ambiente” (2012, p.50).

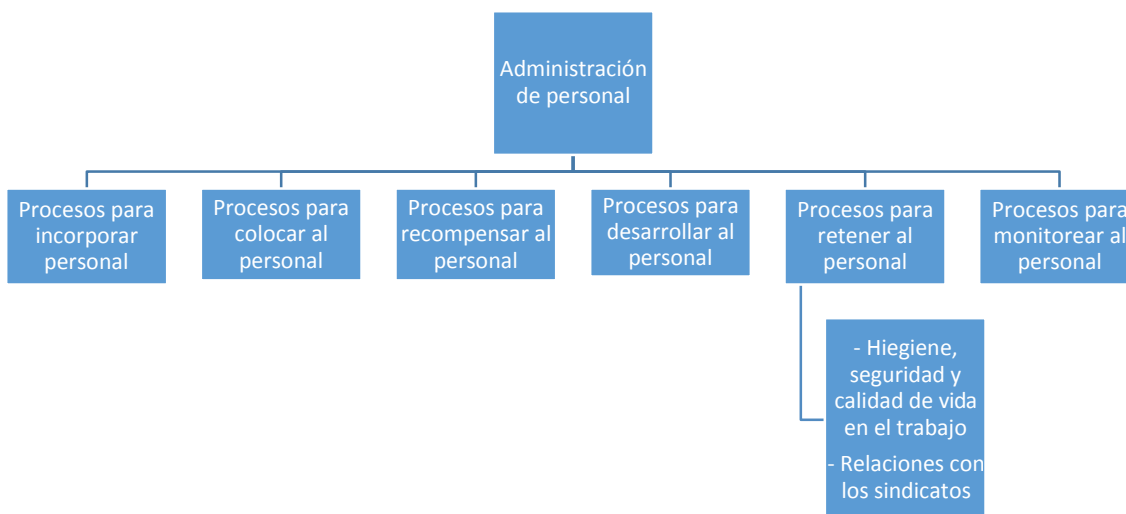
El trabajo no solo es la fuente de ingresos económicos, sino que también se obtiene experiencia y aprendizaje día a día, por esto el entorno laboral debe ser adecuado y que proporcione estabilidad a la persona y que esta sienta que es algo enriquecedor ir a

trabajar, ya que lo que suceda dentro de la institución puede afectar a la vida profesional y personal de las personas.

Para hacer que el entorno de trabajo sea un lugar ameno existe un campo que se encarga de velar por la calidad de vida en el trabajo (CVT). Alves, Cirera y Giuliani (2013) mencionan que la CVT “es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones” (p.146); es decir, la calidad de vida se encarga de hacer que exista una armonía en sentido físico, psicológico y social con las actividades laborales. Al lograr que exista una buena calidad de vida en el trabajo, se obtiene que exista una satisfacción del trabajador y consiguiendo que las actividades se realicen con más eficiencia y empeño.

Todos los factores antes expuestos sobre el clima organizacional si bien es cierto son responsabilidad de la organización, sin embargo, depende mucho de la predisposición con la que las personas tomen cada actividad o suceso al realizar su trabajo. Todos los aspectos del clima organizacional no deberían ser algo impuesto ni algo que cueste cumplir, debe ser algo funcional y que ocurra en el día a día de la organización; se trata mucho del compromiso de la empresa con el empleado y viceversa. Algo que aporta mucho a la planificación y evaluación del entorno laboral es tener retroalimentación por parte de los colaboradores para saber qué es lo que se está haciendo bien y en que se debe mejorar.

### 1.3.3.2. Retención del capital humano



**Figura 6: Procesos obligatorios hacia el personal (Chiavenato, 2009, p.440)**

La buena gestión del capital humano permite que el capital intelectual de la organización sea más eficiente y funcional. El capital humano es la fuente principal de conocimiento y fuerza de trabajo y por lo tanto debe recibir toda la atención necesaria tanto en el aspecto físico como mental y emocional. Para Chiavenato (2009, p.440) “los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta”.

En la figura 6 se presentan los procesos que son necesarios para tener un capital humano motivado y satisfecho y que ayudará a que las personas se sientan bien en su lugar de trabajo. Depende mucho de las relaciones interpersonales que se presenten, y de cómo se maneje en ambiente laboral. La idea es que las personas se sientan en un ambiente confortable y en donde sientan que pueden desarrollarse de manera profesional y que esto ayude a su estabilidad personal y emocional. La manera en cómo se maneje el proceso de retención del personal depende del modelo de administración de cada organización, por esto, un modelo de liderazgo que permita el desarrollo del personal y se preocupe por las necesidades del personal es el indicado para poder gestionar de mejor manera al capital humano. Es importante pensar que una empresa sin personal no puede funcionar, por eso

es relevante dar la importancia al personal, dar oportunidades de crecimiento, pero a su vez evaluando el desempeño de cada una de las personas.

Los conceptos recopilados en este capítulo servirán para realizar las estrategias que ayudarán a la organización escogida para la investigación. El modelo AMIGO será la base para el análisis de la situación actual de la organización y a partir de ahí establecer factores de cambio. En el siguiente capítulo se explicará el objeto de estudio para poder entender cómo gestionar la comunicación y la motivación que se analizará en el capítulo 4.

## CAPÍTULO 2

### 2. LA ORGANIZACIÓN: AIESEC

En este capítulo se detalla información sobre AIESEC que es la organización internacional y de la cual se obtuvo información a través del blog (<https://issuu.com/aiesecinternational>) y la página principal de AIESEC Internacional (<https://aiesec.org>), además mediante el portal AIESEC HUB, se obtuvo información sobre los datos curiosos de la organización (<https://aiesec.csod.com>).

En cuanto a la información sobre el comité local de AIESEC en PUCE, ha sido recopilada mediante una entrevista a Andrés Puga, presidente actual del comité. La entrevista ha sido el principal instrumento de recolección de datos ya que no existe documentación física almacenada en la oficina, ni tampoco existen registros en libros o páginas web en donde se pueda encontrar información oficial. Cabe recalcar que mucha de la información no puede llegar a ser muy veraz porque lo que se ha obtenido son datos transmitidos boca a boca de parte de los miembros antiguos hasta los actuales. Además, mucha de la información sobre procesos internos y externos será descrita por la misma investigadora debido a que ella es parte de la membresía activa de AIESEC en PUCE y por lo que conoce muchas de las situaciones que ocurren al interior.

#### 2.1. Antecedentes de AIESEC Internacional

En 1930, representantes de diferentes universidades de Europa se reunieron para tratar temas referentes a negocios y economía. Estos estudiantes se encontraban realizando intercambios alrededor de algunos países de Europa, sin embargo, en 1939 con la Segunda Guerra Mundial, todo se detuvo y estos estudiantes debieron volver a sus países. En 1944, los países neutrales de Escandinavia seguían llevando a cabo intercambios en Estocolmo, Suecia. Bertil Hedberg, de la Universidad de Ciencias Económicas de Estocolmo, Jaroslav Zich de Checoslovaquia y Stanislas Callens de Bélgica, fundaron AIESE que fue el predecesor de la actual AIESEC. Entre 1946 y 1948 el desarrollo de la organización se

dio de manera informal, en donde la principal actividad era la de ayudar a desarrollar las relaciones amistosas entre personas de distintos países.

AIESEC es un acrónimo francés que significa Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales fue fundada en 1948 por siete estudiantes de ciencias económicas de Bélgica, Dinamarca, Francia, Finlandia, Noruega, Suecia y Países Bajos como respuesta a las fricciones político-culturales existentes en Europa luego de la Segunda Guerra Mundial. En la figura 7 se observa el logo actual de la organización, en donde se hace alusión a los siete estudiantes y el acrónimo de la organización. Estos estudiantes visionaron el intercambio internacional como una herramienta efectiva para fomentar el entendimiento cultural entre jóvenes de distintas nacionalidades, convirtiéndose en pioneros que inaugurarían una tendencia muy aceptable hoy en día como medio para fomentar la integración entre los países a largo plazo.

AIESEC se convirtió rápidamente en la organización juvenil internacional más importante del continente europeo (AIESEC Internacional, 2018). En 1949 se realizó el primer Congreso, en Estocolmo, donde se formaliza la naturaleza de AIESEC como organización destinada al fomento del intercambio como camino para alcanzar la paz, y en el cual participaron 89 personas. El número de estudiantes y organizaciones involucradas en el programa de intercambio creció rápidamente, y alcanzaron los 2467 intercambios a finales de 1960 y los 4232 a finales de 1970.

En 1961, AIESEC en Alemania presentó los seminarios de introducción a la organización, esta iniciativa fue bien vista por los demás países miembros y a partir de entonces se establecieron seminarios que debían ser realizados cada año, y en donde los jóvenes se reunían para debatir problemas específicos de la sociedad, sin tener ninguna relación con partidos políticos. Los principales temas que se abordaban eran comercio internacional, gestión de la educación, desarrollo sostenible, emprendimiento, responsabilidad social y corporativa y otras problemáticas socio-económicas específicas con un enfoque apolítico. Es por esto que AIESEC se encargaba de proponer soluciones a diferentes temáticas que en el momento afectaban a las naciones involucradas en guerras y disputas políticas.

A inicios del siglo XXI, estos seminarios promovieron la idea de desarrollar el liderazgo en la juventud mediante experiencias de calidad que faciliten el aprendizaje y la

adquisición de competencias profesionales, a modo de que los jóvenes cuenten con las herramientas y la experiencia necesaria para crear un impacto positivo en la sociedad. Y desde ese momento se pensó que era bueno que los estudiantes tuvieran la posibilidad de viajar a otro país para conocer sobre las problemáticas de otro lugar y darse cuenta que se puede ayudar a través del trabajo social. Desde ahí surgieron los intercambios con el objetivo de tener un conocimiento intercultural y es así como en la primera década de este milenio la organización registró un aumento constante en el rendimiento de intercambios con más de 5.000 estudiantes enviados al exterior en 2008. La introducción de prácticas de desarrollo, como un conjunto distinto de intercambios, sumado a la diversidad de experiencias que ofrece también fueron factores importantes.

Se creyó en la posibilidad de que con la tecnología, los estudiantes pudieran encontrar de forma más rápida un lugar en el cual ayudar y en el que sientan que todas sus expectativas se cumple y por esto en el 2007 se introduce la plataforma *Myaisec.net*, desde donde se iba a gestionar todo el proceso de intercambio del estudiante. En este tiempo también se plantea la visión al año 2015, en la que AIESEC busca involucrar y empoderar a todo joven del planeta para la búsqueda de su misión y visión general. En la actualidad AIESEC se encuentra en más de 120 países alrededor del mundo, y tiene el objetivo de convertirse en la plataforma internacional más grande del mundo con la cual muchos jóvenes puedan participar de experiencias internacionales de voluntariado y se arriesguen a tomar nuevos retos.



Figura 7: Logo actual de la organización (AIESEC Internacional, 2018)

## 2.2. Filosofía corporativa

Para Paul Capriotti (2009, p.25) “la filosofía corporativa es la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad.” Es establecida por los fundadores de la empresa para fijar las pautas con las que éstas se debe desarrollar; para una institución la filosofía corporativa es de gran

importancia porque es la línea que dirige las acciones y el desarrollo de los empleados, de manera que todos manejen un mismo lenguaje y que las actividades de todo el equipo de trabajo vaya en equilibrio con lo que esperan las líneas de dirección de la organización.

Establecer la filosofía corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del entorno competitivo y social en la que se encuentra instalada. Debe responder a preguntas tales como: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?, Johnson, Scholes y Whittington (2001) en su libro *Dirección Estratégica* mencionan sobre los componentes de una correcta estrategia organizacional y dicen que la misión se refiere a “el fin superior acorde a los valores y expectativas de las partes interesadas” (p.8), es decir que es el objetivo de la organización enunciado a través de alcances y en sí el propósito del negocio; y la visión es “el futuro deseado y aspiraciones de la organización” (p.9), se refiere a lo que quiere llegar la organización a través de metas a largo plazo; en cuanto a los valores, los autores exponen que son los comportamientos que deben practicar las personas de la organización para alinearse al desarrollo organizacional de la empresa.

A continuación se explican la misión, la visión y los valores de AIESEC:

### **Misión**

- Ser la plataforma internacional que haga posible 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 equipos, intercambios internacionales y un ambiente global de aprendizaje.

La misión de la organización plantea claramente a que público quiere llegar y cómo quiere lograr sus objetivos, además que plantea el hecho de que los jóvenes son los que van a realizar un impacto positivo para cambiar un poco las problemáticas que suceden alrededor del mundo. Es importante destacar que AIESEC busca el aprendizaje y desarrollo de sus clientes porque a través de nuevos conocimientos es la manera correcta para poder llegar a las sociedades más necesitadas.

## **Visión**

- Alcanzar la paz y el pleno desarrollo del potencial humano, para contribuir en el crecimiento de los países asociados y su gente como un compromiso inquebrantable hacia el entendimiento y la cooperación internacional.

Es necesario destacar que las acciones que se quieren cumplir como son la de generar un impacto positivo, puede generar que se alcance la paz en algunos lugares del mundo. Que todo lo que se quiere proponer AIESEC sea un compromiso inquebrantable, hace que la confianza en la organización crezca y se reproduzca a las demás personas. Es notable que se quieran alcanzar la cooperación internacional porque a través de esta forma se pueden lograr muchos acuerdos y convenios en pro del desarrollo del voluntariado.

## **Valores**

- Activando Liderazgo

Lideramos con el ejemplo e inspiramos liderazgo a través de la acción y los resultados, una responsabilidad plena en el desarrollo de los demás.

- Demostrar integridad

Somos consistentes y transparentes en nuestras decisiones y acciones, el cumplimiento de nuestros compromisos y la realización de nosotros mismos de una manera que sea fiel a nuestros valores.

- Viviendo la Diversidad

Buscamos aprender de las diferentes formas de vida y opiniones representadas en nuestro ambiente multicultural.

- Disfrutar de la Participación

Creamos un ambiente dinámico a través de la participación activa y entusiasta de los individuos.

- Esforzarse por la Excelencia

Nuestro objetivo es ofrecer el rendimiento de más alta calidad en todo lo que hacemos, a través de la creatividad y la innovación.

- Actuar sosteniblemente

Actuamos de una manera que sea sostenible para nuestra organización y la sociedad, teniendo en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.

A través de los valores que propone AIESEC se quiere conseguir que tanto los miembros como los voluntarios que participan en los distintos programas que promueve la organización, sean más tolerantes ante las diferentes costumbres y tradiciones con las que se van a encontrar. Además, se preocupa por el mantenimiento del medio ambiente, así como también del desarrollo personal de cada persona.

### **2.3. Cultura Organizacional**

Paul Capriotti (2009) menciona que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.” Es fundamental para transmitir una imagen sobre la organización a todos los públicos, tanto internos como externos. Los elementos de la cultura organizacional van más allá de las personas, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros; estas son pautas que se han impuesto poco a poco y que a medida que las personas ingresan o se relacionan con la organización van asumiéndolas y aceptándolas.

Capriotti (2009) comenta que las personas tienen el derecho de decidir si asumen o no las pautas culturales existentes en la organización, sin embargo, la aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implican su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás. La no aceptación o el incumplimiento de las normas establecidas implican, por el contrario, la separación y marginación de la persona, con las consecuencias que conlleva a nivel de relación con los demás miembros de la organización.

Rubén Rodríguez (2009) menciona que existen cuatro tipos de elementos dentro de la cultura organizacional:

- a) Elementos simbólicos: abarcan los ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes y héroes.
- b) Elementos estructurales: integrado por visión, misión, valores y normas
- c) Elementos materiales: todos los recursos físicos como instalaciones, mobiliario, equipo.
- d) Elementos conductuales: que se difunden mediante la comunicación.

Todos estos elementos “son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social” (Rodríguez, 2009, p.74). Y al ser inherentes a la organización, se consideran funcionales para la integración interna y para formar un sentido de pertenencia en las personas. Una cultura organizacional funcional debe estimular a la motivación, compromiso y creatividad para actuar ante los posibles cambios del entorno.

A continuación se presentan algunos ritos y ceremonias parte de la cultura organizacional de AIESEC:

- *Roll Calls*

Es una coreografía de una canción popular que se usa para representar y dar identidad a un grupo, un comité local, un estado, un país o incluso a la organización misma a nivel internacional. Permiten una mayor integración entre los miembros y la oportunidad de perder la timidez y obtener mayor desenvolvimiento dentro del grupo.

Toda esta tradición de los bailes inició cuando una junta directiva nacional durante una conferencia internacional propuso que sería mejor que cada comité de los países participantes, pasaran al frente a bailar en lugar de alzar las manos para decir que están presentes; esto como método que represente a cada entidad según sus gustos y cultura organizacional propia.

- *Sugar Cubes*

Son pequeñas notas de halago, felicitación, consejo; tienen como única condición ser positivas y su objetivo es el de aumentar el ánimo, la actitud y fortalecer las relaciones entre miembros. Se dan en la mayoría de las reuniones formales de AIESEC, desde reuniones mensuales hasta congresos, las notas se colocan en “buzones personales” que posee cada miembro.

- Anuncios de elecciones

Antes de cada anuncio sobre los ganadores a alguna postulación de un rol de liderazgo, se tienen algunas tradiciones. La primera es que antes de que se realice el anuncio del ganador, los miembros que están esperando a saber la decisión hacen un sonido con sus manos en sentido de suspenso. La segunda es que cuando ya se ha dado a conocer al ganador, se les realiza un tipo bautizo con agua fría en señal de bienvenida a su nuevo cargo dentro de la organización.

- *Punishments*

Son penitencias que se hacen a aquellas personas que desobedecieron alguna regla o acuerdo entre miembros. La intención es divertir a todos un poco, es común que se apliquen *punishments* durante congresos (locales y regionales) a quienes no cumplan con el rol de “buen delegado”.

## **2.4. AIESEC como organización social**

AIESEC es una organización global, apolítica, sin ánimo de lucro formada por jóvenes profesionales, estudiantes y recién graduados de instituciones de educación superior. Sus miembros están interesados en temas globales, interculturalidad, liderazgo y emprendimiento. Las 1.700 oficinas locales existentes en los cinco continentes son totalmente coordinadas por estudiantes o recién egresados de grandes universidades. A través de experiencias prácticas desarrollan sus habilidades profesionales, además de interactuar en otros idiomas volviéndose mejores profesionales y ciudadanos (AIESEC Internacional, 2018).

Más de 86.000 jóvenes de aproximadamente 2400 universidades trabajan voluntariamente, buscando desarrollar el potencial de jóvenes estudiantes mediante experiencias de intercambio de voluntariado o de prácticas profesionales. El funcionamiento de AIESEC en todas sus oficinas tanto locales como nacionales, se alinean bajo un mismo esquema de trabajo, en los cuales se direccionan procesos de talento humano, comercialización, mercadeo, finanzas entre otros. Estos procesos apuntan al resultado de tres programas: **voluntario global, emprendedor global y**

**talento global.** Para entender el proceso que se debe seguir para viajar con cualquiera de los programas, se utiliza el siguiente modelo:



**Figura 8: Modelo de medición de flujo de los procesos (Martínez y Julio, 2015, p.59)**

Martínez y Julio (2015) mencionan que este modelo permite hacer seguimiento de la gestión que se genera sobre las experiencias de intercambio. Cada proceso relacionado al intercambio de un candidato (EP, Exchange participant) es registrado en la plataforma internacional de AIESEC. Una vez creado el registro se da inicio al proceso de seguimiento. El registro (RAISE) corresponderá a una potencial experiencia de intercambio; después de esta etapa, un miembro de AIESEC se pone en contacto con el interesado (MATCH) para ayudarlo a buscar la mejor oportunidad que se adapte a sus necesidades; posteriormente, cuando el interesado ya ha aplicado al proyecto de su interés y ha sido aprobado, está listo para viajar para dar por concluido el proceso cuando ya está en su lugar destino (REALIZED). Actualmente se ha incorporado un último paso al flujo de procesos que es cuando el voluntario ya realizó su proyecto y ha recibido todos los estándares que se les ofrece, entonces el intercambista está listo para volver a su país y si las expectativas se han cumplido, el voluntario a través de una encuesta en línea dará a conocer a AIESEC si su experiencia fue agradable y se da por terminado el proceso (COMPLETED).

## **241. Programas de intercambio**

Como se mencionó antes, AIESEC cuenta con tres tipos de intercambios y en los cuales se va a poder desarrollar habilidades y destrezas dependiendo del área en la que la persona quiera trabajar. AIESEC trabaja con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que fueron propuestos para que las personas supieran más a fondo las problemáticas mundiales y pudieran poner un fin a estas.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018) los ODS hacen que se viva “un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general”. Es así que los ODS brindan una mejor organización tanto a las organizaciones como a las personas que quieran ayudar con las problemáticas, son 17 ODS como se muestran en la figura 9 y cada uno se enfoca en distintas áreas; por ejemplo: fin de la pobreza, educación de calidad, acción por el clima, igualdad de género, salud y bienestar, entre otros.



**Figura 9: Objetivos de desarrollo sostenible (PNUD, 2018)**

Todos los programas se basan en los ODS por lo que cada uno de los proyectos tendrá un enfoque social de acuerdo al área de acción. El programa de voluntario global se enfoca en enviar jóvenes a comunidades con necesidades, aquí los voluntarios van a aportar de forma gratuita sus actividades y conocimientos; haciendo que tomen conciencia sobre las condiciones deficientes en las que las personas pueden vivir. El programa de emprendedor global ya es remunerado pero enfocado en enviar personas a aportar con conocimientos a emprendimientos que quieran ayudar a poblaciones situación de riesgo o que quieran aportar de forma no lucrativa a la sociedad. Por último, el programa de talento global también es remunerado y ayuda a desarrollar el conocimiento y hacer que los jóvenes recién graduados puedan ir a conocer otras realidades al hacer sus pasantías fuera. Según Martínez y Julio (2015) el objetivo de cada uno de los programas es desarrollar el liderazgo en los jóvenes y hacer que salgan de su zona de confort a través de resolución de conflictos y realización de actividades en ambientes desafiantes.

## 242 Modelo de desarrollo de liderazgo

Desde el año 2013, AIESEC ha venido tratando de desarrollar el modelo que explica el porqué de la misión de la organización y cómo se crea el valor añadido hacia su público de interés. De acuerdo a ello, la organización se basa en la aplicación del viaje interno y externo (*Inner y Outer Journey*), que está representado en la figura 10 (AIESEC Internacional, 2018). El modelo del Viaje Interno y Externo de AIESEC es un modelo de Liderazgo inspirado bajo la visión del *World Economic Forum* (2012), que es una organización para la cooperación público-privada y apoya a emprendimientos que apoyen al dinamismo social. Según esta visión, AIESEC define a este modelo de la siguiente manera:

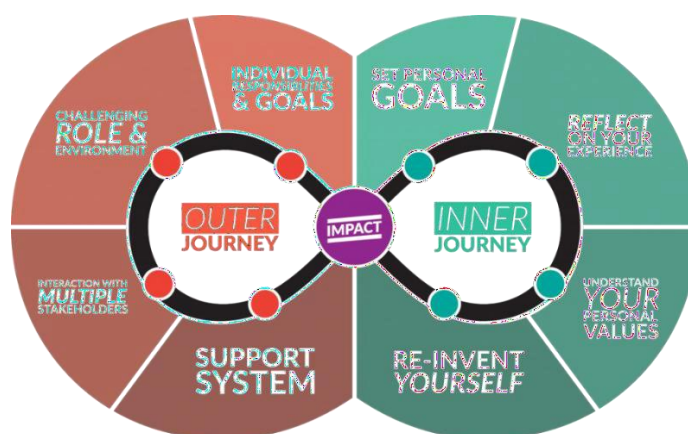


Figura 10: Viaje interno y externo (AIESEC Internacional, 2018)

Según el *World Economic Forum* (2012):

El "viaje interior" aporta una visión profunda, ayuda a los líderes a descubrir su autenticidad, y proporciona la resistencia crucial para el juicio bajo presión. El "viaje exterior", describe las experiencias cruciales, ocurrencias que forman a los líderes y forjan cualidades de liderazgo a través del desafío, el riesgo y el esfuerzo en el "borde del sistema. (2012, p.1)

El viaje interno y externo permite al joven darse cuenta de sus fortalezas y debilidades para que durante el tiempo de intercambio se pueda trabajar en ello y mejorar las debilidades y utilizar las fortalezas para poder resolver muchas situaciones. Así pues, AIESEC Internacional (2018) define los siguientes elementos:

Viaje Interno (*inner journey*):

- Responsabilidad individual y sus metas: hacer que los jóvenes entiendan que toda acción tiene su reacción, y por esto es importante que se establezcan objetivos claros para llegar a la meta individual.
- Rol y ambiente desafiante: Su papel y el medio ambiente del que se rodean hace que los jóvenes puedan salir de la zona de confort y aprendan qué es lo que deben o no hacer.
- Interacción con múltiples *stakeholders*: Diversidad de las partes interesadas y sus influencias para el desarrollo del liderazgo. Por ejemplo, la interacción con las diversas culturas o diferentes tipos de grupos de interés.
- Sistema de soporte: En el viaje exterior debe haber algún sistema de apoyo para el viaje interior. Puede ser un mentor, entrenador, amigo o sistema de apoyo que debe ser proporcionado por AIESEC.

Viaje Interno (*inner journey*):

- Trazar metas personales: El viaje interior del liderazgo comienza con la comprensión del ser interior del joven y el establecimiento de las metas en su experiencia de intercambio.
- Reflexionar en tu propia experiencia: A través de ejercicios de autoreflexión para comprender cómo se están logrando metas personales, cambiando a lo largo de la experiencia, y conocer sobre los aprendizajes y realizaciones personales.
- Entender tus valores personales: al vivir esta experiencia y pasando por el viaje interior, el voluntario será capaz de darse cuenta de los factores fundamentales sobre su propio ser. Sus valores y cómo estos impactan y tienen un efecto en su día a día.
- Reinventarse: En donde se tendrá una comprensión de un “nuevo yo”.

#### **2.4.2.1. Liderazgo juvenil**

En términos generales, Dickmann & Stanford (2002) definen al liderazgo como un proceso social que implica influir y motivar a las acciones de los demás. AIESEC es una organización que busca desarrollar el liderazgo en las personas a través de experiencias totalmente nuevas en ambientes desconocidos en los que puedan poner en práctica todas sus habilidades y capacidades. Jorge Yarce (2014) asegura que el liderazgo es la

posibilidad de que las personas se desenvuelvan de manera óptima ya sea por su propia voluntad o por el medio que los rodea. De esta manera, los conceptos que proponen Dickmann & Standford y Yarce se complementan ya que un líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir, motivar y organizar a un grupo de personas para que se llegue al objetivo previsto; además un líder desarrolla muchas habilidades y capacidades que en ocasiones no sabe que las tiene pero que pueden lograr una transformación personal y profesional. Jorge Yarce da a conocer sobre un nuevo liderazgo y dice que:

El nuevo liderazgo es creativo, innovador, asertivo, proactivo, arriesgado, optimista y sueña con los ojos despiertos, en una nueva sociedad. Con gratitud hacia el pasado, por lo que otros han hecho por nosotros, pero con ambición suprema hacia un futuro mucho mejor, para lograr el crecimiento de la sociedad en todos sus aspectos. (Yarce, 2014, p.16)

Y precisamente este es el liderazgo que AIESEC quiere lograr tanto en sus miembros como en las personas que viajan con el programa de voluntariado. Existen dos teorías de liderazgo en las que la organización ha puesto sus esfuerzos porque considera que partiendo desde el desarrollo interior del líder y explotando las habilidades de este, se podrá llegar de mejor manera a los equipos de trabajo y así conseguir una sinergia.

La primera teoría es la del desarrollo de habilidades, que se enfoca en que si bien es cierto el líder puede tener rasgos innatos que lo diferencien de los demás y logre destacar como una persona con personalidad fuerte e influyente hacia los demás, también se considera que un líder puede aprender ciertas habilidades al poner en práctica sus capacidades innatas para desarrollar su liderazgo (Northhouse, 2007). Por consiguiente, las capacidades cognitivas y sociales actúan como factores influyentes al momento de destacar en las habilidades gerenciales y de manejo de equipos de trabajo.

La segunda teoría es la del liderazgo transformacional, que es un concepto más apegado a la realidad actual en la que vivimos. Según Northhouse este tipo de liderazgo desafía a los líderes a ser creativos y proactivos con la manera como llegan a las personas; por lo tanto, este es un proceso más autónomo en el que los líderes deben conocerse a sí mismos y se propongan soluciones personales que los ayuden a auto motivarse para transmitir la esencia de liderazgo a los demás. El proceso transformacional implica que los líderes

están conscientes de que deben trazarse metas para conseguir los objetivos de manera más organizada y en unión de sus equipos.

Northouse (2007) resalta que los conocimientos y habilidades de un líder contribuyen al proceso de liderazgo, mientras que otros atributos proporcionan líderes con características que las hacen únicas y pueden o no afectar su rendimiento. Los factores ambientales y de desarrollo pueden jugar un papel en establecer y mejorar las habilidades de liderazgo y el desempeño del individuo como líder. Las competencias y atributos personales, como la autoestima y la inteligencia emocional, son capacidades y atributos que de cierta manera actúan como factores para el desarrollo del liderazgo. En algunos casos, un efecto recíproco ocurre, en donde no solamente estas características devienen en el desarrollo del liderazgo del individuo, sino que además también ejerce influencia sobre las necesidades, los valores y las aspiraciones de los jóvenes, así como su confianza en sí mismos acerca de sus habilidades (Northouse 2007 citado en Hindes, 2011).

AIIESEC es una organización que otorga las herramientas y posibilidades para que las personas encuentren su vocación hacia los roles de liderazgo, sin embargo, depende mucho del interés y la necesidad de superarse que tenga el individuo. Puede ser que no sea muy funcional si la persona no se lo propone, porque los individuos no tienen a una persona que esté todo el tiempo controlando si cumple sus funciones o si decide tomar riesgos en los equipos de trabajo. Por lo tanto, AIIESEC funciona como una plataforma en la que las personas se proponen sus propios retos y ellos mismos son los que están al pendiente de la resolución de problemas o de cumplimiento de metas.

## **2.5. AIIESEC en PUCE**

AIIESEC llegó al Ecuador alrededor del año 1965 y estableció sus operaciones principales desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; al inicio sus actividades eran muy informales ya que no contaban con una oficina a la que las personas se pudieran acercar para conocer sobre lo que ofrecía la organización. AIIESEC en Ecuador inició con una sola área: intercambios salientes, y se encargaba de buscar la gente interesada principalmente en Quito. No se contaba con junta directiva establecida y todos los miembros trataban de realizar actividades que favorecieran al conocimiento de la

organización. AIESEC Internacional decide a finales de los años 90 que es tiempo de tener una estructura organizacional que favorezca al cumplimiento de actividades determinadas, AIESEC en Ecuador decide alinearse a este modelo y tener un presidente con vicepresidentes para áreas como intercambios salientes, comunicación, y finanzas, que eran las más importantes en ese momento para que la organización..

El blog de AIESEC (2018) menciona que los miembros decidieron que era necesario expandirse a otras partes del país y en ese momento creó un comité principal, que sería en la PUCE y dos extensiones ubicadas en Guayaquil y Cuenca. Es así como el comité local de AIESEC en la PUCE existe hace aproximadamente 50 años, sin embargo, hace apenas 15 años debido a la gestión de la junta directiva de ese entonces, se obtuvo la oficina proporcionada por la propia universidad. AIESEC en Ecuador cuenta con 9 comités alrededor del país, uno de ellos AIESEC en PUCE, que se ha consolidado como un comité grande a nivel nacional, debido a que durante los últimos 5 años ha tenido un aproximado de 400 intercambios entre salientes y entrantes. En la actualidad este comité cuenta con 25 miembros activos distribuidos en áreas como: intercambios salientes, intercambios entrantes, talento humano, finanzas y presidencia.

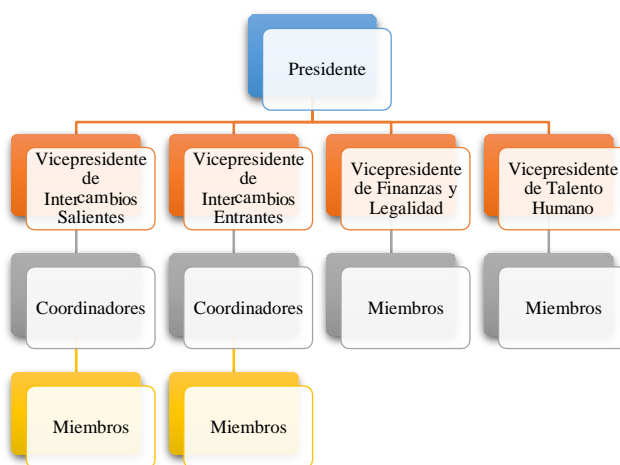
### **25.1. Estructura organizacional**

Diego Marín (2012) propone que “la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división de este, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento” (p.46). Se entiende que tener una estructura organizacional es un método de contingencia al que todas las empresas están sometidas con el fin de establecer los roles que cada persona cumple en el proceso administrativo y funcional. El diseño organizacional no tiene nada de malo si se lo establece a través de lineamientos que satisfagan a todos, dando a conocer porqué una persona es apta o no para un puesto dentro de la organización.

Dentro de AIESEC en PUCE se siguen procesos para seleccionar a cada persona que ocupa un rol dentro de la junta directiva, de la siguiente manera:

- a) Se abre un tiempo de aplicaciones en el que todos los interesados a los cargos pueden postularse, haciendo un formato creativo en el que se respondan preguntas que son formuladas por la Junta Directiva Nacional.
- b) La junta directiva saliente junto con la junta directiva nacional analizan los perfiles de los postulantes y seleccionan a aquellos que han respondido de forma adecuada las preguntas y que además han tenido un desempeño satisfactorio en cualquiera de las actividades de la organización en general.
- c) Las personas que fueron seleccionadas deben pasar por un proceso de entrevistas con su antecesor del rol y con su director nacional del área a la que desea aplicar.
- d) Posteriormente, las personas que hayan cumplido con las expectativas de la junta directiva nacional tienen el derecho de presentarse ante la membresía de la entidad a la que pertenecen, y en una asamblea oficial son los propios miembros los que votan a favor o en contra de los postulantes.

### 2.5.1.1. Organigrama



**Figura 11: Organigrama de AIESEC en PUCE.**

En cada entidad local el organigrama puede cambiar debido a que no todos tienen el área de Intercambios entrantes. Como se muestra en la figura 11, el organigrama de AIESEC en PUCE está comprendido por el presidente que tiene a sus cuatro vicepresidentes: Intercambios salientes que es el área que se encarga de vender el producto de Ciudadano Global y establecer todas las cooperaciones y relaciones para que el voluntario que viaja obtenga los estándares que se le ofrecen; Intercambios entrantes que es la que se ocupa de organizar y planificar la llegada de miembros voluntarios al país; Talento Humano que

vela por los intereses de la membresía y propone ciclos de capacitaciones y planes de incentivos; y Finanzas y Legalidad que es la que se preocupa de que todos los voluntarios que llegan y se van tengan su documentación en orden y que los pagos se hayan realizado. Tanto el área de intercambios salientes y entrantes tiene dos o tres coordinadores que se encargan de conseguir gente que quiera realizar un voluntariado o de buscar proyectos y hospedaje a los voluntarios que llegan, dependiendo del área. Es importante destacar que todas las áreas de la entidad trabajan en sinergia y coordinación para conocer necesidades personales, profesionales o financieras para cada uno.

## **2.5.2 Manejo de la comunicación**

Según la entrevista realizada a Andrés Puga, presidente de la organización, (com. per. 2018), la gestión de la comunicación dentro de AIESEC en la PUCE está a cargo de la membresía en general, no existe una persona determinada para este cargo. Si bien puede existir alguien con pocos conocimientos de cómo manejar adecuadamente los canales de comunicación, en su mayoría no existen conocimientos sobre comunicación, marketing o gestión de clientes. Por lo tanto, en algunas ocasiones pueden existir fallos en la comunicación, en la información que se debe transmitir a los miembros y al público interesado en el voluntariado.

### **2.5.2.1. Canales de comunicación interna**

Existen dos canales de comunicación por el cual se envían mensajes importantes: correo corporativo y WhatsApp. Sin embargo, en el caso de este último se lo usa con fines recreativos y no todos los miembros tienen acceso a este canal de comunicación, por lo cual si no tienen acceso a esta aplicación no reciben mensajes importantes de la organización y por consiguiente los miembros se atrasan con sus tareas. Asimismo, al ser WhatsApp una red social de comunicación masiva, se dificulta bastante la recepción del mensaje en sí, ya que es una red de uso casi permanente y se satura de mensajes que muchas veces no tienen que ver con las actividades de trabajo.

En el caso del correo corporativo con dominio propio de AIESEC, es gestionado a través de Gmail, y mediante el cual se recibe la información referente a convocatorias, capacitaciones, conferencias locales e internacionales; no obstante, este medio oficial de

comunicación no es utilizado con frecuencia y la mayoría de los mensajes importantes se los transmite en el grupo de WhatsApp conformado por todos los miembros de la organización. AIESEC en PUCE tiene una página de Facebook en la que están incluidos todos los miembros, en donde se publica anuncios, eventos oficiales nacionales o felicitaciones a algún miembro que esté de cumpleaños o que se desee felicitar por el rendimiento.

#### **2.5.2.2. Canales de comunicación externa**

Existen varias formas que se utiliza para tener un mayor alcance a los públicos externos, tanto personas interesadas en el voluntariado como posibles aliados para la organización. Para la comunicación externa AIESEC en PUCE se rige a la información que la oficina nacional publique en la página de Facebook ya que es un medio con información referente a todo AIESEC en Ecuador; por lo tanto, si la oficina nacional publica algo referente a PUCE, entonces son los propios miembros los que se encargan de difundir la información en sus perfiles.

En cuanto al contacto que la membresía debe tener con los posibles clientes, se utilizan dos formas de comunicación: la primera es a través de llamadas telefónicas que se las realizan a través de los propios celulares de los miembros, es decir, no existe un número fijo al que las personas se puedan comunicar tampoco; la segunda es mediante mensajes de WhatsApp que la persona que se está haciendo cargo del voluntario le envía. Por otro lado, los miembros del área de Intercambios entrantes tienen también dos formas de comunicarse con los voluntarios: a través de WhatsApp y mediante llamadas de Hangouts que es un servicio gratuito que ofrece la plataforma Gmail.

### **2.6. Gestión del Talento Humano**

Para las actividades referentes a los intereses de la membresía existe el área de Talento Humano que se encarga de conocer las necesidades e inquietudes de la membresía, y proponer soluciones rápidas para no dañar la percepción laboral de las personas. Además, el objetivo de esta área es mantener un alto índice de retención de los miembros de la organización, así como reclutar a más gente si es que fuera necesario. Andrés Puga (com.

per., 2018), presidente de la organización, mencionó que sería importante que se organicen capacitaciones y seminarios que promuevan el desarrollo y crecimientos de los miembros tanto en su vida personal como dentro de la organización.

### **2.6.1. Capacitación a los miembros**

Las capacitaciones que se realizan a la membresía pueden ser de parte de la oficina nacional o de cada junta directiva de cada entidad local. A nivel nacional se realizan tres conferencias cada cuatro meses, en donde toda la membresía en general asiste para conocer más sobre la organización y para conectarse más a la esencia de AIESEC; sin embargo, existen capacitaciones más específicas que se realizan de igual manera cada cuatro meses y en donde van miembros de áreas determinadas para ser capacitados en cuanto a temas de su interés y de los que no conozcan mucho. Por otro lado, existen las capacitaciones presenciales y virtuales que realizan cada una de las entidades locales, la disposición de éstas, así como la temática de la capacitación quedan totalmente a criterio de la junta directiva, en estas se tratan temas que en general la entidad local tiene necesidades o falencias y normalmente se tiene el apoyo de algún integrante de la oficina nacional para brindar apoyo en el tema teórico.

### **2.6.2. Motivación a los miembros**

Existen alianzas estratégicas entre dos áreas de AIESEC en PUCE, estas son Finanzas & Legalidades y Talento Humano para poder establecer descuentos en el costo de las conferencias y capacitaciones que se realizan a nivel nacional; también se está analizando la posibilidad de disminuir el costo del voluntariado para que los miembros de la organización se beneficien de esto y puedan disfrutar la experiencia que venden. Y tal como lo mencionó Andrés Puga (com. per., 2018) los incentivos no solo deben ser en cuestiones monetarias, sino que también es importante el reconocimiento que se les da a los miembros cuando desarrollan sus actividades, para esto se otorga diplomas a las personas que cada tres meses han destacado en alguna actividad profesional que se realice entre la membresía.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR – CASO AIESEC**

En este capítulo se presentarán los conceptos sobre las organizaciones del tercer sector, la responsabilidad social empresarial y el voluntariado; se explicará cómo el voluntariado y la responsabilidad social empresarial se convierten en un eje fundamental de progreso en el contexto social donde se desarrollan este tipo de organizaciones.

Los conceptos serán relacionados al caso de AIESEC como organización del tercer sector y se explicará por qué es importante conocer el objetivo del voluntariado para entender cómo debería actuar la responsabilidad social empresarial en una organización no gubernamental.

#### **3.1. Organizaciones del tercer sector**

Francisco Aguiar (2006) comenta que las organizaciones del tercer sector pertenecen al sector privado no lucrativo y que son la base para crear un bienestar social colectivo. Estas organizaciones actúan “articulando y canalizando ante los poderes públicos las demandas sociales, y por otra parte participando activamente en la implementación de programas y servicios dirigidos a satisfacer esas mismas necesidades” (p.6). Si bien es cierto, estas organizaciones se regulan por el derecho privado, pero tiene interés en que se cumplan las necesidades y expectativas del público en general. El hecho de que no sean lucrativas hace que su funcionamiento no se base en la obtención de recursos económicos sino que fomenten la participación social para combatir o prevenir problemáticas sociales y así generar una inclusión en la sociedad. La mayoría de las veces estas organizaciones surgen de forma autónoma y voluntaria a través de acciones de interés general para impulsar el cumplimiento de los derechos sociales y así lograr el bienestar general, por ende, las personas que trabajan dentro de estas organizaciones suelen tener presentes los ideales del trabajo voluntario y no el lucro.

Estas entidades no lucrativas permiten que la participación social se dé en dos formas: recibiendo las inquietudes y demandas sociales para tratar de buscar soluciones de parte del sector productivo que se encargue de esa problemática, pero por otro lado ofrece la oportunidad a personas profesionales o jóvenes que quieran prestar sus servicios voluntarios para poder resolver problemáticas sociales. Isabel de la Torre (2010, p.10) menciona que “los aspectos más visibles a considerar son su tamaño, su sector de actividad, su evolución o crecimiento y sus relaciones con el sector público y el sector privado a través de actuaciones conjuntas y de la confluencia de objetivos complementarios”. Todos estos aspectos se interrelacionan ya que dependiendo del sector productivo en el que se desarrollen, será necesario definir cuántos miembros trabajarán en esta y cuáles van a ser las gestiones que se deban hacer en el sector público y privado, tanto en cuanto a temas de financiamiento como para decisiones jurídicas y para definir el objetivo y meta a la cual quieran llegar.

Las principales características de las organizaciones del tercer sector según Aguiar (2006) son:

- Son entidades con **organización formal**: tienen una estructura jurídica que las regula, por tanto, llegan a ser organizaciones reconocidas y con independencia organizacional.
- Son de **naturaleza privada**: son separadas del gobierno y las entidades públicas, por ende toman sus propias decisiones y no están relacionadas al derecho administrativo.
- **No distribuyen beneficios**: su objetivo no es generar dinero sino tener máxima utilidad social de los recursos, tampoco pueden distribuir dinero entre los miembros o directivos.
- En su mayoría son **voluntarias**: el trabajo no es obligatorio y la mayor parte de sus recursos son donaciones o son obtenidos por su propia gestión. Sin embargo, pueden existir miembros que reciben remuneración pero en su mayoría los miembros son voluntarios.
- Están basadas en **principios éticos**: son los que permiten que se orienten a la realidad social y la transformación de las problemáticas.

Como se mencionó antes, las organizaciones del tercer sector permiten que se trabaje en base a los derechos sociales y se planteen actividades que permitan tener una sociedad más inclusiva y defender a las comunidades menos favorecidas. Entonces se puede concluir que estas organizaciones dan la posibilidad a que la ciudadanía en general pueda trabajar por fines que beneficien a la sociedad en general. Y al ser entidades que están relacionadas directamente con la sociedad, se pueden adaptar de mejor manera al cambio y de esta manera buscar soluciones factibles que no afecten a nadie, se trata de entidades de estructuras flexibles y que, al no estar regidas por entes públicos, tienden a tener un modelo de acción mucho más rápido.



**Figura 12: Tipos de organizaciones en el tercer sector (Franceschi, 2017, p.1)**

Como se muestra en la figura 12, Luca Franceschi (2017) clasifica en cinco tipos a las organizaciones pertenecientes al tercer sector. AIESEC al ser una organización no gubernamental sin fines de lucro, pertenece al tercer sector. La Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR) define a las ONG como “organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países” (2017). AIESEC trabaja por los ODS que se encargan de proponer soluciones para problemáticas sociales y su misión es generar un cambio en la juventud para que a través de ellos se tengan un mejor lugar donde vivir.

Este tipo de organizaciones trabajan a favor del desarrollo y el cumplimiento de los derechos humanos; Franceschi explica que su labor es generar influencia y presión sobre

el Estado, la sociedad civil y las personas en general, con el objetivo de obtener respuestas y buscar un cambio que beneficie a todos los involucrados. Mario Andrés Pinzón comenta que un rasgo característico de las ONG es “la realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva” (2005, p.76). Por lo tanto, se alinea al concepto general que todas las personas conocen, no obstante, con el pasar de los años las ONG han tratado de participar en muchas más áreas de interés de la humanidad, y es así como en los últimos años han puesto su atención en “temas relacionados con la práctica de la RSE, buscando que cobre importancia en la agenda mundial. Muestra de ello es la creación del Global Reporting Initiative en 1997 y así la idea de dar a conocer el desempeño y las acciones a favor de los públicos externos de las organizaciones” (2005, p.78). De esta manera, las ONG existen para servir como mediadoras entre la sociedad y las instancias del Estado, con el fin de promover alternativas sostenibles y generar una opinión pública sobre las actividades a favor de los ciudadanos.

### **3.1.1. ¿Cómo se financian?**

Para las organizaciones del tercer sector es complicado conseguir financiamiento para solventar sus actividades, por lo que recurrir a estrategias mercantiles haría que la organización pierda su esencia de no ser lucrativa. La mayoría de veces los fondos recurren de la comunidad o de aportes sociales y debido a eso las organizaciones del tercer sector deben mantener la confianza de sus públicos de interés y demostrar que es lo que se está haciendo con el dinero que les aportan. Juana Fuentes (2007, p.102) comenta que estas organizaciones existen gracias a una base social que las financia y las legitima y ya que sus recursos provienen en gran medida de donaciones y aportes benéficos es importante tener un manejo transparente de la información porque las personas tienen todo el derecho de saber cómo se destina el dinero entregado.

Ramírez, Delgado y Gómez (2015, p.93) en su libro sobre un estudio del tercer sector de acción social presentan tres tipos de financiamiento:

1. **Financiamiento público:** dinero que procede de la administración pública y que la mayoría de veces son a través de convenios, contratos, subvenciones, patrocinios.
2. **Financiamiento privado:** procede de personas físicas, empresas, obras sociales, fundaciones que a través de convenios, donaciones o patrocinios otorgan cierto dinero de sus ingresos.
3. **Autofinanciamiento:** proviene de pagos de usuarios por servicios prestados, venta de productos, cuotas de personas usuarias o de entidades colaboradoras, renta de patrimonio.

Sin lugar a dudas el financiamiento es una de las situaciones más difíciles que deben afrontar las organizaciones del tercer sector, ya que al no tener interés en el beneficio económico deben encontrar la manera para conseguir el dinero pero de la manera más responsable y transparente posible. Debido a la crisis económica mundial se ha hecho más difícil conseguir fondos para poder continuar, según Philippe Ryfman (2007) el método de recaudación de fondos más utilizado es el autofinanciamiento innovador, se refiere a utilizar técnicas como recaudar fondos mediante colectas físicas referentes a vocear por las calles y esperar a que las personas colaboren o virtuales que consiste en utilizar las nuevas tecnologías y obtener contribuciones por parte de muchas personas.

AIIESEC se financia a través de autogestión y patrocinio de las empresas privadas. La autogestión se basa en los ingresos a través de servicios prestados; el intercambio internacional del cual un porcentaje se destina para cubrir las actividades administrativas, además, hay gastos externos a la organización que son necesarios cubrir, como por ejemplo el seguro de vida que es comercializado por una empresa externa a AIIESEC y los rubros por voluntariado que cada país cobra, además con el dinero que ingresa de cada intercambio se paga la manutención de los miembros de la junta directiva nacional y la solvencia de cada comité local. En cuanto a patrocinios de las empresas privadas no se refieren a ingresos económicos sino a dar a conocer a la organización y su misión, otorgar participación en los eventos de las empresas privadas, y espacios en charlas de discusión sobre los derechos humanos y el voluntariado.

### **3.1.2 Valor social de las organizaciones del tercer sector**

Como se mencionó antes, las organizaciones del tercer sector permiten que las personas den a conocer sus inquietudes y así se fomente la participación social; pero toda participación en conjunto conlleva una responsabilidad, por lo tanto se toman en cuenta los valores sociales. Caridad Hernández (2006, p.112) menciona que los valores se relacionan con el conocimiento social y la construcción de la realidad social y además permite el proceso de interacción de las personas con las problemáticas de su contexto. Es importante recalcar que los valores sociales dependen mucho de cada persona y de la forma en la que vea su realidad social, debido a la visión social de las personas y del efecto que las problemáticas causen en los individuos. El hecho de realizar actividades y generar un cambio refleja que los valores sociales permiten un mejoramiento de la sociedad y el fomento de los derechos humanos.

La clave de la participación social se encuentra en la ejecución de acciones comunitarias que representan la operacionalización del proceso de empoderamiento de un grupo comunitario, y con esto se reconoce la responsabilidad que como miembro o miembros de una comunidad se tiene. Al mismo tiempo, este proceso de empoderamiento confiere poder para implicarse, tomar decisiones y llevar a cabo acciones de repercusión, tanto individual como colectiva, que afectan la calidad de vida. (Banda & Morales, 2015, p.225)

Los valores sociales fortalecen la idea de hacer algo por generar un cambio, y ese es el valor social más importante, porque tomar la iniciativa en cuanto a resolver las problemáticas puede ser visto como un eje necesario para comprender y hacer entender a las personas que es posible generar un proceso de construcción social en donde cada persona tengan definidas actividades que ayuden al progreso de la comunidad. La participación social fomenta la concientización sobre lo que sucede alrededor de la persona e incentiva a ser más proactivos en cuanto a propuestas para mejorar la calidad de vida del ambiente y las personas. Según Hernández (2006, p.113) los valores sociales “desempeñan una doble misión: cognitiva, al permitir la adquisición del conocimiento social; y normativa, al constituirse como difusor de la realidad social”.

La misión de AIESEC se alinea con el valor social, ya que se enfoca en que los jóvenes puedan aprender en un ambiente global, al interactuar con diferentes contextos y retos y se propongan generar un impacto positivo en la sociedad. Desde la propuesta de valor que

ofrece AIESEC parte el hecho de que se quiera transmitir la realidad social y que se aprenda de los errores y fallas para convertirlos en actividades sustentables. Por ende, el valor social de AIESEC es ser una organización internacional sin ánimos de lucrar, sino más bien por establecer soluciones que beneficien a la sociedad y al ambiente.

### **3.2. Evolución de la Responsabilidad Social**

Cordero y de la Cruz (2012, p.8) sostienen que “la Responsabilidad Social (RS) se refiere al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, de una determinada organización con sus partes interesadas”. La RS depende mucho del contexto organizacional en el que se ponga en práctica, en donde se comprende el sector de industria al que pertenece, el tamaño de la organización y la misión que tenga la empresa. La idea de la RS es que los *stakeholders*, como empleados, accionistas, sindicatos o grupos de presión de las organizaciones se sientan satisfechos con las operaciones y gestiones de la organización y que se tenga un impacto positivo; manejar correctamente la RS implica que se tenga una planificación en cuanto a operaciones e inversiones lo que significa que es importante conocer cuáles serán las actividades que se deban cumplir para que se mejore la calidad de vida de las personas y ofrecer resultados concretos sobre la optimización de los derechos humanos, la gestión ambiental y políticas de salud y seguridad.

#### **3.2.1. Antecedentes**

Efrén Ariza, Mauricio Gómez y Edison León comentan que el siglo XX se caracterizó por “la consolidación de la empresa industrial, el desarrollo de la empresa financiera y multinacional” (2008, p.200), y desde este momento tuvo que darse una transformación sociopolítica en cuanto al bienestar laboral y la relación con sus públicos externos, principalmente para mantener buena relación con el Estado. Desde los años 1900 cuando las empresas empezaron a mercantilizar sus operaciones, siempre se tuvo relaciones un poco difíciles con el Estado, y este empezó a regular las relaciones de la empresa con la sociedad. El objetivo del Estado era que las empresas actuarán más enfocadas en la sociedad y su bienestar, pero que a su vez la empresa privada invierta para gestión en infraestructuras de servicios públicos, con esto se buscaba un avance en la modernización

y la civilización occidental para tener servicios como el saneamiento, la electricidad, la salud, la educación y las redes de apoyo al desempleo.

A partir de 1970 la visión de la política pública cambió y la globalización se asentó sobre la base de que “el mercado debe operar solo, y el Estado debe abstenerse de intervenir en su funcionamiento tanto como sea posible. Pero, a la vez, toda la política pública y el aparato estatal, se dirigen a consolidar un entramado regulativo que hace coincidente interés empresarial y bienestar general” (Ariza, Gómez & León, 2008, p.200). Si bien las empresas tuvieron independencia para destinar sus recursos a las actividades que deseen, pero se crearon regulaciones que hicieran que de la misma manera que tienen ingresos puedan utilizar cierta parte de ellos para el desarrollo del contexto social en el que se encuentran.

Ariza, Gómez y León citan a Friedman (1970) el cual menciona que “en una economía libre, solo hay una única responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades direccionadas en aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, son decepción ni fraude”. Es así como en los años 70 la RS se veía como la posibilidad de tener una economía libre en donde se utilice los recursos para donarlos o destinarlos a diferentes causas sociales o grupos que más lo necesiten.

Ariza, Gómez y León (2008, p.205) comentan que a finales del siglo XX se empieza a entender a la RS como un factor de sensibilidad empresarial y así es como se empieza a hablar de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ya que se genera una estructura mucho más organizada al interior de las empresas. De esta manera se determinó que la RSE no debía basarse en la maximización de las actividades de las empresas para dar a conocer el aporte que están teniendo con la sociedad; sino como sensibilización por los grupos más vulnerables y poder intervenir con el objetivo de mejorar su calidad de vida, es decir hacer parte de la empresa a la filantropía y permitir una actuación desinteresada. A partir del siglo XXI la RSE responde a demandas sociales y no a lo que la empresa decidía que estaba bien, es decir, la sensibilidad de las empresas aumentó y se definió que era necesario cumplir con las expectativas que las personas tenían acerca del bienestar que las empresas podían cumplir.

### 3.2.2 RSE como eje de desarrollo social

En el Libro Verde de la Responsabilidad Social (2001) se define a la RSE como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7), por eso en la actualidad las empresas están dedicando sus esfuerzos en su cumplimiento.

No obstante, ser socialmente responsable no depende solo de darse a notar como empresa y cumplir con los lineamientos del Estado sino también invertir en el capital humano, su contexto social y los públicos de interés, es decir, todos los recursos de la empresa deben ser destinados para su desarrollo. Cumplir con la RSE otorga a la empresa efectos positivos directos como un mejor entorno de trabajo y crezca el compromiso del empleado con la visión de la empresa, y también efectos positivos indirectos como crecimiento de la reputación empresarial que hace que se tenga una ventaja competitiva en el mercado. Ariza, Gómez y León (2008, p.208) comentan que muchas veces el cumplimiento de la RSE se da por presión de los públicos de interés de la empresa, sin embargo, en los últimos años se ha dado un cumplimiento voluntario de esta porque ayuda como mercadeo estratégico ya que lo hace sin la presión pública y da a conocer que sabe las necesidades del público de su contexto.

Carlos Cordero y Cristina de la Cruz (2012, p.11) mencionan que la RSE es vista como una herramienta para generar cambios sociales e incidir en el marco normativo y en los comportamientos del resto de interesados. Por esto se han establecido dos dimensiones en las que actúa la responsabilidad social:

- **Interna:** se refiere a la gestión de la organización inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.
- **Externa:** tiene que ver con las obligaciones y actividades que cumple la empresa con la sociedad y su contexto. Abarca diferentes públicos de interés como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

A parte de preocuparse por cumplir las demandas de sus *stakeholders*, la RSE involucra a toda la comunidad haciendo que las empresas tengan más conciencia sobre las problemáticas sociales y de esta manera colaboren con recursos a los más necesitados; esto hace que se fomente el desarrollo de estas comunidades, ya sea en el ámbito de la educación, de la salud o de la conservación ambiental. La RSE contribuye al progreso de la empresa ya que se logra conocer la sensibilidad hacia los públicos internos y externos y esto fomenta a la adecuada gestión de la marca, y el desarrollo de la sociedad porque toma en cuenta problemáticas generales; la idea es disminuir las barreras sociales y económicas.

### **3.2.3. RSE en las organizaciones del tercer sector**

Como se vio antes, la RSE es importante para la buena gestión en cualquier tipo de organizaciones y el buen entendimiento con sus públicos de interés. Las organizaciones del tercer sector que incorporan a su nómina algunas personas que trabajan de forma voluntaria deben estar mucho más pendiente de la RS, ya que esta ayuda a saber llegar a las personas y a tomar acción por el contexto social. “El mayor activo que tiene una organización del Tercer Sector, junto con las personas que la componen, es su reconocimiento y el de la sociedad donde actúa” (Cordero & de la Cruz, 2012, p.21). Es importante que las personas legitimen la actividad de la organización porque así es más sencillo establecer confianza hacia las actividades que se realizan; dependiendo de esta confianza se pueden atraer más beneficiarios económicos, más voluntarios y validar éticamente las acciones que se toman.

Si bien la RSE se refiere en general a las prácticas de las empresas con fines de lucro, se la considera también para las organizaciones sin fines de lucro porque son instituciones que se componen estructuralmente de la misma manera aunque sus objetivos sociales y económicos cambien. La RSE de las organizaciones del tercer sector está relacionada a la coherencia entre la misión y sus valores y de eso depende las actividades o prácticas organizacionales que se pongan en práctica. Por lo tanto, es compromiso de las organizaciones del tercer sector verificar que lo que se hace vaya de la mano con los impactos que tienen sus actividades en sus *stakeholders*; es así que las intervenciones que tengan las organizaciones tanto interna como externamente deben ser eficaces en respuesta a las necesidades de los miembros de la organización y las demandas sociales.

En adición, para que las organizaciones del tercer sector sean socialmente responsables es necesario que se cumpla con “cada escalón del despliegue de la estrategia, desde la definición de políticas y procedimientos a los resultados e impactos, y, por tanto, en todas las fases de los procesos de gobierno, gestión e intervención” (Cordero & de la Cruz, 2012, p.23).

Los autores explican que las organizaciones del tercer sector se encargan de que el bienestar social, económico y ambiental esté en armonía, es importante que la organización se oriente a resultados y no simplemente proponga actividades que no necesariamente se van a cumplir, sino entender cada demanda y necesidad para establecer un rango de tiempo en el que se pueden cumplir los requerimientos. Como se dijo, la legitimidad de este tipo de organizaciones se basa en la credibilidad y confianza de sus públicos de interés y por esto es imprescindible que se cumpla y sobretodo que se presente una rendición de cuentas.

La RSE en las organizaciones del tercer sector debe ser vista como un proceso de análisis e intervención por parte de un sector en el que el lucro no está de por medio; el objetivo es que la RSE se presente como un factor de mejora continua dentro y fuera de la organización (Cordero & de la Cruz, 2012). Es así que la RSE es vista como una función social que puede ser replicada por muchas organizaciones sean del sector industrial que sea; y por esto las organizaciones del tercer sector buscan consolidarse como el eje de transformación social que no solamente busca soluciones sino que quiere conseguir que algunas situaciones no vuelvan a ocurrir.

### **3.2.3.1. RSE interna como factor motivacional**

Como se vio en el capítulo anterior, la gestión del talento humano es primordial si se quiere mantener al capital humano motivado y con disposición de cumplir con la misión de la organización. La *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos* (Carneiro, 2008) menciona que existen prácticas responsables hacia la parte social y que inciden en la organización en el ámbito de inversión en recursos humanos y en cuanto al interés que tenga el capital humano sobre las buenas prácticas ambientales. Además, es responsabilidad de la organización crear un ambiente propicio para que las personas

puedan desarrollarse y tengan la garantía de que están en un lugar sano y seguro; la igualdad en el trato, la remuneración adecuada y la posibilidad de seguirse capacitando y aprendiendo también son factores de los que la organización es responsable. Todos los factores antes mencionados están relacionados a la pirámide de las necesidades de Maslow y a la teoría de los factores higiénicos de Herzberg, ambos explican que al cumplir estos factores las personas se sentirán más motivadas y seguras en su lugar de trabajo. De hacer que su capital humano se sienta a gusto con todo su entorno es de lo que se encarga la RSE interna y por eso las empresas deben poner énfasis en su práctica.

Se plantea que la organización cumple y prioriza el cumplimiento de los derechos humanos y trabajo, la *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos* pone como prioridad en cuanto a cumplimiento de derechos humanos, combatir la discriminación ya sea por raza, edad, condición social, preferencia sexual, menciona que “la eliminación de estas situaciones se considera necesaria al objeto de reducir el desempleo, aumentar la ocupación y luchar contra la exclusión social” (Carneiro, 2008, p.29). Se menciona también que es necesario tomar responsabilidad sobre los cambios que se presenten en la organización en cuanto a reestructuración o transformación porque estos son procesos a los que los empleados temen porque es incierto lo que vaya a pasar con sus puestos de trabajo. Por eso la mejor alternativa es tomar en cuenta los derechos de los trabajadores y ofertarles alternativas que minimicen los efectos.

Sobre la base de lo expuesto en el anterior capítulo sobre la gestión de recursos humanos, en donde se explica que el capital humano es el que permite el desarrollo de la empresa y por el cual hay que invertir para tener personal capacitado, motivado y generando productividad en la organización. A partir de la RSE interna se entiende también que las personas son uno de los focos principales de las organizaciones, si bien se deben gestionar el cumplimiento de muchos factores y estar pendiente de las demandas de las personas, es mucho más sencillo si las empresas tienen políticas y lineamientos con los que la RSE interna se logre cumplir de manera más automatizada.

Para AIESEC es fundamental que se cumpla la RSE interna ya que al trabajar con miembros voluntarios, se debe tomar en cuenta que sus niveles de satisfacción con su entorno laboral estén cumplidos. Como se dijo anteriormente, en cuanto a la comunicación es importante porque es la principal herramienta que tiene la organización

para mantener a un equipo informado y que sepa cuáles son sus funciones dentro de AIESEC, además, mantener conversaciones frecuentes permite que la organización y su junta directiva conozcan las necesidades de los voluntarios. Así mismo, se puede tener personas motivadas cuando se sienten valiosas para la organización, en conjunto se deben manejar temas como la correcta difusión de información y mantener una comunicación vertical, es decir entre todos los miembros de la organización para desarrollar un adecuado ambiente de trabajo.

### **3.3. Voluntariado**

Persona voluntaria es aquella que sensibilizada por la situación social de los ciudadanos y ciudadanas del mundo, de manera altruista y solidaria decide participar, junto con otros, en diferentes proyectos dentro de una organización de voluntariado, dedicando parte de su tiempo en beneficio de una acción enmarcada dentro de un proyecto concreto (Bermejo, 2002, p.10).

Las personas voluntarias trabajan conscientes de que no van a recibir remuneración alguna, sin embargo, realizan un trabajo en donde se promueve la participación y se ponen en práctica valores como la solidaridad y la cooperación con el fin de resolver algunas problemáticas de la realidad social y tratan de dar una mejor calidad de vida a las personas que más lo necesitan. Si bien las personas voluntarias tratan de generar un bienestar colectivo, la responsabilidad social no es solo cuestión de ellos sino también de la sociedad en general porque se trata de un momento de concientización hacia lo que sucede en el contexto social, económico y ambiental.

Los voluntarios normalmente realizan sus actividades en organizaciones de voluntariado que son “aquellas entidades de iniciativa social, de carácter privado, sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos” (Bermejo, 2002, p.10). Estas organizaciones son apropiadas porque al no tener intereses gubernamentales o económicos, entonces permiten que la persona voluntaria se comprometa libremente y colabore con fines sociales para ayudar al progreso de otras personas.

Para Emilio López (2009, p.15) un modelo de voluntariado adecuado está orientado a la acción y a la participación social, y menciona a tres pilares para que esto pueda suceder:

- **Querer:** se trata de la motivación que tenga el voluntario y tiene relación con el interés personal y tener la disposición de trabajar sin remuneración.
- **Saber:** se centra principalmente en la formación previa que el voluntario ha tenido, no solo en cuanto a lo académico sino también relacionado a conocimientos básicos para realizar su acción voluntaria. Además, incluye los planes educativos acerca de la organización voluntaria en la que se está desarrollando.
- **Poder:** se basa en los recursos que la organización le brinde para participar y actuar en las actividades y gestiones, de esta manera se genera una acción participativa como eje de transformación social.

El voluntariado es una de las formas de participación ciudadana, Tavazza (citado en López, 2009, p.22) menciona que realizar voluntariado es una especie de obligación moral que sienten algunas personas de comprometerse con la comunidad de manera desinteresada y que requiere el compromiso de los voluntarios de otorgar tiempo de calidad a las actividades que se le confieran. Ser voluntario no resulta una actividad sencilla, pero el hecho de observar un cambio o de conseguir respuesta a las demandas sociales son actos que probablemente signifiquen más para un voluntario.

### **3.3.1. Gestión del voluntariado**

Cada voluntario atraviesa un proceso de maduración y crecimiento y para esto es necesario que la organización se encargue de otorgar itinerarios educativos y ciclos de capacitación en donde se forme a la persona tanto profesional como personalmente. Emilio López analiza lo expuesto en la *Guía de Buenas Prácticas en las organizaciones de voluntariado* y sugiere el siguiente ciclo de voluntariado:



**Figura 13: El ciclo del Voluntariado (López, 2009, p.46)**

Como se presenta en la figura 13, existen cuatro etapas por las que atraviesan los voluntarios:

1. **Definición:** es en donde se da el proceso de búsqueda y selección de los voluntarios de acuerdo a lo que la organización necesite.
2. **Incorporación:** se presenta el acuerdo de responsabilidades de ambas partes y se da el compromiso hacia la organización.
3. **Desarrollo:** el voluntario recibe toda la capacitación y conocimientos sobre su rol en la organización, una persona va a estar verificando el cumplimiento de actividades. Se le va a permitir al voluntario generar iniciativas y cumplir con actividades y de ser el caso reconocer su buen trabajo.
4. **Desvinculación:** la salida del voluntario puede suceder por no cumplir con el acuerdo de responsabilidades o por decisión propia; y se maneja la salida de modo que la persona tenga buenas relaciones con la organización y pueda ser un buen vocero.

Según López (2009) la estancia del voluntario dependerá de la tercera etapa porque en esta es cuando la persona se sensibiliza por la causa de la organización y se integra con su equipo de trabajo. En adición, que una persona le dé el seguimiento adecuado al voluntario permitirá que se viva una experiencia de vida y que el voluntario logre comprender el porqué de su función social hacia la comunidad. En este momento la percepción y la conducta social son muy importantes porque se puede analizar la relación

entre estímulos y respuestas que pueden favorecer o perjudicar a la estancia del voluntario en la organización.

### 3.3.2 Motivación en el voluntariado

Emilio López (2009) comenta que “la motivación es un elemento fundamental y el mantenimiento de una motivación adecuada es un factor de continuidad y estabilidad en la acción voluntaria” (p.92). Cabe recalcar que la motivación de las personas puede cambiar desde el momento del acercamiento a la organización debido a diferentes perspectivas sobre la misión o porque cada persona asimila de forma diferente la visión del voluntariado.

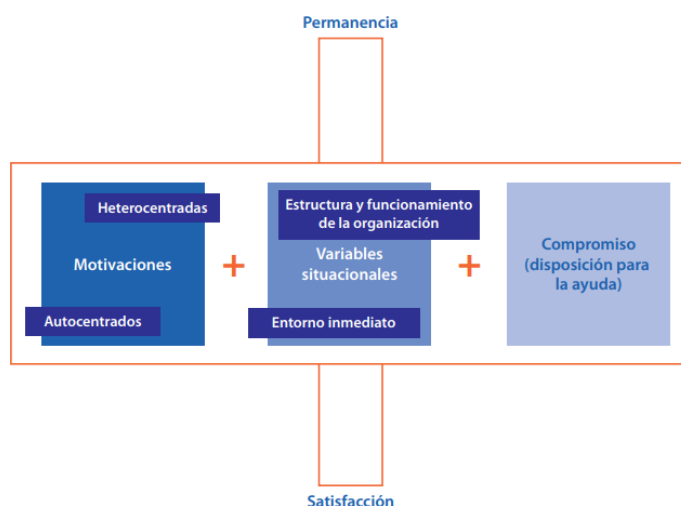
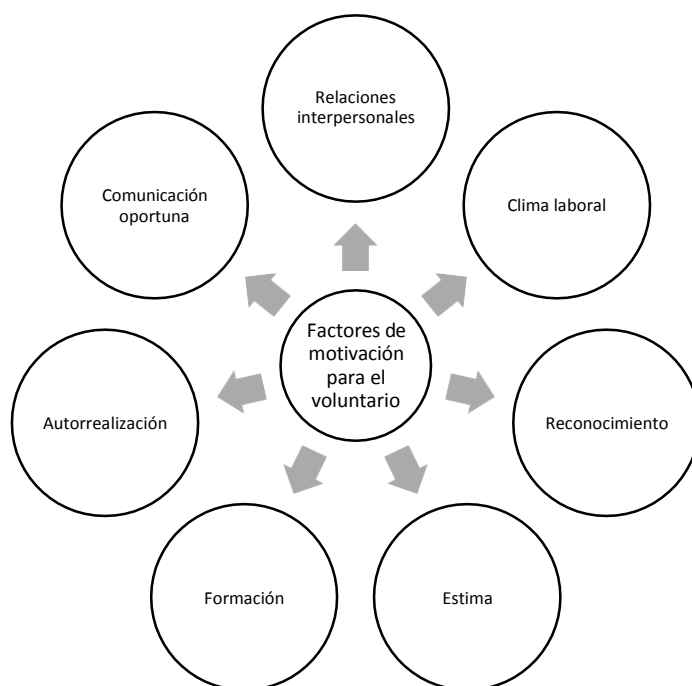


Figura 14: Factores de permanencia y satisfacción del voluntario (López, 2009, p.94)

En la figura 14 se muestra el modelo de motivaciones en cuanto al voluntariado que propone López: las autocentras que son motivaciones que generan un beneficio que favorece a la persona, mientras que las heterocentras son motivaciones orientadas hacia el ámbito solidario. Existen también las variables situacionales que reflejan la estructura y funcionamiento de la organización y el entorno inmediato del voluntario. La primera tiene que ver con la forma de liderar y dirigir la organización; además de la forma de llevar los procesos de selección, formación y seguimiento. La segunda se refiere a las relaciones interpersonales que tiene el voluntario y las relaciones afectivas, también el contexto familiar, laboral o académico. El último factor que incide en la permanencia y satisfacción del voluntario es el compromiso, que debe ir por parte de la persona y la

organización y responder al cumplimiento de las expectativas de ambas partes; y en síntesis es la disposición que se tenga para ayudar a los demás.



**Figura 15: Factores propuestos para el análisis**

Tomando en cuenta lo expuesto en este capítulo se puede concluir que el voluntario necesita de siete factores primordiales que motivan a la acción voluntaria (figura 15): las relaciones interpersonales, el clima laboral, el reconocimiento, la estima, la formación, la autorrealización y la comunicación oportuna; estos factores servirán para examinar el cumplimiento de la RSE dentro de AIESEC en la PUCE en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 4

### 4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA CUMPLIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este capítulo se da a conocer la metodología empleada para el diagnóstico sobre la situación actual de la organización, se presentan los resultados obtenidos y su análisis sobre la base de la teoría expuesta en los capítulos anteriores. Esto permite finalizar con una propuesta de comunicación para la motivación de los voluntarios de AIESEC en la PUCE, compuesta por estrategias y sus respectivas actividades.

#### 4.1. Marco metodológico

En esta investigación se utilizaron métodos mixtos de recolección de datos. Hernández Sampieri (2014) sostiene que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

Las respuestas cualitativas obtenidas a través de los puntos de vista de los participantes de la investigación se pueden obtener nuevas interrogantes que ayudarán a perfeccionar las preguntas a utilizar en el método cuantitativo. Los resultados de una investigación cuantitativa se interpretan de acuerdo a la teoría expuesta previamente, en donde se busca una explicación a los resultados existentes; por lo tanto, el análisis debe ser objetivo y profesional.

##### 4.1.1. Observación participante

Para Hernández Sampieri (2014) la observación cualitativa no se trata de “sentarse a ver el mundo y tomar notas; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles,

sucesos, eventos e interacciones” (p.399). La idea es que el investigador se involucre y comprenda la situación desde una visión más profunda al participar en experiencias y circunstancias reales que suceden dentro de la unidad de análisis.

El autor detalla algunos factores que se deben tomar en cuenta:

**Ambiente físico:** se refiere al tamaño, distribución, señales, accesos, sitios con funciones centrales, además, resultan muy importantes las impresiones iniciales.

**Ambiente social:** son las formas de organización en grupos, patrones de vinculación, propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones.

**Actividades individuales y colectivas:** ¿qué hacen los participantes? ¿A qué se dedican? ¿Cuándo y cómo lo hacen? ¿Cuáles son los propósitos y las funciones de cada actividad?

Durante la investigación se realizó una observación participativa, tomando en cuenta factores como el ambiente físico y social. Al ser la investigadora miembro activo de la organización, la observación ha sido realizada durante algunas semanas, además, situaciones como las actividades son de conocimiento de la investigadora por estar en contacto y relación cercana con los participantes. A continuación se muestran las principales anotaciones obtenidas durante la investigación:

**Ambiente físico:**

- La oficina donde funciona AIESEC dentro de la PUCE fue proporcionada por la propia Universidad, no se paga arriendo y debe alinearse a las normas universitarias.
- La oficina tiene un solo ambiente. A pesar de que la organización cuenta con 5 áreas diferentes de trabajo, existen únicamente 3 escritorios que resultan insuficientes para 25 miembros activos.
- Existe una distribución desorganizada del espacio, porque hay insumos de oficina de más y que podrían optimizarse para tener más lugares donde sentarse.
- No existe un rótulo o un distintivo visible de AIESEC, incluso, dentro de la oficina no existe una imagen o elemento llamativo propio de la organización.

### **Ambiente social:**

- Existe un ambiente de camaradería dentro de la organización entre los miembros antiguos, aunque pude notar que a los miembros que recién ingresan no se los incluye rápidamente en este ambiente.
- A pesar de que los miembros estén distribuidos en diferentes áreas, no existen conflictos por no pertenecer a la misma área.
- La junta directiva, por su parte, maneja su propio lenguaje el cual aparentemente no es compartido por todos los miembros, quienes en algunos casos no llegan a entender del todo lo que quieren decir. Además entre la junta directiva, existe un sistema cerrado de interacción, es decir, muchas veces no se relacionan con todos los miembros, en especial con los nuevos.

### **Actividades individuales y colectivas:**

- No existen muchos espacios colectivos fuera del ámbito laboral.
- Dentro de lo laboral es interesante que muchos miembros se interesan por saber acerca de procesos de otras áreas que no son la suya.
- No todos los miembros asisten a la oficina, también existe inasistencia de algunos miembros a eventos de capacitación nacional o del comité, y muchas de las personas que asisten no ponen la atención necesaria al trabajo que se desarrolla.
- Normalmente, las personas que se encuentran en la oficina bailan *roll calls*, una especie de coreografía explicada en el capítulo 2, la idea es relajarse para luego continuar con el trabajo.
- Cabe aclarar que la presencia física de los miembros de AIESEC en la oficina no es muy común, puesto que la mayoría de reuniones que se realizan son virtuales. Se las realiza a través de Hangouts de Google y duran alrededor de 2 a 3 horas, en ellas se discute metas y estrategias que se van a implementar para aumentar la productividad de los miembros. Dentro de estas reuniones la mayor parte del tiempo habla el líder de equipo y son muy pocos los miembros que participan. Estas se realizan semanalmente por áreas y no todas los miembros se conectan.

#### **4.1.2. Entrevista semi estructurada**

La entrevista semi estructurada es una técnica más personalizada en donde a través de la confianza generada se puede obtener percepciones y puntos de vista que aporten a la interpretación. “A través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández Sampieri, 2014, p.403). Las entrevistas semi estructuradas son aquellas que se basan en una guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de añadir preguntas de acuerdo a cómo fluya la entrevista.

Durante la investigación se planificó realizar 2 entrevistas a miembros de la junta directiva, al presidente y a la vicepresidenta de Talento Humano; sin embargo, al realizar la entrevista al presidente se obtuvo la información necesaria. También se planeó entrevistar a antiguos miembros de la organización; se realizaron 2 entrevistas, pero sus respuestas no fueron de mayor aporte porque al no haber pertenecido hace algunos meses a la organización, los entrevistados consideraron en muchas de las preguntas que no podían dar una respuesta objetiva ya que no habían estado relacionados con la realidad por la que atraviesa el comité actualmente; por esta razón se decidió no continuar con esas entrevistas. En el anexo 1 se incluyen las preguntas realizadas y la transcripción de la entrevista realizada a Andrés Puga, actual presidente de AIESEC en la PUCE durante el año 2018. Esta entrevista proporcionó una directriz para realizar las preguntas de la encuesta, de la que se hablará más adelante; además, respondió a preguntas sobre la gestión de los recursos humanos, lo que ayudó a entender procesos y situaciones que no ocurren y que constituyen la guía para la propuesta de comunicación para la motivación de los voluntarios.

#### **4.1.3. Encuesta**

López Roldán & Fachelli (2015, p.8) sostienen que “la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. Esta problemática es precisamente la que fue abordada por el presidente de AIESEC durante la entrevista

realizada. Las encuestas, adicionalmente se componen de preguntas cerradas que permiten tener respuestas específicas que pueden ser generalizadas estadísticamente.

La encuesta además de los datos generales del participante, se compone de las 7 secciones de análisis presentadas en la figura 15, relaciones personales y clima laboral, reconocimiento y estima, formación y autorrealización, comunicación oportuna. Estos factores fueron elegidos en base al modelo AMIGO que se explicó en el capítulo 1, se tomó como base la faceta *hard* y *soft* del modelo para poder analizar qué factores están en riesgo dentro de la organización.

Para poder medir las actitudes, se utiliza la escala de Likert:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. (Hernández Sampieri, 2014, p.338).

Para esta investigación se utilizó la escala que se muestra en la figura 16, los participantes podían marcar una sola opción en cada enunciado, siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo.



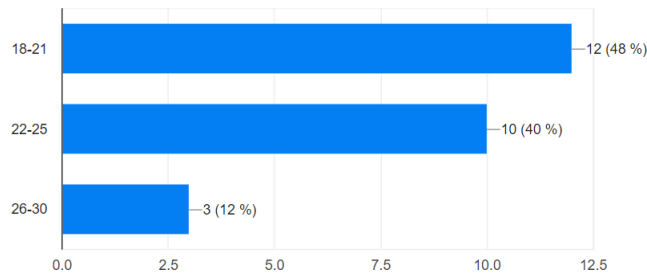
**Figura 16: Escala de Likert (Hernández Sampieri, 2014, p.239)**

La encuesta se aplicó a la totalidad de los miembros de la organización, Andrés Puga (com. per., 3 de diciembre de 2018) mencionó que hay 25 miembros activos en AIESEC en PUCE. En el anexo 2 se encuentra el modelo de encuesta digital que fue enviada el 8 de enero de 2019 a través del grupo de WhatsApp en donde se encuentran todos los miembros. La totalidad de las respuestas se las obtuvieron hasta el 17 de enero del 2019.

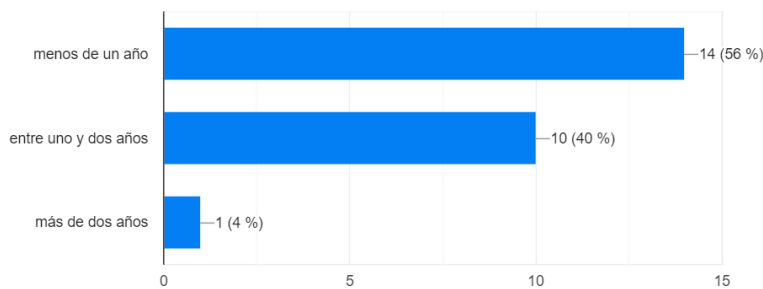
## 4.2. Presentación y análisis de resultados

### - Datos generales

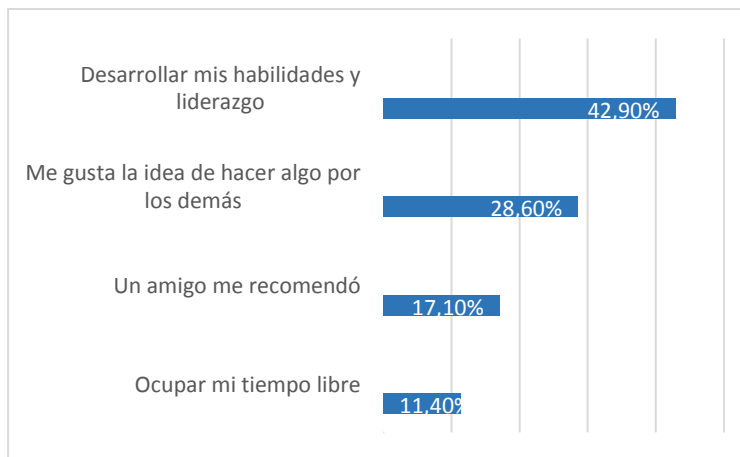
**Figura 17: Edad**



**Figura 18: Tiempo en la organización**



**Figura 19: Motivación para ser voluntario**



Como se mencionó en el capítulo 2, AIESEC está conformada por jóvenes de 18 a 30 años. Como se observa en la figura 17, el 48% de los miembros tienen entre 18 a 21 años y por lo tanto se puede notar que la mayoría del capital humano de la organización se lo puede considerar como jóvenes que generalmente están iniciando sus estudios universitarios. En la figura 18 se evidencia que más de la mitad de los miembros pertenecen a la organización menos de un año y solamente una persona lleva más de dos años. Cuando se mencionó en el capítulo 2 la misión de AIESEC se dijo que era “la

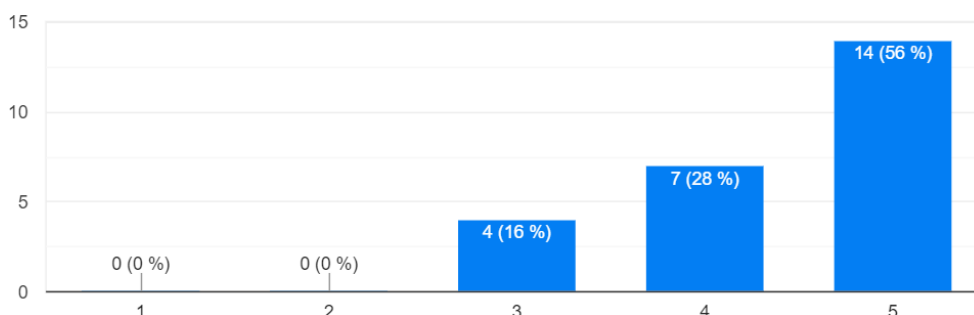
plataforma internacional que haga posible que los jóvenes descubran y desarrollen sus habilidades de liderazgo para crear un impacto positivo en la sociedad”, y en la figura 19 se observa que el 42.9% de los miembros ingresaron a la organización con esa motivación por lo que se puede llegar a pensar que cumplieron sus expectativas.

A continuación se presentan los resultados basados en los factores de: **relaciones interpersonales y clima laboral, reconocimiento y estima, formación y autorrealización, comunicación oportuna.**

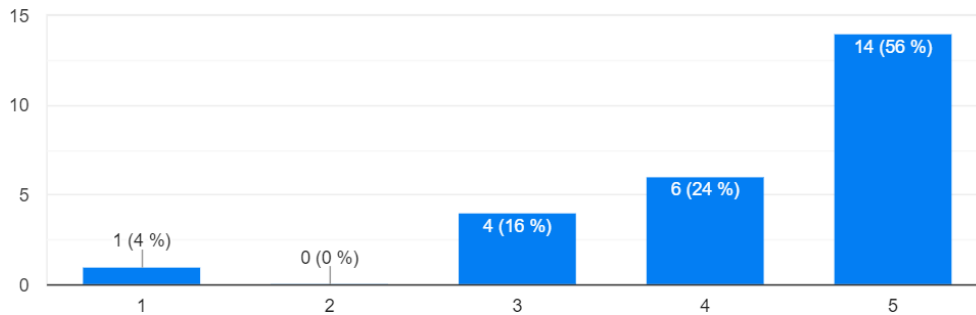
- **Relaciones personales y clima laboral**

Como se explicó en el capítulo 1, Maslow menciona que las necesidades sociales deben ser cumplidas por las organizaciones y Herzberg complementa al decir que las relaciones interpersonales corresponden a los factores higiénicos que son los que deben permanecer siempre satisfechos para evitar inconformidad en los trabajadores. Al relacionar lo dicho por Maslow y Herzberg con el modelo AMIGO, se notó que las necesidades sociales y por ende las relaciones interpersonales forman parte de la faceta *soft* del modelo, es decir que se analiza al sistema social y las relaciones laborales que se manejan dentro de la organización en base a factores como el clima laboral ya que incide en las percepciones de los miembros sobre su ambiente de trabajo.

**Figura 20: A gusto con mi equipo de trabajo**



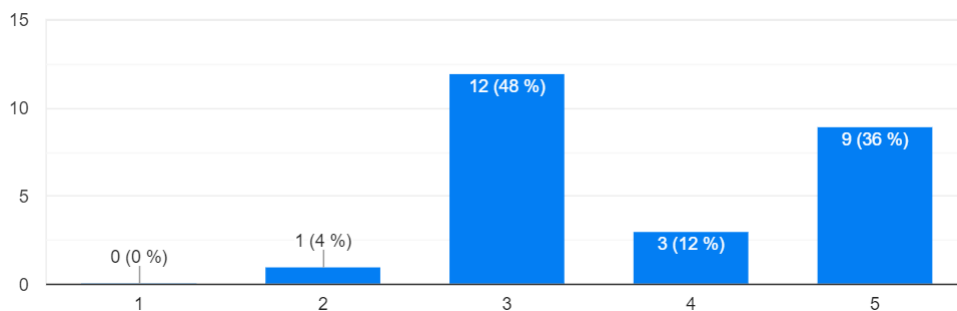
**Figura 21: Compañerismo y unión dentro de AIESEC**



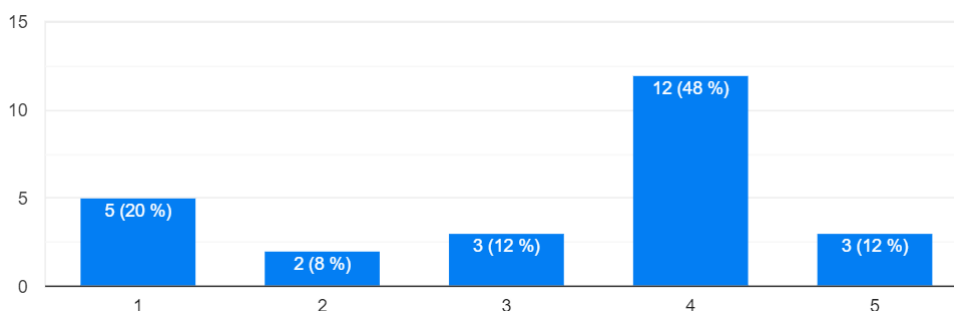
En la figura 20 se observa que el 84% de los voluntarios se siente a gusto con su equipo de trabajo y no existe nadie que se sienta incómodo con este. Del mismo modo en la figura 21 se ve que el 80% de voluntarios considera que la organización fomenta el compañerismo y la unión entre todos.

Este último enunciado discrepa con la observación realizada en la que se percibió que la junta directiva no interactúa en gran medida con el resto de los miembros; sin embargo se puede notar que una persona piensa que la unión no es una fortaleza de AIESEC y 4 miembros más deciden no opinar. Por lo tanto, es importante trabajar en una estrategia para que todos puedan sentirse a gusto ya que como se vio antes, la conducta social de las personas puede ser influida por alguien más y una mala actitud podría replicarse en las demás personas.

**Figura 22: AIESEC se preocupa por las necesidades de todos**

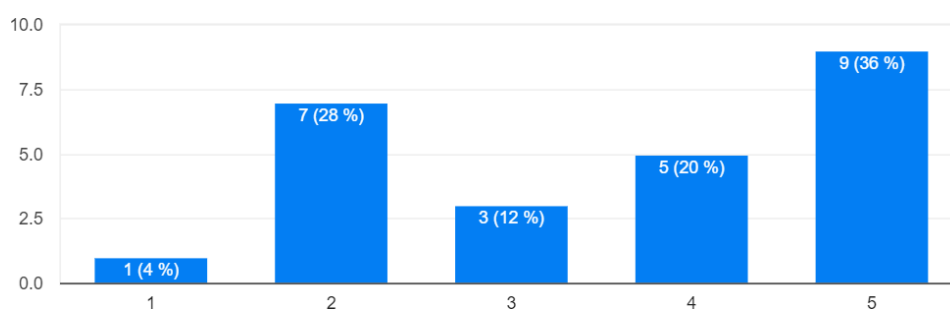


**Figura 23: AIESEC afecta a mi salud, relaciones familiares y universidad**

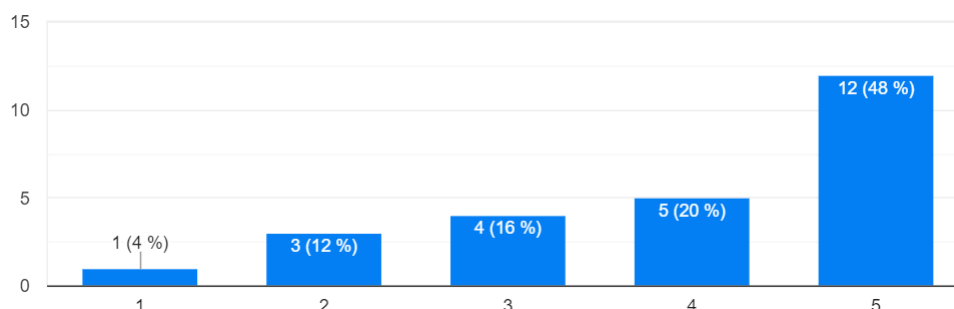


En la figura 22 se nota que el 28% de los voluntarios piensan que la organización no se preocupa por sus necesidades, a pesar de que 3 personas prefieren no opinar sobre el tema. Y este resultado se complementa con lo expuesto en la figura 23 en donde el 60% de los voluntarios sienten que la organización ha afectado su salud y sus relaciones familiares y universitarias. Lo que lleva a entender que las personas tienen una percepción negativa de su ambiente laboral y por esta razón no se sienten satisfechos. Probablemente un motivo sea que no se están cumpliendo lineamientos que ayuden a mantener el buen clima organizacional, como por ejemplo la salud ocupacional y la calidad de vida en el trabajo; ya que como se evidencia en la observación y la entrevista, los líderes de los equipos no suelen tener conversaciones fuera de lo laboral y por ende no pueden saber sobre problemas que afectan externamente a los miembros.

**Figura 24: Reuniones fuera del ámbito laboral**



**Figura 25: Buenas relaciones interpersonales motivan mi asistencia**



En la figura 24 se observa que un 32% mencionan que no se realizan reuniones fuera de lo laboral frente a un 68% que consideran que si se realizan, pero existe un 12% que prefiere no opinar. En la entrevista a Andrés Puga confirmó que este tipo de reuniones últimamente no se han realizado y que los líderes de equipo habían recibido un llamado de atención por ese motivo. Este tipo de reuniones sirven para motivar a las relaciones interpersonales y poder conocerse en un aspecto más personal, no obstante se visualiza que puede ser que sí se las realicen como puede que no. Por esta razón, se ve la necesidad de proponer una estrategia para mejorar las relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral; ya que como se puede ver en la figura 25 un 68% piensa que las relaciones interpersonales motivan a su asistencia a las actividades de la organización.

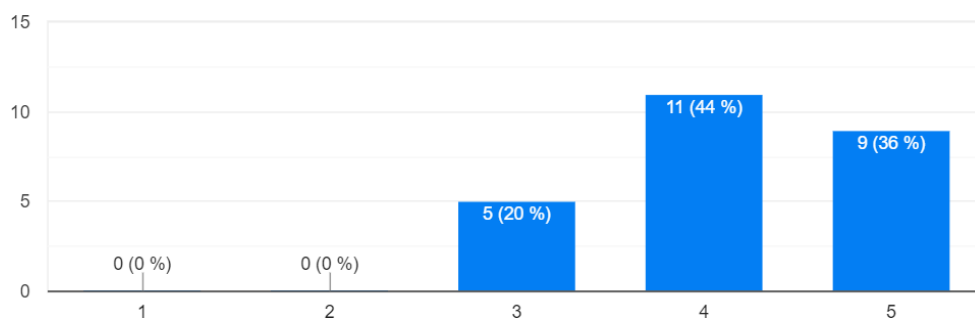
#### - **Reconocimiento y estima**

En el capítulo 1 al mencionar cómo debe ser una adecuada gestión del talento humano, se expone que Chiavenato considera que uno de los principales procesos para retener a las personas es cumplir con el reconocimiento de acuerdo a su cumplimiento y desarrollo; además en el capítulo 3 cuando se menciona sobre la gestión de voluntariado un proceso que sirve para motivar a la persona a que siga desarrollándose en la organización es sentirse apreciado y ser reconocido por sus buenos actos.

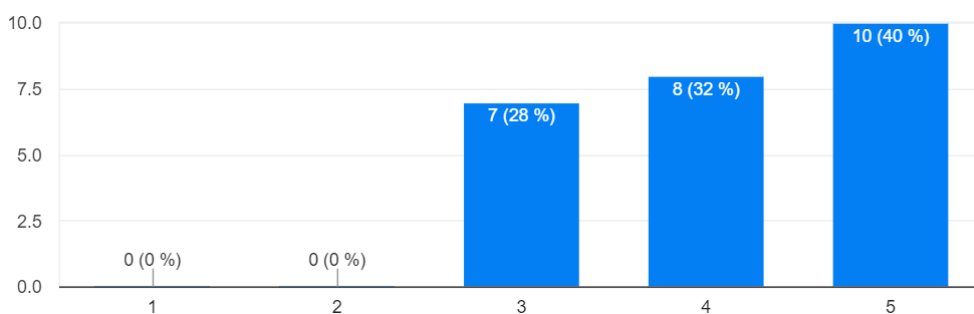
Según Maslow el siguiente nivel de la pirámide de las necesidades de motivación es la estima o el reconocimiento y Herzberg considera que esta necesidad corresponde a un factor motivacional. Uno de los cinco pasos que debe cumplir el área de Recursos Humanos es mantener a las personas trabajando en la organización y para esto es

necesario cumplir actividades como compensaciones, reconocimientos y beneficios. Relacionando con el modelo AMIGO de Peiró se distingue que estos factores pertenecen también a la faceta soft, en donde se toma en cuenta al capital humano como principal motivo para que la organización funcione y además habla sobre las prácticas y gestión del capital humano.

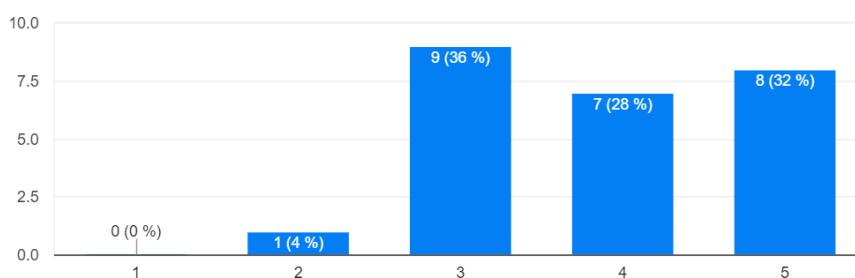
**Figura 26: AIESEC toma en cuenta mis opiniones o sugerencias**



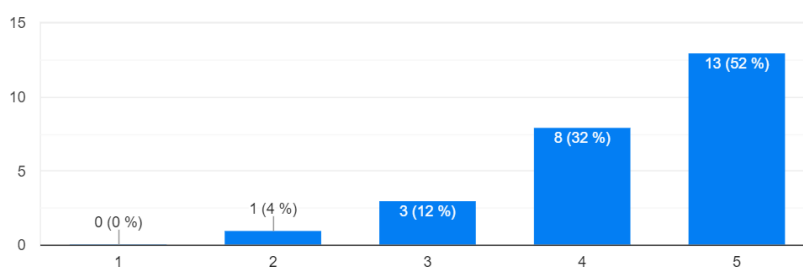
**Figura 27: Mi trabajo en AIESEC es importante**



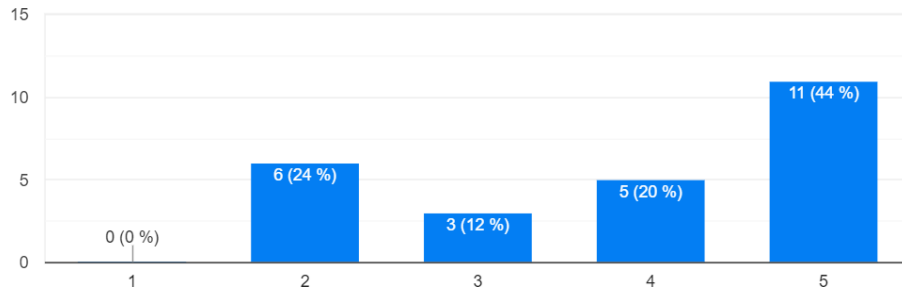
**Figura 28: AIESEC se preocupa por mi desarrollo dentro y fuera de la organización**



**Figura 29: AIESEC realiza reconocimientos al buen trabajo y desempeño**

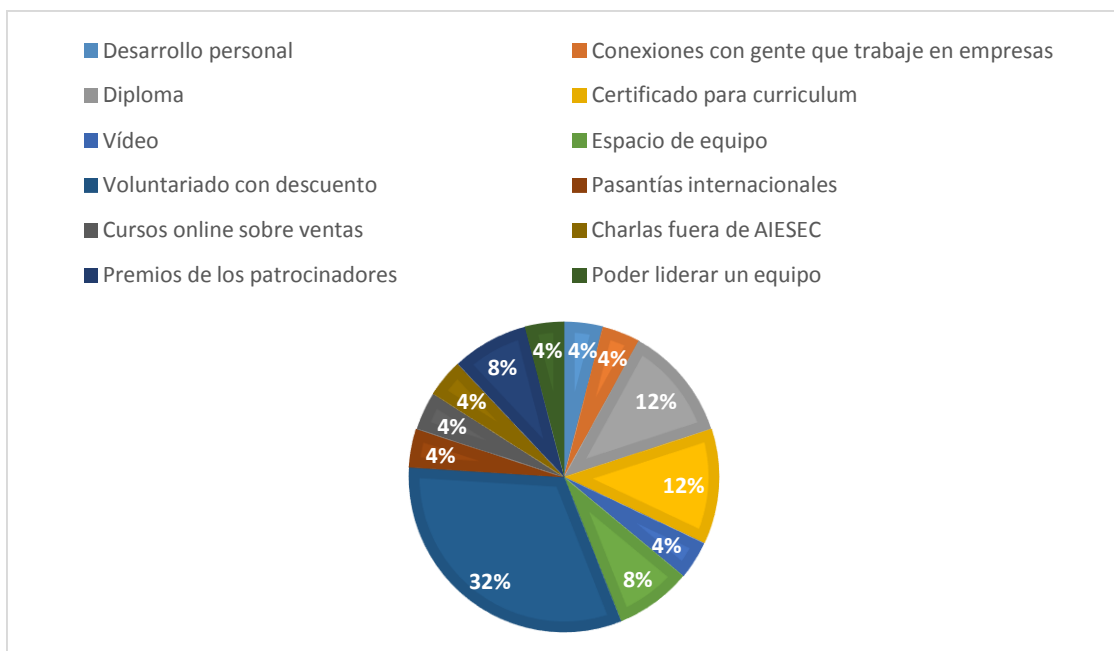


**Figura 30: Conozco el plan de incentivos dentro de AIESEC**



Según la figura 26 el 80% de los voluntarios sienten que la organización toma en cuenta sus opiniones y sugerencias. A su vez, en la figura 27 se demuestra que el 72% de los encuestados sienten que su trabajo en la organización es significativo. En la figura 28 se muestra que en cuanto a si la organización se preocupa por su desarrollo dentro y fuera de la organización se visualiza que un 40% considera que no frente a un 60% que piensa que sí. Probablemente este también pueda ser un problema de comunicación con los líderes de equipo debido a la falta de reuniones más personales como lo comentó Andrés Puga en la entrevista realizada. No obstante, en la figura 29 se puede ver que el 84% de los miembros sienten que su buen trabajo y desempeño son reconocidos. Y eso se complementa con los resultados de la figura 30 en donde se ve que el 64% de las personas saben que existe un plan de incentivos.

**Figura 31: Tipos de incentivos que me gustaría tener**



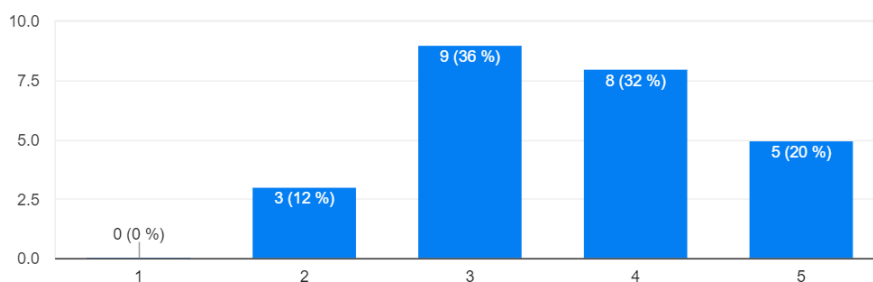
Como se menciona en el capítulo 3, los voluntarios necesitan de incentivos que ayuden a su motivación ya que al no tener remuneración económica necesitan algo que los haga sentir útiles y que su trabajo sirva a los demás, estas son las motivaciones auto y heterocentradas. En la figura 31 se exponen los incentivos que los miembros proponen: un 32% voluntariados con descuento, 12% diplomas y certificado para añadir al currículum, y 8% premios de los patrocinadores y espacios extra laborales de equipo. No existe mayor diferencia entre los factores de estima y reconocimiento, sin embargo, un plan de incentivos mejor estructurado se propone más adelante.

#### - **Formación y autorrealización**

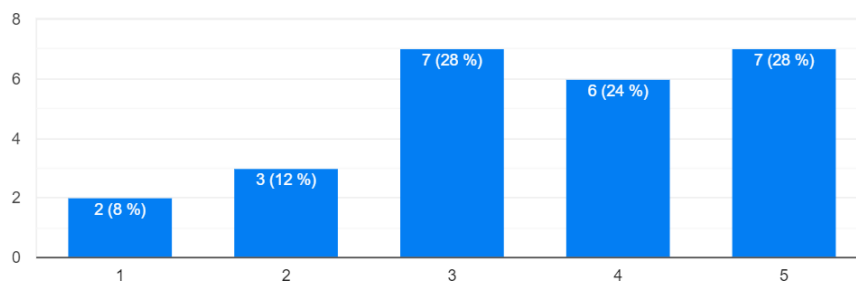
En los cinco procesos que debe cumplir el área de Recursos Humanos, expuestos en el capítulo 1, se menciona que el desarrollo y capacitación de las personas es primordial para alinear necesidades y expectativas del personal y tener un capital humano motivado. La autorrealización es la última necesidad propuesta por Maslow para mantener la motivación; Herzberg incluye a la formación y el proceso de crecimiento en esta necesidad y la cataloga como un factor de motivación que permitirá que una persona continúe en la organización. En el modelo AMIGO, también estos factores pertenecen a la faceta *soft* ya que las prácticas organizacionales y su adecuada gestión son las que permitirán que se desarrolle y capacite al capital humano.

Como se explicó en el capítulo 3, las personas buscan el valor social de este tipo de organizaciones porque pretenden desarrollarse de manera emocional y personal; el empoderamiento hacia las causas benéficas y la posibilidad de aportar a la defensa de las personas que más lo necesitan provoca en las personas un sentido de implicarse en la sociedad y sentirse útil.

**Figura 32: Ciclos de capacitación continuos sobre temas que desconozco**

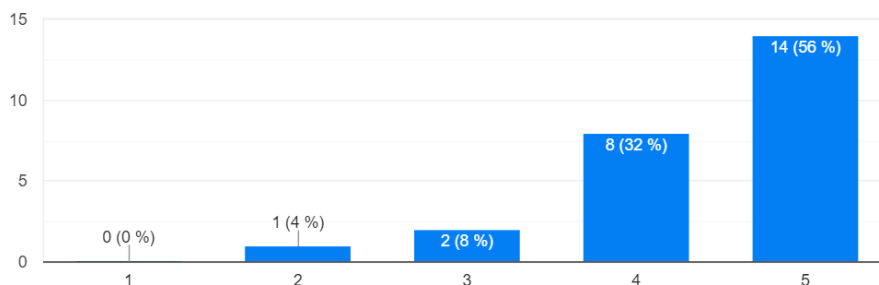


**Figura 33: Retroalimentación al menos una vez al vez sobre el trabajo realizado**

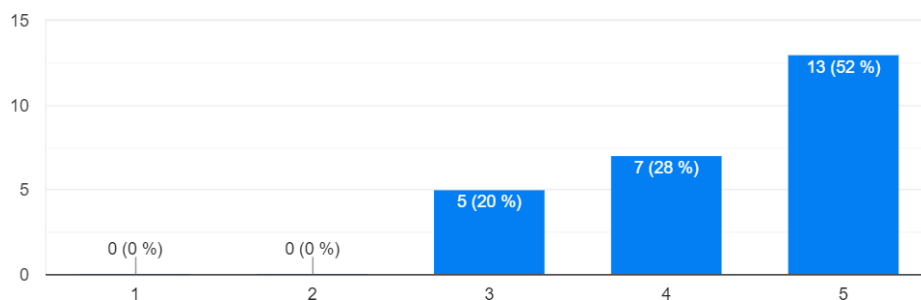


En la figura 32 se evidencia que un 52% saben que existen ciclos de capacitación continuos, pero un 36% de los miembros prefieren no opinar sobre el tema. Por ello, sería importante proponer ciclos mejor estructurados, no improvisados y que muchos sean bien identificados. En la figura 33 se observa que un 28% se encuentran neutrales en cuanto a si reciben retroalimentación sobre la forma de trabajar, aunque el 52% piensa que si recibe una retroalimentación; este enunciado se relaciona mucho a lo expuesto sobre las reuniones con los líderes y además se va a retomar el tema más adelante en cuanto a comunicación oportuna.

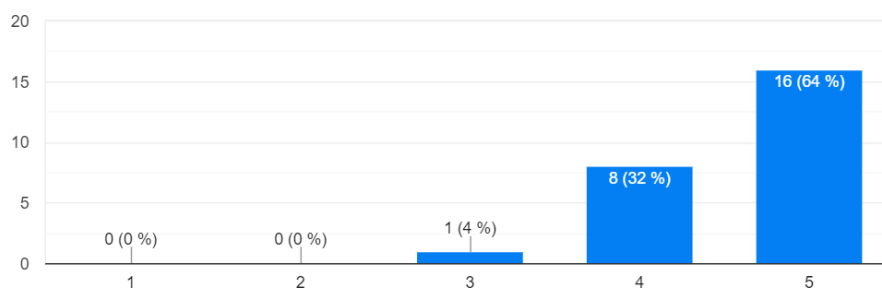
**Figura 34: Conferencias locales y nacionales me motivan a pertenecer a la organización**



**Figura 35: AIESEC ayuda al desarrollo profesional y personal**



**Figura 36: AIESEC desarrolla mis habilidades de liderazgo**



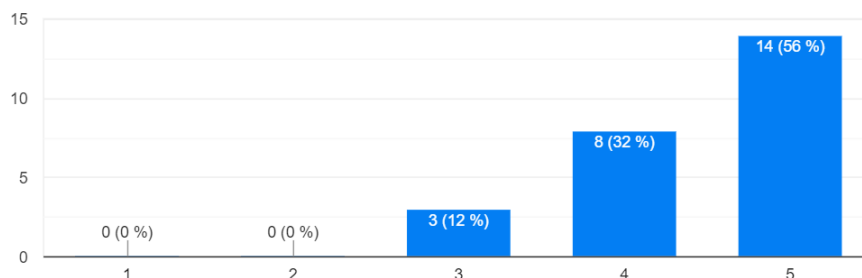
Que los voluntarios tengan ciclos de capacitación fomenta a su deseo de realización y de sentirse útiles y así lo demuestran los números en la figura 34 ya que se ve que un 88% de los encuestados consideran que estas capacitaciones ya sean nacionales o del comité, fomentan sus ganas de pertenecer a una organización como AIESEC. En la figura 35, un 80% de los voluntarios mencionaron que lo que aprenden en la organización les sirve para su vida personal y profesional, por lo que es importante cumplir con actividades formativas para poder retener a los voluntarios. Y como se evidenció al inicio de la encuesta cuando los voluntarios mencionaron que su principal motivación para ingresar a la organización era desarrollar sus habilidades de liderazgo, se corrobora en la figura 36 ya que se demuestra que el 96% de los miembros consideran que AIESEC desarrolla estas habilidades.

#### - **Comunicación oportuna**

En el capítulo 1 se mencionó que la comunicación interna se basa en la participación de todos los miembros para entender sus percepciones y para generar un sentido de pertenencia y confianza. Una comunicación oportuna y estratégica genera el

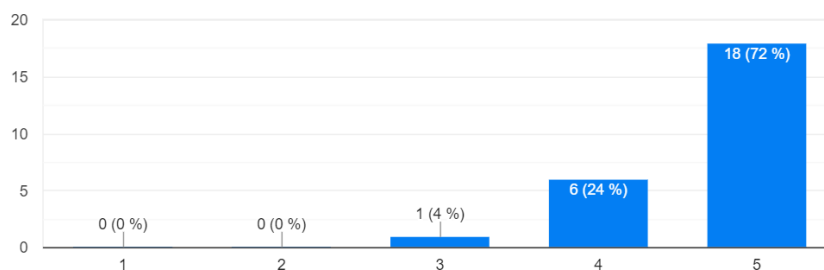
cumplimiento de objetivos a través de actividades planeadas que beneficien a los intereses de los públicos, en este caso de AIESEC y los voluntarios.

**Figura 37: Reuniones presenciales y virtuales más cortas y dinámicas**

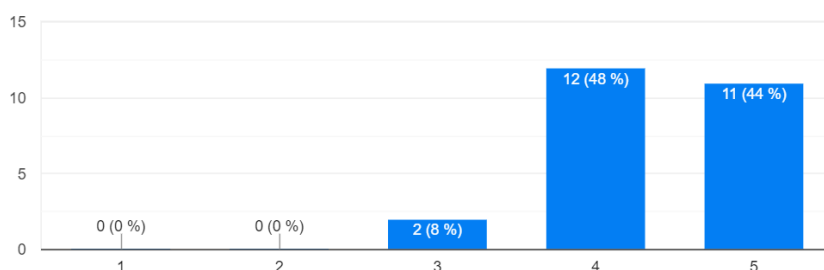


En la figura 37, un 88% de los voluntarios consideró que las reuniones virtuales y presenciales deben ser más cortas y dinámicas, y no de 2 a 3 horas como se evidenció durante la investigación. Posiblemente, este sea un motivo para que los voluntarios tengan inconvenientes con su salud emocional, su familia, los amigos y la universidad. Por lo que se ve la necesidad de proponer una forma más llamativa de comunicación informativa que es necesaria para transmitir la información.

**Figura 38: Reuniones presenciales ayudan a comprender mejor la información**



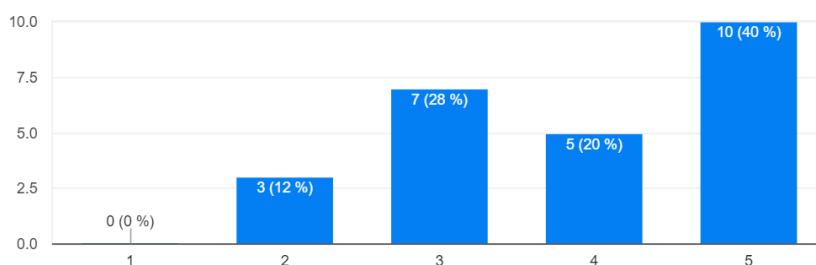
**Figura 39: Asisto con regularidad a las actividades de AIESEC**



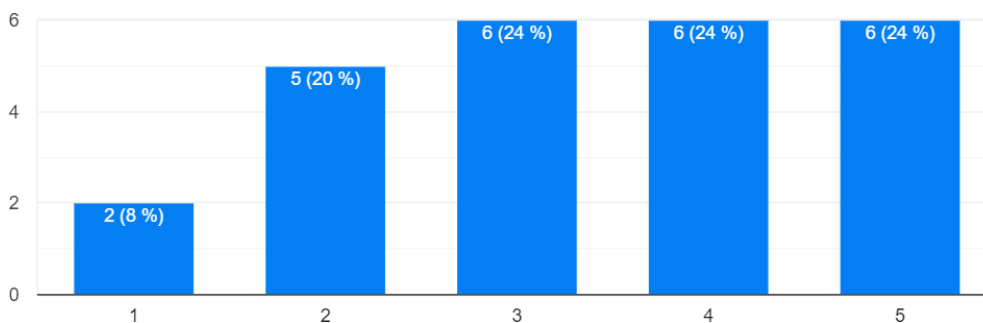
Andrés Puga (com. per., 3 de diciembre de 2018) mencionó que la mayoría de las reuniones se las realiza virtualmente porque no se conocen los horarios de disponibilidad

de los miembros y por esta razón no se puede coordinar una reunión presencial. En la figura 38, el 96% de los voluntarios mencionó que las reuniones presenciales ayudan a comprender mejor la información, por lo que en las propuestas de comunicación se va a recomendar esto. En la figura 39, el 92% de los encuestados mencionaron que asisten con regularidad a las actividades que realizan AIESEC, sin embargo, en la observación y entrevistas realizadas se evidencia lo contrario.

**Figura 40: Recibo información regularmente para saber qué actividades cumplir**

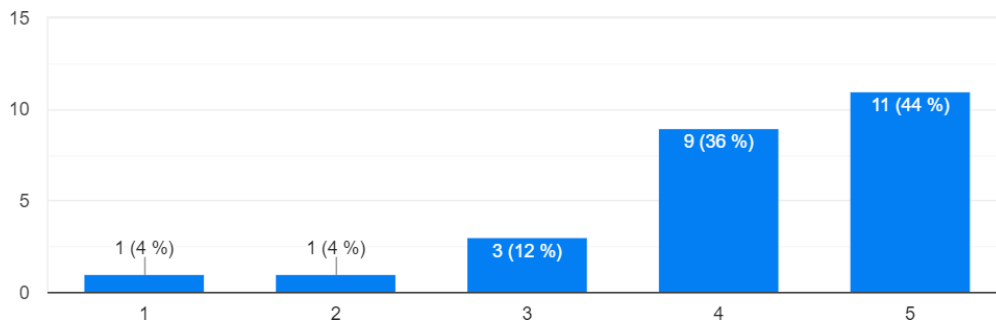


**Figura 41: Se utilizan los canales de comunicación de forma adecuada**



En la figura 40 el 60% de los miembros dicen que reciben información regularmente para saber qué actividades cumplir, sin embargo, Andrés Puga mencionaba que la mayoría no se entera de las actividades porque no utilizan su mail que es por donde se envía la información o simplemente no abren su WhatsApp para revisar si existe algo nuevo porque muchas veces el grupo está saturado con información no relevante. Es un poco curioso lo que se evidencia en la figura 41 porque solo 12 personas piensan que los canales de comunicación se utilizan de forma adecuada y por otro lado 7 piensan que no se utilizan de forma adecuada. Lo que hace pensar que algo no está funcionando bien con el mail y el WhatsApp que son los principales medios de comunicación. La idea es que utilicen sus medios de comunicación para obtener información formal para saber las actividades, por lo que se propondrá mejorar el uso del correo electrónico.

**Figura 42: La información llama más la atención en un video**



La idea de plantear algo más interactivo se complementa con los resultados de la figura 42 en donde se demuestra que el 80% de los voluntarios piensan que un vídeo llama más la atención para mantenerse informados, por lo que será añadido a la propuesta de comunicación.

### **4.3. Propuesta de comunicación para la motivación de los voluntarios a través del cumplimiento de la RSE interna**

En los factores: relaciones interpersonales y clima laboral, estima y reconocimiento, formación y autorrealización se distingue que muchas de las actividades que fallan es debido a la poca comunicación oral y escrita que existe. Por eso se ve la necesidad de proponer estrategias con sus propias actividades para motivar a los voluntarios a través de la comunicación. Al tratarse de una organización del tercer sector, es importante que se generen actividades que proporcionen beneficios mucho más emocionales pero significativos y que las personas sientan que es una remuneración no económica que les va a servir en su vida profesional y personal.

A continuación se presenta una estrategia por cada factor propuesto y cada estrategia conlleva actividades que pueden ser realizadas para mantener la satisfacción y la motivación de los voluntarios. En la sección 4.4. se presenta el presupuesto por cada actividad de las estrategias propuestas.

### **4.3.1. Relaciones interpersonales y clima laboral**

**Objetivo estratégico 1:** Lograr que los voluntarios se involucren entre ellos a través de un trato cercano.

**Estrategia 1:** Realizar actividades dedicadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los voluntarios y así mejorar el clima laboral.

- **Actividad 1:** Realizar reuniones fuera de la oficina y en donde no se enfoque en el ámbito laboral, se podría planear un día de distracción en una hostería o sitio turístico. La idea es que se puedan realizar estos espacios cada tres meses, ya sea por equipos o todo el comité.
- **Actividad 2<sup>1</sup>:** Generar encuentros en donde existan conversaciones con el líder de equipo y se pueda generar el sentimiento de confianza. La idea es tener espacios de retroalimentación en donde tanto el miembro como el líder comente el desempeño laboral del voluntario para que así la persona pueda mejorar sus falencias y potencie sus fortalezas; pero también conocer que le inquieta o necesita el voluntario. Se podría tener estas conversaciones cada primera semana del mes.
- **Actividad 3:** Ejecutar reuniones presenciales de equipo en donde se pueda enfocar en la construcción de la identidad grupal y así poder estar alineados al mismo objetivo. Es apropiado generar estos espacios cuando se conforman los equipos que es cada año, a veces existen incorporaciones de nuevos voluntarios y sería útil otra reunión para transmitir toda la esencia de equipo.

### **4.3.2. Reconocimiento y estima**

**Objetivo estratégico 2:** Reconocer el desempeño de los voluntarios con el fin de conseguir su satisfacción.

**Estrategia 2:** Promover actividades en donde los voluntarios se sientan apreciados y motivados dentro de la organización.

- **Actividad 4:** Reconocer el buen trabajo durante el mes y colocar una foto del mejor voluntario en la oficina y enviarla a través de los canales de comunicación

---

<sup>1</sup>La actividad 2 también se enfoca en la estrategia 4.3.4: Comunicación oportuna

como WhatsApp y correo para generar un sentido de competencia sana y motivar a seguir trabajando duro.

- **Actividad 5:** Construir un sistema de incentivos en el cual se establezca un rango de tiempo para otorgar los premios en base al buen desempeño, lo adecuado sería cada 3 meses durante la asamblea de revisión de cumplimiento de AIESEC. Los incentivos que se podrían incluir son: tener un certificado profesional que pueda ser adjuntado al currículum, un diploma en donde se mencione la causa del reconocimiento, descuento para realizar un voluntariado o pasantías en el exterior, cursos online sobre ventas, charlas sobre temas funcionales dentro y fuera de AIESEC, premios de los patrocinadores de la organización, descuentos para asistir a los congresos nacionales o del comité.

### **4.3.3. Formación y autorrealización**

**Objetivo estratégico 3:** Tener miembros voluntarios capacitados en el área en donde se desempeñan.

**Estrategia 3:** Incentivar a los voluntarios a asistir a espacios de capacitación y desarrollo que generen su satisfacción.

- **Actividad 6:** Reclutar personas que tengan conocimiento sobre manejo de equipo o desarrollo organizacional, ya que es importante que los procesos que se manejen en el área se los realice de manera profesional para poder actuar de mejor manera con el capital humano.
- **Actividad 7:** Desarrollar ciclos de capacitación según las necesidades de los voluntarios, las personas deben recibir información de acuerdo al área de trabajo en la que se encuentren. Estos ciclos deben ser continuos, con cierta periodicidad para alinearse y transmitir toda la información que se realiza mensualmente en la oficina nacional.

### **4.3.4. Comunicación oportuna**

**Objetivo estratégico 4:** Mejorar el flujo de información para mantener la comunicación adecuada dentro de la organización

**Estrategia 4:** Potenciar el uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la organización.

- **Actividad 8:** Generar una herramienta en donde se encuentren los horarios de disponibilidad de todos los voluntarios. Esto con la finalidad de establecer un espacio en el que todos, a nivel comité o a nivel de equipos, se puedan reunir presencialmente. Todos los temas sobre responsabilidades y tareas se deberían tratar en estos espacios.
- **Actividad 9:** Realizar reuniones virtuales más cortas y dinámicas, es decir, que se traten temas puntuales con información sea más llamativa. Se pueden plantear ejemplos o situaciones reales, explicar algo de manera visual y con menos palabras a través de imágenes o videos, y a su vez hacer que todos los participantes interactúen a medida que transcurre la reunión.
- **Actividad 10:** Desarrollar un sistema más eficaz para que los voluntarios puedan dar sus opiniones, sugerencias o recomendaciones. De forma anónima, a través de un papel o mediante una herramienta tecnológica. Se propone implementar un buzón de sugerencias fijo dentro de la oficina y también virtual.
- **Actividad 11:** Realizar una encuesta basada en la realidad del comité y se pregunte sobre situaciones que ocurren a diario.
- **Actividad 12:** Como se evidencia en los resultados de la encuesta, el manejo de los canales de comunicación no es efectivo, por lo tanto es importante diferenciar la finalidad del mensaje para decidir a través de que canal transmitirlo. Por ejemplo, noticias puntuales deben ser gestionadas a través de WhatsApp y Facebook para que las personas tengan acceso a cualquiera de las dos plataformas, y temas de convocatorias o eventos importantes se informan a través del mail que es el canal formal. Si bien el mail es un medio que no se utiliza mucho dentro de AIESEC en PUCE, resulta más sencillo enviar un WhatsApp; sin embargo, se requiere mejorar el uso de este medio formal porque de esta manera se tiene acceso y registro inmediato con tan solo buscar en el buzón de entrada. A través de una cultura de “obligación” de revisar el correo, iniciando por enviar toda la información al mail y no al WhatsApp para que de esta forma las personas tengan la necesidad de revisar su correo ya que necesitan la información.
- **Actividad 13:** Realizar un video institucional con las novedades y lo más importante que ha ocurrido durante el mes para informar de manera más sintetizada sobre lo que el voluntario necesita conocer.

#### 4.4. Tabla de presupuesto e indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA LABORAL</b></p> <p><b>Objetivo estratégico 1:</b> Lograr que los voluntarios se involucren entre ellos a través de un trato cercano.</p>	<p><b>Estrategia 1:</b> Realizar actividades dedicadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los voluntarios y así mejorar el clima laboral.</p>	<p><b>A1:</b> Realizar reuniones fuera de la oficina y en donde no se enfoque en el ámbito laboral, se podría planear un día de distracción.</p>	Realizar al menos una reunión por comité o por equipo cada 3 meses.	<p>80% de respuestas satisfactorias en cuanto a clima laboral dentro de la encuesta realizada al comité</p>	\$25 por cada reunión = \$100 al año	Presidente/a del comité o el líder de equipo
		<p><b>A2:</b> Generar encuentros en donde existan conversaciones con el líder de equipo y se pueda generar el sentimiento de confianza. La idea es tener espacios de retroalimentación en donde tanto el miembro como el líder comenten el desempeño laboral de ambos.</p>	Tener una reunión mensual entre el líder de equipo y cada uno de sus miembros		\$5 mensuales = \$60 anuales	Líder de equipo
		<p><b>A3:</b> Ejecutar reuniones presenciales de equipo en donde se pueda enfocar en la construcción de la identidad grupal y así poder estar alineados al mismo objetivo.</p>	Organizar al menos una reunión anual para <i>building</i> de equipo		\$25 anuales	Líder de equipo

<p><b>RECONOCIMIENTO Y ESTIMA</b></p> <p><b>Objetivo estratégico 2:</b> Reconocer el desempeño de los voluntarios con el fin de conseguir su satisfacción.</p>	<p><b>Estrategia 2:</b> Promover actividades en donde los voluntarios se sientan apreciados y motivados dentro de la organización.</p>	<p><b>A4:</b> Reconocer el buen trabajo durante el mes y colocar una foto del mejor voluntario en la oficina y enviarla a través de los canales de comunicación como WhatsApp y correo.</p>	<p>Reconocer al voluntario con mayor productividad mensualmente</p>	<p>Alcanzar más del 85% de productividad en las actividades de los miembros</p>	<p>\$2 mensuales = \$24 anuales</p>	<p>Vicepresidenta/e de Talento Humano</p>
		<p><b>A5:</b> Construir un sistema de incentivos como por ejemplo: tener un certificado profesional que pueda ser adjuntado al currículo, un diploma en donde se mencione la causa del reconocimiento, descuento para realizar un voluntariado o pasantías en el exterior, cursos online sobre ventas, charlas sobre temas funcionales dentro y fuera de AIESEC, premios de los patrocinadores de la organización, descuentos para asistir a los congresos nacionales o del comité.</p>	<p>Cada 3 meses durante las asambleas premiar a los voluntarios que obtengan más del 85% en productividad</p>		<p>\$350 mensuales = \$1400 anuales</p>	<p>Toda la junta directiva</p>

<b>FORMACIÓN Y AUTORREALIZACIÓN</b>  <b>Objetivo estratégico 3:</b> Tener miembros voluntarios capacitados en el área en donde se desempeñan.	<b>Estrategia 3:</b> Incentivar a los voluntarios a asistir a espacios de capacitación y desarrollo que generen su satisfacción.	<b>A6:</b> Reclutar personas que tengan conocimiento sobre manejo de equipo o desarrollo organizacional.	Reclutar 3 personas con conocimientos en el área.	Alcanzar un 80% en reclutamiento efectivo	Sin costo	Vicepresidente/a de Talento Humano
		<b>A7:</b> Desarrollar ciclos de capacitación según las necesidades de los voluntarios, las personas deben recibir información de acuerdo al área de trabajo en la que se encuentren.	Organizar una capacitación cada 3 meses enfocada en las necesidades del comité	80% de respuestas satisfactorias en cuanto a formación y capacitación dentro de la encuesta realizada al comité.	\$20 trimestral = \$80 anual	Toda la junta directiva
<b>COMUNICACIÓN OPORTUNA</b>  <b>Objetivo estratégico 4:</b> Mejorar el flujo de información para mantener la comunicación adecuada dentro de la organización	<b>Estrategia 4:</b> Potenciar el uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la organización	<b>A8:</b> Generar una herramienta en donde se encuentren los horarios de disponibilidad de todos los voluntarios. Esto con la finalidad de establecer un espacio en el que todos, a nivel comité o a nivel de equipos, se puedan reunir presencialmente.	Durante el primer mes de gestión de la junta directiva se debe tener organizado el horario con la información de todos los voluntarios.	100% de reuniones organizadas y realizadas sin inconvenientes, de acuerdo a horarios.	Sin costo	Toda la junta directiva
		<b>A9:</b> Realizar reuniones virtuales más cortas y dinámicas, es decir, que se traten temas puntuales con información sea más llamativa.	Lograr que en una hora se transmita toda la información necesaria	Al final de las reuniones lograr el 100% de miembros conectados virtualmente.	Sin costo	Líder de equipo
		<b>A10:</b> Se propone implementar un buzón de sugerencias fijo dentro de	Lograr que todos los miembros al	100% de los miembros dando	\$30	Presidente/a del comité

		la oficina y también virtual.	menos una vez utilicen el buzón de sugerencias.	una sugerencia o comentario.		
		<b>A11:</b> Generar una cultura de “obligación” de revisar el correo, iniciando por enviar toda la información al mail y no al WhatsApp para que de esta forma las personas tengan la necesidad de revisar su correo ya que necesitan la información.	20 de 25 miembros revisan diariamente su correo	Porcentaje proporcionado por Mail Track sobre la revisión de correo	\$5 mensuales = \$60 anuales	Líder de equipo
		<b>A12:</b> Realizar un video institucional con las novedades y lo más importante que ha ocurrido durante el mes para informar de manera más sintetizada sobre lo que el voluntario necesita conocer.	Sintetizar la información mensualmente en un video que no dure más de 3 minutos.	100% de la membresía informada.	Sin costo	Vicepresidente/a de Talento Humano con ayuda de los líderes de equipo

## 5. Conclusiones

- Las teorías de motivación propuestas por Maslow y Herzberg sirvieron como base para establecer modelos que ayuden a entender la dinámica de las organizaciones en la actualidad. El modelo AMIGO de Peiró sirvió para entender que existen diversos factores físicos y emocionales para que las personas tengan una buena percepción de su ambiente de trabajo. A partir de la pirámide de las necesidades surge la idea de entender que las personas necesitan sentirse cómodas, satisfechas y motivadas dentro de la organización; y entendiendo que existen situaciones para evitar la insatisfacción y situaciones para motivar a las personas, ambas deben ser cumplidas.
- La comunicación oportuna es un factor primordial dentro de las organizaciones porque a través de esta se planean y cumplen muchas actividades y se mantiene un flujo de información para tener un capital humano mucho más informado. En este caso de estudio se establecieron algunas propuestas que pueden mejorar la motivación de los voluntarios a través de la comunicación oral o escrita. Por lo tanto, mantener un adecuado manejo de la comunicación es una de las prácticas organizacionales que permiten cumplir con la RSE de la organización.
- Tan importante como la motivación es la adecuada gestión de los recursos humanos porque existen procesos que deben ser cumplidos para tener un capital humano que se sienta parte de la organización y sepa que su lugar de trabajo le da la posibilidad de desarrollarse y cumplir sus objetivos profesionales y personales. Un área de Recursos Humanos enfocada hacia las personas entiende que su principal motor de trabajo es el capital humano y es el que permite cumplir los objetivos organizacionales, por esta razón es necesario retener al personal a través de procesos como el desarrollo, la capacitación, seguimiento y adecuadas relaciones interpersonales.
- Como se mencionó en el capítulo 1, para mantener un buen clima organizacional es importante analizar constantemente las interacciones que se dan porque las personas se dejan guiar mucho por la gente que está a su alrededor y en el caso de

que exista inconformidad en alguien podría transmitir eso al resto del equipo de trabajo. Una práctica organizacional significativa es mantener un adecuado clima organizacional porque este influye directamente en el comportamiento de las personas y hará que tengan buen o mal desempeño.

- AIESEC es una organización no gubernamental y no lucrativa por lo que pertenece al tercer sector de la economía, es decir que su funcionamiento no se basa en la obtención de recursos económicos sino que fomenta la participación social para combatir o prevenir problemáticas sociales y así generar una inclusión en la sociedad. El valor añadido de este tipo de organizaciones es que permite la interacción social y la oportunidad de trabajar por ideales basados en los derechos humanos, la persona se hace partícipe social. Muchos de los miembros de estas organizaciones son voluntarios y es por esta razón que trabajan muy alineadas a la RSE. Pero sobretodo deben enfocarse en que la RSEi ya que su principal motor para cumplir sus objetivos son sus miembros voluntarios, y así mantenerlos motivados y satisfechos.
- La estancia del voluntario dentro de la organización depende de la etapa en la que se lo desarrolla y se le permite comprender por qué trabaja sin remuneración. Siempre la motivación del voluntario será la más importante y es por eso que se evidenció que los principales factores que deben mantenerse es una adecuada capacitación para que la persona entienda que lo que le puede ofrecer la organización no es monetario sino la formación que le servirá en su vida personal y profesional. De esta manera sentirá compromiso con su trabajo y sentirá que está haciendo algo bueno por su vida y por la de los demás, aquí es cuando se cumplirán las motivaciones auto y heterocentradas expuestas en el capítulo 3.
- En los resultados de la encuesta se evidenció que los factores que tienen más falencias dentro de AIESEC son las relaciones interpersonales, la formación, la capacitación y la comunicación oportuna. Por este motivo, las actividades en las que más se enfocan las propuestas es en estos puntos de quiebre de la organización.

- Entre las propuestas más significativas se incluyen: los espacios personalizados entre el voluntario y su líder de equipo, para así generar más confianza; establecer sistema de incentivos mucho más estructurados en cuanto a tiempo y motivo de reconocimiento; realizar ciclos de capacitación para mantener el interés en la organización y que permanezcan informados en cuanto a temas que deben utilizar en su trabajo diario; mejorar el uso de los canales de comunicación formal para evitar que los voluntarios estén desorientados en cuanto a las actividades a realizar; otorgar espacios de retroalimentación por parte de los líderes a los miembros y viceversa; y mantener formas llamativas y dinámicas de transmitir la información.
  
- Se pueden destacar dos puntos importantes que deben ser considerados siempre por las organizaciones para mantener una RSEi adecuada. La correcta difusión de la información dentro de la organización, para manejar un adecuado circuito de comunicación. Y la motivación laboral para lograr miembros competitivos y con altos niveles de aprendizaje sobre la organización. Las actividades antes mencionadas en la propuesta fomentan el adecuado manejo de la RSE dentro de la organización y son convenientes para mantener un equilibrio en el ambiente interno. Por lo tanto, establecer buenas prácticas que abarquen los factores antes expuestos, es lo primordial para que una organización alcance un clima laboral satisfactorio y genere que las personas se desarrollen personal y profesionalmente.

## **6. Recomendaciones**

- Las actividades propuestas fueron estructuradas en base a un diagnóstico previo en el que participaron todos los miembros actuales de AIESEC, por eso se recomienda que sean implementadas para eliminar las falencias que se evidenciaron.
- Es importante la gestión que se ha realizado durante el 2018 en cuanto a los voluntarios, sin embargo, se recomienda que la nueva junta directiva del año 2019 pueda tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que los voluntarios mencionaron en la encuesta.
- En algunas de las actividades se ha propuesto el tiempo para realizarlo, pero los directivos de la organización tienen total apertura para modificar estos tiempos si consideran que podrían ser más efectivos en otro momento.
- La comunicación es la base de todo el funcionamiento de una organización, se recomienda partir desde este factor para conocer en que pueden mejorar o continuar.
- Esta fue una investigación centrada concretamente en la motivación y la comunicación, no obstante, la organización puede disponer de esta disertación para realizar estudios o investigaciones más a profundidad.

## 7. Referencias y bibliografía

- ACNUR. (2017). ¿Qué es una ONG y cuál es su función social?. Comité español. Obtenido el 26 de diciembre de 2018 desde <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/>
- Aguiar, F. (2006). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Redalyc*. Obtenido el 19 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2002427.pdf>
- AIESEC Internacional. (2018). Cómo se fundó la organización. Obtenido el 6 de junio de 2018 desde <https://aiesec.org/about-us>
- AIESEC Blog. (2018). Historia de la organización. Obtenido el 6 de junio de 2018 desde <https://issuu.com/aiesecinternacional>
- AIESEC HUB (2018). Random Facts sobre AIESEC. Obtenido el 6 de junio de 2018 desde [https://aiesec.csod.com/LMS/catalog/Welcome.aspx?tab\\_page\\_id=67&tab\\_id=-1](https://aiesec.csod.com/LMS/catalog/Welcome.aspx?tab_page_id=67&tab_id=-1)
- Alves, D., Cirera, Y., Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Revista Invenio*: vol. 16, núm. 30, pp. 145-163. Obtenido el 17 de diciembre de 2018 desde <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Arias, W. (2012). Revisión histórica de la salud ocupacional y la seguridad industrial. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*: Vol.13 (3), pp.45-52. Obtenido el 15 de diciembre de 2018 desde [http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol13\\_3\\_12/rst07312.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol13_3_12/rst07312.pdf)
- Ariza, E., Gómez, M. & León, E. (2008). Surgimiento, evolución y expansión de la responsabilidad social empresarial: una propuesta de comprensión crítica. *Revista Contabilidad, aspectos sociales y medioambientales*: Vol.3, pp. 191-212. Obtenido el 2 de enero de 2019 desde [https://www.researchgate.net/profile/Fabian\\_Quinche-Martin/publication/236174017\\_Importancia\\_del\\_estudio\\_de\\_caso\\_en\\_contabilidad/links/57a38f8108aefe6167a6b8ad/Importancia-del-estudio-de-caso-en-contabilidad.pdf#page=191](https://www.researchgate.net/profile/Fabian_Quinche-Martin/publication/236174017_Importancia_del_estudio_de_caso_en_contabilidad/links/57a38f8108aefe6167a6b8ad/Importancia-del-estudio-de-caso-en-contabilidad.pdf#page=191)
- Arnold, J.; Cooper, C.L. y Robertson, I.T. (1995). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (Díaz, L). London: Pitman Publishing.
- Banda, A. & Morales, M. (2015). Las características personales y los valores sociales de una población urbana relacionados con la participación social. *Revista Psicología desde El Caribe*: Vol. 32 (2): 218-234. Obtenido el 30 de diciembre de 2018 desde <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v32n2/v32n2a03.pdf>
- Bermejo, A. (2002). *Manual de Gestión de Voluntariado*. Madrid-España: Industrias

## Gráficas Alfanías

- Calder, B. y Schurr, P. (1981). Attitudinal Processes in Organizations [Proceso Actitudinal en las Organizaciones]. *Magazine Research in Organizational Behavior*, (Vol. 3). Greenwich. Obtenido el 23 de julio de 2018 desde <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Revista Capacitación y Desarrollo*. No.13 pp. 5-7. Obtenido el 25 de abril de 2018 desde [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Editorial Colección de libros de la Empresa
- Carneiro, M. (2008). *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos*. España: Publicaciones Junta de Andalucía
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. McGraw Hill.
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bélgica-Bruselas
- Cordero, C. & de la Cruz, C. (2012). *La responsabilidad social en las organizaciones del tercer sector*. Vizcaya: Estudios gráficos Zure
- Correa, A. (2018). Comunicación personal: entrevista realizada el 24 de julio de 2018
- Costa, J. (2009). *DIRCOM: Estratega de la complejidad*. Barcelona-España: Pompeu Fabra
- De la Torre, I. (2010). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *Revista Internacional de Organizaciones*: número 5, pp. 8-27. Obtenido el 19 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3679274.pdf>
- Dianova y los retos del tercer sector. (2017). Blog institucional. Obtenido el 2 de enero de 2019 desde <https://www.dianova.ngo/es/publicaciones/dianova-y-los-retos-del-tercer-sector/>
- Dickman & Standford, B. (2002). *Interpersonal Skills of Leadership [Habilidades interpersonales de liderazgo]*. Nueva York, Estados Unidos: Pearson.
- Domínguez, L., Ramírez, A., García, A. (2013). El Clima laboral como un elemento de compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*: 4 (1): 59-70. Obtenido el 13 de diciembre de 2018 desde <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/533/435>

- Eceiza, M., Arrieta, M., Goñi, A. (2008). Habilidades sociales y contextos de la conducta social. *Revista de Psicodidáctica*. Vol. 13. Número 1, p.p. 11-26. Obtenido el 20 de noviembre de 2018 desde <http://www.redalyc.org/html/175/17513102/>
- Enciso, E., Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*: Vol. 11, p.p. 5-22. Obtenido el 20 de noviembre de 2018 desde [https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatomica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/476/473](https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatomica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/476/473)
- Franceschi, L. (2017). Historia y desarrollo del estado social, la sociedad civil y el tercer sector en Europa y América. Blog Dianova NGO. Obtenido el 6 de enero de 2019 desde <https://www.dianova.ngo/es/advocacy-articles/dianova-ante-los-retos-del-tercer-sector/>
- Hernández, C. (2006). Los valores sociales: un instrumento de conocimiento social y su reflejo en la comunicación publicitaria. *Revista Infancia y aprendizaje*: (35)36, pp. 109-122. Obtenido el 30 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/662400.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill
- Hindes, Y. (marzo de 2011). *Examining Youth Leadership Through the Development and Validation [Examinando el liderazgo juvenil a través del desarrollo y la validación]*. Canada: Calagary
- Fajardo, G. & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación*. Bogotá: Editorial Jorge Tadeo Lozano.
- Favaro, D. (2015). *Comunicación Organizacional: Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Creas.
- Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del tercer sector*: N°6. Obtenido el 26 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2376721.pdf>
- Jhonson, G., Aholes, K. y Whittington, R. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: 5ª Edición Pearson Educación
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. Mexico: McGraw Hill
- López, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. España: Aula Documental de Investigación
- López Roldán, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona-España: Grup de Recerca en Educació i Treball

- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Revista venezolana de observatorio laboral*, Vol, 2 No.3, pp. 65-81. Obtenido el 13 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2995380.pdf>
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. *Revista Estudios Gerenciales*: vol. 28, núm. 123, pp. 43-63. Obtenida el 25 de junio de 2018 desde <http://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Martínez, J. y Julio, M. (2015). La organización como motor de la organización. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, n.º 32. Obtenido el 7 de junio de 2018 desde <http://revistas.usb.edu.co/index.php/Ingenium/article/view/1670>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*. 33(2). pp. 153-170. Obtenido el 25 de abril de 2018 desde <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice fourth edition* [Liderazgo: teoría y práctica]. California: Sage.
- Osorio, L. et al (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto Colombiano. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 16 No. 2, pp. 5-62. Obtenido el 1 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>
- Paredes, M. (2006). La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. *Revista Cipros*. N.1. Obtenido el 30 de abril de 2018 desde <https://www.ciprosrd.org/Gestion%20Com.%20Organizaciones%207.pdf>
- Peiró, J. (1999). El modelo "amigo": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Revista Papeles del Psicólogo*: N.72. pp. 3-15. Obtenido el 30 de noviembre de 2018 desde [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Peiro5/publication/28070127\\_El\\_modelo\\_amigo\\_marco\\_contextualizador\\_del\\_desarrollo\\_y\\_la\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_en\\_las\\_organizaciones/links/57ede96708ae07d8d8f64fa3/El-modelo-amigo-marco-contextualizador-del-desarrollo-y-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-organizaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Peiro5/publication/28070127_El_modelo_amigo_marco_contextualizador_del_desarrollo_y_la_gestion_de_recursos_humanos_en_las_organizaciones/links/57ede96708ae07d8d8f64fa3/El-modelo-amigo-marco-contextualizador-del-desarrollo-y-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-organizaciones.pdf)
- Peiró, J. & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *REDALYC*: No15: p.p. 41-70. Obtenido el 1 de mayo de 2018 desde <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona-España: Editorial Ariel
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones* (editada originalmente en inglés en 1982). México: Fondo de Cultura Económica.

- Pinzón, M. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Ópera*: Vol. 5 (5), pp. 75-96. Obtenido el 16 de enero de 2019 desde <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550506.pdf>
- PNUD. (2018). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido el 17 de diciembre de 2018 desde <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Polanco, Y. (2012). El proceso de administración de los recursos humanos. *Revista Análisis Económico*: vol. XXVIII, núm. 67, 2013, pp. 77-91. Obtenido el 9 de diciembre de 2018 desde <https://www.redalyc.org/pdf/413/41329570006.pdf>
- Porras, N. (2012). La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*. 5(1). p.p 7-18. Obtenido el 24 de julio de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905130.pdf>
- Puga, A. (2018). Comunicación personal: entrevista realizada el 3 de diciembre de 2018
- Ramírez, A., Delgado, B., Gómez, E. (2015). *El tercer sector de acción social*. Madrid-España: Masa Creativa S.L
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*: Vol. 12, pp. 67-92. Obtenido el 15 de enero de 2019 desde [www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf)
- Ryfman, P. (2007). Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria. *Revista International Review of the red cross*: No. 865, pp. 1-25. Obtenido el 16 de enero de 2019 desde [https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/other/irrc\\_865\\_ryfman.pdf](https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/other/irrc_865_ryfman.pdf)
- Saavedra, I. (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid-España: Ediciones Pirámide
- Sarmiento, S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Revista Dimensión empresarial*: Vol. 9 No. 2. Obtenido el 17 de julio de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=16449>
- Sarur, M. (2013). La importancia del Capital Intelectual en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*: No. 1: 39-45. Obtenido el 12 de diciembre de 2018 desde <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf>
- Tena, G. (2002). Contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Revista Acciones e Investigaciones sociales*. N15: pp. 85-107. Obtenido el 1 de diciembre de 2018 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

- Van der Haar, R., Goelzer, B. (2001). *La Higiene Ocupacional en América Latina*. Washington-USA: OPS
- Whetten, D. & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson
- World Economic Forum [WEF]. (2012). Global Agenda Council on New Models of Leadership 2012- 2014. Retrieved octubre 2, 2014, from World Economic Forum: <http://www.weforum.org/reports/global-agenda-council-new-models-leadership-2012-2014>
- Yarce, J. (2014). *Liderazgo trascendente*. Colombia: Editorial Panamericana

## 8. Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista al presidente de AIESEC en PUCE

**Nombre del entrevistado:** Andrés Puga

**Fecha:** 3 de diciembre de 2018

**Duración:** 18 minutos

**Códigos de transcripción:** AP → entrevistado

SC → entrevistadora

**SC:** Por favor coméntanos tu nombre, cargo actual y tiempo en la organización

**AP:** Mi nombre es Celio Andrés Puga Granda, mi cargo actual es el de director local de AIESEC en PUCE, pero hace menos de un año fui el vicepresidente de Talento Humano y tengo aproximadamente 2 años y 3 meses en la organización.

**SC:** ¿Cuántos miembros tienen actualmente y cómo se distribuyen dentro de la organización?

**AP:** 25 miembros: son 5 miembros de la junta directiva, 6 personas coordinadores de equipo y 14 miembros distribuidos en las diferentes áreas.

**SC:** ¿Cuáles son las principales funciones en el área de Talento Humano?

**AP:** En base a su descripción de trabajo, implementar los procesos de talento humano que la oficina nacional realiza; poner en práctica las cuatro fases del talento humano: reclutamiento, selección, desarrollo y reporte. Se encarga de las capacitaciones, reconocimientos, seguimiento de rutinas de trabajo, implementación y cumplimiento de objetivos. Verificar que los miembros se sientan parte de la organización y que cumplan sus objetivos fuera de la organización. Y además, se encarga de la reportabilidad que se hace en base a encuestas de satisfacción, sobre la propuesta de valor de la organización y sobre cómo sus líderes se comportan con ellos.

**SC:** ¿Consideras que la junta directiva conoce todas las necesidades de sus miembros?  
¿Por qué?

**AP:** Necesidades que tengan que ver con el campo profesional, es decir, saber porque ellos desean estar dentro de la organización y que buscan que la organización les brinde

de manera profesional. Para esto se hace un seguimiento para conocer este tipo de necesidades.

**SC:** Mencionaste las encuestas de satisfacción, ¿cada cuánto tiempo se realizan estas encuestas?

**AP:** Hay una encuesta que se maneja a nivel nacional que se maneja cada mes, pero también hay encuestas que se realizan cada 3 meses a nivel internacional.

**SC:** ¿Cómo se motiva a los miembros sabiendo que su trabajo es voluntario?

**AP:** Si una persona considera que el ambiente de trabajo es agradable entonces está cumpliendo con sus expectativas y metas dentro de la organización. Si considera que el líder que tiene cerca es una persona accesible y una persona que apoya. Y si considera que se desenvuelve en un ambiente retante pero que hay alguien que lo guía y supervisa. Estos son los principales factores que motivan a una persona independientemente de los momentos de trabajo duro y que a muchas personas no les gusta eso dentro de una organización voluntaria. Es importante el sentimiento de pertenencia que se genera al estar en un comité donde se maneja la excelencia como lo es PUCE, y las personas se motivan mucho al saber que están rodeadas de personas que comparten comportamientos, rutinas y valores similares.

**SC:** ¿Cómo se maneja el ambiente de trabajo dentro de AIESEC en PUCE? En cuanto satisfacción laboral y agrado por asistir a las actividades

**AP:** Como a cualquier persona a ninguna persona le va a motivar ir a una reunión un sábado por la mañana o durante una reunión virtual en las noches. Finalmente depende mucho de cómo se maneje el mensaje que se quiere dar y que no sea netamente funcional. El problema que ha existido es que generalmente en áreas operacionales como intercambios entrantes y salientes, las reuniones que se realizan no están enfocadas en sí a explicar las metas estratégicas y cómo hacer más divertido su estancia en la organización, ya que las personas se sienten como una máquina más o que están siendo explotados, simplemente piensan que AIESEC se dedica a las ventas y no al desarrollo personal.

**SC:** ¿De qué manera se hace el seguimiento en cuanto a desempeño a los miembros?

¿Tienen alguna herramienta o es mediante una conversación? ¿Cómo lo hacen?

**AP:** El área de talento humano tiene medibles como retención, productividad que se refiere al cumplimiento de metas de cada área durante un período de tiempo determinado que suele ser un mes, y existe un medible llamado *measure achievement goal* que es el seguimiento personal a cada miembro y cada semana se verifica con qué porcentaje el miembro debe estar cumpliendo. Y se toma decisiones si es que una persona necesita acciones para cambiar ciertos comportamientos. Dentro de AIESEC en PUCE se maneja un cuadro en donde se analiza el compromiso y la asistencia a eventos y actividades, pero también se toma en cuenta su *performance* en base a resultados.

**SC:** Dices que se toman medidas de acuerdo al cumplimiento de cada miembro, pero ¿qué formas de reconocimiento al buen trabajo, actitud o comportamiento tienen dentro de AIESEC en PUCE?

**AP:** Normalmente los reconocimientos se hace en base a cosas internas de la organización, es decir, reducción de costos a congresos nacionales o eventos, también descuentos para poder tomar el voluntariado que ofrece la organización. Además, se otorga un diploma en frente de toda la membresía. Pero no hay un sistema de reconocimientos establecido dentro de PUCE.

**SC:** ¿Qué actividades extra laborales tienen para motivar a los miembros? Por ejemplo días de distracción para no hablar de trabajo.

**AP:** Dentro de la planificación y lo que se debería exigir a nivel de PUCE ya que está en las actividades de Talento Humano, es que se tenga por lo menos mínimo una vez espacios de equipo, sin embargo, se han tenido espacios personales y fuera del trabajo limitados. A pesar de que está establecido que se realicen estas salidas, pero no se han hecho más que dos salidas y solo en una de las áreas que es intercambios entrantes. Es algo muy malo que no se realicen estos espacios porque se han distanciado mucho las relaciones internas. Y los pocos espacios personalizados que tienen los miembros con sus líderes se enfocan de igual forma en el cumplimiento y no en temas fuera del trabajo. Como los horarios de todos no coinciden, normalmente lo que se hace es si algún sábado se tienen reuniones de todo el comité, al finalizar esta se dedica a un espacio más fuera de lo laboral, sin embargo, a estos espacios improvisados no todos pueden ir.

**SC:** ¿Cómo se maneja la comunicación interna dentro de AIESEC en PUCE? ¿Consideras que es efectiva?

**AP:** No considero que sea efectiva por el hecho que se hace mucho de manera virtual, hace falta comunicación de manera presencial. Existen dos medios de comunicación informal: Facebook y WhatsApp, la mayor parte de la información se la maneja por WhatsApp y muy poco por Facebook. Y el medio de comunicación formal que se debería manejar constantemente que es el correo electrónico, se lo deja para convocatoria a eventos o situaciones que tengan un nivel de emergencia. Los canales no son buenos porque muchas veces las personas no leen los mensajes.

**SC:** ¿Consideras que cuentas con un equipo de trabajo motivado e informado?

**AP:** No, todos no. Porque a pesar de que como junta directiva hemos manejado transparencia en la información, la gente sabe todo lo que está pasando, sin embargo, la motivación no es la misma porque cada persona tiene un compromiso distinto y el tiempo que aportan a la organización es diferente, porque tenemos miembros que asisten a todos los espacios pero también hay personas con inasistencias que hace que pierdan la conexión y no se sientan motivados porque no tiene la información que se supone que deben tener.

**SC:** La última pregunta, ¿crees que se debe mejorar algo dentro de AIESEC en PUCE? En cuanto a selección de voluntarios, cómo se manejan las capacitaciones o cómo se maneja el performance

**AP:** Primero se deben mejorar muchísimo los canales de comunicación formales, para saber por dónde es el canal correcto para enviar información. También se podrían hacer mucho más llamativos los espacios y reuniones que se tienen y enfocarlos a espacios de reflexión y de desarrollo personal. Considero también que tener un sistema de incentivos establecido marcaría la diferencia si se incentiva al voluntario con “premios” externos a la organización. También mejoraría las relaciones interpersonales, es decir, mucho más contacto físico para que las personas se motiven a asistir porque no es la idea solo desarrollar liderazgo sino que se relacionen con personas que tienen su misma visión, ya que el distanciamiento de asistencia hace que las personas pierdan la motivación.

**SC:** Gracias Andrés.

## Anexo 2

### Modelo de encuesta realizada a los miembros de AIESEC en PUCE

#### DATOS GENERALES

Descripción (opcional)

#### Edad \*

18-21

22-25

26-30

#### ¿Cuánto tiempo llevas en AIESEC? \*

menos de un año

entre uno y dos años

más de dos años

#### ¿Qué te motivó a ser voluntario en AIESEC? \*

ocupar mi tiempo libre

un amigo me recomendó

me gusta la idea de hacer algo por los demás

desarrollar mis habilidades y liderazgo

Otra...

# RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA LABORAL

Elige la respuesta que más se adapte a tu opinión, siendo 1=totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= neutral, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo

Me siento a gusto con mi equipo de trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

AIESEC fomenta el compañerismo y la unión entre todos los miembros \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Dentro de AIESEC se preocupan por las necesidades de todos los miembros \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

He sentido que mi trabajo dentro de la organización afecta o ha afectado mi salud, relaciones familiares o estudios \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Tener buenas relaciones interpersonales motiva a mi asistencia a las actividades de AIESEC \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

AIESEC organiza reuniones para motivar a que las personas se conozcan fuera del ámbito laboral \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

## RECONOCIMIENTO Y ESTIMA

Elige la respuesta que más se adapte a tu opinión, siendo 1=totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= neutral, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo

AIESEC toma en cuenta mis opiniones y sugerencias \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Siento que mi trabajo en AIESEC es importante y significativo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Considero que en AIESEC se preocupan por mi desarrollo dentro y fuera de la organización \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Siento que mi buen trabajo y desempeño son reconocidos \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Conozco que AIESEC tiene un plan de incentivos para reconocer el buen desempeño \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Qué tipos de incentivos te gustaría tener? (que te beneficien dentro y fuera de la organización) \*

Texto de respuesta breve

---

# FORMACIÓN Y AUTORREALIZACIÓN

Elige la respuesta que más se adapte a tu opinión, siendo 1=totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= neutral, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo

Existen ciclos de capacitación continuos sobre temas que desconozco \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Recibes al menos una vez al mes retroalimentación sobre tu forma de trabajar \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Considero que las capacitaciones locales y nacionales fomentan mis ganas de pertenecer a AIESEC \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Todo lo aprendido en AIESEC ayuda a mi desarrollo personal y profesional \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Considero que AIESEC es una organización que desarrolla mis habilidades y liderazgo \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

# COMUNICACIÓN OPORTUNA

Elige la respuesta que más se adapte a tu opinión, siendo 1=totalmente en desacuerdo, 2= desacuerdo, 3= neutral, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo

Considero que las reuniones presenciales y virtuales deben ser más cortas y \*  
dinámicas

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Pienso que las reuniones presenciales ayudan a comprender más la \*  
información

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Asisto con regularidad a las reuniones o actividades para entender mejor la \*  
información

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Recibo información regularmente para conocer qué actividades debo \*  
cumplir

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Piensas que los canales de comunicación interna se utilizan de forma \*  
adecuada

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Consideras que la información llama más la atención en un vídeo que en un \*  
texto

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo