**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**
**ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

# PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES (AIESEC) EN EL ECUADOR. CASO: PUCE 2018-2019

**CELIO ANDRÉS PUGA GRANDA**

**MAYO, 2021**
**QUITO – ECUADOR**

## DEDICATORIA

*A mis padres, Maritza y Celio, por su amor, consejos, educación, paciencia, atención y sacrificio, a quienes admiro y me siento orgulloso de decirles mamá y papá.*

*A mis abuelitos, Ete, Teresita y Vicente, por sus actos de generosidad incondicional, por sus invaluables enseñanzas y por hacerme sentir como su hijo menor.*

*A mis hermanos, Mateo y Nicole, por permitirme ser hermano mayor, aprender de su bondad y tener la responsabilidad de ser su ejemplo a seguir.*

*A mi novia, Mafer, por enseñarme que no importan los obstáculos que se tengan que superar, lo haremos siempre juntos. Por el inicio de una nueva etapa en nuestras vidas.*

**AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres, abuelos, hermanos y familia, por sus palabras de aliento y por sentir que a donde me depare el destino, estarán ahí apoyándome.*

*A Mafer, por acompañarme e impulsarme día a día a cumplir el objetivo de esta larga travesía y por llenarme de gestos y razones para culminar esta etapa en los momentos más difíciles.*

*A mis amigos, por regalarme un sinfín de momentos inolvidables que los recordaré con mucho cariño durante mi vida.*

*A AIESEC, por haberme dado la oportunidad de vivir una experiencia retante de la cual me sentiré siempre dichoso y agradecido.*

*A Sergio, docentes, LEAI y a la PUCE, por sus innumerables enseñanzas, que más allá de impulsar la profesión de sus alumnos, influyen significativamente en el ámbito personal.*

*A la presente disertación, por mostrarme mis peores sentimientos, por ayudarme a superar grandes obstáculos, por ser ese gran enemigo que se convirtió en un bonito recuerdo.*

# ÍNDICE GENERAL


**DEDICATORIA** 2

**AGRADECIMIENTOS** 3

**ÍNDICE GENERAL** 4

**ÍNDICE DE FIGURAS** 6

I. TEMA 8

II. RESUMEN 8

III. ABSTRACT 9

IV. RÉSUMÉ 10

V. INTRODUCCIÓN 11

**CAPÍTULO I**
**LA ORGANIZACIÓN AIESEC** 16

1.1. Antecedentes 59

1.1.1 AIESEC Way 17

1.1.1.1 Valores 73

1.1.1.2 Modelo de Desarrollo de Liderazgo 22

1.1.2 Evolución de AIESEC 84

1.1.2.1 AIESEC desde 1948-2019 85

1.1.2.2 Experiencia y Productos de Intercambio 34

1.1.2.3 AIESEC y ONU - Youth For Global Goals 36

1.2 AIESEC INTERNACIONAL Y SU FUNCIONAMIENTO 38

1.2.1 Estructura 38

1.2.2 Funcionamiento 39

1.3. AIESEC en Ecuador 41

1.3.2 Entidades Locales 42

1.3.3 AIESEC en PUCE 45

**CAPÍTULO II**
**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL** 48

2.1 Descripción del Modelo de Desarrollo Organizacional Internacional 2018 48

2.1.3 Índice de Desarrollo de Salud Organizacional (HDI) 54

2.1.4 Categorización Modelo de Desarrollo Organizacional 56

2.2 Aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional en la PUCE 59

2.2.2 Comités Locales, Expansiones y su planificación 62
2.2.3 Resultados del MDO en el Ecuador 2018-2019 65

2.3 Análisis de la aplicación del MDO en AIESEC en PUCE 73
2.3.2 Áreas locales 79
2.3.3 Necesidades y proyección de la entidad local 85

**CAPÍTULO III**
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN AIESEC EN PUCE** 88

3.1 Factibilidad de implementación de estrategias 88
3.1.1 Comunicación Interna y el rol de la entidad nacional y local 89
3.1.2 Planeación Local 94
3.1.3 Sistema de agrupamiento por niveles y AIESEC en PUCE 98

3.2 Estrategias para la implementación del MDO en AIESEC en PUCE 103
3.2.1 Adaptación al MDO Internacional 2020 103
3.2.2 Proceso de evaluación de criterios del MDO a nivel nacional 107

3.3 Desarrollo de estrategias de AIESEC en PUCE para el cumplimiento del MDO nacional 110
3.3.1 Cultura Organizacional de AIESEC en PUCE 111
3.3.2 Planificación estratégica anual y el MDO 115

**VI. ANÁLISIS** 121

**VII. CONCLUSIONES** 126

**VIII. RECOMENDACIONES** 128

**LISTA DE REFERENCIAS** 129

## ÍNDICE DE FIGURAS


**Figura 1** - AIESEC Way 18

**Figura 2** - Valores 20

**Figura 3** - Modelo de Desarrollo de Liderazgo 22

**Figura 4** - Estándares de Equipo 24

**Figura 5** - Cualidades de Liderazgo 27

**Figura 6** - Objetivos de Desarrollo Sostenible 37

**Figura 7** - Estructura de AIESEC Global 38

**Figura 8** - Clasificación Entidades Locales 43

**Figura 9** - Modelo de Desarrollo Organizacional 51

**Figura 10** - MDO: Plano Cartesiano y división de ejes 57

**Figura 11** - MDO: Categorización, Índices y Productos 58

**Figura 12** - Proceso de Planificación Local Anual 63

**Figura 13** - Objetivo y puntos a considerar del Proceso de Planificación Local 64

**Figura 14** - Cronograma de gestión de Directivas Locales, Nacional y el MDO 66

**Figura 15** - PDI - HDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (1er trimestre) 67

**Figura 16** - PDI - HDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (2do trimestre) 68

**Figura 17** - PDI - HDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (3er trimestre) 70

**Figura 18** - Herramientas de Comunicación Interna de AIESEC en Ecuador 92

**Figura 19** - Actores de AIESEC en Ecuador y su comunicación interna 93

**Figura 20** - Modelo de Planeación - Cambio Organizacional 95

**Figura 21** - Estructura de Membresía bajo el Modelo de Planeación 99

**Figura 22** - Reservas e inversiones bajo el Modelo de Planeación 100

**Figura 23 -** Intercambios con entidades extranjeras bajo el Modelo de Planeación 101

**Figura 24 -** MDO Internacional 2020 105

**Figura 25 -** Sinergia de acciones y responsabilidades en el cumplimiento del MDO Internacional 2020 106

**Figura 26 -** Sistema de elaboración de estrategias para implementación del MDO 2020. 108

**Figura 27 -** Sistema de evaluación y control de estrategias para implementación del MDO 2020. 109

**Figura 28 -** Modelo de Denison - Cultura Organizacional 113

**Figura 29 -** Indicadores Clave de Desempeño Organizacional - Modelo de Denison 114

**Figura 30 -** Diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Táctica 116

**Figura 31 -** Elementos de Planificación Estratégica Local - AIESEC en PUCE 118

**Figura 32 -** Propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO 2020 en AIESEC en PUCE 119

## I. TEMA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES (AIESEC) EN EL ECUADOR. CASO: PUCE 2018-2019**

## II. RESUMEN

AIESEC, organización internacional que oferta intercambios juveniles en el extranjero, por más de 70 años se ha posicionado en más de 120 países y territorios, en los que se incluye Ecuador. Su expansión se realizó bajo el sistema comercial de franquicia internacional, no obstante, han existido obstáculos operativos y de recursos que se han mantenido durante generaciones, lo que obliga a la organización a acudir a un Modelo de Desarrollo Organizacional (MDO) para precautelar su sostenibilidad a futuro. En consecuencia, se elige a la teoría de Desarrollo Organizacional con el fin de analizar los resultados y la ejecución del MDO en AIESEC en PUCE, entidad local seleccionada como caso de estudio, al ser referente de AIESEC en Ecuador. Al identificar incidencias en la interpretación del MDO en la entidad local, se elabora una propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO en AIESEC en PUCE, en la que se incluyen sustentación teórica en el campo de la cultura organizacional, cambio organizacional y planificación estratégica.

**Palabras claves:** AIESEC, franquicia internacional, desarrollo organizacional, cultura organizacional, cambio organizacional, planificación estratégica.

## III. ABSTRACT

AIESEC, an international organization which offers youth exchanges abroad, for more than 70 years, has positioned itself in more than 120 countries and territories, including Ecuador. Its expansion was carried out under the international franchise commercial system, however, there have been operational and resource obstacles that have been there for generations, which forces the organization to look into an Organizational Development Model (MDO) to safeguard its sustainability in the future. Consequently, the Organizational Development theory is chosen in order to analyze the results and the execution of the MDO in AIESEC in PUCE, a local entity selected as a study case, as it is a reference of AIESEC in Ecuador. By identifying incidents in the interpretation of the MDO in the local entity, this proposal contributes to the implementation of strategies and the application of the MDO in AIESEC in PUCE, which includes theoretical support in the field of organizational culture, organizational change and strategic planning.

**Keywords:** AIESEC, international franchise, organizational development, organizational culture, organizational change, strategic planning.

## IV. RÉSUMÉ

AIESEC, une organisation internationale qui propose des échanges de jeunes à l'étranger, depuis plus de 70 ans est positionnée dans plus de 120 pays et territoires, une organisation située en Equateur. L'expansion a été réalisée dans le cadre du système commercial international de franchise, cependant, il y a eu des obstacles opérationnels et de ressources qui sont restés pendant des générations, obligeant l'organisation à recourir à un modèle de développement organisationnel (MDO) pour préserver sa durabilité à l'avenir. Par conséquent, la théorie du développement organisationnel est choisie afin d'analyser les résultats et l'exécution du MDO en AIESEC en PUCE, une entité locale sélectionnée comme étude de cas, pour être une référence de l'AIESEC en Equateur. En identifiant les incidents d'interprétation du MDO dans l'entité locale, une proposition a été créée pour la mise en œuvre de stratégies d'application du MDO en AIESEC en PUCE, qui comprend un soutien théorique dans le domaine de la culture organisationnelle, du changement organisationnel et de la planification. stratégique.

**Mots clés:** AIESEC, franchise internationale, développement organisationnel, culture organisationnelle, changement organisationnel, planification stratégique.

## V. INTRODUCCIÓN

El tema "Propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional de la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales (AIESEC) en el Ecuador. Caso: PUCE 2018-2019" fue seleccionado en razón de que los jóvenes universitarios a nivel mundial se encuentran en búsqueda de obtener experiencias extranjeras adicionales a su campo de estudio, y la organización brinda estas oportunidades en el exterior. AIESEC es la organización de jóvenes más grande del mundo, la cual se enfoca en el desarrollo de liderazgo mediante intercambios en el extranjero. Después de más de 70 años de funcionamiento internacional, la organización ha incrementado constantemente su volumen de intercambios a nivel mundial lo cual exige también una evolución del desarrollo organizacional de AIESEC en todos los países en los que se encuentra ubicado. Lastimosamente, su crecimiento operacional a nivel internacional no ha tenido una evolución organizacional en cada país, siendo así una problemática que podría poner en riesgo a la organización en el futuro.

La problemática del estudio parte de AIESEC Internacional, quien en su rol de franquiciante, no es el responsable directo del desarrollo y crecimiento sostenible de las entidades locales a nivel mundial, la Dirección Nacional de cada uno de los países son quienes adaptan y moldean los lineamientos internacionales de acuerdo a las necesidades de cada país hacia sus entidades locales, similar al proceso de franquicias entre un franquiciante y franquiciado. AIESEC Internacional es el encargado de facilitar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita asegurar la estabilidad de sus entidades locales a nivel mundial, sin embargo, este modelo consta únicamente de medibles bases que una entidad nacional debe cumplir, similar a mínimos o índices, para mantener el bienestar organizacional de su entidad.

Por otra parte, AIESEC en Ecuador es una de las entidades nacionales que ha crecido operativamente en los últimos años, sin embargo, no dispone de un Modelo de Desarrollo Organizacional vigente para el año 2020. Sin la adaptación nacional de las guías internacionales, esta franquicia no podrá asegurar la sostenibilidad ni desarrollo de sus entidades locales poniéndolas en riesgo para los futuros años. Además, AIESEC en la PUCE es la entidad local con más años de trayectoria y crecimiento operativo de la organización, desde sus inicios en el Ecuador. En este marco, el presente trabajo de investigación propone lineamientos internos a ejecutar en AIESEC en PUCE como caso de estudio, que permitan el desarrollo, manejo y ejecución del producto de voluntariado internacional, con el fin de que la entidad local facilite a los estudiantes de la PUCE una experiencia personal, profesional e internacional adicional a su campo de estudios.

El estudio propone la hipótesis: La implementación de estrategias para la ejecución del Modelo de Desarrollo Organizacional AIESEC PUCE, permitirían mejorar la gestión operativa y de recursos para garantizar su sostenibilidad como organización en el tiempo. Por consiguiente, se presenta el siguiente objetivo general: Proponer la implementación de estrategias para la ejecución del Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC en Ecuador.

En lo referente a su estructura, la investigación ha sido dividida en tres capítulos, mismos que están vinculados a indicadores que tienen como fin explicar la hipótesis del estudio. El primer capítulo describe el funcionamiento y antecedentes de la organización internacional AIESEC y su aplicación en Ecuador, en el que se emplean indicadores de membresía, entidades, productos, proyectos e intercambios que permitirán comprender el contexto actual de la organización desde su fundación. El segundo capítulo analiza la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC a nivel internacional, nacional y local, en el caso PUCE,

en el que es indispensable la aplicación de los indicadores del Modelo los cuales se dividen en tres categorías: producto, recursos humanos y recursos financieros. Finalmente, el tercer capítulo propone estrategias para la implementación del MDO de AIESEC en PUCE, en el que se utilizan indicadores del Modelo de AIESEC en Ecuador pero enfocados en la entidad local como: intercambios, experiencias, retención y productividad de membresía, estándares financieros y sostenibilidad.

Por otro lado, la teoría propuesta para el análisis y elaboración de propuesta del estudio es el Desarrollo Organizacional (DO), proceso que permite analizar y modificar las teorías, valores, comportamientos, sistemas y estrategias que posee una empresa, organización o institución para asegurar su funcionamiento y evolución a largo plazo. La teoría del DO facilita encontrar los lineamientos adecuados para realizar un cambio organizacional que beneficie a la institución. Adicional, es una guía para que sus dirigentes y empleados alcancen en conjunto los objetivos de la organización. (Guízar, 2013)

Uno de los principales fundadores del DO fue Richard Beckhard, quien en los años 60´s define al DO como "*un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento*". Beckhard, hace énfasis en un DO que abarca no solo la gerencia sino también todas las personas que son parte de una organización, siendo así, la retención del personal, su productividad y efectividad, como elementos importantes a la hora de buscar un cambio organizacional y una evolución en la institución. Además, al referirse a las ciencias del comportamiento, esta teoría señala lo primordial que es la cultura organizacional y el clima organizacional en el campo laboral. (Pariente, 2001)

Otro autor que aportó significativamente al DO fue Fernando Achilles De Faria, quien en 1983 con su libro "*Desarrollo organizacional: enfoque integral"* incluye la perspectiva del cambio organizacional mediante el análisis de los procesos y sistemas de una organización, dirigiéndose directamente a los problemas institucionales y respetando las bases del DO considerando aportes de Beckhard, Blake y Mouton, Lippitt, Friendlander y Brown, entre otros. De Faria define al DO como *el proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.* Con esta definición, De Faria, aporta con su experiencia una visión integral del DO desde sus antecedentes hasta su evolución, siendo el cambio organizacional clave en el éxito de una empresa, siempre que la misma, siga las pautas de gestión del talento, comportamiento humano, operacionalización, métodos, técnicas, instrumentos. (De Faria, 2012)

Por lo tanto, la Teoría del Desarrollo Organizacional contribuirá en el análisis, planificación, ejecución y evaluación de las modificaciones del Modelo de Desarrollo de Liderazgo de AIESEC en Ecuador, el cual será adaptado y actualizado para AIESEC en PUCE. Además, los aportes de Beckhard permitirán usar las bases del Desarrollo Organizacional desde su fundación. Los aportes de Denison y De Faria, ayudarán a identificar el cambio organizacional que necesita la entidad local. Finalmente, el Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley proporcionará los lineamientos necesarios para asegurar que la Planificación estratégica anual de AIESEC en PUCE conecte con el Modelo de Desarrollo Organizacional, cumpliendo así con el objetivo del estudio.

Por tanto, la metodología del presente estudio posee un enfoque mixto, es decir, existe la utilización de datos cuantitativos y cualitativos. Su enfoque cuantitativo parte de la medición de

índices, características y variables estudiadas en el Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC. Por otro lado, su enfoque cualitativo se centra en la profundización de casos específicos que proporcionan rasgos determinantes al momento de analizar varios elementos como son las entidades locales, en este caso AIESEC en PUCE, y su adaptación al Modelo de Desarrollo Organizacional. (Bernal, 2012, p.58)

En definitiva, la disertación se centra en el ámbito de los Negocios Internacionales la cual busca proponer estrategias para adaptar el Desarrollo Organizacional (Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC Internacional) a un franquiciado (AIESEC en Ecuador) con necesidad de una Planificación Estratégica con enfoque de desarrollo organizacional para una de sus 10 entidades locales (AIESEC en PUCE).

# CAPÍTULO I

# LA ORGANIZACIÓN AIESEC

## 1.1. Antecedentes

La Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales (AIESEC) fue fundada en el año 1948 después de la Segunda Guerra Mundial por varios estudiantes de distintos países europeos como: Bélgica, Dinamarca, Holanda, Francia, Finlandia, Noruega y Suecia. Estos jóvenes estudiantes creían que la falta de entendimiento intercultural, racismo, homofobia y otros estereotipos, fueron la causa principal de conflictos a nivel mundial. Es por esta razón que su principal objetivo es desarrollar jóvenes líderes que sin importar su profesión actual, se encuentren capacitados a futuro para ejercer un rol que impulse a alcanzar la paz entre ciudadanos del mundo (AIESEC, 2015).

AIESEC, como organización internacional sin fines de lucro, durante sus 72 años de funcionamiento se ha caracterizado por su expansión en más de 110 países y territorios brindando experiencias de intercambio internacional a jóvenes en el campo del voluntariado y prácticas profesionales. En la actualidad, cuenta con más de 70.000 organizaciones socias y proporciona más de 30.000 experiencias al año (AIESEC, 2019).

Por otra parte, con el objetivo de comprender las razones principales por las cuales miles de jóvenes durante generaciones han formado parte de la organización, es imprescindible analizar la guía internacional conocida como AIESEC Way, la cual también detallada los valores y el modelo de desarrollo de liderazgo propuesto para forjar jóvenes líderes alrededor del mundo.

En cuanto a AIESEC, en este apartado se analizarán AIESEC Way; AIESEC Internacional y su funcionamiento y AIESEC en Ecuador. Además, los eventos de mayor

relevancia de la organización desde el año 1948 hasta el 2019, al igual que la experiencia y productos ofertados que han sido modificados y evolucionados en base a las necesidades de la juventud y la alianza con la Organización de Naciones Unidas, la cual es pieza fundamental para el desarrollo de experiencias internacionales de liderazgo enfocadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### 1.1.1 AIESEC Way

*AIESEC Way* es una guía, elaborada exclusivamente para la membresía, es decir, quienes forman parte de la organización AIESEC a nivel mundial. Esta guía fue diseñada bajo la teoría del círculo de oro de Simon Sinek, misma que tiene como enfoque principal conocer el propósito y la causa de la organización, para después especificar su servicio, producto o funcionamiento. Conforme la figura 1, este círculo está dividido en 3 elementos: WHY (por qué), HOW (cómo) y WHAT (qué) (Sinek, 2020).

**Figura 1 -** AIESEC Way




**Elaborado por:** AIESEC
**Fuente:** AIESEC Way Toolkit, 2015

El primer elemento, WHY (por qué), se usa para identificar lo que la empresa desea alcanzar, la razón por la que existe y su misión. En AIESEC, se busca alcanzar la paz y el pleno desarrollo del potencial humano como objetivo final. El AIESEC Way menciona que la paz no solo significa el evitar las guerras, sino también, promover la existencia de un mundo sin conflictos religiosos, culturales o de cualquier diferencia de creencias u opiniones entre los seres humanos. La paz también simboliza el estar en armonía consigo mismo, al aceptar las diferencias del mundo. Adicional, lo que se desea alcanzar en AIESEC es que las personas puedan identificar su propio significado de paz respetando y entendiendo el punto de vista de otros. Finalmente, la organización se refiere al pleno desarrollo del potencial humano al buscar que los jóvenes alcancen la mejor versión de sí mismas (AIESEC, 2015).

El segundo elemento, HOW (cómo), describe a AIESEC como una organización que pone su entera confianza en los jóvenes como clave para un mejor futuro. Son ellos quienes tienen la responsabilidad de mejorar el mañana al escoger quienes quieren ser hoy. Además, la

organización destaca que la forma de cumplir su objetivo es mediante la creencia de que el liderazgo es la solución fundamental para el futuro, mismo que puede ser desarrollado por cualquier persona. De esta manera, podemos mencionar que AIESEC es una plataforma que permite explorar y desarrollar liderazgo, esperando así que los jóvenes creen un impacto positivo en cualquier ámbito en el que se encuentren (AIESEC, 2015).

El tercer elemento, WHAT (qué), señala el servicio o producto que la organización ofrece, en este caso, AIESEC permite a los jóvenes desarrollar liderazgo mediante el aprendizaje de experiencias prácticas en ambientes desafiantes. Las experiencias prácticas complementan el aprendizaje teórico, mientras que los ambientes desafiantes permiten que los jóvenes se esfuercen y salgan de su zona de confort. El método utilizado para desarrollar liderazgo son los intercambios interculturales, los cuales no solo se refieren a la experiencia de viajar y realizar un proyecto fuera del país, sino también, vivir la experiencia mundial con intercambios entrantes de jóvenes en su país (AIESEC, 2015).

#### 1.1.1.1 Valores

Al ser una organización, AIESEC posee valores que son utilizados como un conjunto de comportamientos que moldean la cultura organizacional. La función de los valores es permitir que los miembros conozcan las acciones y decisiones a ser ejecutadas en el contexto del AIESEC Way, conforme la figura 2 siendo estos 6 valores: Alcanzar la Excelencia, Demostrar Integridad, Disfrutar la Participación, Actuar Sosteniblemente, Activar el Liderazgo y Vivir la Diversidad.

**Figura 2** - Valores de AIESEC




**Elaborado por:** AIESEC
**Fuente:** AIESEC Way Toolkit, 2015

El primer valor, alcanzar la excelencia, se centra en la búsqueda de mejoras continuas mediante la creatividad y la innovación. La búsqueda del pleno desarrollo del potencial humano juvenil, también se encuentra en este valor, al impulsar el rendimiento de la más alta calidad en todo lo que hacen. La organización reta a cada joven a ser mejor en lo que hace cada día y aprecia la retroalimentación, la cual permitirá a futuro que los jóvenes tengan mayor confianza y por ende mayor acción (AIESEC, 2015).

El segundo valor, demostrar integridad, engloba la búsqueda de la consistencia y transparencia en las decisiones que se toman. El cumplimiento de los compromisos y comportamientos alineados a la visión son indispensables dentro de la organización, al igual que la comunicación abierta y honesta con todas las personas u organizaciones que se vinculan a las actividades y decisiones de AIESEC. Además, señala que las acciones deben respaldar las palabras de los líderes, siendo el cumplimiento de promesas y responsabilidades como no negociable para sus líderes (AIESEC, 2015).

El tercer valor, disfrutar de la participación, tiene como enfoque la creación de un ambiente dinámico y acogedor mediante la activa y entusiasmada participación de los jóvenes al disfrutar ser parte de AIESEC. Reconocer la contribución de los miembros, quienes hacen posible que la misión de la organización se cumpla, incentivando a que sean los mejores limitando el conformismo, aumentando sus habilidades y celebrando las victorias al compartir los logros (AIESEC, 2015).

El cuarto valor, actuar sustentablemente, se refiere a fomentar la sostenibilidad no solo como organización sino también como sociedad, en el que las decisiones no generen riesgos para las siguientes generaciones. Los recursos deben ser manejados con el objetivo de mejorar las condiciones de la organización en el futuro, apoyándose entre todos y facilitando la evolución de actividades realizadas en el pasado (AIESEC, 2015).

El quinto valor, activando el liderazgo, señala la importancia de liderar con el ejemplo e inspirar liderazgo mediante acciones y resultados, tomando como foco principal la responsabilidad de desarrollar el potencial de liderazgo de los demás. En este valor se resalta la necesidad de delegar responsabilidades a nuevos miembros de AIESEC quienes serán el futuro de la organización, de forma que sean un modelo a seguir mediante su entrega de experiencias de intercambio (AIESEC, 2015).

El sexto valor, vivir la diversidad, menciona la apertura de la membresía en aprender activamente de distintas formas de vida y opiniones representadas en el campo multicultural. Adicional, las acciones deben ser inclusivas, respetando e impulsando la contribución de cada individuo. Este valor también señala una de las principales características de la organización, la cual es interactuar entre miembros de distintos países y territorios en conferencias nacionales y

globales, permitiendo así conocer a distintos jóvenes y organizaciones que estén dispuestos a diversificar experiencias globales (AIESEC, 2015).

### 1.1.1.2 Modelo de Desarrollo de Liderazgo

AIESEC al ser una organización cuyo principal objetivo es el desarrollar liderazgo en los jóvenes, posee un Modelo de Desarrollo de Liderazgo (MDL), el cual detalla el proceso que un miembro en la organización debe cumplir durante su rol en su entidad. Conforme la figura 3, el MDL tiene cuatro pasos:

**Figura 3** - Modelo de Desarrollo de Liderazgo




**Elaborado por:** AIESEC
**Fuente:** AIESEC Leadership Development Model, 2018

1) ***Estándares de equipo:*** Generan un proceso colectivo entre los miembros dentro de una entidad, desde la formación de un equipo hasta la culminación del periodo de trabajo.
2) ***Competencias:*** Habilidades que la membresía necesita para cumplir con sus funciones mientras vive los valores de la organización, el seguir estas pautas facilita el desarrollo de las cualidades de liderazgo.

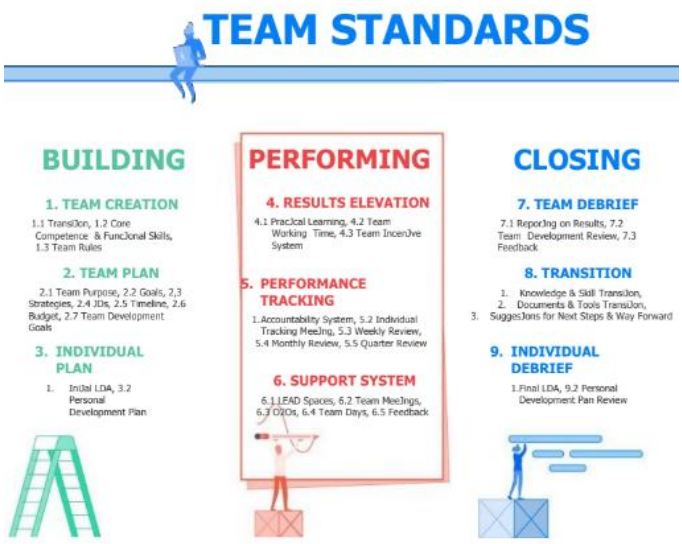
3) ***Experimenta un viaje interior y exterior:*** Describe la guía y soporte de la organización en su experiencia como viaje exterior y a la experiencia individual o intrapersonal del miembro como viaje interno.
4) ***Desarrollo de cualidades de liderazgo:*** Señala las cuatro cualidades básicas que debe tener un líder, mismas que serán desarrolladas durante su experiencia con AIESEC

El Modelo de Desarrollo de Liderazgo representa la razón principal de la organización, lograr que los jóvenes adquieran entendimiento intercultural y desarrollen habilidades que todo profesional debe tener. En este aspecto, es necesario abordar a detalle cada paso del MDL con el objetivo no sólo de comprender su funcionamiento, sino también, de adjuntarlo en la propuesta de estrategias de implementación del Modelo de Desarrollo de Liderazgo. Los cuatro pasos son detallados a continuación:

**Estándares de equipo**

Los estándares de equipo son una guía elaborada exclusivamente para líderes de equipo, con este lineamiento la membresía puede vivir y comprender los valores de AIESEC en su entidad y adicional desarrollar las competencias de la organización. Conforme la figura 4, la organización señala que existen tres etapas de cada equipo: building, performing y closing.

**Figura 4** - Estándares de Equipo




**Elaborado por:** AIESEC
**Fuente:** AIESEC Blue Code, 2018

La etapa inicial o building, se basa en los primeros pasos y no negociables que debe tener un equipo previo al inicio de trabajo. Team Creation o creación de equipo, permite establecer las reglas principales y normativas que todos respetarán. Team Plan o Planificación de equipo, consiste en unificar los propósitos individuales y transformarlos en un propósito colectivo, adicional, se establecen metas, estrategias, cronograma y descripción de trabajo. Individual Plan o Plan individual, permite elaborar un sistema de seguimiento de desarrollo de cualidades de liderazgo y cumplimiento de objetivos personales en la membresía (AIESEC, 2018).

En la segunda etapa o performing, detalla las principales actividades o rutinas de trabajo que debe seguir un equipo en la organización para alcanzar sus metas y objetivos. Results elevation o Elevación de resultados, consiste en actividades que permitirán incrementar los resultados operativos esperados como son: reuniones de trabajo, aprendizaje práctico y un sistema de incentivos del equipo. Performance Tracking o seguimiento de desempeño, permite analizar y evaluar la situación actual de cada uno de los equipos, referente a membresía,

operaciones o recursos financieros el cual cuenta con un sistema de reportabilidad semanal, mensual y trimestral individual y colectiva. Support System o sistema de soporte, establece espacios de educación, conexión o desarrollo que permitirán guiar e impulsar al equipo a continuar con su trabajo como son las reuniones grupales o individuales de retroalimentación, conexión y aprendizaje (AIESEC, 2018).

La etapa final o closing, define las actividades finales de un equipo en un tiempo determinado, el cual puede llegar a ser trimestral, semestral o incluso anual. Team Debrief o Informe de equipo, se centra en la reportabilidad de resultados y desarrollo del equipo, en el que también incluye un proceso de retroalimentación. Transition o Transición, es el traspaso de información de equipo a equipo, tanto como documentos, herramientas, información, habilidades y sugerencias. Individual Debrief o Informe individual, permite conocer como una persona durante su rol en un equipo ha evolucionado frente a las cualidades de liderazgo (AIESEC, 2018).

**Competencias**

Las competencias fueron elaboradas con el objetivo de comprender qué habilidades se deben desarrollar para alcanzar las metas organizacionales y cumplir con los objetivos personales de la membresía dentro de AIESEC. Existen dos competencias: Mind y hand. Estas competencias pueden ser desarrolladas en corto plazo, contribuyen al desarrollo de las cualidades de liderazgo y permiten desarrollar experiencia y práctica en el campo de gestión.

Mind es una competencia que se desarrolla entorno a qué es lo que piensas, las cuales pueden ser en base a tus acciones diarias y pensamientos que te guiarán durante tu experiencia en la organización. En este contexto el objetivo es desarrollar: agilidad al conectar e inspirar personas para ser más rápidos, flexibles y determinados en ámbitos de gestión, crecimiento al analizar e inferir en resultados con enfoque de mejora a corto y largo plazo, empatía al promover

las necesidades del consumidor como prioridad con mira a ofrecer experiencias de calidad y afán en estar siempre dispuesto a contribuir en el crecimiento de la organización (AIESEC, 2018).

Hand es una competencia que se desarrolla entorno lo que realizas, acciones funcionales que permiten que los miembros tomen acción con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales. Las habilidades aumentan su complejidad al tomar roles futuros en AIESEC, los campos de aprendizaje son: Marketing, Talento Humano, Ventas, Finanzas, Operaciones y Manejo de Información. Las destrezas son requeridas en cada individuo para poder cumplir con su descripción de trabajo, funciones y alcanzar los resultados esperados (AIESEC, 2018).

### Inner and Outer Journey

El diagrama de Inner and Outer Journey parte de la apuesta de AIESEC por la juventud, la cual se considera que posee un mejor aprendizaje reflexionando sobre sus acciones ejecutadas. Inner Journey es el cambio interno que tiene un individuo durante su experiencia en el rol asignado, en el que establece metas personales, reflexiona sobre su experiencia, comprende sus valores personales y busca nuevos caminos de desarrollo personal. Outer Journey es conocido como la interacción de un individuo con el ambiente externo, es decir, la interacción con elementos de AIESEC durante su paso por la organización, como es el sistema de soporte para realizar sus actividades, interacciones con asociados, rol en ambiente retante y la delegación de responsabilidades individuales y metas (AIESEC, 2017).

### Cualidades de Liderazgo

La etapa final del Modelo de Desarrollo de Liderazgo se conoce como Desarrollo de Cualidades de liderazgo. Este apartado consiste en cuatro características que debe adquirir una persona que ha tenido experiencia en la organización, mismas que son fundamentales para

permitir que un joven se convierta en el líder que AIESEC desea construir para un mundo mejor. A continuación, se realizará un breve resumen de las cualidades de liderazgo conforme la figura 5: Empoderar a otros, Orientado a soluciones, Consciente de sí mismo y Ciudadano Global.

**Figura 5** - Cualidades de Liderazgo




**Elaborado por:** AIESEC
**Fuente:** AIESEC LDM, 2017

*Empoderar a otros*, representa la habilidad de comunicarse efectivamente con otros individuos en distintas circunstancias y ambientes, esto permite que un líder adquiera una destreza de desenvolvimiento, permitiendo el uso adecuado de canales y mensaje que asegure que el receptor comprenda la información proporcionada en su totalidad. Por otra parte, empoderar a otros se refiere no sólo al envío adecuado de un mensaje, sino también, al tener la capacidad de desarrollar a los demás, adaptando así las actividades a sus intereses personales y profesionales. No obstante, es indispensable trabajar en la habilidad de incentivar a otros para alcanzar un propósito aún más grande, lo cual permitirá que el objetivo sea cada vez más difícil y retante de lograr, evitando así la mediocridad y aumentando la visión de superación del individuo (AIESEC, 2017).

*Orientado a soluciones*, se centra en la necesidad de un líder en adaptarse a todo tipo de circunstancias, mostrando resiliencia frente a las adversidades, impidiendo que el líder opte por

cambiar o detener las actividades que lo llevan a llegar a su objetivo. Además, es frecuente que exista negatividad en un equipo de trabajo cuando el objetivo parece alejarse al no conseguir completar una actividad, por lo que es necesario que el líder transmita positivismo con mira a avanzar, aún cuando exista incertidumbre en el equipo. Una habilidad adicional en esta cualidad es tener presente que un líder debe tomar riesgos cuando sea necesario, después de haber evaluado que exista mayor beneficio que pérdida para el equipo, impulsando así a descubrir nuevos caminos en los que otros no hayan transcurrido y que esto tenga como fin evolucionar (AIESEC, 2017).

*Ciudadano Global*, conecta con dos de los pilares principales de la organización: fomentar la internacionalización e impulsar la diversidad cultural. Para desarrollar esta cualidad es imprescindible que el líder crea en la habilidad de hacer la diferencia en el mundo, en que cualquier mínima acción incentiva a otros jóvenes a involucrarse en el objetivo. Adicional, el interés de un líder no solo debe ser en temáticas locales y nacionales, sino también, en los inconvenientes mundiales, lo cual permite que desarrolle pensamiento crítico global y sentimiento de pertenencia al buscar participar y solventar las problemáticas mundiales (AIESEC, 2017).

*Ser consciente de sí mismo,* implica que el líder comprenda y viva sus valores personales, es decir, que debe conocer sus valores y ponerlos en práctica dentro de la organización. En varias ocasiones, las dificultades ocasionan que el líder dirija su atención a sus debilidades, por lo que la organización destaca que es indispensable que se mantenga el foco en evolucionar nuestras fortalezas como líderes. Esta cualidad también apoya al líder a encontrar nuevas etapas e intereses personales, explorando nuevas pasiones e impulsando a cambiar su perspectiva de vida (AIESEC, 2017).

### 1.1.2 Evolución de AIESEC

AIESEC durante sus años de funcionamiento ha tenido varias etapas de evolución en procesos, estructuras y visión. El objetivo de este apartado es identificar los principales eventos ocurridos a lo largo de su trayectoria como organización internacional juvenil. Por otra parte, es fundamental conocer los productos de intercambio que maneja AIESEC a nivel mundial, mismos que son los que proporcionan la experiencia tanto a la membresía como a los intercambistas que deciden apostar por la organización. Adicional, se realizará una descripción de la iniciativa de la organización llamada Youth for Global Goals, la cual es realizada bajo la asociación con la Organización de Naciones Unidas (ONU).

#### 1.1.2.1 AIESEC desde 1948-2019

Durante la primera década de la organización, entre 1948 y 1958, Jean Choplin, Cofundador de AIESEC, relata en el History book de la organización: detalles sobre su adolescencia, estudios universitarios y actividades extras que dieron como resultado el surgimiento de la idea de crear una organización que permita solventar una de las problemáticas mundiales de la época, la falta de entendimiento cross cultural. Choplin manifiesta que en su juventud tenía una obsesión por la paz, misma que inicia al analizar las razones por las que, en la década de 1930, las universidades se encontraban evaluando la opción de realizar intercambios estudiantiles, y que esta, se convierte en realidad en 1948 con los intercambios de prácticas dirigidos por estudiantes universitarios. Lastimosamente, debido a la devastadora Segunda Guerra Mundial, actualmente ha sido complicado conseguir información sobre la primera década de la organización, en razón de que en aquella época la documentación, cartas y comunicación se han perdido entre sus escombros y el tiempo, sin embargo, se cuenta con documentación oficial

y líderes fundadores quienes vivieron aquella década de fundación, mismos que han compartido y relatado sobre los eventos históricos hasta el presente (AIESEC, 2019).

En la segunda década de AIESEC, entre 1958 y 1968, el cuestionamiento principal frente al crecimiento anual del 22% fue el de cómo mejorar no solo la cantidad sino también la calidad en los intercambios. En 1960, se modifica la estructura organizacional al establecer una Secretaría Internacional de AIESEC, lo que permitió que exista un nuevo enfoque en el manejo de sistemas de información a nivel mundial. En 1966, se crea el Programa de Formación AIESEC para las vacaciones universitarias de verano, teniendo como objetivo mejorar la experiencia del intercambista al ofrecer oportunidades limitadas en campos específicos, acompañados de entrenamiento, educación y la implementación de grupos de discusión. Sin embargo, en 1967, la organización comienza a tener inconvenientes relacionados a la cantidad de intercambios y manejo de información, en razón de 4500 personas que tomarían su intercambio, la capacidad de AIESEC no era suficiente, dando como resultado la necesidad de optar por un procesador electrónico de datos (AIESEC, 2019).

En la tercera década de la organización, entre 1968 y 1978, existió el auge de las capacitaciones mundiales bajo las Conferencias Internacionales, lo que ocasionó que la sede de la Organización Internacional de Trabajo en Italia en 1969, sea la sede de la Conferencia Transferencia Internacional de Habilidades Gerenciales (ITOMS), contando con más de 200 delegados de 40 países. En 1972, AIESEC sufre del impacto económico y tensiones políticas globales, reduciendo su cantidad de intercambios por primera vez en su historia, sin embargo, la organización conociendo la amenaza externa existente, prioriza el fortalecimiento de expansiones a nivel mundial. En 1975, se crean las cooperaciones entre entidades universitarias con sede de AIESEC, con el objetivo de evolucionar operaciones y asegurar proyectos de interés

común, esta asociación se dió a cabo entre la Universidad de Alberta de Canadá y la Universidad de Aalto de Finlandia. En 1978, AIESEC implementa una encuesta de entidades locales la cual da como resultado un incremento de quejas de los intercambistas, por lo que a partir de esta fecha, se inicia la creación de estándares mínimos que las entidades locales deben cumplir con sus intercambistas y así mejorar la calidad de las experiencias (AIESEC, 2019).

Durante la cuarta década, entre 1978 y 1988, el enfoque principal fue adaptarse a las necesidades de los estudiantes y a la demanda de las empresas asociadas. En 1980, una de las problemáticas principales fue que AIESEC solo hacia intercambios en el periodo de verano, mismo que no se alineaba para todos los países, impidiendo que mayor cantidad de estudiantes y universidades puedan optar por el producto por lo que se tomó la decisión de que las prácticas profesionales e intercambios se puedan realizar en dos épocas del año. En 1985, Athos Staub, Presidente de AIESEC Internacional (1985 - 1986), mencionó: Solo intenten cerrar sus ojos e imaginen qué países se verían diferente sin AIESEC, lastimosamente, no habría diferencia. Esta frase señala dos interrogantes fundamentales de la organización en la década: El mínimo impacto y relevancia de AIESEC en el mundo. Después de varios años, ya no son solo inconvenientes para resolver la calidad y cantidad de experiencias únicamente, sino también, la duda de si la organización está cumpliendo con su objetivo y si es necesario hacer modificaciones o evoluciones de manera urgente para asegurar su existencia a largo plazo (AIESEC, 2019).

En la quinta década de AIESEC, entre 1988 y 1998, específicamente 1989 fue el año de operaciones más significativas en la historia de AIESEC aún cuando existían inconvenientes geopolíticos relacionados a la Guerra Fría. En 1990, existió un decrecimiento del 54% de los resultados comparados con el año anterior, de 7029 a 3825 intercambios, como principal razón, el pronto crecimiento operativo anual de 1989, mismo que al no estar acompañado con

estrategias que permitan soportar la carga operativa, no asegura el desarrollo organizacional a futuro de las entidades, ocasionando un decrecimiento operativo en 1990. Por otro lado, el plan de acción para enfrentar los cuestionamientos que dejaron los 80s, estuvieron compuestos de distintas actividades a realizar en varias temáticas como: responsabilidad social corporativa, entendimiento cultura, emprendimiento, educación, entre otros. Entre las consecuencias que dejó la década anterior estuvo la pérdida de credibilidad de la membresía y asociados en el impacto de AIESEC en el mundo, al cambiar la estrategia y realizar un plan de acción, la organización fue reconocida en varias cumbres y varios seminarios mundiales como La Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de las Naciones Unidas en 1995 y Habitat II en 1996. Los años 90s dejaron una huella al demostrar que la organización si realiza un impacto positivo por el mundo (AIESEC, 2019).

Durante la sexta década, entre 1998 y 2008, AIESEC decide analizar y ejecutar una planificación frente al desarrollo de la membresía, haciendo que la nueva estrategia organizacional defina al producto de AIESEC como un producto de liderazgo. Bajo esta estrategia, estudios de la época dieron como resultado que la organización se encontraba realizando intercambios en todas las regiones, entidades nacionales y locales, lo cual mostraba la implementación de un proceso de aprendizaje estructurado en base a sus realidades y necesidades, haciendo que todas las entidades respeten y cumplan normativas internacionales pero que tengan independencia al momento de realizar adaptaciones para sus países y territorios. Por otro lado, se efectuaron encuestas de satisfacción a organizaciones aliadas las cuales proporcionaron resultados positivos, este factor solventó el inconveniente de credibilidad de décadas pasadas con la membresía y asociaciones aliadas. En 2004, se realiza la segmentación de países y territorios por categorías basadas en situaciones sociales, económicas y oportunidades

de cooperaciones entre entidades. Esta nueva dinámica de clasificación permitiría a futuro implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional Internacional para AIESEC que proporcione índices de crecimiento organizacional de las entidades nacionales, al conocer con detalle sus resultados operativos, el estado de su membresía, sostenibilidad financiera, cooperaciones con otras entidades, entre otros (AIESEC, 2019).

La séptima década de AIESEC, entre 2008 y 2018, inicia con un obstáculo externo a superar, la Crisis Financiera Global del 2008, misma que dificulta la capacidad económica de los estudiantes universitarios para adquirir el producto de intercambio, al existir desempleo, intolerancia y conflictos alrededor del mundo. Por otro lado, la organización se encontraba ejecutando los objetivos para alcanzar AIESEC 2010, estos serían lineamientos internacionales y metas por cumplir que serían establecidos cada 5 años, en razón de dirigir a la organización no solo a corto sino a mediano plazo, asegurando así que cada año, aún con cambios estructurales, cada gestión directiva de AIESEC deba enfocarse en el cumplimiento de estos objetivos dentro de su planificación anual. Hugo Pereira, Presidente de AIESEC Internacional de la gestión 2010-2011, describe su gestión como: Un año en el que celebramos el alcance de AIESEC 2010 respaldado por un sólido desempeño financiero y crecimiento operacional, este acontecimiento llevó a que AIESEC busque crear nuevos objetivos llamados AIESEC 2015 y posteriormente AIESEC 2020, los cuales llegarían acompañados de proyectos como Youth for Global Goals con la Organización de Naciones Unidas, crecimiento operativo, expansión a más de 120 países y territorios y posicionamiento mediante Cumbres Mundiales Juveniles y nuevas organizaciones aliadas (AIESEC, 2019).

#### 1.1.2.2 Experiencia y Productos de Intercambio

En apartados anteriores, se definió al AIESEC Way como una guía que proporciona pautas para la membresía al mencionar: por qué, qué y cómo la organización desarrolla liderazgo en el mundo. En esta sección, se brindará mayores detalles sobre el qué de AIESEC, desarrollar liderazgo en jóvenes mediante intercambios interculturales. Es decir, que la labor de la membresía permite que jóvenes estudiantes universitarios alrededor del mundo puedan tomar el producto de AIESEC con el fin de adquirir nuevas destrezas y habilidades como son las cualidades de liderazgo. Esto genera cuestionamientos sobre la definición, tipos y detalles de los productos de intercambio ofertados por la organización. Es por esta razón que es indispensable realizar un resumen descriptivo de los dos productos principales utilizados en AIESEC en Ecuador y en el mundo, los cuales serán utilizados posteriormente para la implementación de estrategias del Modelo de Desarrollo Organizacional.

El primer producto es Voluntariado Global (GV), el cual como su nombre lo indica, es un intercambio de voluntariado que brinda una experiencia intercultural para los jóvenes que buscan desarrollar habilidades, contribuir en sectores vulnerables y brindar soporte en la ejecución de proyectos relacionados principalmente a la educación, erradicación de la pobreza, reducción de desigualdades, protección del medio ambiente, salud, igualdad de género, entre otros. Existen más de 20000 proyectos alrededor del mundo, en los que el intercambista puede seleccionar a su preferencia, siempre y cuando, cumpla con requisitos básicos solicitados como edad, perfil académico e idioma requerido principalmente. La gran mayoría de asociaciones aliadas son ONGs y gran cantidad de los proyectos cuentan con hospedaje de una familia extranjera, permitiendo así que el intercambista no solo reciba una experiencia al contribuir en una ONG internacional, sino también, convivir con ciudadanos extranjeros, enriqueciendo más su

experiencia personal. Este proyecto tiene una duración de 6-8 semanas por lo que es factible que un estudiante universitario opte por realizarlo durante sus vacaciones intersemestrales (AIESEC, 2020).

El segundo producto es Talento Global (GT), el cual tiene como objetivo brindar oportunidades de pasantías globales para los jóvenes egresados y graduados principalmente, quienes busquen desarrollar habilidades y adquirir experiencia en el campo profesional administrativo, marketing, finanzas, informática, negocios, ingeniería y educación. Este producto es atractivo para jóvenes que busquen iniciar o complementar su experiencia académica fuera del país, trabajando con industrias, empresas, multinacionales y organizaciones que impulsarían su perfil profesional. Este producto posee requisitos avanzados para sus proyectos, ya que el intercambista formaría parte de la nómina laboral de la empresa, entre los cuales se encuentran; título universitario, experiencia profesional, visado, entre otros. El proyecto incluye un contrato laboral el cual puede ser estipulado desde 6-78 semanas, dependiendo de la preferencia del intercambista en tiempo de duración, tipo de campo profesional, permiso de residencia y oferta de la empresa, mismo que es fijado previo al inicio del proyecto (AIESEC, 2020).

Con el objetivo de adquirir un mayor conocimiento de los productos que serán utilizados dentro de la presente investigación, es indispensable realizar un breve resumen comparativo entre los productos. Se puede concluir que el Voluntariado Global es un producto que posee menores requisitos, horas de trabajo y menor tiempo de duración que Talento Global, el cual tiene un enfoque laboral. Adicional, es importante mencionar que el proyecto de voluntariado no cuenta con una remuneración, a diferencia de las pasantías profesionales, debido al contrato profesional existente, lo que aumenta la formalidad del vínculo entre intercambista y empresa. Un elemento importante a destacar son los requisitos, mismos que en el Voluntariado Global

permiten que jóvenes entre 18-30 años puedan ser partícipes, varios de ellos, aún cuando no exista experiencia universitaria académica o profesional previa, a diferencia de Talento Global, en el que el campo de trabajo es específico, al igual que la experiencia profesional. Finalmente, se debe aclarar que las entidades locales de AIESEC en Ecuador ofertan el producto de Voluntariado Global, mientras que la entidad nacional oferta el producto de Talento Global (AIESEC, 2020).

#### 1.1.2.3 AIESEC y ONU - Youth for Global Goals

La Organización de Naciones Unidas (ONU) fue creada después de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de mantener la paz y la seguridad alrededor del mundo, es decir, ONU y AIESEC poseen una visión en común, evitar conflictos internacionales y alcanzar así la paz global. En 2015, la ONU aprueba la Agenda 2030 para impulsar el desarrollo sostenible, misma que cuenta con 17 objetivos a cumplir durante 15 años con la finalidad de asegurar beneficios de desarrollo esenciales para países y territorios. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) buscan solventar problemáticas mundiales en distintos campos como: desigualdad, salud, género, clima, pobreza, educación, recursos entre otros (ONU, 2020). Dentro de este marco, se puede inferir que las dos organizaciones no solo comparten la visión por un mundo pacífico, sino también, el deseo de contribuir a sectores vulnerables ofertados por los productos de AIESEC y los ODS, es así como nace la iniciativa entre organizaciones llamada Youth for Global Goals.

**Figura 6** - Objetivos de Desarrollo Sostenible




**Elaborado por:** ONU
**Fuente:** Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015

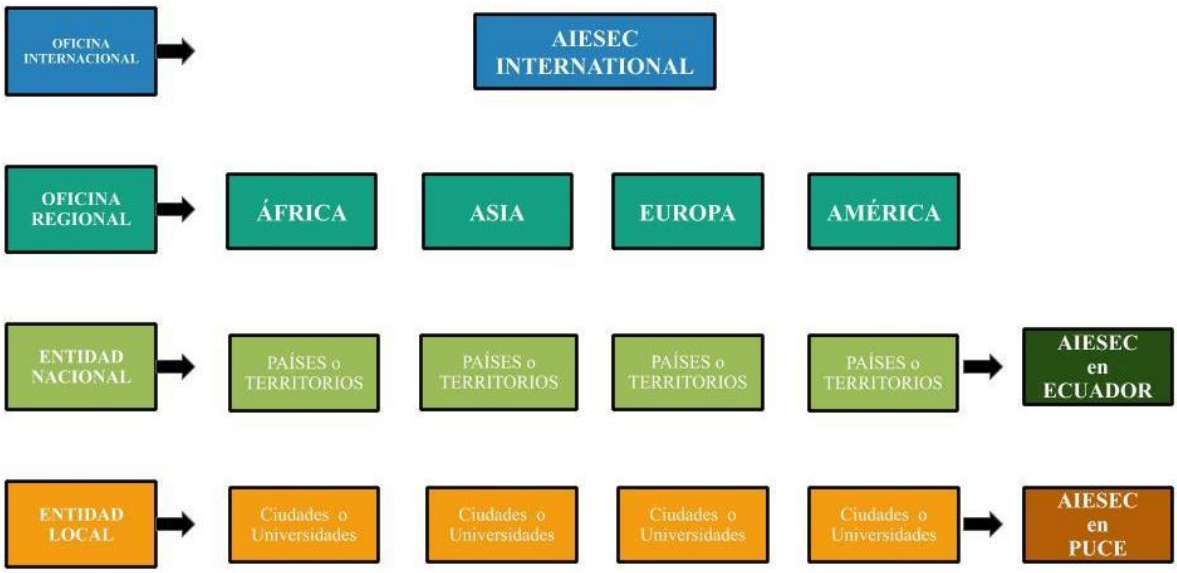
Juventud por los Objetivos Globales o Youth for Global Goals (Y4GG), es una iniciativa de AIESEC para impulsar a la juventud a participar en la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible alrededor del mundo, esto consiste en proporcionar educación mediante foros y cumbres internacionales, como también, brindar oportunidades de voluntariado extranjero donde puedan ser partícipes de actividades que generan un cambio en una problemática específica, desarrollando liderazgo en un tema de interés (ONU, 2020). La conexión entre AIESEC y los ODS se encuentra en su producto Voluntario Global, debido a que el requisito de cada proyecto del intercambio de voluntario es que tenga como objetivo contribuir con un ODS, es decir, si un joven es afín a la educación y desea aportar en esta temática en el exterior, la organización dirigirá al intercambista hacia proyectos vinculados al ODS 4: Educación de Calidad. Este apartado es fundamental para comprender la importancia de la alineación internacional, la historia y el objetivo que tiene el producto Voluntariado Global, mismo que será clave en la presente investigación al realizar la propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del modelo de desarrollo organizacional de AIESEC en Ecuador en AIESEC en PUCE.

## 1.2 AIESEC INTERNACIONAL Y SU FUNCIONAMIENTO

AIESEC es una organización juvenil mundial que posee una estructura organizacional internacional, regional, nacional y local. El objetivo de este punto es aclarar el organigrama estructural de AIESEC y el rol de cada uno de ellos. Es imprescindible abordar no solo su funcionamiento individual, sino también, la conexión de trabajo entre estructuras, mismo que inicia desde lineamientos globales generales para todas las entidades y culmina en la implementación de los productos de la organización en un país o territorio. El conocimiento de este sistema jerárquico se vincula posteriormente con la ejecución del Modelo de Desarrollo Organizacional mundial y el Modelo nacional de AIESEC en Ecuador y sus entidades locales.

### 1.2.1 Estructura

**Figura 7** - Estructura AIESEC Global




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC, 2020

### 1.2.2 Funcionamiento

El equipo de *AIESEC Internacional* (AI) está compuesto por el Presidente de AIESEC Internacional y sus directores globales. AI son quienes lideran la organización a nivel mundial teniendo la matriz principal de AIESEC en Canadá y tienen como requisito que su equipo haya tenido un rol regional o nacional previo. Entre las principales funciones de AI se encuentran: asegurar la gobernabilidad y el manejo global de la organización de acuerdo a sus estatutos, representar a AIESEC con externos y aliados, liderar las operaciones y facilitar la comunicación entre miembros con mira al cumplimiento de actividades y propósitos organizacionales. La directiva global debe proporcionar los recursos necesarios para la implementación de AIESEC a nivel mundial, no solo al ser líderes de conferencias y espacios de educación internacionales, sino también, al crear, modificar y difundir los lineamientos globales en campos como gobernabilidad, finanzas, legalidad, uso de marca, plataformas virtuales, cultura organizacional, ventas, manejo de aliados y estrategias organizacionales.

La *oficina regional (RO)* está compuesta por un Director Regional responsable de todas las operaciones y entidades de un continente en específico y su junta directiva regional. RO se encarga de mantener la alineación de los países con la planificación global de AIESEC Internacional. El requisito principal para ser parte de la Oficina Regional es haber culminado un rol de Junta Directiva Nacional. Entre sus principales funciones se encuentran: asegurar el uso adecuado de la gobernabilidad, legalidad y finanzas regionales, brindar soporte a las juntas directivas o entidades nacionales en campos operativos y representación a nivel regional, pero sobretodo, adaptar los lineamientos globales a la necesidad regional, recomendando y apoyando así a las entidades nacionales en la implementación de los mismos. Actualmente existen cuatro Oficinas Regionales en el mundo: América, Europa, Asia y África.

Las *entidades nacionales* son la representación de AIESEC en un país o territorio, adoptando el nombre del mismo, es decir, en nuestro país su nombre es AIESEC en Ecuador. Esta entidad es liderada por la Junta Directiva Nacional elegida por la Asamblea Nacional bajo un proceso de selección de perfiles nacionales e internacionales. Entre sus funciones principales están: estimular y coordinar las actividades de AIESEC en Ecuador, representar al país o territorio en Conferencias Internacionales, implementar a nivel nacional las actividades direccionadas por AIESEC Internacional, crear estrategias nacionales operativas, financieras y organizacionales para asegurar el desarrollo de la entidad a largo plazo. Este equipo es encargado de brindar soporte y educación directa a las entidades locales al ser responsable final y representante de la organización en el país o territorio, siendo así, quienes responden a situaciones legales a nivel nacional tanto con universidades, aliados o de existir, inconvenientes de un intercambio.

Las *entidades locales* son organismos operativos de AIESEC en Ecuador, mismos que tienen como sede de representación una universidad o ciudad, como ejemplo, la presente investigación engloba a la entidad local AIESEC en PUCE de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esta entidad es liderada por la Junta Directiva Local elegida por la Asamblea Local bajo un proceso de selección interno, respetando el Compendio Nacional de AIESEC en Ecuador. Entre sus funciones se encuentran la implementación de intercambios entrantes y salientes de una universidad o ciudad específica, la entidad local es el único organismo que tiene contacto con los estudiantes universitarios, autoridades y padres de familia, siendo así responsables de inicio a fin de cada una de las experiencias de intercambio. Además, las entidades locales son quienes realizan procesos de admisión para que los jóvenes sean parte de la organización, por lo tanto, son responsables de la experiencia de liderazgo de la membresía.

## 1.3. AIESEC en Ecuador

La entidad nacional, AIESEC en Ecuador, se ha mantenido operando en el país por 55 años, lo que ha permitido que miles de estudiantes universitarios puedan vivir la experiencia de un intercambio de voluntariado o intercambio profesional con la organización. Durante su trayectoria en Ecuador se ha expandido en varias ciudades y provincias como: Ambato, Cuenca, Guayaquil, Loja, Machala, Manabí y Quito. Entre esas entidades se encuentra AIESEC en PUCE, una de las entidades con mayor antigüedad y mayor prestigio del país, en la que se realiza la presente investigación al estar ubicada dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### 1.3.1 Antecedentes

En 1959, se inicia la planificación para la apertura de AIESEC en Ecuador con el soporte de AIESEC en Estados Unidos. Eloy Solano, Enrique Chávez y Carlos Yturralde, jóvenes universitarios ecuatorianos que compartían los ideales de la organización, conforman la primera Directiva Nacional de AIESEC en Ecuador. En 1960, representantes de AIESEC en Estados Unidos visitan Ecuador con el objetivo de coordinar actividades relacionadas a la operatividad de intercambios con estudiantes de la Universidad Estatal de Guayaquil y Universidad Central de Quito, esto genera el primer intercambio entrante para AIESEC en Ecuador por parte de un estudiante de nacionalidad británica. Después de varios años realizando intercambios, en razón de inconvenientes políticos, AIESEC en la Universidad Estatal de Guayaquil cierra sus actividades, generando el cese de actividades de AIESEC en Ecuador.

En 1973, una delegación de AIESEC en España viaja a Ecuador para brindar soporte en la reestructuración de la Junta Directiva Nacional de AIESEC en Ecuador, la cual se realiza

nuevamente en Guayaquil, pero en esta ocasión en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG). Después de superar inconvenientes pasados, se funda por segunda ocasión AIESEC en Ecuador con la ayuda de un grupo de asesores conformados no sólo por autoridades académicas, sino también por ejecutivos que brindaron respaldo para la oficialización de la organización a nivel nacional. Es así como en 1975, AIESEC obtiene la aprobación de los Estatutos y la personería jurídica por el Ministerio de Educación mediante la resolución No.726, y posteriormente publicada en Registro Oficial No. 797 del presente año (Alumni AIESEC en Ecuador, 2019).

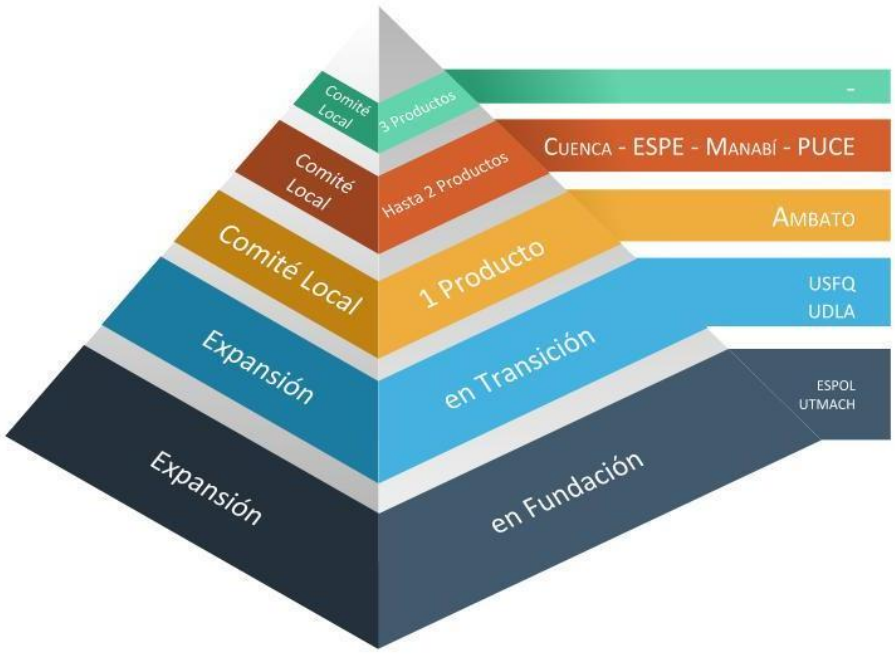
A partir de los años 80 hasta el presente, AIESEC en Ecuador ha sido anfitrión y ha enviado delegados nacionales a distintas Conferencias Internacionales, teniendo como objetivo posicionar al país y permitir que la membresía pueda educarse para contribuir así en su realidad local. Adicional, en el año 1986 se crea una nueva entidad AIESEC en Cuenca, lo que conlleva a la expansión de la organización en distintas ciudades y universidades del país. Actualmente, AIESEC en Ecuador, ha tenido inconvenientes en cese de actividades de varias entidades locales que no han llegado a cumplir con los mínimos operativos de la organización para mantenerse como representantes en su ciudad, este conflicto ha generado que por varios años existan cuestionamientos sobre la aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional y las estrategias que se aplican para mantener la evolución de las entidades locales.

### 1.3.2 Entidades Locales

El Modelo de Desarrollo Organizacional permite realizar una categorización de las entidades locales con el fin de asegurar una correcta evolución no sólo operativa, sino también, de recursos humanos y financieros, mismo que evalúa distintos índices que serán analizados en el futuro. Bajo esta perspectiva conforme la figura 8, el Modelo señala tres etapas de las

entidades locales: Expansión en Fundación, Expansión y Comité Local. Cada una de estas etapas describe la situación actual de una entidad local, siendo el inicio su fundación, de acuerdo a su desenvolvimiento se convierte en una Expansión y posteriormente, en un Comité Local.

**Figura 8 -** Clasificación Entidades Locales




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC en Ecuador, 2020

*Expansiones en Fundación* son consideradas aquellas entidades locales que, como su nombre lo indica, fueron fundadas recientemente, es decir, que se encuentran en la etapa inicial después de la firma de un convenio con una universidad referente a la realización de intercambios de Voluntariado Global. Su característica principal es que su Junta Directiva Local está conformada por jóvenes estudiantes de la universidad sin previo conocimiento de AIESEC como organización por lo que requieren un soporte especial por parte de la Entidad Nacional para asegurar su evolución. En esta etapa, la membresía la conforma únicamente su Junta

Directiva Local por lo que necesitan pasar por un proceso de aprendizaje no sólo organizacional, sino también, de liderazgo con el fin de que puedan realizar admisiones en el futuro. Las operaciones son escasas debido a que no tiene un posicionamiento como organización con los estudiantes universitarios, incluso sus metas operativas son mínimas, siendo esta una etapa de adaptación.

Las *Expansiones* se diferencian de las Expansiones en Fundación al haber realizado más de 10 intercambios de Voluntariado Global, es decir, que han demostrado tener conocimiento teórico-práctico operativo. Además, se caracteriza por tener un incremento de membresía que serán jóvenes novatos en la organización que brindarán soporte a la Junta Directiva Local, siendo estos ahora líderes de equipos. Las Expansiones ya culminaron su ciclo de educación básica, se encuentran en un nivel intermedio de aprendizaje en el que ya no se tratan temas fundacionales, sino que existe un enfoque en liderazgo y en crecimiento operativo. Al encontrarse aún en etapa de desarrollo, siguen siendo dependientes de la Junta Directiva Nacional, sobretodo en el campo financiero. A corto plazo, en caso de mantener estabilidad operativa, financiera y de membresía, se proyecta a que las Expansiones evolucionen al estatus de Comité Local.

Los *Comités Locales* son entidades locales que han demostrado tener experiencia operativa, pero también, responsabilidad al manejar sus recursos financieros y al asegurar la experiencia de su membresía. La diferencia principal con las Expansiones, es que estas entidades pueden implementar el producto del Voluntariado Global entrante, es decir, al tener experticia en el campo de enviar estudiantes al extranjero, pueden optar por recibir estudiantes universitarios del extranjero y trabajar en la creación de proyectos vinculados a los ODS con ONGs, escuelas y fundaciones de la ciudad. Además, una de sus diferenciaciones principales es que después de asegurar estabilidad de recursos y crecimiento operativo, un Comité Local podría manejar un

segundo producto, es decir, Talento Global. De esta manera la entidad local estaría preparada para manejar procesos de intercambio profesionales en el que los requisitos son más específicos, que incluya remuneración para el intercambista e incluso poseer estructura para realizar procesos y acompañamiento profesional sin que esto influya en la ejecución del producto Voluntariado Global. Un ejemplo de Comité Local es AIESEC en PUCE, el caso de estudio de la presente investigación.

### 1.3.3 AIESEC en PUCE

AIESEC en la PUCE es la entidad local con más de 40 años de trayectoria y crecimiento operativo de la organización, desde sus inicios en el Ecuador. Desde su fundación se ha caracterizado por ser un referente de las entidades locales y del país a nivel internacional. Este comité local cuenta con un convenio vigente con la PUCE, mismo que ha permitido que AIESEC implemente su producto de intercambio de voluntariado para sus estudiantes y permite que sus egresados accedan al producto de Talento Global con soporte de la oficina nacional. AIESEC en PUCE desde el año 2016 se ha caracterizado por ser la entidad local con mayor volumen de intercambios del país, anualmente. En el año 2017, AIESEC en PUCE inicia un proyecto con la Dirección de Vinculación de la PUCE, permitiendo así que jóvenes estudiantes de la universidad puedan validar sus horas de servicio comunitario con la organización, con el requisito principal de que se alinee su proyecto a las necesidades de la carrera y a los ODS afines a la misma. Sin embargo, en el año 2018 y 2019 la entidad local, inicia un declive de volumen de intercambios, perdiendo membresía y presentando inestabilidad financiera, es por esta razón, la importancia de conocer los últimos años del Comité Local.

AIESEC en PUCE, como caso de estudio, ha tenido un aumento importante en el volumen de intercambios desde el año 2015, así de 61 intercambios realizados en el 2015 pasó a

91 en el 2016 ya 242 intercambios internacionales en el 2017, por este hecho, en 2017 fue un referente de crecimiento a nivel mundial (AIESEC,2019). Sin embargo, al finalizar el año 2018, la entidad observa un decrecimiento en número de intercambios, pues de 242 efectuados en 2017 baja a 214 en el 2018 y para finales de 2019 realiza 147 intercambios, debido a que su planificación a corto plazo no permitía asegurar su funcionamiento y estabilidad de la entidad en futuros años, esta tendencia decreciente de los intercambios efectuados, llevó a que AIESEC en PUCE pierda integrantes de la entidad local, y contemple un estatus actual de deuda, e incluso pierda la oportunidad de ejecutar el producto de Emprendimiento Global que fue entregado a inicios de 2019 logrado gracias a su desempeño en años anteriores, especialmente en 2017 y 2018. Por esta razón es fundamental que exista la modificación de la planificación local de AIESEC en PUCE para el año 2021, en alineación con el Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC en Ecuador, para que todas las actividades ejecutadas en la entidad local aseguren, no solo el crecimiento de volumen de intercambios, sino también la calidad de experiencias de los jóvenes y su estabilidad financiera.

El Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC en Ecuador llega a ser cuestionado debido a la falta de evolución sostenible de sus entidades locales, lo que pone en riesgo el funcionamiento de la entidad nacional en los próximos años. El presente trabajo busca adaptar la planificación local de AIESEC en PUCE al cumplimiento del MDO 2020, mismos que necesitan tener una conexión entre sí para obtener resultados operativos y crecimiento organizacional a largo plazo, mediante estrategias locales vinculadas a teorías de desarrollo organizacional, con el objetivo de precautelar el bienestar de la misma, para posteriormente, ser implementado a nivel nacional en distintas entidades locales. En este marco el presente trabajo de investigación propone lineamientos internos a ejecutar en AIESEC en PUCE como caso de estudio, que

permitan el desarrollo, manejo y ejecución del producto de voluntariado internacional, con el fin de que la entidad local facilite a los estudiantes de la PUCE una experiencia personal, profesional e internacional adicional a su campo de estudios.

Este capítulo ha presentado a AIESEC como una organización internacional juvenil sin fines de lucro, dedicada al desarrollo de liderazgo mediante la ejecución de intercambios de voluntariado y/o pasantías profesionales en el extranjero. Se ha cumplido el objetivo de describir los antecedentes y el ingreso de la organización internacional AIESEC y su aplicación en Ecuador. Por otro lado, AIESEC en PUCE, entidad local de AIESEC en Ecuador, es un caso adicional de crecimiento operativo acompañado por un decrecimiento en la generación siguiente, esto podría ocasionarse a falta de lineamientos organizacionales, pérdida de membresía y cambios generacionales anuales de la organización, es por esta razón que es necesario analizar los resultados internos de la entidad local para conocer la causa de sus incidencias. Se evidencia en los antecedentes internacionales, nacionales y locales, inestabilidad y preocupación al momento de implementar sus productos, tanto en el campo operativo como en recursos humanos y financieros, lo que genera una necesidad de optar por diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional que asegure que AIESEC resuelva inconvenientes de manera global y con un enfoque a largo plazo.

# CAPÍTULO II

# MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## 2.1 Descripción del Modelo de Desarrollo Organizacional Internacional 2018

Las incidencias generadas a lo largo de la historia de la organización, ha ocasionado que AIESEC recurra al Desarrollo Organizacional (DO) para solventar las problemáticas operativas y de recursos, además, esto permitiría guiar a todas sus entidades locales hacia una visión a largo plazo. El DO es un proceso que permite analizar y modificar las teorías, valores, comportamientos, sistemas y estrategias que posee una empresa, organización o institución para asegurar su funcionamiento y evolución a largo plazo. La teoría del DO facilita encontrar los lineamientos adecuados para realizar un cambio organizacional que beneficie a la institución. Adicional, es una guía para que sus dirigentes y empleados alcancen en conjunto los objetivos de la organización. (Guízar, 2013)

Bajo el contexto indicado, en este apartado se analizará el Modelo de Desarrollo Organizacional de AIESEC y sus índices; su aplicación nacional y local y finaliza con un análisis de la ejecución del MDO en AIESEC en PUCE.

### 2.1.1 Modelo de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es definido como un proceso o estrategia que permite guiar a un nivel organizacional superior a una institución, empresa u organización tomando en consideración todos los elementos de la empresa. Este es un proceso con medidas a corto plazo que generan un impacto a largo plazo en el cual se vinculan todos los actores, valores,

estructuras, estrategias, tácticas y herramientas de la institución. Según Burke, quien ha proporcionado aportes importantes en el campo del Desarrollo Organizacional, el trabajo entre los agentes de cambio y la organización, la conducta humana de los empleados e incluso la cultura organizacional interna, son los elementos que pueden definir un cambio organizacional positivo o negativo en una empresa. (Figueroa, 2014, p.1)

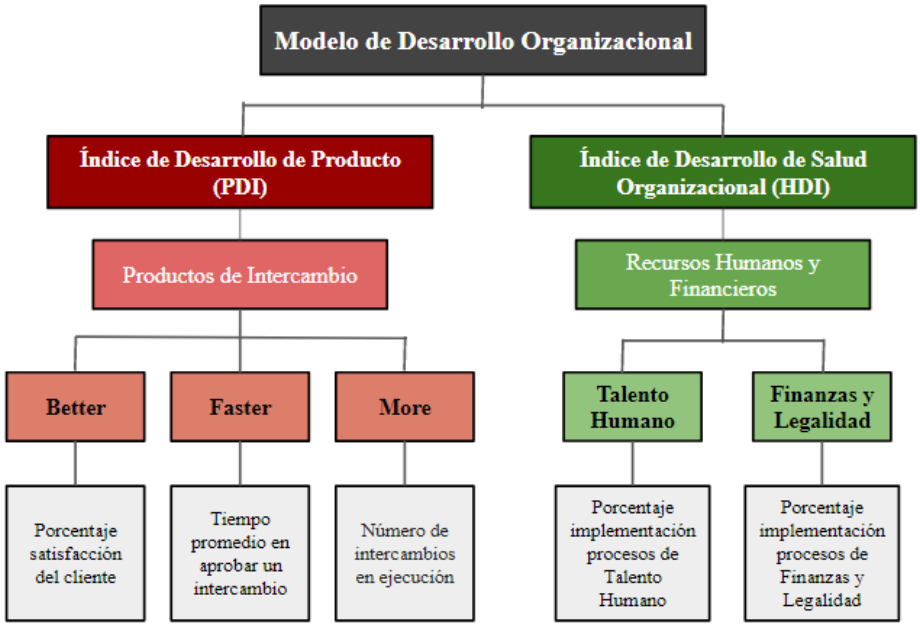
En base a la definición de Desarrollo Organizacional y los antecedentes previamente señalados, AIESEC decide que la implementación de esta teoría mediante un Modelo Internacional permitirá contrarrestar distintas problemáticas. La organización, define al Desarrollo Organizacional como varias maneras y procedimientos de incrementar la productividad y la efectividad de la organización (AIESEC, 2018). Este concepto permite inferir que AIESEC se centra en la priorización del desempeño de los productos de intercambio global, siendo así que como resultado, este genere mayor cantidad y mejores experiencias de intercambio. A simple vista, el concepto de la organización difiere del teórico, en el que no se toma únicamente en cuenta al producto, sino también, a los valores, estructura e incluso cultura organizacional. En este orden, previo a realizar un criterio sobre el Desarrollo Organizacional y la percepción de AIESEC, es necesario conocer la definición del Modelo de Desarrollo Organizacional, su objetivo y medibles.

AIESEC define al Modelo de Desarrollo Organizacional como una herramienta que proporciona entendimiento sobre el estado actual de la red global. Esta definición conecta con la necesidad de resolver la categorización a nivel mundial, por otro lado, es indispensable comprender los objetivos que se esperan alcanzar con el MDO global. La organización clasifica los objetivos en cuatro pilares: Facilitar el desarrollo del producto, incrementar la colaboración, mejorar procesos y brindar dirección estratégica. En cuanto al desarrollo de producto, se espera

que la organización encuentre el mecanismo que genere datos para la evaluación de la situación actual de los productos, analizar las problemáticas y establecer las pautas que permitan solventar inconvenientes a nivel mundial. En lo referente al incremento de la colaboración, este tiene como fin incentivar la sinergia de trabajo entre áreas operativas y áreas de soporte. Lo que tiene que ver con la mejora de procesos, aquello permite que todas las áreas locales puedan tener una evolución lo cual generaría un incremento operativo en las entidades. Finalmente, el MDO categoriza a las entidades según su desempeño, es decir, se puede brindar dirección estratégica internacional en base a su capacidad y necesidades (AIESEC, 2018).

El desafío principal del Modelo de Desarrollo Organizacional fue encontrar el sistema de medición apropiado para la categorización de los productos y sus recursos. AIESEC usó al Índice de Desarrollo Humano como referencia para la creación de los medibles de su MDO, el cual está compuesto por varios índices como: expectativa de vida, educación e incluso indicadores de ingreso per cápita. Esto permite categorizar a los países mediante cuatro niveles de Desarrollo Humano: bajo, medio, alto y muy alto, en el que tener un puntaje alto refleja altos niveles de educación, esperanza de vida y PIB per cápita. Es así como la organización toma la decisión de implementar dos índices dentro del MDO: Índice de Desarrollo de Producto y el Índice de Desarrollo de Salud (Recursos Financieros y Humanos) (AIESEC, 2018), conforme se observa en la siguiente figura, que luego se realizará el análisis correspondiente.

**Figura 9** - Modelo de Desarrollo Organizacional




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Global OD Model Basic Explanation, 2018

### 2.1.2 Índice de Desarrollo del Producto (PDI)

El PDI es un indicador que señala el nivel de desarrollo de un producto de intercambio como Voluntariado Global y/o Talento Global durante el periodo de un año. La responsabilidad mayoritaria de su ejecución es de las áreas operativas de una entidad nacional y local. En este índice se consideran tres elementos: Better, Faster y More.

#### 2.1.2.1 Faster:

Faster, es un indicador que señala la rapidez con la que una entidad local consigue aprobar un intercambio, es decir, el tiempo que un estudiante interesado se demora en adquirir el producto de intercambio de su interés (AIESEC, 2018). Por ejemplo: Un estudiante de la PUCE recibe información de la organización mediante redes sociales, correo electrónico o al visitar la página de AIESEC en Ecuador, posterior a eso, decide inscribirse a la base de datos de la organización para recibir detalles específicos en base a sus intereses y necesidades, a partir de

ese momento, AIESEC mide el tiempo en el que la persona recibe su primer contacto con un miembro de una entidad local, que aplica al programa de intercambio, es aceptado por la entidad anfitriona extranjera que lo guiará durante su experiencia y realiza el pago correspondiente a su programa.

Conocer la rapidez en la que una entidad local aprueba intercambios permite que AIESEC pueda identificar y brindar soporte en caso de existir un inconveniente que impida la aprobación temprana de un estudiante. Adicional, este indicador permite que las áreas de productos conozcan su tiempo promedio para conseguir un intercambio, presionando así a la membresía por productividad. Además, el tener en consideración una base de días en el campo operativo, permite conocer el estado del proceso de cada interesado, y así, aumentar el volumen de intercambios de manera mensual (AIESEC, 2018).

Lastimosamente, este indicador no es medido por las entidades nacionales en su totalidad, debido a que se requieren conexiones avanzadas entre las plataformas de bases de datos y organizacionales con las que no cuentan todos los países y territorios en razón de su realidad económica. Este es el caso de AIESEC en Ecuador, en el que la entidad nacional implementa los procesos y tiempos promedios establecidos a nivel internacional, pero no cuenta con los sistemas suficientes para poder medir el tiempo de sus interesados, haciendo que se dificulte su ejecución y este sea excluido de su MDO Nacional (AIESEC en Ecuador, 2018).

#### 2.1.2.2 More:

More, es un indicador que tiene como objetivo medir la cantidad de jóvenes que se encuentran realizando su intercambio por parte de una entidad, es decir, que su ubicación es el país extranjero anfitrión y cumple con las responsabilidades del producto de intercambio

seleccionado en una ONG o empresa asociada (AIESEC, 2018). Este factor es indispensable para conocer la cantidad de estudiantes que se encuentran ejecutando su proyecto y marca el inicio de las responsabilidades de brindar una experiencia de liderazgo entre una entidad local con una entidad extranjera. Por otro lado, los resultados de este elemento son necesarios para el análisis de la capacidad de una entidad local en generar intercambios con un producto determinado. No obstante, los antecedentes de la organización marcan la relevancia de la cantidad de intercambios realizados por parte de una entidad nacional o local, sin embargo, este factor no indica la calidad de las experiencias ni la capacidad de una entidad en asumir la responsabilidad de manejar un número de intercambios, en razón de considerar los resultados operativos, pero no incluye el estado actual de sus recursos humanos y financieros.

#### 2.1.2.3 Better:

Better, es el tercer indicador que impulsa uno de los principales inconvenientes históricos de la organización, las experiencias de calidad (AIESEC, 2018). Existe un protocolo de varios elementos y beneficios que deben ser proporcionados a todos los intercambistas desde el momento en que reciben información sobre el proyecto al realizar hasta la culminación del mismo, entre ellos: hospedaje, descripción de trabajo, horas de trabajo, seguro médico, vínculo de trabajo entre entidades y organizaciones externas, información proporcionada previo, durante y posterior al proyecto, entre otros. Este indicador se obtiene mediante la evaluación del servicio de la organización por cada intercambista al culminar su experiencia de intercambio, en el que se incluyen todos los elementos del protocolo mencionado anteriormente. Esta encuesta otorga un porcentaje de satisfacción del cliente de una entidad local, misma que está vinculada al MDO para la medición correspondiente. Los resultados permiten que las entidades nacionales puedan brindar soporte a las entidades locales en la ejecución de los productos de intercambio,

asegurando la experiencia del intercambista, la evolución de procesos y estabilidad en las relaciones universitarias (AIESEC, 2018).

### 2.1.3 Índice de Desarrollo de Salud Organizacional (HDI)

El HDI es un indicador que evalúa las estructuras y los recursos humanos y financieros disponibles en una entidad, en base a la implementación del producto de intercambio Voluntariado Global y/o Talento Global. La responsabilidad mayoritaria de su ejecución es de las áreas de soporte, es decir, las áreas de Talento Humano y Finanzas con el apoyo legal de una entidad nacional (AIESEC en Ecuador, 2018).

#### 2.1.3.1 Finanzas y Legalidad

Finanzas y Legalidad (FNZ) es un indicador del MDO correspondiente a un área local y nacional de AIESEC alrededor del mundo, la cual lleva consigo el mismo nombre. Esta área es indispensable al momento de manejar operaciones por el soporte que brinda en la ejecución del producto de intercambio internacional referente principalmente al manejo de recursos financieros y el cumplimiento de requisitos legales para vivir una experiencia de intercambio con la organización (AIESEC en Ecuador, 2018). De acuerdo con AIESEC (2017), esta área es responsable principalmente en la ejecución de seis procesos, que son considerados en la medición del MDO: Legalidad, Contabilidad, Reportabilidad, Presupuesto, Auditoría y Sostenibilidad.

**Legalidad**: Asegurar el cumplimiento del contrato firmado entre los intercambistas y las organizaciones aliadas con AIESEC.

**Contabilidad:** Registrar, clasificar, interpretar y comunicar información financiera.

**Reportabilidad**: Informar a AIESEC Internacional, Oficina Regional, Entidad Nacional y Entidad Local sobre la situación financiera.

**Presupuesto:** Identificar, analizar y distribuir el presupuesto por área. Este proceso permite mantener un control financiero, observar el cumplimiento de planificación operacional e implementar un rol preventivo, correctivo o estratégico para las operaciones.

**Auditoría:** Asegura el orden en cuanto a manejo de datos, información y requisitos de un intercambista.

**Sostenibilidad:** Salvaguardar a largo plazo a la entidad local brindando estabilidad en el campo financiero.

#### 2.1.3.2 Talento Humano (TM)

El TM, es un indicador del MDO correspondiente a un área local y nacional de AIESEC. Al igual que Finanzas y Legalidad, su rol es fundamental en el soporte operativo de intercambios internacionales debido a que es responsable de los jóvenes que ingresan a la organización (membresía), su experiencia, su desarrollo y su educación organizacional (AIESEC, 2017). De acuerdo con AIESEC (2017), esta área es responsable principalmente en la ejecución de tres procesos del área de Talento Humano, mismos que son considerados en la medición del MDO, entre ellos: Get, Keep y Develop.

***Get:*** Conseguir a las personas que poseen el perfil organizacional y cumplir con el cronograma planificado; por lo tanto, garantiza que el recurso más importante de AIESEC, sus miembros vivan la experiencia de AIESEC desde el primer contacto hasta su inducción.

***Keep:*** Permite asegurar la retención de la membresía mediante un sistema que contenga actividades como: elaboración de un plan de carrera a largo plazo en AIESEC, ejecución de objetivos personales individuales e implementación de estándares de equipo. Keep también es responsable de la sucesión de liderazgo, sistema de incentivos y ambiente laboral.

***Develop:*** Este proceso asegura que el miembro sea consciente de su desempeño actual, debilidades por mejorar, así como lo que debe desarrollar durante su experiencia. Crea un "ecosistema" que permite que el aprendizaje de la membresía provenga de experiencias prácticas, trabajo en equipo y actividades individuales.

### 2.1.4 Categorización Modelo de Desarrollo Organizacional

La *categorización* del MDO se refiere a la agrupación de entidades locales que poseen similares índices PDI y HDI, es indispensable saber que cada categorización recibe un soporte específico de parte de la Junta Directiva Nacional en base a la madurez de sus recursos y operaciones (AIESEC en Ecuador, 2018). Después de conocer la importancia de los datos proporcionados por los índices, se podrá elaborar estrategias de acuerdo a las necesidades de las entidades locales, para lograr este objetivo es necesario conocer el sistema de categorización de cada entidad local con el fin de no solo implementar estrategias en AIESEC en PUCE, sino también, identificar la evolución esperada en cuanto a sus índices y productos.

#### 2.1.4.1 Definición y tipo de categorización en el MDO

Conforme la siguiente figura, AIESEC utiliza el Plano Cartesiano para realizar la categorización mediante una gráfica simple. Al no existir un valor negativo en PDI y HDI, la gráfica se realiza en el Cuadrante I, utilizando valores de 0.000 a 1.000, correspondientes a los

resultados de los índices. Adicional, en el Eje Y se ubica el Índice de Desarrollo de Producto (PDI), por otro lado, en el Eje X se ubica el Índice de Desarrollo de Salud Organizacional (HDI) (AIESEC en Ecuador, 2018).

**Figura 10** - MDO: Plano Cartesiano y división de ejes




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Model Ecuador, 2018

Existen cuatro categorías para los Comités Locales: *Cluster 1*, *Cluster 2*, *Cluster 3* y *Cluster 4*. La diferencia entre cada uno de ellos se encuentra en la capacidad de asumir mayor cantidad de recursos y productos, conforme se observa en la figura siguiente:

**Figura 11** - MDO: Categorización, Índices y Productos

| Categorización | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | Cluster 4 |
|---|---|---|---|---|
| Índices de PDI-HDI | Entre 0.000 a 0.250 | Entre 0.251 a 0.500 | Entre 0.501 a 0.750 | Entre 0.751 a 1.000 |
| Voluntariado Global (Saliente) | X | X | X | X |
| Voluntariado Global (Entrante) | | X | X | X |
| Talento Global (Saliente) | | | X | X |
| Talento Global (Entrante) | | | | X |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Model Ecuador, 2018

***Cluster 1:*** La entidad local puede enviar a jóvenes ecuatorianos al extranjero. El producto a ejecutar es Voluntariado Global. Los índices de PDI y HDI deben situarse entre 0.000 a 0.250.

***Cluster 2:*** La entidad local puede enviar a jóvenes ecuatorianos al extranjero y recibir jóvenes extranjeros en el Ecuador. El producto a ejecutar es Voluntariado Global. Los índices de PDI y HDI deben situarse entre 0.251 a 0.250

***Cluster 3:*** La entidad local puede enviar y recibir jóvenes en la implementación del producto de Voluntariado Global. En caso de superar todos los índices y bajo la supervisión de la Junta Directiva Nacional, la entidad puede ejecutar el producto de Talento Global, es decir, enviar a jóvenes ecuatorianos al extranjero bajo el programa profesional de la organización. Los índices de PDI y HDI deben situarse entre 0.501 a 0.750.

***Cluster 4:*** La entidad local puede enviar y recibir jóvenes en la implementación de ambos productos: Voluntariado Global y Talento Global. Los índices de PDI y HDI deben situarse entre 0.751 a 1.000.

## 2.2 Aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional en la PUCE

Después de conocer los antecedentes, índices y categorización del Modelo de Desarrollo Organizacional, es fundamental identificar el plan de trabajo de la Junta Directiva Nacional con sus entidades locales y el rol de las Juntas Directivas Locales para asegurar que sus actividades den como resultado la evolución de la entidad local a largo plazo. Por otra parte, se sabe los indicadores que proporciona la organización en su MDO, que requieren ser comparados con la Teoría de Desarrollo Organizacional para identificar si cumplen con el concepto de DO, no solo como índices, sino también observar los resultados que ha dejado la implementación del modelo.

Para solventar dudas sobre la aplicación y los resultados del MDO en AIESEC en Ecuador de manera general, para posteriormente centrarse en AIESEC en PUCE en el siguiente subtema, se va analizar Growth Path y el Sistema de Agrupamiento por niveles; los Comités Locales, Expansiones y su planificación y los Resultados del MDO en el Ecuador 2018-2019.

### 2.2.1 Growth Path y el Sistema de Agrupamiento por niveles

*Growth Path* es una lista de índices y mínimos de entidades locales que es proporcionada por la Junta Directiva Nacional, la cual tiene como objetivo determinar el soporte dirigido hacia las entidades locales en base a su categorización en el MDO, es decir, es creado para establecer los servicios que presta la Junta Directiva Nacional y las pautas con las que trabajará una entidad local en su planificación durante su gestión anual, después de conocer el número de cluster según su PDI y HDI (AIESEC en Ecuador, 2018).

Existen cuatro principales factores que deben ser considerados en el campo de soporte de la Junta Directiva Nacional de acuerdo a su categorización en el MDO: Estructura de

Membresía, manejo de liquidez, cooperaciones con entidades extranjeras y calidad de experiencias. No obstante, se debe considerar que cada Growth Path es establecido por cada Junta Directiva Nacional en base a su planificación anual, por lo que el sistema de soporte es variable y no se pueden proporcionar datos precisos sobre estos factores a futuro, sin embargo, son esenciales para la elaboración de la propuesta de implementación de estrategias de MDO, es por esta razón que serán descritos a continuación:

1) ***Estructura de Membresía:*** La Junta Directiva Nacional establece una estructura para cada una de las entidades locales, misma que es evaluada de manera semestral para conocer si la entidad local tiene la capacidad de aumentar su número de membresía en las distintas áreas internas. Esta decisión, parte de los proyectos a ejecutar, el estado de la experiencia de su gente, su clusterización, sus operaciones, retención, productividad, entre otros factores. Es prohibido realizar un sistema de admisiones que no respete dicha estructura, ya que el fin es conseguir un crecimiento sostenible bajo una planificación local ordenada (AIESEC en Ecuador, 2018).
2) ***Reservas o inversiones:*** Cada entidad local obtiene su dinero en base a los intercambios realizados, en el que primero deben cancelar la cuota mensual definida hacia la entidad nacional por parte del Modelo Financiero de AIESEC en Ecuador y el excedente será entregado a la entidad local, no existe un monto fijo mensual debido a que depende de los intercambios realizados. El uso del dinero de la entidad local será supervisado y autorizado por la Junta Directiva Nacional para evitar que el mismo no se convierta en reservas de emergencia o inversiones indispensables para la entidad local (AIESEC en Ecuador, 2018).

3) ***Cantidad de intercambios y entidades extranjeras asociadas:*** Existe una limitación adicional definida por la Junta Directiva Nacional, la cual consiste en segmentar países con los que AIESEC en Ecuador trabajaría principalmente durante el año de gestión. El objetivo de la limitación es asegurar la sinergia laboral de Juntas Directivas Nacionales de país a país, mismas que evolucionarán la dinámica de intercambios entre las partes impulsando así la cantidad de intercambios y disminuyendo el tiempo de los procesos. En base a la situación operacional de la entidad local de AIESEC en Ecuador, se establece una cantidad de entidades extranjeras asociadas con quienes tendrán mayor flujo de intercambios, esta estrategia permite identificar fácilmente por parte de la Junta Directiva Nacional el sistema de soporte operativo y estandarizar procesos (AIESEC en Ecuador, 2018).

**4) *Experiencias de intercambio:*** En los antecedentes de la organización, se describe varios problemas que AIESEC tuvo que afrontar durante décadas, entre ellos, la calidad de experiencias de los intercambistas. Este apartado señala el porcentaje mínimo que debería obtener cada entidad local en la encuesta de servicio al cliente que es elaborada por cada intercambista al concluir su experiencia. Adicional, permite identificar qué entidad local se encuentra trabajando con sus entidades extranjeras asociadas no solo en cantidad sino también en calidad de intercambios (AIESEC en Ecuador, 2018).

La importancia de conocer de manera general la función de los Growth Paths permite a futuro conocer el rol de la Junta Directiva Nacional frente a la implementación de estrategias de cumplimiento del MDO, es decir, para poder elaborar un propuesta para AIESEC en PUCE como entidad local, es necesario dirigir hacia el cumplimiento del MDO y los Growth Paths,

puesto que son elementos indispensables para la organización que deben ser respetados por todo el mundo, lo que los convierte en base de cualquier propuesta de implementación en una entidad local.

Por otra parte, se menciona a la planificación local anual como una herramienta que permite marcar las pautas y actividades de una entidad local, es fundamental evaluar sus antecedentes, su vínculo con MDO y Growth Paths, como también, los resultados de su ejecución, con el objetivo de que la propuesta de implementación de estrategias para el cumplimiento del MDO en AIESEC en PUCE puedan ser factibles y esta resuelva cada una de las problemáticas de la entidad al ejecutar la planificación anual de su Junta Directiva Local.

### 2.2.2 Comités Locales, Expansiones y su planificación

Las Expansiones y Comités Locales, tienen la obligación de realizar una planificación anual en la que se detallan los objetivos, visión y actividades de una Junta Directiva Local. Es fundamental recordar que cada rol de liderazgo en AIESEC es de un año de vigencia, mismo que inicia el 01 de febrero y finaliza el 31 de enero del año siguiente. Adicional, la Junta Directiva Local se reúne para realizar la planificación de su entidad local durante 3 días, los cuales deben ser durante el mes de enero previo al inicio de gestión. Cada planificación local cuenta con la asistencia y soporte de un representante de la Junta Directiva Nacional, quien conoce la realidad de la entidad y sus necesidades en base al análisis nacional.

El objetivo de cada planificación anual es asegurar que las Juntas Directivas Locales conozcan a detalle sus responsabilidades a desempeñar bajo el seguimiento de la Junta Directiva Nacional. Conocer la planificación anual y su proceso, permite analizar sus falencias para una futura modificación o recomendación, en razón de que la propuesta de implementación de estrategias del MDO debe ser adjuntada dentro de la misma para asegurar su implementación en

entidades locales (AIESEC en Ecuador, 2019). El siguiente gráfico señala el proceso mediante 8 pasos de una planificación anual local.

**Figura 12** - Proceso de Planificación Local Anual




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Planificación Local de AIESEC en Ecuador, 2019

La información proporcionada por una breve descripción de cada parte del proceso, permite comprender detalles de la elaboración de una planificación local, sin embargo, esto no significa que se esté implementando correctamente, por lo que es fundamental analizar el proceso, tomando en consideración variables para realizar un estudio a futuro con la Teoría de Desarrollo Organizacional, de esta manera, la propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO aumentaría su efectividad al ser considerada dentro de la planificación de una Junta Directiva Local (AIESEC en Ecuador, 2019). A continuación, se indica un cuadro con dudas sobre cada proceso, las cuales serán resueltas bajo la Teoría de Desarrollo Organizacional en el siguiente capítulo junto con la propuesta:

**Figura 13 -** Objetivo y puntos a considerar del Proceso de Planificación Local

| Proceso de Planificación Local | Objetivo Proceso | Puntos a considerar |
|---|---|---|
| **Nivelación de conocimientos** | Reforzar conocimientos de la Junta Directiva Local mediante el ánalisis de la Junta Directiva Nacional en base a la proyección operativa | - La educación operativa puede ser incluída antes o después de la planificación local en razón de la ejecución de intercambios, el refuerzo de conocimientos puede ser dirigido hacia necesidades de la planificación.<br><br>- La Junta Directiva Local debe tener ciclos de educación previos a la elaboración de la planificación local, de esta manera aseguramos que conozcan su rol, responsabilidades y proyecciones con anticipación. |
| **Metas operativas** | Definir la meta de intercambios a ejecutar de manera mensual durante todo el año de gestión. | - El enfoque principal de la planificación local actual es operativo por lo que no debe ser elaborado en un tiempo limitado, considerando que las metas influyen en todo el proceso como en Recursos Humanos, Presupuesto, Actividades, entre otros. |
| **Presupuesto** | Controlar, coordinar y planear el manejo de ingresos y egresos de la entidad local. | - El único ingreso es la venta de intercambios en una entidad local, por lo que si existen imprevistos para la consecución de metas, el presupuesto se verá afectado. Es importante señalar que las entidades locales no suelen alcanzar la meta prevista mensual. |
| **Recursos Humanos** | Establecer los integrantes de cada equipo y áreas a nivel local . | - Es necesario que se respete las estructuras proporcionadas en el Growth Path por parte de la Junta Directiva Nacional. Lamembresía en una entidad local se define en base a su madurez, es decir, su clusterización, no en base a las metas operativas. |
| **Cronograma** | Calendarizar los principales eventos que la entidad local tendrá durante el año de gestión, tanto local como nacional. | - La calendarización puede beneficiar las operaciones y organizar a las áreas dentro de una entidad local, sin embargo, no se incluye fechas y plazos del MDO. |
| **Plan de actividades** | Planificar actividades semanales que debe cumplir cada área de la entidad local de manera individual o conjunta durante cada mes, en base a las necesidades operativas | - Dentro del plan de actividades no constan aquellas que permiten elevar los índices del MDO, por lo tanto, disminuye la probabilidad de alcanzar una evolución en clusterización. |
| **Aprobación Junta Directiva** | Obtener retroalimentación y correcciones realizadas por parte del Director Nacional del área en cuestión. | - En la investigación se observó que este paso no tiene un cronograma o un orden que aseguré que todas las áreas de las entidades locales obtengan correcciones de su planificación. Adicional, si se envían las correcciones a las entidades locales, no existe un segundo filtro en el que se verifiqué que la retroalimencación sea añadida en la planificación local en tiempo y forma. |
| **Reportabilidad Local** | Rendir cuentas a la entidad local sobre el desempeño de la Junta Directiva Local de manera trimestral. | - La reportabilidad de la planificación puede darse de manera mensual, permitiendo que cada fin de mes exista una evaluación del mes en curso, para el inicio del siguiente corregir errores. Por otro lado, se debe considerar la supervisión mensual y trimestral de la Junta Directiva Nacional para fomentar el cumplimiento de la planificación local. |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Planificación Local de AIESEC en Ecuador, 2019

En conclusión, la planificación local tiene como objetivo general el cumplimiento de metas operativas, si bien la organización se dedica a la ejecución de intercambios internacionales

bajo la supervisión de la Junta Directiva Nacional, esto convierte a la planificación local en un proceso de alineación de estrategias operativas a corto plazo para obtener los resultados mensuales proyectados. Sin embargo, el cumplir las metas operativas mensuales no asegura el desarrollo organizacional a largo plazo de una entidad local, debido a que los recursos humanos, financieros y la experiencia del intercambista también influyen en el proyecto a largo plazo de sostenibilidad y desarrollo de una entidad local. Por otro lado, previo al análisis de la aplicación de MDO en AIESEC en PUCE, es fundamental analizar los resultados del MDO a nivel Ecuador y contrastar con las observaciones previamente realizadas al proceso de planificación local, en razón de que la propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO no solo debe ser vinculada a la Teoría de Desarrollo Organizacional, sino también, debe ser ejecutada bajo una planificación local enfocada en alcanzar los índices máximos del MDO y mejorar la categorización de una entidad local.

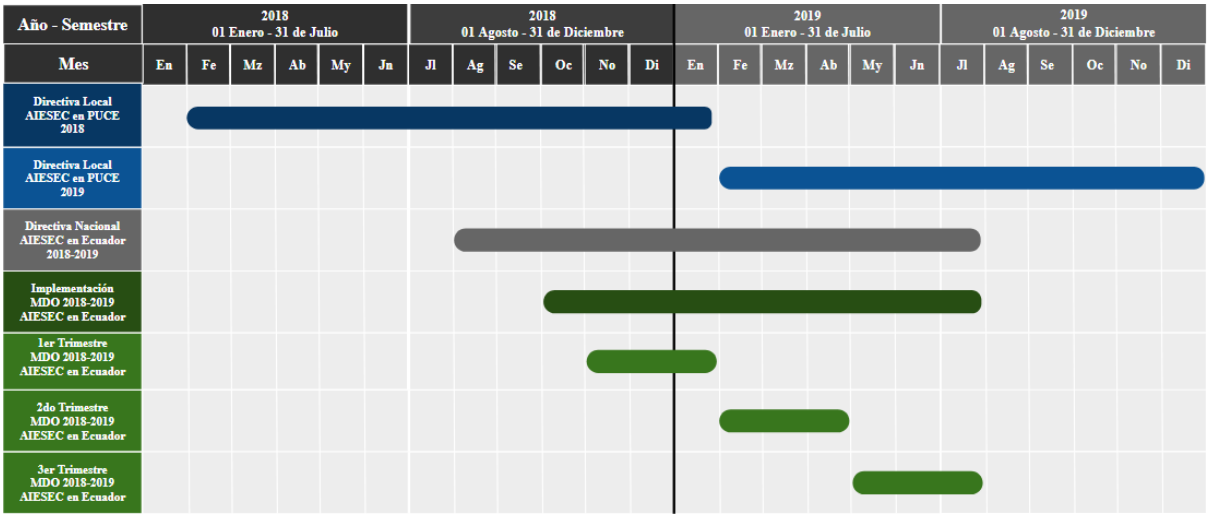
### 2.2.3 Resultados del MDO en el Ecuador 2018-2019

El Modelo de Desarrollo Organizacional (MDO) fue adaptado e implementado por AIESEC en Ecuador en Octubre del 2018 durante la gestión de la Junta Directiva Nacional 2018 - 2019. El objetivo de este apartado es realizar un breve análisis general de los resultados del MDO en el Ecuador durante su primer periodo de implementación, con el fin de identificar detalles generales de su aplicación en todas las entidades locales del país, previo al análisis específico del MDO en AIESEC en PUCE.

En el siguiente gráfico se observan elementos del cronograma de AIESEC en Ecuador durante el año 2018 y 2019. Primero, el periodo de inicio a fin de la Directiva Local de AIESEC en PUCE 2018 y 2019, en razón de que, en ambas gestiones se implementa el MDO. Segundo, el periodo de inicio a fin de la gestión de la Directiva Nacional 2018-2019 de AIESEC en Ecuador,

quien tiene su gestión entre el periodo de Directivas Locales del año 2018 y 2019, y adapta e implementa el MDO en el país más adelante. Tercero, el periodo de inicio a fin de la ejecución del MDO en AIESEC en Ecuador, el cual se da en Octubre de 2018 y será analizado por los trimestres restantes al año de gestión de la Directiva Nacional. Cuarto, la división de tres trimestres, correspondientes a los nueve meses restantes de gestión, en el que se realizará la evaluación del MDO y análisis de AIESEC en PUCE.

**Figura 14 -** Cronograma de gestión de Directivas Locales, Nacional y el MDO




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Model Ecuador, 2018

A continuación, se utilizarán los resultados de cada trimestre de medición del MDO en AIESEC en Ecuador durante el periodo de la Directiva Nacional 2018 - 2019, en razón de que no solo es bajo esta directiva que se adapta e implementa el MDO, sino también, se da a cabo la transición de Directiva Local de AIESEC en PUCE 2018 a 2019, lo que es sujeto de análisis debido al decrecimiento operativo y organizacional de la entidad local. El primer trimestre comprende del 01 de noviembre del 2018 al 31 de enero del 2019, siendo este el último trimestre

de la Directiva Local 2018 de AIESEC en PUCE. El segundo trimestre comprende del 01 de febrero al 31 de abril del 2019, siendo el primer trimestre de la Directiva Local 2019 de AIESEC en PUCE. El tercer trimestre comprende del 01 de mayo al 31 de julio del 2019, fecha del fin de gestión de la Directiva Nacional 2018 - 2019 y último periodo de evaluación. A continuación, se presenta en la figura 15, la información referente al primer trimestre.

**Figura 15 -** PDI - HDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (1er trimestre)

| | 2018 01 Noviembre - 31 Enero | | | 2018 01 Noviembre - 31 Enero | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Entidad*** | BETTER | MORE | PDI Total | PPL | FNZ | HDI Overall |
| **PUCE** | 0,745 | 0,815 | 0,594 | 0,904 | 0,682 | 0,793 |
| **USFQ** | 0,849 | 0,500 | 0,462 | 0,700 | 0,733 | 0,716 |
| **ESPE** | 0,822 | 0,355 | 0,383 | 0,750 | 0,652 | 0,701 |
| **Ambato** | 1,000 | 0,185 | 0,343 | 0,525 | 0,550 | 0,538 |
| **Cuenca** | 0,645 | 0,100 | 0,211 | 0,613 | 0,671 | 0,642 |
| **UDLA** | 0,860 | 0,155 | 0,293 | 0,667 | 0,595 | 0,631 |
| **Manabí** | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,617 | 0,408 | 0,513 |
| **GYE** | 0,303 | 0,055 | 0,103 | 0,562 | 0,460 | 0,511 |
| **UTPL** | 0,000 | 0,005 | 0,003 | 0,329 | 0,000 | 0,165 |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Entity Master Tracker, 2019

En el primer trimestre, se evalúan meses como noviembre y diciembre, época en la que AIESEC realiza un amplio volumen de intercambios a nivel internacional debido a los descuentos ofertados en sus productos de intercambio por Black Friday y Navidad. Sin embargo, se puede observar que AIESEC en PUCE es la entidad local con mayor índice de intercambios ejecutados (MORE) en el que alcanza el 0.815 y a pesar de mantener una amplia ventaja con las demás entidades locales no logra conseguir el índice máximo. Además, es importante recalcar que 200 intercambios equivale a 1.000 en el índice de MORE, esta cifra fue alcanzada en una sola ocasión en la historia de AIESEC en Ecuador por parte de AIESEC en PUCE en el año 2017. Esto indica que desde el inicio, el índice de MORE, no está siendo el apropiado para la

medición en entidades locales, en razón de que se aleja de su capacidad operacional y perjudica en el sistema evaluador de producto. Por otro lado, en el índice BETTER, correspondiente a la satisfacción del cliente, se observan resultados mayores al mínimo requerido por la organización (0.600). Es fundamental señalar que obtener un índice de satisfacción del cliente de 0.600 representa que 6 de cada 10 intercambistas hayan experimentado la experiencia de intercambio internacional en su totalidad, bajo los beneficios y compromisos de la organización.

En el área de Recursos Humanos, bajo la implementación de sus estándares, AIESEC en PUCE obtiene 0.904 lo que significa que la entidad local respeta los lineamientos de la organización y promueve una experiencia de calidad a su membresía, quienes son la fuerza de venta de sus intercambios y principal razón de su volumen de intercambios en el trimestre. No obstante, en el área de Finanzas y Legalidad el índice es de 0.682 lo que demuestra que los estándares del área no están siendo considerados de la misma magnitud que su membresía y operaciones, lo que será analizado más adelante. Este índice sobresaliente beneficiará a las entidades locales en la gráfica de categorización del MDO. Conforme la figura 16, se presentan los datos de medición referidos al segundo trimestre.

**Figura 16 -** PDI - HDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (2do trimestre)

| | 2019 01 Febrero - 31 Abril | | | 2019 01 Febrero - 31 Abril | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Entidad*** | BETTER | MORE | PDI Total | PPL | FNZ | HDI Overall |
| **PUCE** | 0,645 | 0,615 | 0,469 | 0,893 | 0,581 | 0,737 |
| **USFQ** | 0,825 | 0,480 | 0,446 | 0,678 | 0,606 | 0,642 |
| **ESPE** | 0,696 | 0,400 | 0,374 | 0,759 | 0,544 | 0,652 |
| **Ambato** | 1,000 | 0,080 | 0,290 | 0,724 | 0,630 | 0,677 |
| **Cuenca** | 0,870 | 0,110 | 0,272 | 0,682 | 0,677 | 0,679 |
| **UDLA** | 0,806 | 0,160 | 0,282 | 0,659 | 0,583 | 0,621 |
| **Manabí** | 0,781 | 0,160 | 0,275 | 0,591 | 0,427 | 0,509 |
| **GYE** | 0,556 | 0,025 | 0,151 | 0,523 | 0,296 | 0,410 |
| **UTPL** | 1,000 | 0,005 | 0,253 | 0,698 | 0,131 | 0,414 |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Entity Master Tracker, 2019

En el segundo trimestre, existe una disminución en el Índice de Desarrollo de Producto de AIESEC en PUCE y de las entidades locales. Primero, la Directiva Local 2018 de AIESEC en PUCE termina su gestión e inicia la Directiva Local 2019 el 01 de febrero, esto influye en la operatividad de la entidad debido al periodo de adaptación de la nueva directiva. Segundo, la entidad local ya no ejecuta el mismo volumen de intercambios que en el anterior trimestre, en razón de no existir descuentos en la compra del producto. El índice (BETTER) también disminuye, aun cuando no es vinculado a la cantidad de intercambios, por lo que se puede deducir que el inconveniente de no alcanzar el índice de experiencia de calidad, no parte únicamente de la incapacidad de manejar varios estudiantes a la vez, sino que, aun siendo una cantidad mínima de estudiantes, no se está cumpliendo con los procesos destinados a salvaguardar su experiencia.

En cuanto al Índice de Desarrollo de Salud Organizacional del segundo trimestre, existe una leve disminución en el cumplimiento de procesos referentes al área de Talento Humano de 0,904 a 0,893, considerando que en el primer trimestre de una gestión, se define movimientos de área de membresía y se establecen equipos de trabajo, este punto es fundamental en la operatividad de la entidad local y debe ser considerado dentro de una planificación local. En el área de Finanzas y Legalidad, existe también reducción del índice de ejecución de estándares financieros, como observación general de contexto, los resultados son alarmantes y similares a las experiencias de calidad en el área operativa. Los intercambios disminuyen al igual que los resultados financieros, en los que los ingresos influyen parcialmente y esto demuestra que la entidad local no está prestando atención completa a la implementación de los estándares del área.

Seguidamente, en la figura adjunta se presentan los datos de medición de la implementación del MDO correspondientes al tercer trimestre.

**Figura 17 -** PDI: Entidades Locales AIESEC en Ecuador (3er trimestre)

| | 2019 01 Mayo - 31 Julio | | | 2019 01 Mayo - 31 Julio | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Entidad* | BETTER | MORE | PDI Total | PPL | FNZ | HDI Overall |
| PUCE | 0,570 | 0,880 | 0,582 | 0,732 | 0,450 | 0,591 |
| USFQ | 0,562 | 0,375 | 0,328 | 0,603 | 0,439 | 0,521 |
| ESPE | 0,651 | 0,435 | 0,380 | 0,745 | 0,441 | 0,593 |
| Ambato | 1,000 | 0,085 | 0,293 | 0,757 | 0,691 | 0,724 |
| Cuenca | 0,833 | 0,105 | 0,261 | 0,636 | 0,636 | 0,636 |
| UDLA | 0,631 | 0,135 | 0,225 | 0,636 | 0,602 | 0,619 |
| Manabí | 0,781 | 0,190 | 0,290 | 0,667 | 0,488 | 0,577 |
| GYE | 0,714 | 0,030 | 0,194 | 0,617 | 0,116 | 0,366 |
| UTPL | 0,833 | 0,015 | 0,216 | 0,702 | 0,216 | 0,459 |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** OD Entity Master Tracker, 2019

En el tercer trimestre de implementación del MDO, influye en los resultados del Índice de Desarrollo de Producto el mes de mayo, época en la que AIESEC a nivel mundial ofrece descuentos y realiza la mayor cantidad de intercambios, similar a Noviembre - Diciembre. Los resultados comparados de este trimestre demuestran la relevancia de las estrategias operacionales enfocadas a la obtención de volumen de intercambios y su impacto en el MDO, sin embargo, las demás entidades locales siguen sin aumentar significativamente sus intercambios por lo que debe crearse un método de trabajo distinto con cada una de ellas, respetando la categorización del MDO. Referente a la calidad de intercambios, al igual que en trimestres anteriores, se repite la teoría que las entidades locales que producen menos intercambios son quienes tienen el índice BETTER más alto. La comparación de intercambios es relevante en razón de que la entidad con menos cantidad de intercambios (AIESEC en Ambato) solo llega alcanzar el 10% de la primera entidad local (AIESEC en PUCE). Por otro lado, se puede añadir que las entidades locales con

mayor índice de calidad de experiencias, son quienes ejecutan menos de 10 intercambios en el periodo de estudio del MDO.

En el apartado de recursos humanos y financieros referentes al tercer trimestre, existe un impacto negativo significativo para AIESEC en PUCE sobretodo en el campo de Recursos Humanos, en el que decae su índice de 0.893 a 0.732, es decir, que la entidad local incumplió con sus medibles de trabajo de sus equipos de cada área y también perdió membresía de por medio. Esta cifra es alarmante e influyente en el decrecimiento operativo de la entidad local en razón de que la fortaleza de AIESEC en PUCE se centra en su membresía. Por otro lado, en el índice de cumplimiento de estándares financieros, existe una disminución, específicamente en las entidades locales que realizan mayor cantidad de intercambios, en el que su enfoque principal se centra en la venta, mas no en la ejecución de mínimos financieros, error que ocurrió previamente en Noviembre - Diciembre con la Directiva Local del año precedente.

En el análisis de los resultados de cada trimestre de implementación del MDO, el objetivo principal fue analizar no solo resultados de AIESEC en PUCE como actor principal de la investigación, sino también, localizar problemáticas generales al comparar entidades locales; y de lo cual se derivan los siguientes hechos a tomar en cuenta:

- El índice MORE, referente a la cantidad de intercambios ejecutados, depende principalmente de las estrategias nacionales para aumentar su volumen de intercambios, sin embargo, las entidades locales que han sobrepasado los 100 intercambios son los únicos que poseen un beneficio considerable. Por otro lado, su índice máximo es 1.000, el cual se consigue al sobrepasar los 200 intercambios, logro

conseguido una sola vez en la historia de AIESEC en Ecuador, esto hace poco probable que una entidad local pueda alcanzar el índice máximo.

- El índice BETTER, referente a la calidad de experiencias de intercambios, es alarmante, considerando que entidades con alcance menor a 10 intercambios consiguen cumplir con el 60% o más de beneficios y compromisos de AIESEC con el voluntario. Por otra parte, las entidades con mayor nivel de intercambios, cerca de los 100 intercambios, logran un porcentaje menor al 50% de cumplimiento. Además, se identificó que estas entidades locales aun cuando ejecutan menos intercambios, la experiencia proporcionada no mejora.
- El índice de Talento Humano / Recursos Humanos, disminuye a inicio de gestión de la Directiva Local en el año 2019, poniendo en duda la implementación de estrategias de admisión y retención de membresía, como también, la formación y adaptación de equipos en cada área a nivel local. La membresía no solo representa la fuerza de venta de la entidad local, sino también la presencia de liderazgo y cultura organizacional a largo plazo.
- El índice de Finanzas y Legalidad / Recursos Financieros disminuye progresivamente en las entidades locales, generando incertidumbre con el manejo financiero y la legalidad a corto y largo plazo. Las entidades locales no están realizando las actividades financieras con igual importancia que las actividades operacionales y esto puede representar un riesgo alto para la entidad local y más aún para quienes realizan mayor cantidad de intercambios, en el que el no cumplir con la calidad de experiencias de intercambio pueden ocasionar demandas o egresos inesperados.

## 2.3 Análisis de la aplicación del MDO en AIESEC en PUCE

El presente apartado tiene como objetivo realizar un análisis de la aplicación del MDO en AIESEC en PUCE mediante el Sistema de Agrupamiento por niveles que permite identificar el vínculo de trabajo con la Directiva Nacional, además, se analiza las áreas locales en AIESEC en PUCE y se definen las necesidades y proyección de la entidad local para ser consideradas en la propuesta de la investigación. Para ello se va analizar: AIESEC en PUCE y el Agrupamiento por niveles; las áreas locales y las necesidades y proyección de la entidad local.

### 2.3.1 AIESEC en PUCE y el Agrupamiento por niveles

El sistema de agrupamiento por niveles determina el tipo de soporte que recibe AIESEC en PUCE por parte de la Directiva Nacional, respetando su categorización en el MDO. La entidad local ha sido nombrada como uno de los pilares de AIESEC en Ecuador, esto ha situado a AIESEC en PUCE en la categorización más alta del MDO a nivel nacional. Anteriormente, se mencionó la relevancia que tiene el vínculo entre una entidad local y la Directiva Nacional, mismo que tiene como resultado la ejecución de responsabilidades en conjunto como son: definir el proceso de estructuración de membresía, fijar el sistema de manejo de inversiones, construir y reforzar cooperaciones con entidades extranjeras y asegurar la calidad de experiencias. Además, de acuerdo a la categorización se define el proceso de educación que debe tener la entidad local para solventar sus necesidades de cada área. Es imprescindible abordar cada uno de estos elementos del sistema de agrupaciones con el objetivo de analizar el trabajo de la Directiva Nacional y la Directiva Local de AIESEC en PUCE, y así, evaluar el sistema en la entidad local. A continuación se detalla brevemente cada uno de ellos.

*1)* ***Estructura de Membresía:*** AIESEC en PUCE posee cuatro áreas locales dentro de su entidad: intercambios salientes, intercambios entrantes, finanzas y talento humano. Cada una de ellas requiere membresía, la misma que es conformada por los antiguos miembros que se mantienen en la organización, o por un proceso de admisiones. Este proceso es elaborado para todas las entidades locales de AIESEC en Ecuador por parte de la Directiva Nacional, quienes realizan estrategias para que sean adoptadas por las Directivas Locales en cada entidad, de acuerdo a sus realidades y necesidades. Es indispensable mencionar que la Directiva Nacional es responsable de proporcionar la estructura que debe alcanzar la entidad local por cada área, la misma que es elaborada bajo el análisis de su categorización e intercambios por realizar en el siguiente periodo.

La observación principal de las entidades locales es que no consideran adecuadas las estrategias que proporcionan la Directiva Nacional, debido a que esta es general para todos, no es adaptada para cada universidad, ciudad o región. El campo que si se puede cuestionar, es la efectividad que poseen las estrategias nacionales en las entidades locales, la misma que no debe ser evaluada únicamente de manera cuantitativa, es decir, analizando si la entidad local cumplió con alcanzar la meta de membresía asignada, sino también, realizando un análisis cualitativo de la membresía, considerando su efectividad realizando sus funciones, su desarrollo, su tiempo de estadía y su experiencia siendo parte de la entidad local. Si bien el proceso de admisiones es elaborado por la Directiva Nacional, es ejecutado por las entidades locales, por lo que errores pueden ser cometidos por ambas partes, ya sea en el campo estratégico como en el práctico.

2) ***Reservas o inversiones:*** AIESEC en PUCE, al igual que todas las entidades locales del Ecuador, se rigen al Modelo Financiero de AIESEC en Ecuador, el mismo que fue

creado para regular los ingresos y egresos de la entidad en el país. Se debe considerar que este es principalmente elaborado por la Directiva Nacional y aceptado por votación en Asamblea Nacional.

A lo largo de la trayectoria de la organización en el país, se han implementado distintos Modelos Tradicionales, no obstante, este detalle es fundamental en la presente investigación, en razón de que se implementó el Modelo de Contribución durante el año 2018 y el Modelo por Afiliación se ejecuta en el año 2019. Primero, es necesario identificar las diferencias de cada uno de ellos para comprender sus efectos en las entidades locales:

- **Modelo Contribución (2018):** Se distribuyen las ganancias por porcentajes. Establece la división de los ingresos generados por las entidades locales, en el que la Directiva Nacional percibe el 55% de cada intercambio que genere ingresos, y la entidad local el 45%. En este caso, si existe un monto adicional que la entidad local deba cubrir para la realización de un evento o para cumplir con la cuota de afiliación internacional, debe ser cubierto por sus propios ingresos.
- **Modelo por Afiliación (2019):** Un pago unificado de forma fija, aquí se establece una cuota fija mensual por cada entidad local en base a su categorización en el MDO, mismo que parte del presupuesto nacional de AIESEC en Ecuador, elaborado por la Directiva Nacional y aprobado por plenaria nacional. En este monto se añaden todos los valores de afiliación nacional e internacional, como también eventos, entre otros.

La modificación del Modelo Financiero altera las reglas de juego de AIESEC en Ecuador, no solo financieras sino también organizacionales. Durante el 2018, las entidades locales plantearon metas a cumplir, realizaban intercambios que generaban ingresos y gozaban

de liquidez y reservas, en razón de que se dividían los ingresos de cada intercambio 55% - 45% respectivamente. Lastimosamente, un factor importante es que la Directiva Nacional y su presupuesto dependen más del 80% de los intercambios realizados por las entidades locales, los que generan resultados de intercambios mensuales variables en cada entidad local, ocasionando incertidumbre si se cumplirá con la meta financiera mensual tanto local, como nacional. Las entidades locales tenían capacidad de realizar inversiones, como fue el caso de AIESEC en PUCE, pero por otro lado, existió una Directiva Nacional con problemas económicos.

En el siguiente año 2019, se implementa un nuevo Modelo Financiero, alternando el de Distribución, por Afiliación. El cambio se realizó a inicio de año, con ejecución para las nuevas Directivas Locales 2019, Modelo que consistía en modificar la distribución de ingresos por porcentajes, a establecer una cuota fija mensual por cada entidad local. Parecía el escenario ideal para que AIESEC en Ecuador organice sus finanzas, solventando así las dificultades del presupuesto nacional y local. Sin embargo, ese no fue el resultado generado, en razón de que en la modificación se establecieron valores elevados, con una sobredimensión de ventas, en el presupuesto nacional, lo cual ocasionó que las cuotas mensuales sean elevadas y casi nulas de alcanzar por las entidades locales. Por ejemplo, si en un mes determinado AIESEC en PUCE no logra alcanzar el mínimo de intercambios fijado por la Directiva Nacional, tendrá que hacer uso de sus reservas para cancelar esa cuota. Esto dio como resultado un grave problema financiero para las entidades locales y a mediados del año 2019, poseían deudas elevadas hacia la Directiva Nacional o un escaso nivel de liquidez temporal.

Lo descrito, trastoca por completo la cultura organizacional de AIESEC en Ecuador, en el que realizar intercambios y brindar experiencias extranjeras a los jóvenes ya no era un objetivo de cada miembro de AIESEC en PUCE, sino que se convirtió en un miedo constante de perder a

la entidad en caso de no conseguir alcanzar la cuota fija mensual. Esto no solo evita que las entidades locales perciban ingresos por su esfuerzo, sino también genera pérdida de membresía que no encontraban más interés por formar parte de la organización, al sentir que el trabajo de voluntariado tenía como resultado final cumplir con un objetivo lucrativo. Además, las entidades locales pierden el deseo de crecer organizacionalmente, cuando no sienten que su entidad evoluciona en términos financieros, que no se recibe el soporte esperado en base a su categorización y que a mayor ubicación en el sistema de agrupación, mayor riesgo posee la entidad local de ser cerrada, en caso de no cumplir con sus obligaciones financieras.

***3) Cantidad de intercambios y calidad de experiencias con entidades extranjeras asociadas (cooperaciones)****:* Los antecedentes de la organización reflejan un constante inconveniente con la variabilidad en la cantidad de intercambios, razón por la cual se toma la decisión de crear las cooperaciones entre entidades locales de distintas nacionalidades con la finalidad de incrementar el volumen de intercambios entre las mismas. La Directiva Nacional define con quien trabajar a nivel nacional y da libertad a las entidades locales de asociarse con entidades locales extranjeras de ese país. Entre los temas principales se incluye la educación de cómo vender el territorio, atractivos turísticos y culturales, sus proyectos principales y cronograma recomendable a seguir.

En esta etapa, referente a cantidad y calidad de intercambios, las entidades locales son responsables de la ejecución del producto desde el primer contacto con el estudiante interesado, hasta su retorno al país después de culminar con su intercambio, no obstante, se debe remarcar que si bien la implementación es realizada por las entidades locales, cada etapa del proceso se realiza bajo directrices, autorizaciones y educación proporcionada por la Directiva Nacional. Es

por esta razón que el rol estratégico nacional es primordial para asegurar la experiencia del intercambista y la membresía, como también evitar inconvenientes antes, durante y después del intercambio. Al momento de definir las entidades internacionales o cooperaciones con las que trabajarán las entidades locales, el rol de la Directiva Nacional no es sólo planear que las entidades nacionales envíen intercambistas entre sí, sino también, vigilar que las entidades locales tengan una dinámica continua de trabajo y responsabilidades conjuntas para asegurar así la experiencia de los intercambistas.

En el marco de la investigación que se efectúa, se identifica esta situación entre las principales causas de otorgar experiencias incompletas, los proyectos a desempeñar en el exterior. Si un proyecto se suspende, si la entidad local no se asegura de que el intercambista seleccione el proyecto que necesita, si existe irresponsabilidad en el manejo de intercambios y si existe salida de algún miembro de la Directiva Local de las entidades externas, estos factores pueden ocasionar demandas legales de intercambistas hacia la entidad local por incumplimiento de contrato, inconformidad de la universidad con la ejecución del convenio con la organización y deterioro de relaciones exteriores con entidades nacionales de la región. Visto de esta manera, la Directiva Nacional debe contribuir con una planificación local alineada al manejo de volumen de intercambios, pero priorizando también las responsabilidades para brindar una experiencia de intercambio completa al intercambista entre entidad local y entidad externa.

En conclusión, el vínculo de la Directiva Nacional con las entidades locales no está cumpliendo con las expectativas del sistema de agrupaciones por niveles, es fundamental no solo enfocarse en el campo operativo, sino también, priorizar todas las necesidades de las áreas de una entidad local al momento de realizar una planificación local, sobretodo en la membresía y el

Modelo Financiero, en razón de que no está resolviendo inconvenientes de la Directiva Local en la búsqueda de cumplir con las responsabilidades organizacionales.

### 2.3.2 Áreas locales

Después de analizar factores internacionales, nacionales y de vinculación con las entidades locales, es imprescindible conocer específicamente la situación interna de AIESEC en PUCE en el periodo 2019.1, correspondiente al primer semestre del año, en el que inicia una nueva Directiva Local y el último periodo de evaluación del MDO en la presente investigación. El objetivo de la entidad fue obtener relevancia nacional e internacional al cierre del 2018, sin embargo, por extensión durante los primeros meses del 2019 muestra cambios negativos significativos en los índices del MDO. En base a información proporcionada por AIESEC en PUCE 2018-2020, se dividirá en cuatro bloques correspondientes a las áreas de la entidad local: Intercambios entrantes, salientes, finanzas y talento humano.

#### 2.3.2.1 Intercambios Salientes

Esta área es la principal en el campo operativo, considerando que de Intercambios Salientes se consigue todos los ingresos de la entidad local, los mismos que no solo forman parte de su presupuesto local, sino también, del presupuesto nacional. Adicional, esta área posee el decrecimiento descrito en apartados anteriores y es en este campo que AIESEC en PUCE obtuvo reconocimientos nacionales e internacionales el año precedente. El convenio con la PUCE es responsabilidad de Intercambios Salientes, en razón de la movilización internacional de sus estudiantes. A continuación, se analizan cinco problemáticas relevantes que causaron inestabilidad en el área:

- ***Liderazgo en membresía:*** La estructura ideal del área proporcionada por la Directiva Nacional fue alcanzada por la entidad local, sin embargo, se identifican inconvenientes graves en la retención de la membresía. Entre sus causas se señala a los líderes de cada equipo quienes no obtuvieron un ciclo de educación eficaz para sobrellevar la cantidad de experiencias de intercambio que demandaba la organización, como también, la carencia de implementación de estándares de equipo ocasionaron escasos resultados operativos y una nula experiencia de desarrollo en la membresía.
- ***Sustitución de Directora Local de Intercambios Salientes:*** Inconvenientes personales que impedían que pudiese cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente, llevaron a la entidad a tomar la decisión de sustituir a la Directora Local, dejando así un impacto delicado no solo en el área, sino también en la planificación y en toda la estructura de la entidad local. Además, por sucesión una coordinadora nueva del área ejerce el rol de Directora Local cuando se encontraba en periodo de adaptación al departamento de Intercambios Salientes, generando así una inestabilidad aún peor en la entidad con una líder que no pasó por una planificación ni transición local.
- ***Retraso en procesos operativos:*** En razón de los elementos mencionados con respecto a la directiva y liderazgo del área, los intercambios sufrieron las consecuencias, en el que existían escaso seguimiento a los intercambistas que se encontraban en el extranjero, deteriorando así su experiencia de intercambio. Además, los procesos operativos, no poseían una rutina estable, dejando el área en abandono con intercambios leves en comparación a la gestión anterior.
- ***Desorden en entidades extranjeras:*** Renuncias de Directiva Local operativa en entidades extranjeras que reciben a estudiantes de la PUCE, cierre de áreas y proyectos, escaso

cumplimiento de beneficios, que resultan en reclamos de estudiantes y padres de familia de la PUCE con la entidad local.

#### 2.3.2.2 Intercambios Entrantes

Esta área si bien no posee una responsabilidad en el campo financiero al otorgar ingresos a la entidad local, si tiene un rol importante al recibir estudiantes de universidades internacionales, a los que se debe asegurar sus beneficios: vivienda, proyecto, seguimiento, soporte en la ciudad, entre otros. El enfoque de ventas de intercambio extranjero, repercute en el soporte de la entidad en esta área, misma que no es prioritaria frente a las necesidades financieras. Entre las principales incertidumbres del área se encuentran:

- ***Cancelación de intercambios entrantes:*** Después de encontrarse aprobados para realizar un intercambio en Ecuador, los estudiantes extranjeros deciden no realizar su viaje sea por inconvenientes económicos o por no contar con el tiempo suficiente para realizarlo, en razón de su situación laboral o estudiantil, perjudicando a AIESEC en PUCE en su planificación de llegada y ocasionando altercados con los proyectos confirmados.
- ***Desorden en la estandarización de estándares:*** La llegada de estudiantes extranjeros implica un proceso de servicio detallado, incluso previo a su salida de su país de origen, hasta retornar al mismo. El área posee un equipo de trabajo nuevo en el que los líderes no tienen experiencia previa en la planificación estratégica del cumplimiento de estándares y beneficios lo que ocasiona experiencias incompletas y desorden interno.
- ***ONGs no cumplen con la descripción de trabajo:*** Es importante señalar que los intercambistas vienen al Ecuador principalmente a poner en práctica lo aprendido durante sus estudios, y existen casos en los que las ONGs les asignan responsabilidades distintas a lo estipulado en el convenio firmado entre las partes. Esto tiene como consecuencia, los

intercambistas descontentos con su experiencia de intercambio y cierre de oportunidades con ONGs.

- ***Descontextualización del intercambista con el proyecto:*** Si bien la mayoría de proyectos se ejecutan con normalidad, hay casos en los que estudiantes de intercambio no poseen una información apropiada proporcionada por la entidad extranjera y esto genera confusiones con la realidad del proyecto a desempeñar con AIESEC en PUCE. Un perfil no alineado a las necesidades de un proyecto puede poner en riesgo el convenio entre entidad local y ONGs
- ***Escasez de hospedaje para los intercambistas extranjeros****:* Una vez que los intercambistas se encuentran aprobados para realizar un proyecto con AIESEC en PUCE, la entidad tiene la responsabilidad de conseguir el hospedaje gratuito por seis semanas para el estudiante extranjero en razón de que este proceso se oferta a nivel global como beneficio del producto. Esto no solo afecta a la organización de la entidad local, sino también puede resultar en inconvenientes financieros en el que se deba afrontar un hospedaje de emergencia no presupuestado o el intercambista no tendría alojamiento.

#### 2.3.2.3 Finanzas y Legalidad

El área de Finanzas y Legalidad se convierte en un actor estratégico de prevención de riesgos, considerando los incidentes que podrían presentarse al ejecutar operaciones dentro de la entidad, ya sea de Intercambios Salientes o Entrantes. A continuación se describen brevemente los seis estándares financieros para resaltar los principales inconvenientes que fueron presentados en la aplicación del MDO a nivel interno:

- ***Legalidad:*** Se modifica el sistema legal de firma de contrato, alternando el contrato físico por un contrato virtual en la página de AIESEC en Ecuador. Si bien este proceso brinda mayor comodidad al intercambista, el hecho de realizar una firma física con un supervisor de la entidad local, asegura que al intercambista información personalizada respecto a todos los beneficios y derechos adquiridos.

- ***Contabilidad:*** Al acceder a un servicio virtual, los procesos de conciliación bancaria se vuelven inestables entre la Directiva Nacional y las entidades locales, debido a que cuando se confronta con el sistema físico no coinciden los datos. Esto ocasiona cambios en las responsabilidades del área, falta de conocimiento del nivel de liquidez mensual y discusiones entre entidad local y nacional.

- ***Presupuesto:*** En el apartado previo referente a la agrupación por niveles, se menciona la incidencia del Modelo Financiero de AIESEC en Ecuador en el presupuesto de las entidades locales. Las inversiones planificadas no son ejecutadas y son convertidas en pagos de cuota de deuda mensual.

- ***Auditoría:*** El índice del proceso de auditoría disminuye a falta de sinergia con el área financiera y operativa. No cumplir con el índice puede ocasionar: inconvenientes legales, cese de convenio institucional o sanciones organizacionales.

- ***Reportabilidad:*** Si bien la Directiva Nacional exige cumplir con los estándares a fin de mes, el no poseer datos en cada semana, inhabilita al área en aportar con sugerencias en los espacios destinados para la Directiva Local.

- ***Sostenibilidad:*** El área de Intercambios Entrantes no genera un ingreso significativo a la entidad local por lo que la firma de convenios con ONGs son de alta responsabilidad, en razón de que la entidad local no puede afrontar gastos financieros ocasionados por un error en la

ejecución del proyecto. Adicional, el Modelo Financiero, el presupuesto y planificación local debe vincularse para asegurar que AIESEC en PUCE goce de liquidez, elimine deudas y realice inversiones.

#### 2.3.2.4 Talento Humano

La membresía es el pilar de AIESEC en PUCE, la causa principal de sus logros históricos y la base de su crecimiento operativo. En los procesos del área recae la responsabilidad de mantener la estructura de toda la entidad local, asegurar la experiencia y el desarrollo de la membresía y a su vez, su efectividad. Los principales incidentes en los procesos del área se serán señalan a continuación:

- ***GET (admisiones):*** Se ha indicado la importancia de un perfil cualitativo centrado en la planificación de AIESEC en PUCE, entre las problemáticas se encuentran: la falta de conocimiento del aplicante respecto a las funciones a desempeñar previo a la aceptación de la organización, existe una confusión de realizar un voluntariado administrativo y no práctico, adicional, el estudiante espera dedicar únicamente las horas que considere necesarias, mientras en la organización se requiere perfiles entregados a sus funciones, debido a la responsabilidad que representa.
- ***KEEP (retención):*** El promedio de estadía de la membresía nueva dentro de la organización, está entre las primeras semanas hasta seis meses, lo que implica que se mantienen siendo parte de AIESEC en PUCE de forma parcial durante la gestión de la Directiva Local 2019. En una organización de liderazgo perder a su membresía, significa que no existe un plan de carrera o continuación para cada uno de ellos.

- ***DEVELOP (desarrollo):*** La organización se dedica a realizar intercambios por lo que la mayor cantidad de educación está enfocada al campo de ventas y operaciones. Es por esta razón que la educación operativa se ha convertido en el 80 a 90% de conocimientos brindados a la membresía, la cual genera un debate en la que varios afirman que la organización se centra en desarrollar habilidades de venta, no habilidades de liderazgo.

### 2.3.3 Necesidades y proyección de la entidad local

AIESEC en PUCE presenta inconvenientes al cumplir con los mínimos de los índices del MDO, tanto por el desacuerdo estratégico con la Directiva Nacional, como también, por su rol de ejecutor del producto de Voluntario Global. Si como proyección se espera que la entidad local pueda escalar de categorización en el MDO, haciéndose acreedora de ejecutar nuevos productos y gozar de beneficios organizacionales mediante la consecución de los mínimos del índice PDI y HDI, es fundamental resaltar sus necesidades urgentes que podrían ocasionar riesgos constantes y a corto plazo. Además, la propuesta de la presente investigación no solo tiene como objetivo guiar a AIESEC en PUCE hacia un enfoque organizacional a largo plazo, sino también, solventar sus problemáticas vigentes.

Del análisis expuesto, se colige la necesidad de relevar los siguientes elementos, en aras de precisar las falencias y establecer a posteriori los cambios y/o ajustes pertinentes.

1) ***Factibilidad de implementación de estrategias:*** Se observa la necesidad de realizar un contraste entre las estrategias de la organización con su definición teórica y elementos, para vincular a su planificación local y asegurar su factibilidad de ejecución a corto y largo plazo.
2) ***Actualizaciones de MDO 2020:*** hay que integrar el MDO 2018-2019 junto al MDO 2020, para que se considere los nuevos avances que solicita la organización y permita un

análisis y recomendaciones no solo del modelo antiguo sino también al moderno, previo a su ejecución.

3) ***Sistema de agrupamiento por niveles:*** Procurar un sistema de Directiva Nacional y Local acorde a las necesidades de AIESEC en PUCE como entidad referente; a más de considerar el rol estratégico nacional y el rol práctico de una entidad local.
4) ***Planificación Local:*** Propender al diseño de -un proceso nuevo de planificación local en el que se considere el MDO y las actividades de la entidad local con mayor o igual responsabilidad que las metas operativas mensuales.
5) ***Áreas Locales:*** Idear un sistema de trabajo entre áreas locales que reduzcan los riesgos e inconvenientes presentados durante el periodo de estudio, brindando soporte en la ejecución de las estrategias nacionales y preparando a la entidad local a implementar cualquier estrategia propuesta.
6) ***AIESEC y COVID 19:*** Innovar los procesos de ejecución de AIESEC tanto en educación y liderazgo de membresía, como en sustitución de herramientas operativas de venta y control de intercambistas, considerando el impacto de la pandemia COVID 19 en la organización.

Durante el presente capítulo se ha cumplido el objetivo de analizar la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional en AIESEC en PUCE, los Índices de Desarrollo de Producto y Salud Organizacional, y sobre todo la relevancia de la categorización de las entidades locales. No obstante, los resultados del MDO no cumplen con las expectativas de su ejecución, es por eso que se realiza una investigación general sobre los resultados de las entidades locales y sus índices para conocer las falencias de su implementación. Al observar las incidencias

generadas en AIESEC en PUCE como entidad referente, se concluye que el rol estratégico y vínculo de trabajo con la Directiva Nacional son clave para alcanzar los índices del MDO, en el que el sistema de agrupación por niveles y la planificación local, no están cubriendo las demandas de la entidad local al ser enfocadas en el cumplimiento operativo (corto plazo) y no organizacional (largo plazo). Finalmente, existen errores al desempeñar el producto de Voluntario Global en las áreas operativas y de recursos, mismas que requieren una solución inmediata para prevenir incidentes con intercambistas, ONGs, universidades y aliados. Es indispensable considerar todas las necesidades y proyecciones de AIESEC en PUCE resaltadas en el presente capítulo a fin de asegurar la eficiencia de la propuesta y la efectividad de sus estrategias.

# CAPÍTULO III

# PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN AIESEC EN PUCE

## 3.1 Factibilidad de implementación de estrategias

Posterior al análisis externo e interno de AIESEC PUCE y sus resultados en el MDO, es indispensable considerar la factibilidad de ejecución de la propuesta a presentar, misma que está dirigida no solo AIESEC en PUCE, sino también al vínculo laboral con la Directiva Nacional. El objetivo de este subcapítulo es diseñar estrategias que solventen las incidencias internas de la entidad local, mismas que deben ser factibles de ejecución y con resultados a corto plazo, considerando a la Directiva Nacional como un ente de soporte para su implementación y decisión.

En el punto 3.1.1, *Comunicación Interna y el rol de la entidad nacional y local*, se recomienda utilizar a un sistema de Comunicación Interna que facilite la transferencia de información y genere información relevante para el proceso de toma de decisiones, se realiza un análisis de las herramientas de comunicación, en el que se adjunta su objetivo, responsable, frecuencia y principales acciones a desempeñar.

Por otro lado, en el punto 3.1.2, *Planeación Local*, se sugiere la ejecución del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, el cual se basa en emplear siete etapas que contribuyen a resolver conflictos y evitan que vuelvan a ocurrir dentro de la entidad local. Este Modelo se vincula a la Teoría de Desarrollo Organizacional, en el campo del Cambio Organizacional, y considera a la Directiva Nacional como un agente de cambio en el proceso.

Finalmente, en el punto 3.1.3, *Sistema de agrupamiento por niveles y AIESEC en PUCE*, se estructuran estrategias para cubrir las principales falencias de AIESEC en PUCE en el cumplimiento de índices de PDI y HDI, considerando sus operaciones y recursos. Adicional, se utiliza al Modelo de Planeación como herramienta para definir objetivos y responsabilidades entre la Directiva Local y Nacional en cada etapa.

### 3.1.1 Comunicación Interna y el rol de la entidad nacional y local

En el capítulo I, en el apartado 1.2.2 relacionado al funcionamiento de la estructura de la organización, se menciona el rol de la Directiva Nacional y las entidades locales. Es indispensable diferenciar el rol de ejecución que poseen las entidades locales y el rol estratégico que posee la Directiva Nacional. Una vez comprendido las responsabilidades de las estructuras organizacionales de AIESEC en el Ecuador, es fundamental recordar los incidentes suscitados en el vínculo de trabajo entre los actores, mismo que fue analizado en el capítulo previo. Esto es generado por una notable falencia del sistema de comunicación interna entre las partes, mismo que no es solo una simple transferencia de información, opiniones y mandatos, sino que también, incide en la toma de decisión de la Directiva Nacional y en la ejecución de actividades de las entidades locales.

Según EAE Business School, la comunicación interna involucra todo lo que se menciona y se comparte dentro de una organización. Su objetivo se basa en "*seleccionar, habilitar y asesorar sobre las mejores prácticas para que las organizaciones se comuniquen de manera efectiva y eficiente" (EAE, 2018).* En este contexto, se resalta la efectividad y la eficiencia. En la comunicación cuando se describe efectividad, se refiere a que el mensaje sea recibido por parte de todos los receptores, con las herramientas o instrucciones necesarias para una acción posterior, resolviendo dudas que eviten que el mensaje se distorsione con información no oficial

y que este sea útil al colaborar en la obtención de resultados esperados. Por otro lado, la eficiencia en la comunicación se refiere al método empleado para reducir los recursos y obtener el mayor beneficio, este puede ser presenciado en la disminución de tiempo de transferencia de un mensaje, en la reducción de intermediarios en el envío y/o recepción de un mensaje, y en la obtención de un mensaje oportuno en el momento planeado.

La carencia de efectividad y eficiencia de la comunicación incide en AIESEC en Ecuador en el vínculo de trabajo entre Directiva Nacional y entidades locales, pero también tienen efecto en el trabajo de las Directivas Locales con sus áreas internas, lo que evita alcanzar los indicadores del MDO. Si se considera la situación actual global en el que las empresas y organizaciones se enfrentan a las adversidades generadas por la pandemia COVID 19, la comunicación es la clave para mantener a todos los integrantes de AIESEC en Ecuador conectados, informados, preparados y productivos. No ejecutar un sistema de comunicación organizacional efectiva y eficiente, disminuiría notablemente la factibilidad de implementación de estrategias del MDO, como también aumentaría los riesgos ocasionados por desempeñar responsabilidades de forma digital e individual por parte de cada integrante, al no estar preparados con información y herramientas oportunas para ejecutar los productos de AIESEC desde casa.

En búsqueda de solventar los incidentes internos que puede generar una falta de sistema de comunicación organizacional, se toma en consideración a los actores principales de la estructura de AIESEC en Ecuador: Directiva Nacional, Directiva Local y membresía. El objetivo de este apartado es mejorar la comunicación estructural ascendente, descendente y lateral de AIESEC en Ecuador y AIESEC en PUCE, permitiendo así que toda estrategia propuesta sea respaldada por un sistema de comunicación interna. No obstante, no solo se analiza el flujo de

información entre un actor con otro, sino también, se consideran las necesidades de comunicación interna de cada actor:

- *Comunicación Lateral:* Referente a la comunicación horizontal con compañeros de un mismo equipo, área o directiva. Permite impulsar la dirección de un objetivo común, ya sea con enfoque estratégico o de ejecución de planificación. Este tipo de comunicación sirve como aporte para conocer el estado, necesidades y proyecciones de las áreas ajenas para mejorar así la sinergia del equipo, además, permite que los compañeros contribuyan y participen con el área afín partiendo del conocimiento del contexto de la misma y su experiencia.
- *Comunicación Ascendente:* La Directiva Nacional o Local impulsan la participación de la membresía, permitiendo así recibir opiniones sobre aciertos y errores. Adicional, esto aumenta la comprensión sobre conocimientos, responsabilidades e información sobre intercambistas y líderes que solo posee la membresía, eso permite incrementar la información y recursos para una toma de decisión efectiva y oportuna por parte de la Directiva a cargo.
- *Comunicación Descendente:* La Directiva Nacional o Local proporciona indicaciones, reglas, herramientas, notificaciones necesarias para que un equipo pueda ejercer sus responsabilidades en tiempo y forma. Esto impulsa la confianza en la membresía, al identificar los recursos y los límites con los que puede actuar, y aumenta el vínculo con su Directiva al recibir soluciones de sus incidencias laborales.

Después de comprender la importancia de la comunicación ascendente, descendente y lateral, se debe clasificar las herramientas actuales de AIESEC en Ecuador en materia de Comunicación Interna para posteriormente, organizarlas según los vínculos y objetivos entre actores. Conforme la figura 18, se enlistan las herramientas, acompañadas de la propuesta de objetivos, frecuencias y tipo de comunicación.

**Figura 18 -** Herramientas de Comunicación Interna de AIESEC en Ecuador

| | Objetivo | Frecuencia | Tipo de Comunicación | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Ascendente | Descendente | Lateral |
| Redes Sociales | Compartir actividades, recordatorios e invitaciones de manera informal | Diario | X | X | |
| Mailing | Comunicar de manera formal | Semanal | X | X | X |
| Reunión Digital | Informar, educar, planificar y delegar funciones | Semanal | X | X | X |
| Espacio de trabajo | Reunir a miembros de un equipo para realizar un trabajo en común | Semanal | X | X | X |
| Carpeta Digital | Adjuntar todo tipo de documentación | Semanal | X | X | X |
| Revista Digital | Guiar a la membresía con las actividades y herramientas principales de la semana | Semanal | | X | |
| Manual educativo | Presentar a la membresía un manual con elementos educativos del mes | Mensual | | X | |
| Evaluación de líderes | Evaluar la experiencia que recibe la membresía y considerar su retroalimentación | Mensual | X | | |
| Espacio uno a uno | Analizar la ejecución de responsabilidades y experiencia | Mensual | X | X | |
| Coaching | Apoyar a la Directiva Local en sus funciones por parte del líder directo | Mensual | X | X | |
| Evento Local | Dirigir a la membresía local hacia el enfoque del mes | Mensual | X | X | |
| Evento Nacional | Educar, guiar y establecer actividades con todas las entidades de AIESEC en Ecuador | Trimestral | | X | |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC, 2019

Parte de la propuesta se centra en la adaptación de las herramientas actuales de AIESEC en Ecuador a la teoría de comunicación organizacional, es por esta razón que se define la frecuencia y tipo de comunicación en base a las rutinas de AIESEC en PUCE y la entidad

nacional, con el objetivo de aumentar la factibilidad de implementación y alinear hacia las necesidades de las entidades. Conforme la figura 19, se detalla la distribución de herramientas bajo la propuesta de un sistema de comunicación entre los actores.

**Figura 19 -** Actores de AIESEC en Ecuador y su comunicación interna

| | | Directiva Nacional | Directiva Local | | Membresía | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Directiva Nacional | Objetivos de trabajo | - Proteger recursos de AIESEC en Ecuador<br>- Dirigir operaciones de AIESEC en Ecuador<br>- Cumplir la Planificación Nacional | - Dirigir la gobernabilidad de AIESEC en Ecuador<br>- Elaborar la Estrategia Nacional mensual<br>- Guiar en la elaboración de la Planificación Local | | - Educar a los miembros de la entidad<br>- Enviar noticias e información importante de AIESEC en Ecuador<br>- Ejecutar espacios de trabajo con membresía | |
| | Herramientas de comunicación | Reunión Digital<br>Espacio de trabajo | Reunión Digital<br>Coaching<br>Espacio de trabajo<br>Evaluación de líderes<br>Espacio uno a uno | Carpeta digital<br>Evento Nacional<br>Mailing<br>Redes sociales | Reunión Digital<br>Revista Digital<br>Espacio de trabajo<br>Evaluación de líderes<br>Manual educativo | Carpeta digital<br>Evento Nacional<br>Mailing<br>Redes sociales |
| Directiva Local | Objetivos de trabajo | - Adaptar estrategias nacionales<br>- Proporcionar aportes locales<br>- Representar a la organización en la Universidad | - Dirigir recursos y operaciones locales<br>- Cumplir con índices de MDO<br>- Ejecutar planificación local | | - Implementar el producto de intercambio<br>- Usar los *Team Standards*<br>- Desarrollar liderazgo en membresía e intercambistas | |
| | Herramientas de comunicación | Reunión Digital<br>Coaching<br>Espacio de trabajo<br>Espacio uno a uno<br>Mailing | Reunión Digital<br>Espacio de trabajo | | Reunión Digital<br>Coaching<br>Espacio de trabajo<br>Espacio uno a uno<br>Manual educativo | Carpeta digital<br>Evento local<br>Mailing<br>Redes sociales |
| Membresía | Objetivos de trabajo | - Compartir las inquietudes de los intercambistas y entidad<br>- Emplear las estrategias operativas<br>- Aportar con sugerencias para el área u organización | - Planificar plan carrera de la membresía<br>- Paticipar en la gobernabilidad local<br>- Desempeñar responsabilidades de operaciones y recursos | | - Adquirir conocimientos de AIESEC<br>- Contribuir en la evolución de la entidad local<br>- Asegurar experiencia de intercambistas | |
| | Herramientas de comunicación | Reunión Digital<br>Espacio de trabajo<br>Mailing<br>Redes sociales | Reunión Digital<br>Coaching<br>Espacio de trabajo<br>Espacio uno a uno | Evento local<br>Mailing<br>Redes sociales | Reunión Digital<br>Espacio de trabajo | |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC, 2019

Esta figura muestra cómo las herramientas contribuyen a los objetivos principales de trabajo entre actores, esto permite que la información requerida para ejecutar el MDO sea eficaz y eficiente. Por otro lado, se debe mencionar que AIESEC en Ecuador no cuenta con un sistema de evaluación o análisis de su comunicación interna. Según el libro *Marketing en el siglo XXI. 5a edición*; la auditoría de comunicación interna sirve como: sistema de corrección de errores, asesoramiento para los líderes de la organización, optimizador de canales y brinda pautas sobre qué comunicar, a quién y por qué medios. Es decir, la organización necesita incluir dentro de su

planificación una evaluación del sistema de comunicación para verificar si los canales están siendo eficientes y si se obtiene la información necesaria para realizar la labor estratégica con fin de mejorar la toma de decisiones. La frecuencia de este control puede ser determinada por parte de la Directiva Nacional o Local de acuerdo a sus necesidades, sean estas al utilizar una herramienta de comunicación o a modo de informe para ser usadas en las reuniones de equipo.

### 3.1.2 Planeación Local

El Modelo de Planeación parte de la Teoría de Desarrollo Organizacional, el cual fue elaborado por Lippitt, Watson y Westley. El Modelo de Planeación consta de varias etapas que guían a descubrir, analizar, planificar, ejecutar y culminar con el proceso de desarrollo organizacional y sus cambios respectivos para todos los actores, técnicas, herramientas y estructura organizacional. (Gutiérrez y Molinares, 2017, p.50). Es imprescindible recordar que AIESEC en Ecuador tiene la necesidad de optar por un sistema de DO que influya en la Planeación Local de las entidades locales y a su vez permita ejecutar un proceso de Cambio Organizacional.

Por otra parte, este Modelo de Planeación, conecta a la organización con el agente de cambio, quien es el responsable final de que el proceso de cambio organizacional se efectúe, es decir, considera a la Directiva Nacional (agente de cambio) como actor que facilita un sistema de soporte para las entidades locales (responsable final). Adicional, el Modelo de Planeación permite poner en acción todas las estrategias y tácticas que deben ejecutarse para lograr la evolución de la organización, mediante 7 pasos: *Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Estabilización y evaluación y Terminación*, el Modelo de estos autores no solo divide en

acciones, sino también, en etapas, el proceso de desarrollo organizacional que debe tener una institución, si su deseo es realizar un cambio organizacional que beneficie a futuro a la organización, empleados y a sus objetivos. (Guízar, 2013) Conforme se observa en la siguiente figura, que luego se realizará el análisis correspondiente.

**Figura 20 -** Modelo de Planeación - Cambio Organizacional




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Modelo de Planeación, Lippitt, Watson y Westley

En cada planificación local se debe considerar que una entidad local cumpla a cabalidad cada etapa mencionada en el Modelo de Planeación. A continuación, se realiza una breve descripción de las proyecciones entre el Modelo con la planificación de AIESEC en PUCE, necesidades y proyecciones:

1) *Exploración:* La Directiva Nacional actúa como agente de cambio, el cual guía y dirige a la Directiva Local en su Planificación Local. En esta etapa todos los actores son conscientes y aceptan la necesidad de un cambio en la entidad.
2) *Entrada:* Existe la aceptación y compromiso de la entidad local en trabajar en conjunto, no solo al realizar la planificación, sino a cumplirla. Se recomienda que el Director Nacional que esté presente en la planificación, sea quien acompañe a la Directiva Local durante todas las etapas.
3) *Diagnóstico:* En esta etapa el Director Nacional guía a la Directiva Local a identificar los incidentes operativos y organizacionales que AIESEC en PUCE debe solventar a corto y largo plazo. La Directiva Local analiza todas sus áreas, recursos y membresía, por lo que encuentra sus falencias internas, no obstante, el Director Nacional aporta con la visión de la Directiva Nacional frente a sus incidentes, con el objetivo de contrastar distintas opiniones y encontrar la matriz del problema.
4) *Planeación:* Una vez culminada la etapa de diagnóstico e identificación de falencias, la Directiva Local establece metas operativas y organizacionales para toda la entidad local, incluyendo así cada área y su membresía. La clave principal de este método es establecer las actividades, es decir el cómo alcanzar aquellas metas. Se definen: responsables, medibles, sinergias de trabajo, rol de cada actor, objetivos mensuales y semanales, reportabilidad, las acciones y su frecuencia, para así maximizar la efectividad de la planeación.
5) *Acción:* Posterior a la planeación, esta etapa es la que requiere mayor enfoque, en razón de que se transforma en intenciones reales, la ejecución de la planificación local. La Directiva Local es quien es encargada de comunicar toda la propuesta a su entidad e

inicia el proceso de ejecución, no obstante, lo realiza sin la Directiva Nacional, misma que actúa como soporte y guía únicamente. La comunicación interna es fundamental para lograr la aceptación, capacitación y compromiso de toda la membresía frente a la planeación.

6) *Estabilización y evaluación:* Determina el éxito del cambio mediante la evaluación de la consecución de objetivos y actividades. La retroalimentación es indispensable para considerar una evolución del proceso. La reportabilidad tiene un rol importante para identificar a tiempo si la planeación está siendo ejecutada en su totalidad, para eso se deben usar herramientas de comunicación que permitan una reportabilidad oportuna semanal y mensual. En caso de que la acción sea exitosa, se procede a utilizar el método de *congelación*, el mismo que consta en estabilizar el cambio y sus procesos en la entidad local a largo plazo. En caso de no ser exitosa, se debe retomar la etapa de *Diagnóstico* para evaluar y optar por distintas actividades que permitan alcanzar el objetivo. Es necesario resaltar que el objetivo de la planeación no debe ser alterado, si las estrategias y tácticas no son efectivas, pueden ser modificadas oportunamente en pro de cumplir con la planeación.

7) *Terminación:* En la etapa final, la Directiva Nacional culmina su rol de actor de cambio para una problemática específica, permitiendo así que la entidad local actúe de forma independiente en la implementación a largo plazo de la actividad exitosa. Sin embargo, esta etapa señala la posibilidad de extender la relación con el facilitador en otros objetivos que no hayan tenido éxito o que requieren de soporte nacional.

### 3.1.3 Sistema de agrupamiento por niveles y AIESEC en PUCE

El Growth Path o Sistema de agrupamiento por niveles es un mecanismo utilizado por la Directiva Nacional de AIESEC en Ecuador para alcanzar los índices de PDI y HDI, el cual define responsabilidades en conjunto con las entidades locales, en base a su categorización en el MDO. En el capítulo anterior, se realizó una breve descripción de los tres elementos del sistema: Estructura de membresía; reservas e inversiones; e intercambios con entidades extranjeras asociadas. En esta sección, se utiliza el Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, con el objetivo de planificar estrategias para el sistema de agrupaciones por niveles en base a las necesidades de AIESEC en PUCE. A continuación, se presentan gráficos de cada elemento, responsabilidades principales de la Directiva Nacional y Local y su conclusión.

**Figura 21 -** Estructura de Membresía bajo el Modelo de Planeación

| Estructura de Membresía | Objetivo | Responsabilidades principales | |
|---|---|---|---|
| | | Directiva Local | Directiva Nacional |
| Exploración | Comprender entre actores la necesidad de cambio de la estructura de membresía | Definir la postura de la Directiva Local frente a las necesidades de cambio de la membresía | Dirigir a la Directiva Local a encontrar sus necesidades de cambio en la membresía |
| Entrada | Establecer expectativas de trabajo entre la Directiva Local y el Director Nacional | Proporcionar las expectativas de apoyo por parte de la Directiva Nacional como actor de soporte y guía | Proporcionar las expectativas de trabajo por parte de la Directiva Local como actor estratégico y de ejecución |
| Diagnóstico | Aclarar el problema y definir metas de membresía: estructura, retención , experiencia, educación y productividad | - Analizar los resultados de retención, experiencia y productividad<br>- Evaluar el sistema de trabajo del área de Talento Humano<br>- Identificar las falencias principales de la membresía en distintas áreas | - Compartir las preocupaciones de la Directiva Nacional respecto al tema<br>- Guiar en la identificación de falencias individuales y de sinergia<br>- Comparar resultados con entidades locales y extranjeras y sus casos de éxito |
| Planeación | Definir actividades, frecuencia, reportabilidad, espacios de equipo y retroalimentación | - Delegar responsabilidades a todas las áreas y equipos para asegurar efectividad en cada sistema<br>- Diseñar un sistema de reportabilidad y solución de conflictos semanal<br>- Considerar el cronograma nacional, local y de cada área para implementación de estrategias | - Establecer la estructura de la entidad local en base a necesidades y evolución<br>- Apoyar en identificar la visión y sus actividades en la planificación local<br>- Incluir la reportabilidad local y nacional, rutina de equipos y espacios estratégicos |
| Acción | Ejecutar la planificación relacionada a cambio organizacional de la estructura de membresía | 1) Obtener perfiles enfocados a necesidades<br>2) Desarrollar cualidades de liderazgo<br>3) Establecer Plan Carrera para membresía<br>4) Adaptar el sistema de comunicación interna<br>5) Organizar trabajo de equipos y educación | 1) Emplear una estrategia de admisión específica para AIESEC en PUCE<br>2) Diseñar un ciclo de educacion nacional<br>3) Guiar en la ejecución de Cultura Organizacional |
| Estabilización y evaluación | Analizar los resultados de la estrategia y detallar los siguientes pasos de evolución | - Analizar índices y estrategias<br>- Consultar opinión de la membresía<br>- Estabilizar procesos a largo plazo | - Reportar resultados a Directiva Nacional<br>- Usar resultados en otras entidades |
| Terminación | Decidir si termina el proyecto y/o se continua con otro | - Finalizar sistema de soporte de estrategia de membresía con Directiva Nacional | - Asegurar independencia de entidad local<br>- Brindar sugerencias y recomendaciones |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Modelo de Planeación, Lippitt, Watson y Westley

En el primer elemento, estructura de membresía, identifica las causas de la falta de retención, productividad y experiencia de la membresía, al proporcionar opiniones y resultados internos de las áreas de AIESEC en PUCE, contrastando así con la visión y preocupaciones de la Directiva Nacional. El rol principal de la Directiva Local es realizar un proceso de admisiones en base a los perfiles necesitados por las áreas y respetando las estructuras y estrategias proporcionadas por la Directiva Nacional. Por otra parte, es fundamental planificar un sistema de educación, comunicación, carrera, rutina y experiencia de la membresía para poder solventar los

inconvenientes principales de la entidad local. Se debe enfocar los esfuerzos de los actores en generar, mantener y evolucionar la cultura organizacional de AIESEC en PUCE.

**Figura 22 -** Reservas e inversiones bajo el Modelo de Planeación

| Reservas e inversiones | Objetivo | Responsabilidades principales | |
|---|---|---|---|
| | | Directiva Local | Directiva Nacional |
| Exploración | Comprender entre actores la necesidad de cambio del sistema de reservas e inversiones | Definir la postura de la Directiva Local frente a las necesidades de cambio de reservas e inversiones | Dirigir a la Directiva Local a encontrar sus necesidades de cambio en reservas e inversiones de AIESEC en PUCE |
| Entrada | Establecer expectativas de trabajo entre la Directiva Local y el Director Nacional | Proporcionar las expectativas de apoyo por parte de la Directiva Nacional como actor de soporte y guía | Proporcionar las expectativas de trabajo por parte de la Directiva Local como actor estratégico y de ejecución |
| Diagnóstico | Aclarar el problema y definir metas de reservas e inversiones: entidad local y nacional | - Identificar la causa operativa de no poseer liquidez y revisar el presupuesto<br>- Analizar el trabajo entre operaciones y recursos<br>- Reportar opiniones de AIESEC en PUCE frente al Modelo Financiero | Compartir las preocupaciones de la Directiva Nacional:<br>- Modelo Financiero en AIESEC en PUCE<br>- Sistema de inversiones locales<br>- Escasa o nula liquidez |
| Planeación | Definir actividades, frecuencia, reportabilidad, espacios de equipo y retroalimentación | - Delegar responsabilidades a toda la entidad, frente a la consecución de metas operativas<br>- Aclarar a la membresía sobre las incidencias financieras, presupuesto y su plan de acción<br>- Establecer un cronograma de manejo de riesgos y reacción en caso de existir inconvenientes en cumplimiento de metas | - Establecer el presupuesto en base metas operativas y financieras<br>- Verificar el presupuesto con Directiva Nacional<br>- Incluir la reportabilidad local y nacional, rutina de equipos y espacios estratégicos |
| Acción | Ejecutar la planificación relacionada a cambio organizacional de la reservas e inversiones | 1) Identificar a toda la membresía con el rol de finanzas y su presupuesto<br>2) Relacionar a las demás áreascon las actividades de finanzas<br>3) Crear un sistema de reservas para AIESEC en PUCE<br>4) Vincular a la membresía hacia la consecución de metas operativas mensuales<br>5) Conectar a la entidad con el sistema de inversiones individuales y por equipos | Modificar el Modelo Financiero de AIESEC en Ecuador:<br>- Presupuesto Nacional<br>- Sistema y porcentaje de cobro de entidades locales<br>- Aporte de la Directiva Nacional |
| Estabilización y evaluación | Analizar los resultados de la estrategia y detallar los siguientes pasos de evolución | - Revisar presupuesto y estrategias<br>- Consultar opinión de la membresía<br>- Estabilizar procesos a largo plazo | - Asegurar la adaptación al Modelo Financiero<br>- Reportar resultados a Directiva Nacional<br>- Usar resultados en otras entidades |
| Terminación | Decidir si termina el proyecto y/o se continua con otro | - Finalizar sistema de soporte de estrategia de reservas e inversiones con Directiva Nacional | - Asegurar independencia de entidad local<br>- Brindar sugerencias y recomendaciones |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Modelo de Planeación, Lippitt, Watson y Westley

El segundo elemento, reservas e inversiones, investiga las principales causas de falta de liquidez y reservas de AIESEC en PUCE. El rol principal de la Directiva Local es asegurar el vínculo de trabajo entre áreas operativas y de recursos para maximizar resultados y permitir que toda la membresía tenga conocimiento de las necesidades de todas las áreas de la entidad local. No obstante, esto permitiría aumentar las operaciones y por ende sus ingresos, sin embargo, no

aseguran liquidez en razón del Modelo Financiero y su Presupuesto Nacional que debe ser modificado por la Directiva Nacional, considerando la realidad operativa de las entidades locales. Además, AIESEC en PUCE carece de sistema de inversiones y reservas por lo que la entidad debe crear un método a largo plazo para mantener la sostenibilidad de la entidad.

**Figura 23 -** Intercambios con entidades extranjeras bajo el Modelo de Planeación

| Intercambios con entidades extranjeras | Objetivo | Responsabilidades principales | |
|---|---|---|---|
| | | Directiva Local | Directiva Nacional |
| Exploración | Comprender entre actores la necesidad de cambio del sistema de trabajo con entidades extranjeras | Definir la postura de la Directiva Local frente a las necesidades de cambio en el proceso de intercambios con entidades extranjeras | Dirigir a la Directiva Local a encontrar sus necesidades de cambio en el proceso de intercambios con entidades extranjeras |
| Entrada | Establecer expectativas de trabajo entre la Directiva Local y el Director Nacional | Proporcionar las expectativas de apoyo por parte de la Directiva Nacional como actor de soporte y guia | Proporcionar las expectativas de trabajo por parte de la Directiva Local como actor estratégico y de ejecución |
| Diagnóstico | Aclarar el problema y definir metas de trabajo con entidades extranjeras: cantidad y calidad de experiencias | - Analizar el sistema de trabajo de las áreas frente a operaciones<br>- Contrastar la planeación y la ejecución de metas operativas e indices<br>- Reportar el estado de membresia frente a la ejecución operativa local y con entidades extranjeras | - Evaluar los resultados de PDI y comparar con casos de éxito de otras entidades locales<br>- Guiar en el análisis de trabajo con entidades extranjeras tanto en calidad, cantidad y experiencia de intercambista<br>- Revisar los procesos operativos desde el primer hasta el último contacto con el intercambista |
| Planeación | Definir actividades, frecuencia, reportabilidad, espacios de equipo y retroalimentación | - Considerar necesidades de: equipos, universidad, entidades extranjeras e intercambistas<br>- Reportabilidad diaria de actividades con intercambistas<br>- Emplear actividades para cada paso de venta, seguimiento y experiencia de intercambista | - Diseñar un cronograma operativo que vincule la operatividad local y nacional<br>- Organizar rutina de trabajo entre entidades extranjeras y AIESEC en PUCE<br>- Sugerir continuar o dejar de trabajar con entidades extranjeras de acuerdo a resultados |
| Acción | Ejecutar la planificación relacionada a cambio organizacional del trabajo con entidades extranjeras | 1) Cumplir con todos los estándares de intercambio<br>2) Desempeñar el sistema de venta proporcionado por la Directiva Nacional<br>3) Ejecutar el convenio con la PUCE y manetener comunicación con autoridades<br>4) Respetar cronograma de trabajo con entidades extranjeras<br>5) Facilitar estabilidad, educación y experiencia de membresia operativa | 1) Asegurar que las Directivas Nacionales extranjeras estén cumpliendo con los acuerdos entre paises<br>2) Colaborar a AIESEC en PUCE en resolución de casos relacionados a experiencias con la PUCE, intercambistas o entidades extranjeras<br>3) Entregar herramientas de venta y manejo de experiencias |
| Estabilización y evaluación | Analizar los resultados de la estrategia y detallar los siguientes pasos de evolución | - Comprobar resultado índice de PDI y encuestas de satisfacción de intercambistas y membresia<br>- Demostrar efectividad y eficiencia de procesos de venta<br>- Revisar ejecución de planificación con entidades extranjeras | - Comunicar cambios relacionados a los estudiantes a la PUCE<br>- Compartir planificación a Directivas Nacionales extranjeras<br>- Reportar resultados a Directiva Nacional<br>- Usar resultados en otras entidades |
| Terminación | Decidir si termina el proyecto y/o se continua con otro | - Finalizar sistema de soporte de estrategia de entidades extranjeras con Directiva Nacional | - Asegurar independencia de entidad local<br>- Brindar sugerencias y recomendaciones |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Modelo de Planeación, Lippitt, Watson y Westley

El tercer elemento, intercambios con entidades extranjeras asociadas, organiza el proceso de trabajo con cooperaciones internacionales, en materia de cantidad y calidad de experiencias de intercambio. El rol principal de la Directiva Nacional es asegurar que la Directiva Nacional Extranjera controle que sus entidades cumplan con los beneficios ofertados por AIESEC en PUCE a sus intercambistas, brindado así seguridad a la entidad local. Por otro lado, la Directiva Local debe cumplir con la ejecución de estándares de intercambio, seguimiento y convenio con la PUCE, para así salvaguardar la experiencia de los intercambistas. Si bien las herramientas y el sistema de venta son proporcionados por la Directiva Nacional, la educación operativa es responsabilidad de la Directiva Local.

Estas estrategias responden a un Cambio Organizacional de AIESEC en PUCE, no obstante, no deja de ser una planificación que debe ser ejecutada y reportada en su totalidad, bajo el soporte de la Directiva Nacional. Es importante recordar que el seguimiento y reportabilidad de cada actividad debe ser constante, el cual permite solventar incidencias en tiempo y forma, reestructurando tácticas, sin modificar el objetivo y meta de cada elemento. El proceso de *Estabilización y Evaluación* del Modelo de Planeación es indispensable para mantener y evolucionar el sistema de agrupaciones por niveles de la entidad local a largo plazo, definiendo así la independencia de la Directiva Local o la continuidad de soporte por parte de la Directiva Nacional. Al ejecutar estas estrategias, se solventará las falencias internas de la entidad local y se contribuirá a la consecución de los índices del MDO según la categorización de AIESEC en PUCE.

## 3.2 Estrategias para la implementación del MDO en AIESEC en PUCE

A diferencia de la factibilidad de implementación de estrategias en las que se considera el trabajo interno de AIESEC en Ecuador entre la Directiva Local y Nacional, las estrategias para la implementación del MDO en AIESEC en PUCE, son aquellas que preparan a la entidad local para los constantes cambios internacionales de la organización, lineamientos que deben ser ejecutados y respetados por las entidades a nivel mundial. El objetivo de este subcapítulo es permitir que AIESEC en PUCE considere un plan de acción para las adaptaciones o modificaciones anuales del MDO Internacional, previniendo así que afecten a la operatividad, membresía, cultura organizacional o a su planificación estratégica anual.

En el punto 3.2.1, *Adaptación al MDO Internacional 2020*, se analizan elementos incorporados en la última actualización del MDO a nivel mundial y se presenta un sistema de sinergia entre áreas locales el cual define objetivos, acciones principales y responsables, con mira hacia el cumplimiento de cada índice y criterio del MDO Internacional 2020.

Por otra parte, en el punto 3.2.2, *Proceso de evaluación de criterios del MDO a nivel nacional*, se plantea una solución que facilite identificar con anticipación el incumplimiento de índices de MDO, mediante un método de evaluación de resultados que contribuya a la creación de un plan de acción oportuno.

### 3.2.1 Adaptación al MDO Internacional 2020

AIESEC presenta la actualización del MDO Internacional para ser ejecutado en el año 2020-2021 previo al impacto del COVID-19 en el mundo, por lo que no es considerado dentro de la actualización. Es indispensable mencionar que el MDO puede ser actualizado con frecuencia anual, eliminando o aumentando criterios y medibles, mas no siendo modificado la base del

mismo. No obstante, la organización adjunta dentro del documento guía del MDO Internacional 2020, cuatro elementos que se consideraron para su actualización y que son señalados conforme la figura 24 (AIESEC, 2019):

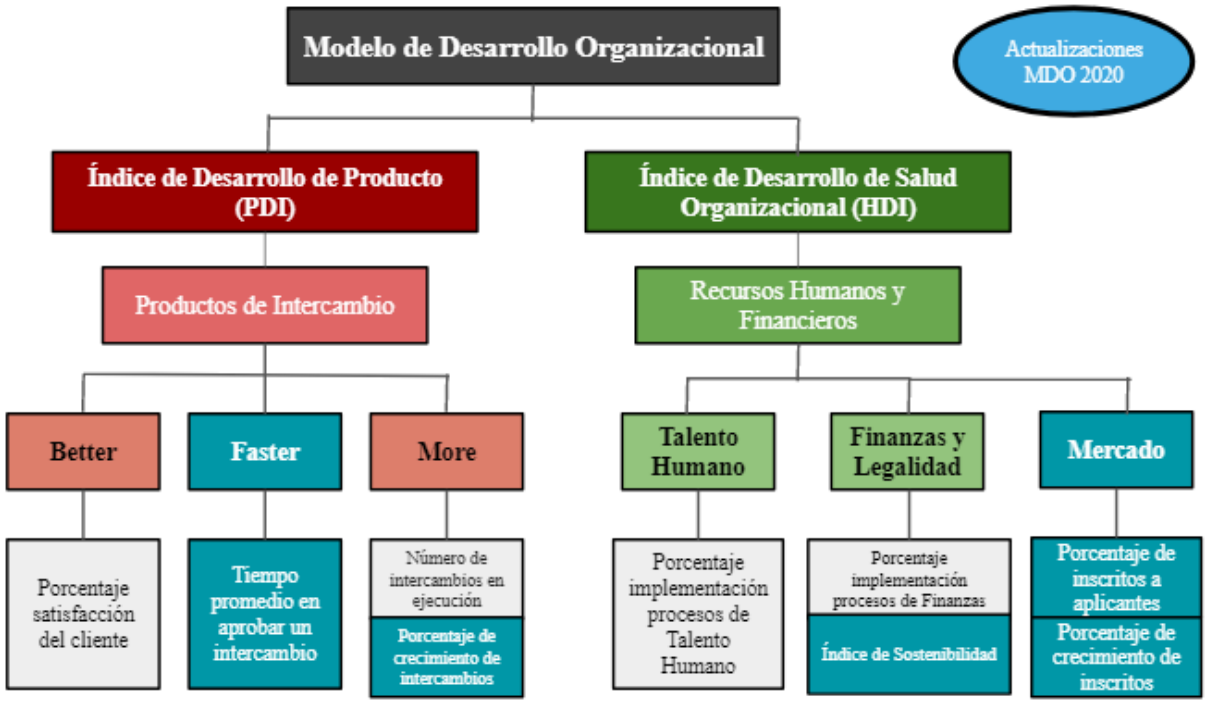
1) *"El crecimiento es un elemento que debe ser considerado para evaluar a las entidades":* En el MDO 2020 se añade la medición del porcentaje de crecimiento de cantidad de intercambios de la entidad local, el cual es adjuntado en el Índice de Desarrollo de Producto.

2) *"El proceso de atracción de intercambistas es uno de los inconvenientes más relevantes en los primeros pasos de nuestras operaciones":* La atracción es la primera etapa de venta de la organización, inicia desde la inscripción digital o física de un joven interesado en conocer información referente al intercambio internacional, en el que se incluye el tiempo del primer contacto y todo el contenido proporcionado. AIESEC considera que se debe añadir a esta etapa en el MDO, en razón de que esto aumentaría los resultados operativos.

3) *"El MDO debe enfatizar en la sostenibilidad del producto de intercambio":* La sostenibilidad del producto forma parte del Índice de Desarrollo de Salud Organizacional, en el área de Finanzas. La sostenibilidad ahora representa el 70% del índice del área de Finanzas. Adicional, se debe mencionar que el objetivo del mismo es identificar y reconocer a la entidad que posea liquidez y no deuda.

4) *"Nunca será perfecto pero se ajustará a nuestro contexto":* El contexto internacional indica que la organización sufre inconvenientes financieros al no cumplir con sus metas anuales, por ende es necesario enfocarse en su operatividad.

**Figura 24 -** MDO Internacional 2020




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC International - Global OD Model 2020

AIESEC en PUCE requiere no solo adaptarse al MDO Internacional 2020, sino también mejorar el sistema de sinergias y responsabilidades del área para conseguir ejecutar los Índices de Desarrollo de Producto y Salud Organizacional. Frente a las actualizaciones anuales que ocurrirán en los próximos años, la entidad local debe preparar sus áreas internas y membresía con el objetivo de asegurar una sinergia de trabajo que permita sobrellevar cualquier modificación del mismo, es por esto que conforme la figura 25, se plantea un sistema de soporte de áreas con acciones principales y objetivos que impulsen la consecución de responsabilidades individuales.

**Figura 25 -** Sinergia de acciones y responsabilidades en el cumplimiento del MDO Internacional 2020

| Índice | Elemento | Objetivo Sinergia | Acciones en conjunto | Responsable Final | Sinergia Principal |
|---|---|---|---|---|---|
| PDI | Better | Entregar experiencias de calidad a los intercambistas | - Asegurar estándares de intercambio<br>- Mantener comunicación con cooperaciones<br>- Realizar seguimiento a estudiantes | Operaciones | Talento Humano |
| | Faster | Reducir el tiempo de venta de un intercambio | - Disminuir tiempo de contacto de membresía<br>- Utilizar plataformas organizacionales<br>- Ofrecer contenido a los estudiantes interesados | Operaciones | Talento Humano |
| | More | Aumentar el número de intercambios | - Coordinar acciones y metas de equipos<br>- Ampliar el portafolio de oportunidades<br>- Educar a membresía sobre el tema | Operaciones | Talento Humano |
| | | Incrementar el porcentaje crecimiento de intercambios | - Crear un sistema de comunicación interna<br>- Emplear estrategias nacionales de intercambio<br>- Difundir información de proyectos a estudiantes | Operaciones | Talento Humano |
| HDI | Talento Humano | Implementar procesos del área de Talento Humano | - Ejecutar el proceso de admisiones<br>- Retener membresía en la entidad local<br>- Desarrollar habilidades en membresía | Talento Humano | Operaciones |
| | Finanzas | Ejecutar procesos del área de Finanzas | - Auditar transacciones operativas<br>- Respetar presupuesto planificado<br>- Reportar resultados operativos y financieros | Finanzas | Operaciones |
| | | Asegurar sostenibilidad financiera de la entidad | - Alcanzar la planificación de metas operativas<br>- Aplicar el sistema de inversiones<br>- Elaborar un sistema de reservas | Finanzas | Operaciones |
| | Mercado | Incrementar el porcentaje crecimiento de inscritos | - Participar en eventos universitarios<br>- Organizar atracción física y virtual<br>- Invertir en publicidad digital | Operaciones | Talento Humano |
| | | Aumentar la cantidad de aplicantes | - Diseñar campañas internas con membresía<br>- Trabajar con carreras universitarias y la PUCE<br>- Presentar oportunidades relacionadas a carreras | Operaciones | Talento Humano |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** AIESEC International - Global OD Model 2020

La actualización responde parcialmente a las necesidades financieras y operativas de AIESEC en PUCE, no obstante, deja de lado las necesidades de membresía y calidad de experiencias, siendo estas incidencias habituales desde la fundación de la organización. Adicional, no recomienda o sugiere un sistema de evaluación que ayude a identificar errores a corto plazo con un plan de acción oportuno. Si bien las sinergias entre áreas solventan inconvenientes internos y permite que la entidad local se prepare para futuras actualizaciones, se debe considerar dentro de la planificación estratégica, tácticas a corto, mediano y largo plazo para el alcance del MDO.

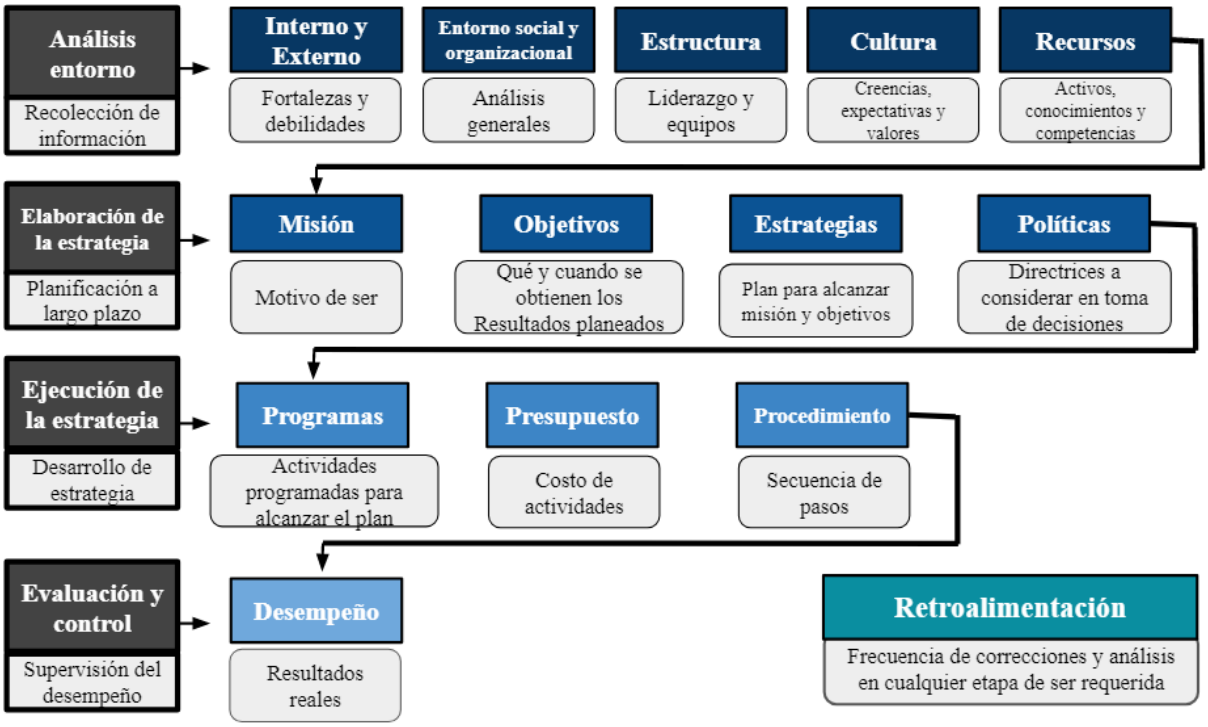
### 3.2.2 Proceso de evaluación de criterios del MDO a nivel nacional

La actualización del MDO 2020, no presenta un sistema de evaluación de estrategias que permita identificar oportunamente incidencias internas de una entidad en el cumplimiento de criterios del MDO, el mecanismo de evaluación vigente es el proporcionado por los resultados del Índice de Desarrollo de Producto y el Índice de Desarrollo Organizacional. Es decir, la única alternativa de conocer si las estrategias están siendo ejecutadas apropiadamente según la planificación, es al culminar el periodo de medición. Bajo este acontecimiento, AIESEC en PUCE obtiene dos interrogantes del sistema de evaluación de criterios del MDO que serán solventados a continuación:

1) *¿Qué elementos se deben considerar en la elaboración de estrategias?*
2) *¿Cómo realizar un proceso de evaluación y control de las estrategias en ejecución?*

El proceso de evaluación y control garantiza que la organización alcance su planificación estratégica mediante no solo el cumplimiento de sus medibles e indicadores, en razón de que este elemento no identifica inconvenientes presentados en su ejecución, sino también, mediante la evaluación y retroalimentación del desarrollo de las estrategias, su entorno y desempeño. Una elaboración de estrategias estructurada, facilita la implementación de un sistema de evaluación y control, incluso de reportabilidad y acción oportuna. Conforme la figura 26, se describe las etapas que deben ser considerados en la elaboración de una estrategia:

**Figura 26 -** Sistema de elaboración de estrategias para implementación del MDO 2020.



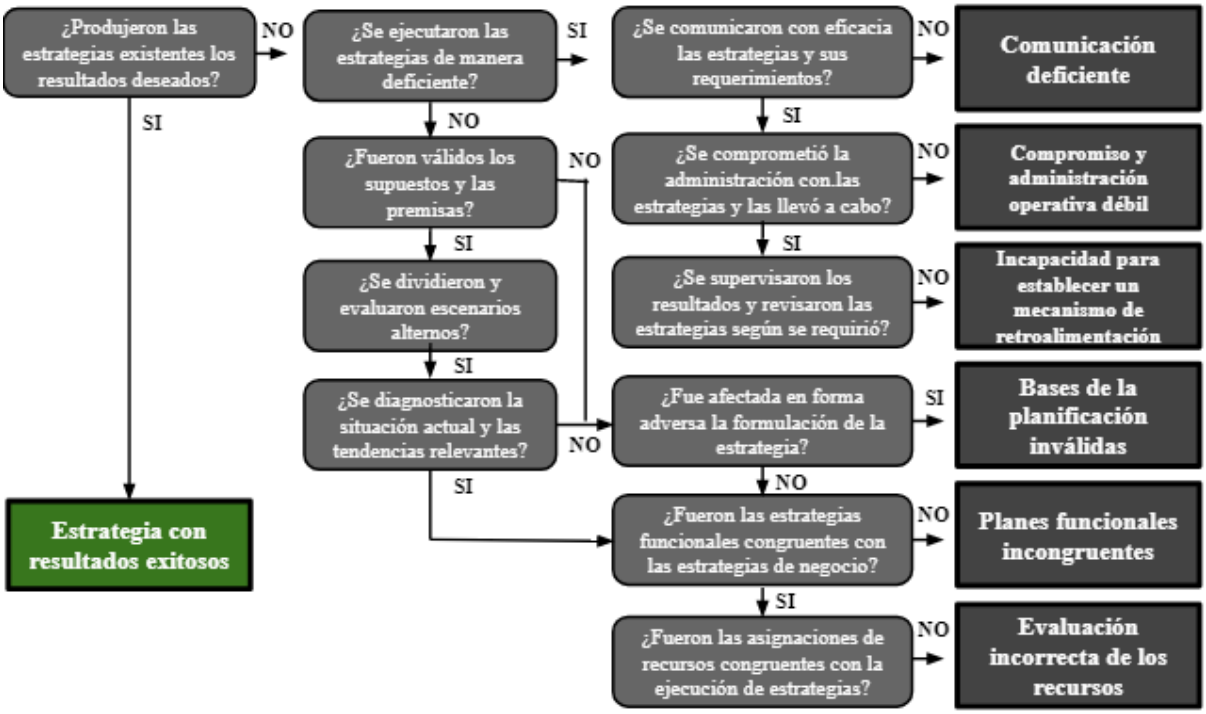

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Wheelen y Hunger, 2013

El primer paso, análisis de entorno, permite recolectar información necesaria de elementos internos y externos para comprender el estado o situación actual de la entidad local. El segundo paso, formulación de estrategias, considera la misión, objetivos y políticas para el desarrollo de una estrategia a largo plazo. El tercer paso, ejecución de estrategia, en el que resaltan la implementación de actividades, secuencia de pasos y presupuesto, es aquí en el que es indispensable la retroalimentación, evaluación y formulación de nuevas tácticas en caso de ser necesario. Finalmente, el cuarto paso, evaluación y control, se examina el desempeño y resultados (Wheelen y Hunger, 2013).

Por otro lado, después de planificar el proceso de una estrategia, se mencionó que la etapa en la que erra AIESEC en PUCE y las entidades locales, es en la evaluación de una estrategia en curso, es decir en identificar oportunamente las razones de su éxito o fracaso en el

desarrollo de su implementación. Conforme la figura 27, se recomienda la utilización de una matriz simple de diagnóstico estratégico, en la que se considera su sistema de comunicación, operaciones, recursos, planificación, entre otros.

**Figura 27 -** Sistema de evaluación y control de estrategias para implementación del MDO 2020.




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Wheelen y Hunger, 2013

Las herramientas sugeridas permitirían que AIESEC en PUCE sea capaz de elaborar una estrategia de distinta índole y realizar un seguimiento en antes, durante y al culminar la misma. No obstante, se recomienda utilizar medibles de cumplimiento alineados a la realidad de su situación interna y externa para evitar fracasar en su ejecución. Adicional, se puede añadir un margen de tolerancia planificado para tomar medidas en caso de ser necesario. Es fundamental

no olvidar que las tácticas pueden ser modificadas si no proyectan resultados positivos en su trayecto, esto con la finalidad de alcanzar el objetivo final deseado.

## 3.3 Desarrollo de estrategias de AIESEC en PUCE para el cumplimiento del MDO nacional

En la presente investigación, se recomendaron estrategias con miras a contribuir hacia el cumplimiento de pautas nacionales e internacionales de la organización, no obstante, es fundamental considerar estrategias internas que aporten un enfoque organizacional a largo plazo para beneficio de AIESEC en PUCE. El objetivo de este subcapítulo es proponer sistemas de Cultura Organizacional y Planificación Estratégica que sean guía y soporte de la Directiva Local y su membresía, en pro del cumplimiento de criterios del MDO 2020 de AIESEC en Ecuador.

En el punto 3.3.1, *Cultura Organizacional de AIESEC en PUCE*, se relata la necesidad de solventar incidencias en el campo de la productividad operativa, desarrollo de liderazgo y retención de su membresía, además, se elige al Modelo de Denison, vinculado a la Teoría de Cultura Organizacional, con el objetivo de ser aplicado en AIESEC en PUCE y reestructurar el manejo de recursos humanos, decisiones estratégicas, entre otros.

Adicional, en el punto 3.3.2, *Planificación estratégica anual y el MDO*, se define al sistema de planificación actual como una planificación táctica operativa a corto plazo, la cual carece de un vínculo estratégico organizacional. Se recomienda optar por una planificación estratégica que responda a las necesidades críticas de la entidad, con objetivos a largo plazo y considerando el constante cambio generacional de la organización.

### 3.3.1 Cultura Organizacional de AIESEC en PUCE

Es imprescindible recordar que AIESEC es una organización juvenil internacional que desarrolla liderazgo mediante intercambios de estudiantes universitarios al extranjero, su objetivo y misión depende de su membresía como fuerza de venta, es decir, jóvenes universitarios voluntarios. No obstante, si bien es una organización con orientación al desarrollo de habilidades profesionales para jóvenes, se evidencia que su principal direccionamiento es la orientación a resultados, por lo que un enfoque parcial de estos elementos ha ocasionado escasez de operatividad, baja retención de membresía o inconvenientes en experiencias extranjeras. Es por esta razón, que es necesario que AIESEC en PUCE ejecute un enfoque mixto de orientaciones, mediante el uso de la Cultura Organizacional, definida como un conjunto de valores, creencias, y acciones compartidas entre actores, que permiten enfocar sus actividades y soporte hacia el cumplimiento de sus objetivos. La Cultura Organizacional es adaptable a necesidades y realidades de la entidad local por parte de su Directiva Local, por lo que reforzará lazos de identidad organizacional entre AIESEC en PUCE, su membresía e intercambistas, generando así estabilidad estructural y un incremento de la calidad de sus operaciones.

El Modelo Denison proporciona un análisis detallado de la Cultura Organizacional con sus indicadores de desempeño, es decir, evalúa las creencias y suposiciones de los empleados mediante una encuesta dividida en cuatro atributos codificados mediante colores, conforme la figura 28 (Denison, 2003):

1) *Misión (rojo):* Establecer una dirección a largo plazo para la organización, identificando su propósito final. Esto permite que quienes conforman AIESEC en PUCE conozcan y trabajen por el objetivo que se espera alcanzar en el futuro, que no es solo

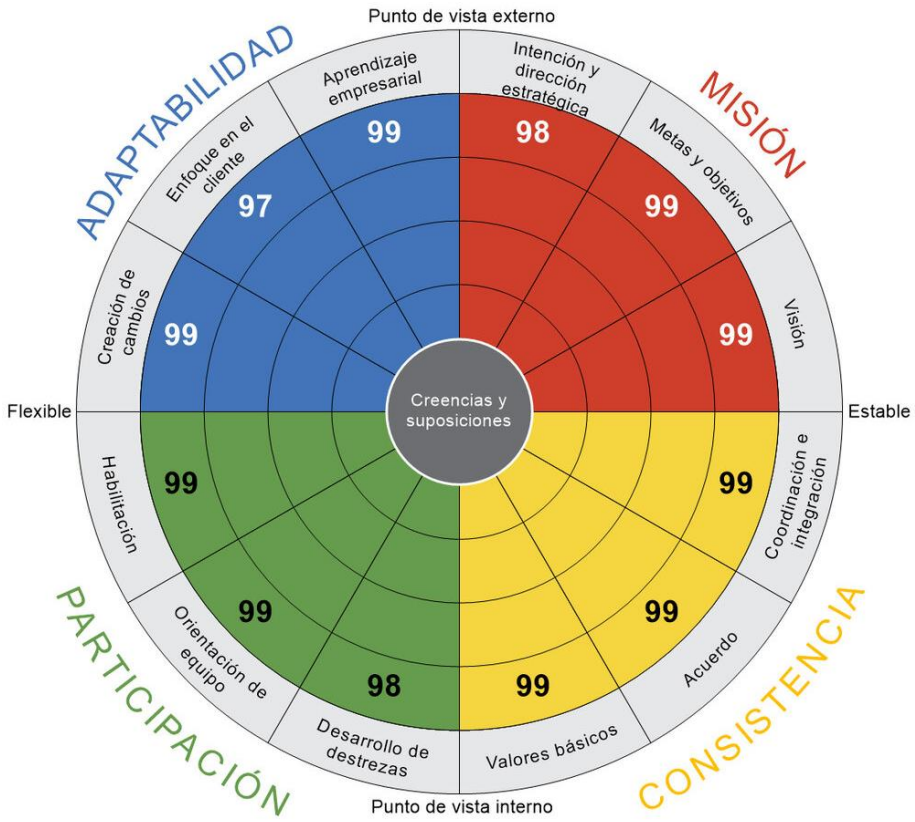
ejecutar intercambios, sino también, conseguir una evolución de la entidad local tanto en reconocimientos, proyectos, convenios, estructura y alianzas.

2) *Consistencia (amarillo):* Definir los valores, sistemas y procesos que forman la base de la cultura de la organización, cuestionando si el sistema crea influencia. Evaluar que los mecanismos de trabajo internos de cada área, sea esta, operativa o de recursos, tengan definido su responsabilidad individual y de conjunto.

3) *Participación (verde):* Construir capacidad humana y crear un sentido de pertenencia y responsabilidad con la organización., investigando si los empleados se encuentran alineados y comprometidos. Asegurar que todo voluntario identifique la identidad de AIESEC en PUCE como propia, permitiendo así, una mejora en el entorno laboral y en las proyecciones estructurales de liderazgo en la membresía.

4) *Adaptabilidad (azul):* Transformando las demandas externas en acciones, evaluando las recomendaciones y opiniones del mercado y los clientes. AIESEC en PUCE mediante este cuadrante identificaría si se resuelven las demandas de los intercambistas, si su membresía cumple con la planificación estratégica y conocería la percepción de los estudiantes de la PUCE hacia la organización.

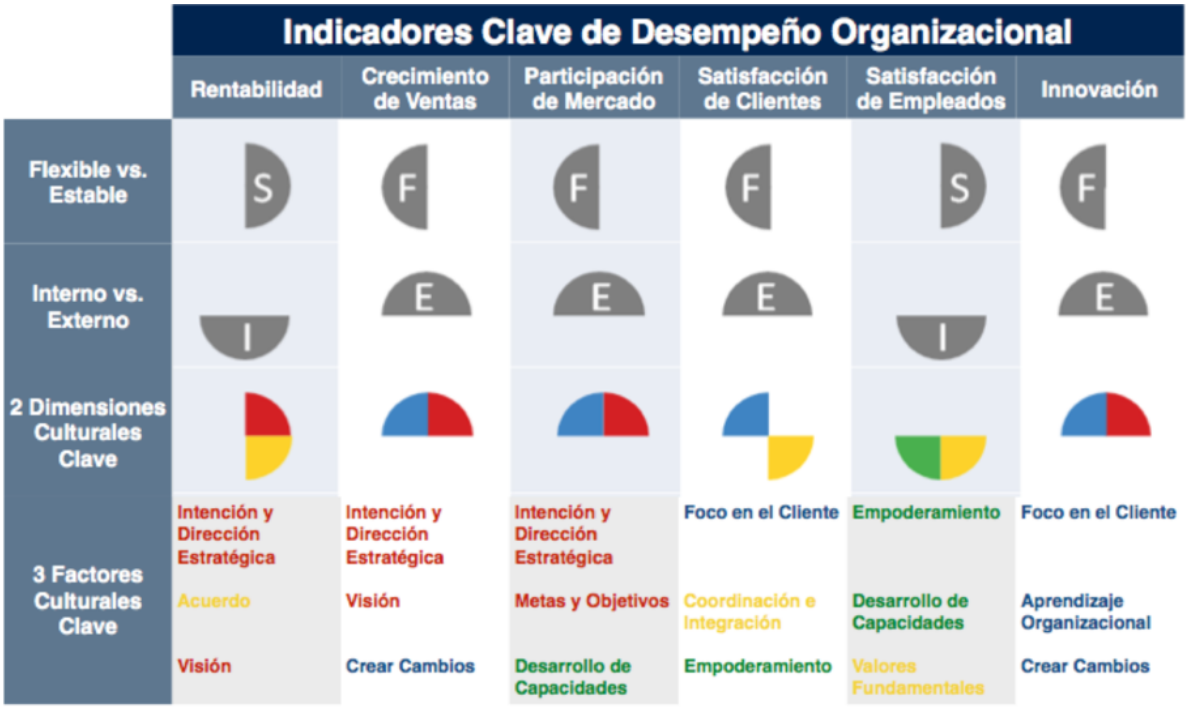
**Figura 28 -** Modelo de Denison - Cultura Organizacional




**Elaborado por:** Daniel R. Denison
**Fuente:** Alto Impacto - Denison Consulting, 2016

Se puede apreciar que cada atributo posee tres índices a ser evaluados mediante la encuesta de Denison, los resultados proporcionan un porcentaje de implementación por cada índice de cada atributo, facilitando su interpretación para la Directiva Local. Por otro lado, se debe considerar que la encuesta a ser realizada por la membresía contiene sesenta ítems, con un tiempo de realización aproximado de veinte minutos, siendo factible su ejecución previa a cada planificación local o a consideración. Conforme la figura 29, se señala que el Modelo de Denison posee un sistema de interpretación adicional, el cual consiste en analizar la correlación entre atributos, separándolos en hemisferios: Interno / Externo y Estabilidad / Flexibilidad (Denison, 2003).

**Figura 29 -** Indicadores Clave de Desempeño Organizacional - Modelo de Denison




**Elaborado por:** Daniel R. Denison
**Fuente:** Alto Impacto - Denison Consulting, 2016

- *Foco Interno (Participación + Consistencia)*: Compromiso de sus integrantes en mecanismos, estrategias y estructuras de la organización. Enfoque en el desarrollo de sus integrantes y posee resultados altos de producto, calidad y servicio.

- *Foco Externo (Adaptabilidad + Misión)*: Compromiso en adaptación al entorno externo, se identifican con el objetivo y dirección de la organización por lo que existe seguridad en su respuesta al mercado.

- *Estabilidad (Misión + Consistencia)*: Capacidad de mantener un enfoque y predictibilidad a largo plazo, alto retorno en operatividad e inversiones.

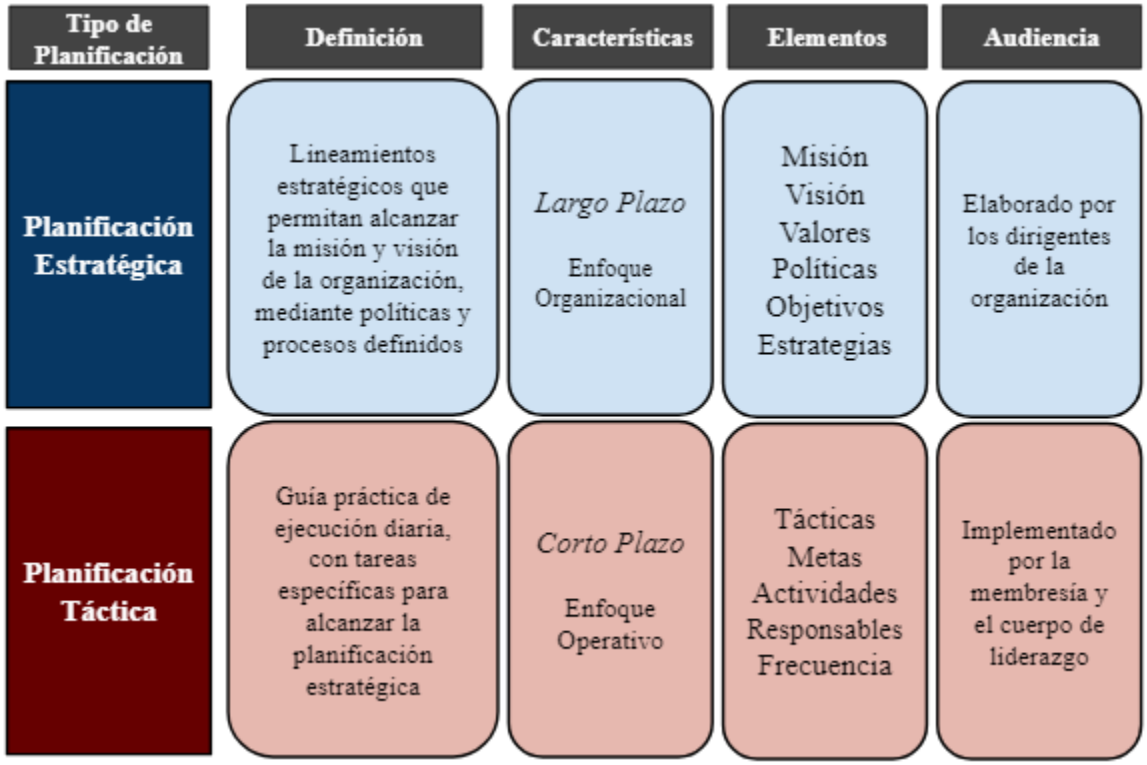
- *Flexibilidad (Adaptabilidad + Participación)*: Capacidad de adaptación a su entorno, su principal enfoque es responder oportunamente a las demandas de su mercado, mediante innovación y creatividad.

La Directiva Local de AIESEC en PUCE debe diseñar un sistema de Cultura Organizacional en base al Modelo de Denison, el cual le permitirá conocer, cuando se crea conveniente, la percepción de los integrantes de la entidad y así tomar acción en los atributos que no corresponden a su planificación y visión. Se recomienda definir un hemisferio a largo plazo para AIESEC en PUCE, en el que sea identificado por sus ideales, incremente los índices de retención de membresía, productividad, experiencia y calidad del servicio de intercambios extranjeros. Este factor organizacional permitirá aumentar significativamente los índices del MDO, pero sobretodo, mantener una entidad sostenible y con proyección a evolución mediante su conocimiento, misión y estructura.

### 3.3.2 Planificación estratégica anual y el MDO

El análisis desarrollado en el capítulo previo en base a la actual planificación anual de AIESEC en PUCE, permite inferir que la entidad establece objetivos y actividades operativas a corto plazo, lo que impide considerar factores organizacionales o estrategias a largo plazo, generando inestabilidad en el futuro de la organización. Con el objetivo de identificar el tipo de planificación ejecutada, es imprescindible comprender la diferencia entre una planificación táctica y una planificación estratégica, conforme la figura 30.

**Figura 30 -** Diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Táctica




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Ing. Luis Pimentel, 1999

De acuerdo a la figura, se puede concluir que AIESEC en PUCE emplea una planificación táctica que responde al enfoque operativo y orientación de resultados de la organización, sin embargo, con el fin de que la entidad alcance su misión y visión y pueda establecer lineamientos que proporcionen un futuro sostenible, es necesario optar por la ejecución de una planificación estratégica. Entre las razones principales de desarrollar una planificación estratégica se encuentran: Comprender los aspectos internos y externos de la entidad local, dirigir a las tácticas operativas, generar fuerzas de cambio, asignar prioridades en recursos, enfocar en el futuro y presente, anticipar a las demandas del mercado, enfrentar inconvenientes de la organización, entre otros. La planificación estratégica está compuesta por cuatro elementos:

1) *Áreas Estratégicas Críticas (AEC):* Solventa las incidencias relacionadas a debilidades o amenazas internas de la entidad local, dirigiendo la atención colectiva hacia el apoyo interdisciplinario que requiera priorización directa para salvaguardar la entidad en el tiempo. En este segmento AIESEC en PUCE debe considerar sus recursos humanos y financieros que son alarmantes.

2) *Análisis de Aspectos Críticos (AAC):* Previene de factores que podrían incidir en la consecución de la misión, visión y objetivos. Proceso de predicción e incluso intuición basado en elementos externos, por lo que se realiza un análisis y pasos para prevenir situaciones desconocidas o inexploradas. La entidad local puede considerar situaciones en las que no pueda obtener contacto directo con los estudiantes, lo que ocasionaría una reducción de ventas y membresía, como también, la posibilidad de que se agrave la situación económica y social a causa del COVID-19 y se impidan los viajes al extranjero.

3) *Objetivos a Largo Plazo (OLP):* Establece lo que la organización busca conseguir de cinco años en adelante, tomando en consideración generaciones futuras, recursos y oportunidades mediante la consecución de planes estratégicos. AIESEC en PUCE necesita estabilizar sus operaciones incrementando proyectos y convenios, aumentar su estructura y su cuerpo de liderazgo, añadir áreas operativos con nuevos productos, mejorar las relaciones y convenio con la PUCE y crear un sistema de reservas e inversiones que se mantenga en el tiempo.

4) *Planes Estratégicos de Acción (PEA):* A diferencia del Plan Táctico, este define los pasos y medibles mensuales y anuales que se deben cumplir en el transcurso de cambios generacionales para la consecución de Objetivos a Largo Plazo, sin embargo, no especifica sus actividades. La entidad local puede adjuntar un sistema de reportabilidad trimestral de los

resultados y avances de cada uno de las estrategias planificadas, mismas que serán elaboradas previo al inicio de cada gestión anual de la Directiva Local de AIESEC en PUCE, en el que se deben considerar los resultados de las estrategias y objetivos planteados por generaciones pasadas.

**Figura 31 -** Elementos de Planificación Estratégica Local - AIESEC en PUCE




**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Instituto Tecnológico de Tepic, 2020

Conforme la figura 31, se adjuntan temas que podrían ser considerados en la Planificación Estratégica Local, mismos que pueden ser variables de acuerdo a las necesidades y proyecciones que considere la Directiva Local vigente. Es fundamental resaltar que la Planificación Estratégica debe ser alineada con la Directiva Nacional, para en conjunto, dirigir a la entidad a largo plazo. Además, se adjunta dentro de la figura la importancia de la Planificación Táctica Local posterior a la culminación del proceso estratégico, en este segmento se debe añadir las actividades específicas que permitan cumplir con las estrategias, mismas que deben incluir: medibles, frecuencia, rutina, responsables, reportabilidad, evaluación, entre otros. Por otro lado,

conforme la figura 32, se adjunta la propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO 2020 en AIESEC en PUCE.

**Figura 32 -** Propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO 2020 en AIESEC en PUCE

| PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL MDO 2020 EN AIESEC EN PUCE | | PDI | | | HDI | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Estrategia** | **Objetivo** | Better | Faster | More | Talento Humano | Finanzas | Mercado |
| **Comunicación Interna** | Aumentar la eficacia y eficiencia de la comunicación ascendente, descendente y lateral entre actores locales, nacionales y externos | X | X | X | X | X | X |
| **Modelo de Planeación** | Optar por un sistema de DO que permita ejecutar un proceso de Cambio Organizacional para solventar incidencias, bajo el soporte de la Directiva Nacional | X | X | X | X | X | X |
| **Actualización del MDO 2020** | Ejecutar sinergias y responsabilidades directas con cada criterio del MDO 2020, considerando acciones entre las áreas de AIESEC en PUCE | X | X | X | X | X | X |
| **Elaboración y evaluación de estrategias** | Diseñar un proceso de evaluación y control que guíe a la entidad a elaborar estrategias, realizar seguimiento y actuar oportunamente | X | X | X | X | X | X |
| **Cultura Organizacional** | Reforzar lazos de identidad organizacional en AIESEC en PUCE, entre su membresía y cuerpos de liderazgo, generando así estabilidad estructural e incremento de la calidad de sus operaciones | X | X | X | X | X | X |
| **Planificación Estratégica** | Definir lineamientos estratégicos que permitan alcanzar la misión y visión de la organización, mediante políticas y procesos que dirigan la planificación táctica | X | X | X | X | X | X |

**Elaborado por:** Andrés Puga
**Fuente:** Andrés Puga, 2021

Durante el presente capítulo se ha cumplido el objetivo de proponer estrategias para la implementación del MDO de AIESEC en la PUCE. Después de haber realizado el análisis correspondiente a los resultados del MDO, cada estrategia responde a las necesidades de la entidad local que impulsarán el alcance del Índice de Desarrollo de Producto y el Índice de Desarrollo Organizacional, criterios del MDO. La ejecución de cada estrategia puede ser inmediata, con resultados a corto y largo plazo, dirigiendo esfuerzos y el compromiso hacia sus recursos humanos, evitando el uso de recursos financieros, permitiendo así solventar incidencias actuales y previniendo riesgos futuros. Es fundamental resaltar que el objetivo de la propuesta es guiar a AIESEC en PUCE hacia la sostenibilidad organizacional a largo plazo bajo un sistema de planificación estratégica que pueda ser empleada respetando las políticas internacionales, nacionales e internas. Por otra parte, es imprescindible aclarar que la propuesta estratégica, debe ser acompañada de la planificación táctica, utilizada por la organización para definir actividades y metas a corto plazo, como también, la consecución de resultados operativos. No obstante, existen factores externos que no dependen de AIESEC en PUCE como son: Modelo Financiero, Presupuesto Nacional, Estándares de Intercambios, Sistema de Cooperación con Entidades Extranjeras y Lineamientos Internacionales, mismos que sus resultados requieren ser analizados por la Directiva Nacional y de un plan de acción oportuno, con el fin de que la presente propuesta pueda incrementar su eficacia y sea replicada en las entidades locales restantes de AIESEC en Ecuador.

# VI. ANÁLISIS

La presente investigación cumple con el objetivo general de proponer la implementación de estrategias para la ejecución del modelo de desarrollo organizacional de AIESEC en Ecuador. Para identificar la causa de cada una de las estrategias propuestas, primero es indispensable comprender los antecedentes organizacionales de AIESEC a nivel global que generaron la necesidad de optar por la ejecución del MDO y las incidencias encontradas en los resultados de los criterios del MDO en AIESEC en Ecuador y AIESEC en PUCE.

AIESEC durante sus 72 años de trayectoria a nivel global, ha experimentado distintos obstáculos al desempeñar sus productos de intercambios de jóvenes universitarios hacia el extranjero, los cuales inician a partir de 1970, en la que existe una disminución en la ejecución de cantidad de intercambios planificados por la organización, seguido de falencias en el cumplimiento de estándares de intercambio, inconvenientes financieros al no alcanzar las metas previstas e incluso pérdida de membresía. La inestabilidad operativa y de recursos, ocasiona que AIESEC Internacional, en el año 2018, decida diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional (MDO) que brinde una guía a las entidades para alcanzar objetivos a largo plazo y que esta proporcione una categorización para identificar el grado de madurez operativa y organizacional de una entidad con el objetivo de que AIESEC conceda un soporte oportuno.

No obstante, durante los dos primeros años de implementación del MDO a nivel mundial, se ha evidenciado varias críticas por parte de las entidades nacionales y su membresía, los cuales consideran que el modelo no cumple con las expectativas. Primero, el MDO proporciona únicamente un conjunto de índices que deben ser alcanzados por las entidades, sin embargo, no incluye pautas o un direccionamiento para cumplir con dichos índices lo que dificulta su alcance. Segundo, los criterios del MDO se centran principalmente en índices utilizados para el

cumplimiento de metas operativas y financieras a corto plazo, no se adjuntan objetivos a largo plazo. Tercero, no presenta un sistema de evaluación de estrategias o índices, por lo que esto genera que las entidades comprendan su estatus en el MDO al recibir sus resultados finales. Finalmente, no existe una vinculación del MDO en la planificación local anual de las entidades, por lo que no obtiene la relevancia necesaria por parte de las Directivas Locales.

AIESEC en PUCE, entidad local de AIESEC en Ecuador la cual es sujeto de estudio de la presente investigación, sufre un declive significativo en el campo operativo y de recursos a inicios del año 2019 después de realizar el cambio de Directiva Local de la entidad. Estos incidentes resultan alarmantes considerando que el MDO se encontraba en ejecución en AIESEC en Ecuador, por lo que se procede analizar los resultados de AIESEC en PUCE durante varios trimestres. En el primer trimestre de evaluación del MDO, entre octubre del 2018 a enero del 2019, la entidad es líder de operaciones y recursos en el país, con leves incidentes en el cumplimiento de calidad de experiencias y estándares financieros (figura 15), procesos a mejorar en la siguiente gestión. En el segundo trimestre, entre febrero hasta abril del 2019, inicia el periodo de la Directiva Local 2019 en el que se evidencia un declive de todos los criterios del MDO tanto operativos como organizacionales (figura 15), consecuencia salida de miembros de la Directiva Local e integrantes de la membresía. En el tercer semestre, entre mayo a julio del 2019, la entidad incrementa sus ventas de intercambios levemente por lo que aumentan sus resultados en los índices de MDO (figura 17), no obstante, se mantienen en zona de peligro. Estos resultados exigen un análisis interno de AIESEC en PUCE para identificar elementos adicionales que no son visibles y que contribuyen a construir la propuesta de implementación estrategias para la aplicación del MDO.

Primero, la planificación local de AIESEC en PUCE, misma que se distingue por ser una planificación táctica operativa, se centra en el cumplimiento de metas mensuales mediante actividades operativas diarias. Este mecanismo no considera elementos de una planificación estratégica como son: misión, valores, objetivos a largo plazo, continuidad de trabajo por parte de las generaciones futuras, entre otros. La falta de una planificación estratégica, ha tenido como consecuencia que la entidad encuentre obstáculos operativos y de recursos que no debieron presentarse posterior al auge del año 2018. Utilizar una planificación táctica operativa, no asegura que AIESEC en PUCE evolucione en su categorización en el MDO, no brinda pautas organizacionales a la Directiva Local, ni contribuye a la sostenibilidad y estabilidad de la entidad a largo plazo.

Segundo, el mecanismo de trabajo entre la Directiva Local y la Directiva Nacional no cumple con las expectativas de categorización del MDO de AIESEC en PUCE, disminuyendo así el desempeño del sistema de agrupamiento por niveles de AIESEC en Ecuador. Al analizar las principales áreas críticas de la entidad local frente a la aplicación del MDO, se evidencia responsabilidad conjunta entre actores, en el que las decisiones estratégicas por parte de la Directiva Nacional no satisfacen las necesidades de AIESEC en PUCE y por otro lado, la Directiva Local no cumple con eficiencia y eficacia su rol de ejecutor del producto de intercambio internacional. Es fundamental optar por un modelo que brinde soporte al sistema de trabajo entre actores y evite que las incidencias, después de ser resueltas, se vuelvan a presentar en el futuro.

Tercero, el constante cambio de Directiva Internacional, Nacional y Local, al ser un rol anual, genera inestabilidad en el direccionamiento de entidades locales, sobre todo en aquellas estrategias relacionadas a la organización, como también al MDO, es por esta razón que AIESEC

en PUCE a inicios del 2019 sufre un declive operativo y organizacional. Estos eventos tienen como consecuencia un desorden interno que recae en disminución de intercambios y pérdida de membresía, bajo este panorama, AIESEC en PUCE debe asegurar sinergias internas de trabajo que permitan mantener estable a la entidad frente a cualquier modificación o actualización del MDO.

Cuarto, los inconvenientes internos estructurales y de liderazgo no solo ocurren por situaciones externas a la entidad local, sino también en razón de conflictos colectivos e individuales en membresía y sus áreas. Si bien la Cultura Organizacional de AIESEC en PUCE ha sido históricamente un referente nacional para las demás entidades, al modificar los cuerpos de liderazgo cada año, la misión y visión de AIESEC en PUCE es también sujeto a renovación por lo que puede generar rechazo en la membresía, pérdida de propósito, baja retención y productividad. Es imprescindible considerar un Modelo de Cultura Organizacional que aporte en identificar las suposiciones y creencias de la membresía, adjunte sus observaciones individuales, colectivas e inclusive de intercambistas, para así, reestructurar la base de la Cultura Organizacional de la entidad.

Quinto, AIESEC en PUCE considera a las ideas tácticas operativas como estrategias, mismas que no cumplen con los elementos indispensables de una estrategia, por lo que a futuro ocasiona conflictos al realizar su seguimiento. Por otra parte, el proceso de evaluación no debe ser únicamente el analizar los resultados finales, sino también informar los aciertos y errores en la aplicación de actividades, o a su vez, modificar de manera oportuna las actividades para así alcanzar el objetivo esperado. Un sistema de elaboración y evaluación estratégica permitiría que la membresía identifique el estado de la ejecución estratégica, además, esto incrementaría las posibilidades de cumplir los criterios del MDO.

Sexto, los sistemas de comunicación de AIESEC en Ecuador permiten difundir información entre la membresía, su Directiva Local y la Directiva Nacional, sin embargo, la recopilación de información no es utilizada en el proceso de planificación estratégica, esto genera un obstáculo en identificar las necesidades de su membresía, las demandas de los intercambistas y los lineamientos nacionales a seguir, y esta circunstancia impide que la Directiva sea un ente de soporte para resolución de problemas o cumplir con sus necesidades. Se concluye que la entidad enfoca su comunicación descendente como prioridad, pero carece de pautas para la comunicación lateral y ascendente. Existe confusión en el manejo de herramientas de comunicación, mismas que no proporcionan los resultados esperados para AIESEC en PUCE y cada una de ellas contribuye a la aplicación del MDO, por lo que no es suficiente considerar añadir estrategias organizacionales, sino también, aquellas de conocimiento y uso público que influyen en el alcance de índices y criterios del MDO.

Finalmente, se debe señalar que la propuesta de implementación de estrategias para la aplicación del MDO en AIESEC en PUCE requiere considerar la factibilidad de ejecución inmediata tanto en el área nacional como local, modificaciones y actualizaciones internacionales y necesidades internas de la entidad. Se plantea que el escenario ideal es utilizar a la Teoría de Desarrollo Organizacional para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de AIESEC en PUCE, y así, crear bases estratégicas para generaciones futuras, evitando que exista otro declive operacional y organizacional.

## VII. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis y presentar la propuesta de la investigación, se puede concluir que se ha cumplido la hipótesis planteada sobre si la implementación de estrategias para la ejecución del Modelo de Desarrollo Organizacional en AIESEC PUCE, permitiría mejorar la gestión operativa y de recursos para garantizar su sostenibilidad como organización en el tiempo. A continuación, se señalan las conclusiones que sustentan la premisa mencionada:

- El Modelo de Desarrollo Organizacional (MDO) fue creado para facilitar el desarrollo de productos, incrementar la colaboración, mejorar procesos y brindar dirección estratégica. No obstante, la falta de pautas, actualizaciones constantes y enfoque excesivo operativo a corto plazo de los índices del MDO, obliga a las entidades locales a diseñar un sistema estratégico interno propio, que asegure la aplicación y alcance de los medibles requeridos por el MDO Internacional.
- Desde la fundación de AIESEC hasta la actualidad, se evidencia que la organización ha experimentado distintos obstáculos relacionados a sus productos y recursos, si AIESEC en PUCE opta por ejecutar una planificación estratégicas enfocada a largo plazo y hacia futuras generaciones, disminuiría la inestabilidad ocasionada por las modificaciones estructurales anuales, y permitiría que la entidad genere proyectos que aseguren un incremento de categorización en el MDO.
- La aplicación del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, el cual parte de la Teoría de Desarrollo Organizacional, brindaría soporte para solucionar inconvenientes operativos, financieros y de recursos humanos, vinculando el soporte de la Directiva

Nacional y evitando que sucedan otra vez, al establecer un sistema de Cambio Organizacional en AIESEC en PUCE.

- El uso del Modelo de Denison basado en Cultura Organizacional, el cual identifica creencias, suposiciones y atributos de los integrantes de AIESEC en PUCE, permite operar un enfoque mixto entre: desarrollo de habilidades profesionales en jóvenes y orientación a resultados. Los indicadores que ofrece el modelo son de utilidad para evaluar el vínculo de trabajo y proyección de objetivos entre membresía y Directiva Local.
- Las estrategias empleadas por la entidad local deben seguir lineamientos bajo sustentación teórica, mismos que faciliten su seguimiento en el transcurso de su ejecución y su reportabilidad. Esto permite que AIESEC en PUCE pueda actuar oportunamente para asegurar el éxito de las actividades planificadas.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Utilizar estrategias internas que permitan consolidar líderes en AIESEC en PUCE, bajo la planificación estratégica a largo plazo. AIESEC en Ecuador necesita mantener a los cuerpos de liderazgo locales bajo un sistema de educación, desarrollo y plan carrera, mismos que podrían ser adjuntados en el MDO Nacional.
- Mantener la estructura base del MDO, en el que las generaciones futuras puedan aportar con estrategias o metas nuevas de acuerdo a su consideración, no obstante, no se debe alterar el concepto del modelo cada año para evitar confusión y pérdida de enfoque en las entidades locales a largo plazo.
- Elaborar un plan de acción y análisis de resultados para elementos desarrollados y difundidos por la Directiva Nacional, mismos que influyen directamente en las entidades locales y generan un cambio organizacional en sus actividades diarias y su planificación estratégica, como son: modelo financiero, estrategias operativas, ciclo de educación, proceso de admisiones y cooperaciones con entidades extranjeras.
- Proponer una evolución en el proyecto de trabajo con la PUCE, en el que la entidad local pueda ofrecer actividades entre estudiantes de la universidad y sus intercambistas extranjeros, ofertar el producto a todas las facultades, trabajar en conjunto con el Centro Cultural y Dirección General de Estudiantes para impulsar experiencias culturales internacionales y conseguir que estudiantes puedan formar parte de su Cultura Organizacional.
- Diseñar estrategias internas de gestión de riesgos, en razón de prevenir y preparar a AIESEC en PUCE ante imprevistos, como es el caso del COVID-19. Se deben considerar principalmente: ventas virtuales, sistema de reservas, conexión digital de entidades

locales, portafolio de productos, comunicación, educación, planificación, presupuesto y legalidad.

## LISTA DE REFERENCIAS

### PUBLICACIONES


EAE Business School. (2018). *¿Es importante la comunicación interna en una empresa?.* Obtenido de https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/

EAE Business School. (2021). *Tipos de comunicación efectiva: formal, informal, ascendente, descendente y lateral.* Obtenido de https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/tipos-de-comunicacion-efectiva-formal-informal-ascendente-descendente-y-lateral

Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales, 16*(77), 13–25. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n77/v16n77a01.pdf

Pimentel. (1999). *Introducción al concepto de Planificación Estratégica.* Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

UTPL. (2020) *¿Cómo gestionar la Comunicación Organizacional durante una crisis?.* Obtenido https://noticias.utpl.edu.ec/como-gestionar-la-comunicacion-organizacional-durante-una-crisis


### SITIOS WEB


Altoimpacto. (2021). *El Modelo Organizacional de Denison.* Obtenido de https://altoimpacto.com/denison-consulting

AIESEC (2019). *Página Oficial AIESEC Internacional.* Obtenido de https://aiesec.org/about-us

AIESEC Universidades (2019). Obtenido de https://www.aiesec.org.ec/universidades/

ITTepic. (2021). *Planeación Estratégica - Unidad 3: Planeación a Largo Plazo*. Obtenido de https://itt-admon.tripod.com/itt-planea/unidad3/u3.htm

ONU (2020). *About UN.* Obtenido de: https://www.un.org/es/about-un/

ONU (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Sinek, S. (2020). *The Golden Circle Presentation*. Obtenido de https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle

**LIBROS DIGITALES**

CEF. (2021). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 9. La comunicación dentro del marketing*. Obtenido de https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

De Faria, F. (2003). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=YlebEiBx-swC&oi=fnd&pg=PA21&dq=De+Faria+MF.+(2012).+Desarrollo+organizacional:+Un+enfoque+integral.+M%C3%A9xico:+Editorial+Limusa.&ots=aCXuqnjije&sig=e973tBrKQ3CeC-xbbLvYf01FCzQ#v=onepage&q&f=false

Guizar (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones.* Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf

Wheelen y Hunger. (2012). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/11.pdf

Zimmermann, A. (2000). *Gestión de cambio organizacional Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador. Obtenido de https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

**MATERIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

AIESEC (2015). *AIESEC Way Toolkit.*

AIESEC (2017). *AIESEC's Leadership Development Model*.

AIESEC (2017). *The Finance Standards guide for LCVPs*

AIESEC (2017). *TM Processes Overview*

AIESEC (2018). *Blue Code a book for Team Leaders.*

AIESEC (2018). *Competence Stack & Principles.*

AIESEC (2018). *Global OD Model Basic Explanation*

AIESEC (2018). *SDG Youth Indicators.*

AIESEC (2019). *The History Book of AIESEC.*

AIESEC (2020). *Global Products Ressources*

AIESEC en Ecuador (2018). *Growth Paths 2018-2019*

AIESEC en Ecuador (2018). *Modelo de Desarrollo Organizacional 2018-2019*

AIESEC en Ecuador (2019). *OD Entity Master Tracker*

AIESEC en Ecuador (2019). *Políticas Financieras AIESEC en Ecuador*

Alumni AIESEC en Ecuador (2019). *Historia AIESEC en Ecuador*.

**TESIS**

Figueroa, M. (2014). *Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las PYMES del sector industrial en la provincia de Manabí, período 2006-2012* (Tesis de postgrado). Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7332

Gutiérrez, K., Molinares, G. (2017). *Desarrollo organizacional como un proceso de cambio* (Tesis de pregrado). Obtenido de http://repositorio.unan.edu.ni/7830/1/18329.pdf