



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

MBA UNILEVER – 2011

***Estudio de los factores motivadores
en las organizaciones del tercer sector
(no lucrativo)***

Alumno: Leonardo Martin Rescala

Tutor de Tesis: Sandro Adrian Cosentino

Buenos Aires, Argentina. 2016

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis hijas que me regalaron paciencia en la realización de mi carrera y de esta tesis.

A mi madre que me forjó con aquellas experiencias que hicieron su vida y la mía. Conceptos y preconcepciones que hubo que andar y desandar, aprendiendo también de ello, especialmente de su temple y resiliencia que me inculcó.

A mi padre que en tan corto tiempo de compartir nuestras vidas, tanto me dejó de criterios y amor al prójimo. Esa vocación innata de ayudar a los demás, las utopías y el anhelo de un mundo mejor. Sus valores y modo de considerar las cosas que dejaron una muy buena raíz para mis cimientos.

Y a mi esposa por brindarme su amor y comprensión ante todo.

Glosario

Liderazgo

Motivación

Organizaciones sin fines de lucro

ONG

Tercer sector

Voluntariado

Resumen

Si bien en motivación de recursos humanos, hay cuestiones que son similares tanto en organizaciones lucrativas como en las sin fines de lucro, (en adelante ONGs), situaremos este trabajo en identificar, cuáles son los factores diferenciadores, que hacen que los trabajadores de las ONGs estén motivados, incluso cuando ellos perciben que sus salarios son proporcionalmente menores a los empleados que trabajan en organizaciones lucrativas. Más aún los voluntarios, que trabajan sin recibir salario. Identificar estos factores será realmente útil para que las organizaciones puedan estimular a su personal de la mejor manera posible.

Después de responder si se pueden identificar “qué características permiten a las ONGs, tener motivados a sus colaboradores y si se pueden aplicar al sector lucrativo? se generaron propuestas - recomendaciones que ayuden a mejorar los estímulos motivadores tanto para las ONGs como para las organizaciones lucrativas.

El estudio se realizó a través del análisis de las teorías clásicas, entrevistas a personas vinculadas a ambos sectores (lucrativo y ONGs) y encuestas a personas que trabajan con ONGs. Pudiéndose identificar como atributos más salientes a; “El Objetivo Social de la Organización”, la “Flexibilidad en la Jornada Laboral” y la “No Exclusividad en la Dependencia a una Única Organización”.

ÍNDICE

Introducción.....	6
CAPITULO 1. Definiciones básicas.....	8
1.1) Definición del tercer sector.....	8
1.2) Trabajadores del tercer sector. Clasificación.....	9
CAPITULO 2. Teorías Clasicas de Motivación y Liderazgo.....	11
2.1) Douglas Mcgregor, Elton Mayo, Abraham Maslow y Clayton Alderfer.....	11
2.2) Frederick Herzberb y otros	16
2.3) Nuevas teorías de motivación.....	18
2.4) Voluntariado.....	19
CAPITULO 3. Cuerpo empírico.....	20
3.1) Trabajo de campo. Encuesta.....	20
Metodología	20
Resultados y Observaciones	21
3.2) Trabajo de campo. Entrevista.....	24
Metodología	24
Síntesis de Entrevistas	25
3.3) Trabajo de campo. Análisis.....	27
CAPITULO 4. Conclusiones de la Tesis.....	28
4.1) Se pueden identificar las características que permiten a esas organizaciones, tener motivados a sus colaboradores?.....	28
4.2) Se pueden aplicar al sector lucrativo?.....	30

CAPITULO 5. Recomendaciones.....	30
ANEXO 1.Encuesta. Cuestionario.....	33
ANEXO 2. Encuesta. Análisis de respuestas.....	35
ANEXO 3. Desarrollo de entrevistas.....	37
Entrevista a Romina Mac Gibbon. Sustentator	37
Entrevista a Patricio Sutton. Red Comunidades Rurales	41
Entrevista a Laura Massolo. Unilever de Argentina	43
Bibliografía.....	47
Artículos periodísticos de diarios, revistas e Internet.....	49

Introducción

Este trabajo está orientado en detectar los factores de motivación que se manifiestan en el personal de organizaciones del tercer sector (o sin fines de lucro). La intención es identificarlos y maximizar su uso tanto en esas mismas organizaciones como en las organizaciones lucrativas.

La metodología será observar y estudiar el funcionamiento de más de 3 organizaciones del tercer sector (Banco de Alimentos, Fundación Geo, Liberpueblo, Mutual de Trabajadores de Destreza Criolla de la República de Argentina, etc). El tipo de investigación será descriptivo, y su diseño será no experimental. Se utilizarán como instrumentos y/o técnicas durante el proceso, la encuesta y la entrevista. Donde se relevará información de personas que trabajan en organizaciones no lucrativas y lucrativas. De este modo se busca definir cuáles son las principales “drivers o palancas” que hacen que los empleados del tercer sector puedan estar motivados en sus empleos. Estas personas generalmente cuentan con menores remuneraciones (monetarias) que en el sector lucrativo e incluso algunos lo hacen sin recibir remuneración como es el caso de los voluntarios.

Comenzaremos definiendo las organizaciones sin fines de lucro y el perfil del personal de estas organizaciones. Posteriormente habrá una recorrida por las principales teorías de liderazgo y motivación.

Mediante entrevistas previas a personas de amplia experiencia en el sector sin fines de lucro y mixto, se detectaron las principales temáticas a relevar. Se definió un cuestionario que utilizado en encuestas, fue orientados al personal de ONGs.

El resultado de las encuestas fue analizado mediante entrevistas posteriores a dos personas especialistas del sector no lucrativo y una manager de Recursos Humanos de una importante multinacional de consumo masivo.

Al final del trabajo, habrá un compilado de los puntos más salientes, junto con algunas propuestas que considero de utilidad a la finalidad original de la tesis.

El problema

Las organizaciones cada vez tienen mayores desafíos a la hora de motivar a sus empleados. Los recursos económicos asignados a las remuneraciones se tornan un commodity sin diferenciación y muchas veces escasos. Desde las áreas de Recursos Humanos y los líderes de los diferentes mandos, se precisan identificar otros enfoques y técnicas que permitan seguir estimulando a los empleados, más allá de la compensación habitual. Las organizaciones sin fines de lucro frente a su mayor escases de recursos monetarios, no les queda más que resolver intuitivamente estas cuestiones.

Es así que asumimos que hay organizaciones (ONGs) que remuneran menos a su staff en comparación con organizaciones del primer y segundo sector. Y a pesar de ello, notamos que tienen a su gente muy bien motivada y comprometida con el trabajo que realizan.

En línea con lo expuesto es que nos hacemos las siguientes preguntas:

- A) Se pueden identificar las características que permiten a esas organizaciones, tener motivados a sus colaboradores?
- B) Se pueden aplicar estas características al sector lucrativo?

Objetivo general

A través del análisis y la interacción con referentes del sector lucrativo y no lucrativo, el objetivo general de esta tesis, será identificar distintas herramientas de motivación que no sean exclusivamente monetarias y generar recomendaciones para motivar al personal, inspiradas en las ONGs.

Objetivos específicos

Como objetivos específicos podríamos detallar los siguientes:

- Demostrar que hay características o atributos de la motivación específicos de las ONGs, que podrían emplearse en organizaciones lucrativas.
- Demostrar que los empleados de ONGs, perciben que sus salarios son menores a lo que ellos consideran que podrían estar siendo remunerados si trabajaran en el ámbito lucrativo.

- Identificar qué características o atributos hacen que a pesar de que perciban que su remuneración estaría siendo menor que en el sector lucrativo, su compromiso y motivación es tanto o mayor que el de la gente que trabaja en ese sector.

La hipótesis

Dentro de la hipótesis buscaremos validar que la motivación en el tercer sector, se caracteriza por ser alta y con fuerte compromiso hacia la tarea que se realiza, a pesar de que es percibida como de menor paga salarial.

CAPITULO 1. Definiciones básicas.

1.1) Definición del tercer Sector.

El objetivo de este capítulo es entender el comportamiento de aquellas personas que trabajan en organizaciones sin fines de lucro. Para ello iniciaremos definiendo que tipo de organizaciones son las del tercer sector.

En la economía podemos hacer distinción en el sector privado, el sector público y el tercer sector.

El primero o privado, es el de negocios. Aquel que dentro de su finalidad persigue un lucro o ganancia. En tal sentido los participantes de este sector son privados y no el Estado. Siendo incluso las empresas del Estado participantes del sector público y no de este.

El sector público, es aquel donde su protagonista es el Estado. Es decir que los tres poderes del Estado lo integran (Ejecutivo, Legislativo, Judicial). Los organismos públicos autónomos, instituciones, empresas del Estado y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo.

Por ultimo mencionaré al sector de nuestro foco en el trabajo que estamos recorriendo. El tercer sector o no lucrativo, que es aquel que hoy día resulta más identificado por siglas como ONG (organizaciones no gubernamentales). Está integrado por organizaciones reguladas en mayor o menor medida en la Legislación Argentina tales como; Cooperativas de trabajo, Fundaciones,

Asociaciones Civiles, Mutuales, etc. Todas estas con una principal característica, que son organizaciones sin fines de lucro. Es decir, que no pretenden una ganancia monetaria, los ingresos resultantes de la actividad, son re invertidos en la organización para seguir con la concreción del objetivo de la misma.

Entre los ejemplos más identificables de la sociedad argentina podemos encontrar; Clubes, que son asociaciones civiles, Cámaras como la de Comercio, Industria u otras actividades, Fundaciones, Sindicatos, Mutuales, etc.

1.2) Trabajadores del tercer sector. Clasificación.

El personal que trabaja en las organizaciones del tercer sector, tiene algunas marcadas diferencias respecto a los empleados del sector privado. De las observaciones hechas durante este estudio, se pueden destacar determinadas características del perfil.

Una de las características distintivas, está en su vocación social, altruismo. El especial interés del trabajador por la finalidad de la organización. En general, se sienten representados o motivados por el objeto social. En ocasiones incluso puede llegar a ser él mismo uno de los beneficiarios del trabajo, u otros particulares de su mismo grupo de pertenencia. Como es el caso de un Club, Sindicato o Colegio de profesionales o de alguna rama o especialidad.

En general, su conciencia social lo hace una persona más sensible y de reducidas ambiciones materiales o económicas. Valora mucho más aspectos de la vida como como la familia, los afectos, el bienestar general, la salud, el medio ambiente, el equilibrio con la vida personal, trascendencia personal, entre otras. Suelen ser personas con intereses diversos y les gusta participar de muchas actividades en simultáneo.

Si bien puede dedicar muchas horas al trabajo, ya sea remunerado o exclusivamente social, valora la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral. En ese sentido, generalmente prefiere organizaciones con estructuras flexibles y no tan corporativas. Suelen tener una cualidad de “multitasking” (multitarea) resolviendo posiciones con grises en la descripción del puesto o sin claras definiciones de jerarquización en la estructura.

Respecto a la forma de contratación, se los puede clasificar en remunerados o de staff, trabajadores por proyectos, miembros de Comisión Directiva, fundadores o voluntarios entre otros:

Staff o plantel estable, se refiere a los trabajadores que tienen en general responsabilidades medianamente establecidas, ya sea en cumplimiento de una jornada laboral o por objetivos. Estos hacen a la estructura esencial de la organización. Perciben una remuneración en contrapartida de la tarea realizada.

Trabajadores por proyectos, si bien en general son remuneradas y con asignación de responsabilidades o tareas, similares a los trabajadores de Staff; en este caso el plan del trabajo está definido por un resultado o acontecimiento determinado, que una vez cumplido corta la relación con la organización. La mayor diferencia con el plantel estable, está dado por la flexibilidad en la tarea o no exclusividad y no permanencia estable en la estructura de la organización.

Comisión Directiva, Consejo, Fundadores; son órganos de dirección de este tipo de organizaciones. En general son quienes las fundan, dirigen y/o toman decisiones fundamentales en la vida de estas organizaciones. No suelen ser posiciones remuneradas, aunque sean de mucha responsabilidad.

Voluntarios, son aquellos que trabajan sin obtener remuneración económica a cambio de la tarea. Podrían llegar a recibir un pequeño importe en concepto de viáticos o refrigerios. Pueden tener o no una carga horaria o tarea definida específicamente.

Según Juan Manuel Andrés Jovani (Teoría económica del voluntariado y las ONGs) para interpretar las motivaciones del voluntariado, resulta pertinente adoptar una explicación multicausal, según la cual los voluntarios se guían por una combinación de motivos, unos altruistas y otros utilitaristas. En un estudio empírico sobre los voluntarios altruistas de Cruz Roja, Izquieta y Callejo ("Los nuevos voluntarios: Naturaleza y configuración de sus iniciativas solidarias", 1999) señalan que "nos encontramos ante un comportamiento complejo en el que aparecen talentos y dimensiones variados. Los voluntarios «altruistas» se mueven por una preocupación de ayuda desinteresada a terceras personas, pero en su decisión pueden estar presentes otros impulsos e intereses". Estos

autores hablan de nuevos procesos y dinámicas sociales en relación con el nuevo voluntariado, que se refleja en el incremento del número de voluntarios desde finales de los ochenta y en el predominio de jóvenes entre 16 y 30 años, especialmente mujeres, con una diversidad de capacitaciones y de situaciones profesionales y laborales. En las entrevistas del mencionado estudio, todos los voluntarios afirmaban que la motivación principal era “ayudar a los demás”, pero existían otras razones asociadas a este altruismo que los autores denominaban instrumentales, y que se manifestaban en todos ellos en mayor o menor grado. Entre los jóvenes sin experiencia laboral, existía el deseo de adquirir capacitación laboral y enriquecer su currículum vitae. Otro grupo manifestaba lo que los autores denominaban “intereses expresivos”, y utilizaban el voluntariado como medio para desplazar su soledad y aislamiento y obtener reconocimiento social, resolviendo por esta vía necesidades afectivas. Un tercer grupo actuaba guiado por una obligación moral, especialmente en casos en los que habían sido receptores de ayuda y sentían una exigencia moral de reciprocidad.

De estas clasificaciones, podemos extraer claramente que la finalidad en la ONGs es claramente el factor convocante y principal motivador, aunque además hay otros tantos que vamos a ir profundizando.

CAPITULO 2. Teorías clásicas de Motivación y Liderazgo.

Antes de comenzar con la investigación en campo, se revisó el material publicado relacionado con los conceptos y teorías de la motivación, a fin de compararlos con las prácticas vigentes sobre la motivación organizaciones sin fines de lucro. Por otra parte, también se encontró un material referido al tema para ONGs, que se usó para hacer referencia a estas teorías. (Forntera / People In Aid “Motivar al Personal Fijo y Voluntario Empleado en ONG en el Sur”).

2.1) Douglas Mcgregor, Elton Mayo, Abraham Maslow y Clayton Alderfer.

La visión negativa de las personas, fruto de la desconfianza y de la actitud tradicional de “Orden y Mando” (“Command and Control Mindset” Teoría X, Douglas McGregor) ha influido sobre la estrategia organizativa durante muchos

años porque parecía funcionar bien en ciertas circunstancias. Los gestores que mantenían esta actitud ni siquiera podían imaginar cuánto hubiera beneficiado a su organización el que los empleados pudieran ser motivados a contribuir por su propia iniciativa.

Los experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo entre 1924 y 1932, (Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración) estudiaron los efectos de la fatiga y la monotonía sobre la productividad de los empleados. Y demostraron que las personas respondían positivamente al buen trato lo que se traducía en una mayor motivación y una productividad más alta. Esto fue lo que inició el planteamiento humanista en la gestión de personal.

Los supuestos de la Teoría Y (Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise) sobre las personas y su trabajo, facilitaron la creación de un entorno en el que los empleados se sienten motivados a dar lo mejor de sí mismos.

La motivación de los empleados depende, a menudo, del estilo de gestión de sus jefes. Los gestores con los supuestos de la Teoría X se distinguen por ciertas características, por ejemplo: un estilo autoritario y un control rígido. No parecen promover el desarrollo personal y crean una cultura restrictiva. Este tipo de liderazgo difícilmente motive a nadie.

Los gestores más cercanos a los supuestos de la Teoría Y practican un estilo diferente de liderazgo, que es liberador, delega en sus empleados y propicia el desarrollo personal.

Fomentan el sentido de responsabilidad entre sus empleados delegando en ellos y dándoles responsabilidades. Los empleados que trabajan con jefes así se sienten más motivados.

Conceptos generales de la Teoría X / Teoría Y

(Teoría X)

1. La aversión al trabajo es inherente al ser humano, que lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica de aborrecer el trabajo, la mayoría de las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas o amenazadas con

castigos para que pongan su esfuerzo en alcanzar los objetivos de la organización.

3. El ser humano en general prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y, sobre todo, quiere seguridad.

(Teoría Y)

1. El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2. La imposición de controles o la amenaza de medidas punitivas no son los únicos medios para conseguir que el empleado se esfuerce por alcanzar los objetivos de la organización. El ser humano empleará autogestión y autocontrol para lograr los objetivos con los que está comprometido.

3. El compromiso con los objetivos es una medida de satisfacción del logro personal.

4. El hombre (mujer) medio aprende, bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

5 La capacidad de usar un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizativos es algo bastante común entre la población.

6. En las condiciones de la vida laboral de hoy en día, el potencial intelectual de la persona sólo se utiliza parcialmente.

Abraham Maslow en su libro *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, proponía que los seres humanos tienen diferentes niveles de necesidades que él presentaba gráficamente en una pirámide.

Esta tenía cinco niveles de necesidades ordenadas por jerarquía. Las necesidades más básicas son las de carácter biológico y fisiológico: tales como alimentarse, abrigarse o la vivienda. Luego continúa con las necesidades de seguridad, orientadas a la ley y el orden. La estabilidad.

El próximo nivel estaría asignado a las necesidades afectivas y de pertenencia, tales como la familia, los grupos de pertenencia, las amistades, grupos sociales.



En el anteúltimo peldaño se encuentran las necesidades de estima. Son el estatus, la reputación, los logros. Y en la cúspide está la autorrealización que son orientados al desarrollo y satisfacciones personales.

Una vez que se completan las necesidades del nivel inferior se pasa a la del nivel siguiente.

Tomando en cuenta la teoría de Maslow, podemos mencionar a Clayton Alderfer, que ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La llama teoría ERC.

Alderfer (Clayton Alderfer "Teoría de la Jerarquía de Alderfer") plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los peldaños que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar

satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima (afectivas y parte externa de estima). Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Además, en contraposición con la teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow), la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. Para Maslow un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o

la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado.

2.2) Frederick Herzberg y otros.

En su “Hygiene / Motivation Theory” Frederick Herzberg (The Managerial Choice: To be Efficient and To Be Human) propone que las personas tienen dos tipos de necesidades.

- El tipo al que llama “Factores de Higiene” como aquél que incluye: Supervisión/ Relaciones interpersonales/ Condiciones de trabajo/ Salario.
- El segundo tipo, al que llama “Motivadores”, incluye: Reconocimiento/ Trabajo/ Responsabilidad/ Ascensos.

Herzberg sugiere que si no se satisfacen las necesidades relativas a los Factores de Higiene, los empleados se sienten desmotivados. Si son satisfechas, el efecto en la motivación del empleado es limitado.

Los Motivadores están asociados con efectos positivos a largo plazo sobre el rendimiento en el trabajo; mientras que los Factores de Higiene producen, de forma consistente, sólo cambios a corto plazo en las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento, que no tardan en volver a sus niveles previos.

Muchos pensadores han propuesto otros conceptos, cuya síntesis puede ayudar a comprender las dinámicas de la motivación de los empleados en un contexto organizativo. He aquí algunos ejemplos:

En su Teoría de la Equidad, John Stacey Adams (Inequity in Social Exchange, in Advances in Experimental Social Psychology) propone que los empleados esperan que haya equidad entre lo que contribuyen a la organización y lo que reciben a cambio. Si el empleado siente que su contribución – en forma de esfuerzo, compromiso, lealtad, confianza y entusiasmo - a la organización, es recompensada justa y adecuadamente por lo que recibe, en forma de incentivos o beneficios económicos y no económicos, se seguirá sintiendo motivado y continuará contribuyendo hacia una mayor productividad. La percepción de que esa equidad no existe, desmotivará al empleado.

A lo largo del tiempo muchos pensadores, entre ellos Chris Argyris (Organisational Learning: A Theory of Action Perspective) y algunos otros recientemente, postularon la idea de que el estilo participativo de gestión estimula la motivación del empleado. Para asegurar la motivación del empleado, Argyris sugiere que la estructura organizativa debe ajustarse a fin de promover la toma de decisiones a nivel de equipo. También apunta que el trabajo debería reorganizarse para ayudar al empleado a realizar su potencial.

David McClelland (Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas, Eduardo Amorós) identificó tres tipos de necesidades motivadoras que ya se dan en varios grados en todos los empleados, a saber: logro, poder y afiliación. Sus ideas están estrechamente vinculadas apoyando en concordancia la teoría de Herzberg.



Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

2.3) Respecto a las nuevas teorías de Motivación y Liderazgo.

A pesar de la sustancial importancia para las organizaciones, la evolución de las teorías clásicas o la producción de nuevas teorías en estos últimos años es escasa.

Según el trabajo de Carlos Arrieta-Salas & José Navarro-Cid (“Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes”) haciendo referencia a la publicación del año 2004 de la Academy Management Review que publicó un número especial dedicado a analizar el futuro de la investigación en motivación laboral. ... “La consigna de que sirviera como un espacio de reflexión en torno a una serie de interrogantes (Steers, Mowday y Shapiro, 2004) planteados en materia de motivación, se resumen de la siguiente manera: ¿cuál es el futuro de las teorías de motivación laboral?, ¿cuáles son las cuestiones críticas que deben ser planteadas si se quiere que el campo progrese?, ¿cuál es la agenda de investigación futura?, ¿cómo pueden ser ampliados o modificados los actuales modelos de motivación laboral de modo que sigan siendo relevantes en el futuro?, ¿dónde están los modelos enteramente nuevos de motivación necesitados para comprender la conducta del empleado y el desempeño laboral en las organizaciones contemporáneas?”...

En conjunto, los artículos publicados por la Academy Management Review, coinciden en que es necesario trazar nuevas líneas de desarrollo a nivel teórico y metodológico. En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales

(Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964). Se trata, tal y como lo señalan Latham y Pinder (2005) y Latham y Ernst (2006), de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente.

2.4) Voluntariado.

Además de las teorías básicas de motivación, tenemos que orientarnos también en aquellas que ayuden a definir la motivación en persona que son voluntarios en las ONGs. Debemos tener en cuenta que no son específicamente los mismos tipos de motivos los que los llevan a incorporarse y mantenerse en la organización (Winniford, Carpenter y Stanley, 1995). Además la motivación del voluntario cambia a lo largo del tiempo (Bruehl) y con la edad (Schram, 1985): Todos estos elementos hacen que el análisis de la motivación del voluntariado sea algo más compleja y difícil de abordar.

Un sistema de motivación del voluntario adecuado debe establecer un proceso que le prepare para ser cada vez más competente y estar más implicado en la organización (Schindler, 1985). Este proceso puede incluir aspectos como: Definir claramente y sin lugar a dudas el puesto del voluntario. Desarrollar una cuidadosa asignación al puesto. Una adecuada orientación y una buena incorporación, puede influir en la satisfacción futura. Hacer un diagnóstico inicial de las motivaciones, necesidades y habilidades del voluntario. Debemos ser capaces de conocer que necesidades y motivaciones tiene que satisfacer el voluntario. Definir claramente los resultados que deben lograrse. El voluntario debe saber que se espera de él, que tienen que hacer y lo bien que tiene que hacerlo. Debe sentirse parte de un grupo que colabora con los objetivos de la organización, debemos ser capaces de hacerle ver como su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales. Cuenta con unas condiciones de trabajo adecuadas y con los medios necesarios para desarrollar su trabajo. El entorno de trabajo no garantiza la motivación de los voluntarios, pero eliminar las causas que producen malestar ayuda.

Hay que estar atento a cuales fueron las motivaciones (de incorporación) que lo llevaron al voluntario a incorporarse a la organización, esas que son las que los orientarían a hacerse voluntarios. Seguramente estarían entre el puro

altruismo y el interés personal (EDIS, 1983). El voluntario necesita ser aceptado por la organización, las motivaciones de pertenencia están más relacionadas con la identificación con la organización, sus actividades, objetivos, etc. Una vez en esta etapa, el voluntario necesita desarrollar una tarea adecuada, y ser reconocido como miembro de la organización. Las motivaciones de continuidad están relacionadas con asumir responsabilidades y promocionarse dentro de la organización. El voluntario necesita ser promovido a nuevas responsabilidades, participar en las decisiones de la organización y decidir su propio destino.

CAPITULO 3. Cuerpo Empírico.

El desarrollo empírico del presente trabajo se generó a través de dos instrumentos. En primer término una encuesta que ayudó a coleccionar información de manera estandarizada. Y por otra parte con entrevistas pre y post encuesta, que ayudaron a preparar la encuesta y profundizar aspectos surgidos surgidos de la misma, además observaciones de campo y la teoría.

3.1) Trabajo de campo. Encuesta.

Metodología.

La encuesta se realizó desde el 12 de febrero al 23 de marzo del 2016, con la finalidad de conocer las características y motivaciones de aquellas personas que trabajan o prestan colaboración en organizaciones sin fines de lucro. Se buscó capturar conceptos disparadores que permitan profundizar en posteriores entrevistas, las particulares del sector. Para confeccionar el cuestionario, se realizaron previamente reuniones orientativas con personas del sector a modo de detectar y validar los aspectos más destacados a recopilar.

Las consultadas fueron Natalia Lloveras, (Directora General de Fundación Geo), con más de 15 años de experiencia en el tercer sector y Gabriela Fantín (Responsable del área Donantes de Alimentos de Fundación Banco de Alimentos) con fuerte experiencias en ambos sectores (con y sin fines de lucro).

Respecto al detalle del cuestionario, el mismo constaba de diez preguntas las cuales tenían un fin concreto que se detalla en el anexo 1.

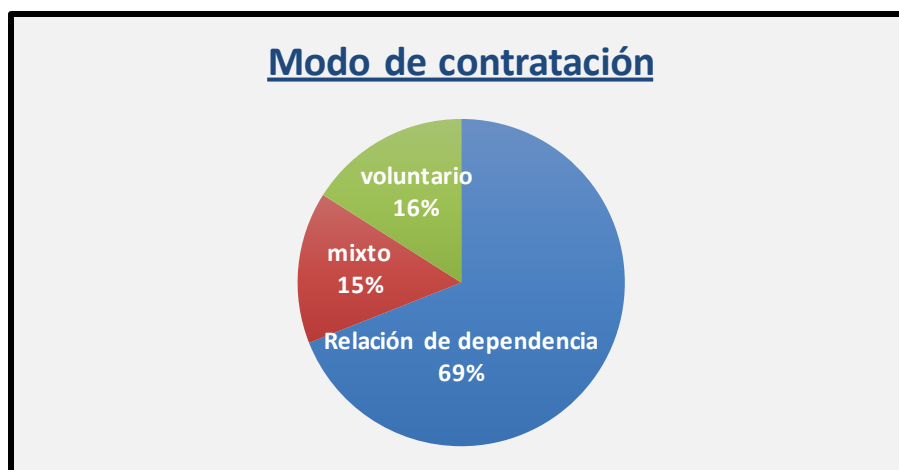
La encuesta se llevó a cabo, a través de un formulario “on-line” por medio de un sitio web. Se alcanzaron más de 50 personas entre personal remunerado y voluntario, que en su mayoría tenían estudios universitarios. Estas personas en su totalidad viven y trabajan en Argentina.

Resultados y observaciones.

Antes de formular las conclusiones de la encuesta, vamos a presentar los principales datos obtenidos. (mayores detalles en el Anexo 2).

Del universo que respondió a la encuesta pudimos identificar que más del 86% de los que contestaron tenían estudios Universitarios o de Post Grado. El 95% de los encuestados validó que está trabajando en el ámbito sin fines de lucro por propia elección, identificando participantes que pertenecían a organizaciones tales como; Fundación Geo, Liberpueblo, Mutual de trabajadores de Destreza Criolla de la República Argentina, Central de Trabajadores Argentinos (C.T.A.), Colegio de Abogados de Buenos Aires, Médicos del Mundo, Instituto Universitario River Plate, Banco de Alimentos, Greenpeace, Fundación Soñar, Fundación Peldaños, etc.

Más del 69% de los que respondieron son personas remuneradas, el 15% trabaja como remunerada y voluntaria simultáneamente y el 16% lo hace exclusivamente como voluntario. Además el 57% de los que respondieron consideraron que su percepción es que la remuneración en el ámbito de las ONGs es menor que en el de las lucrativas. El resto considera que es igual. Ninguna que es mejor.



Por otra parte, si se planteara un ranking de lo que más le agrada de trabajar en ONGs nos encontraríamos con el siguiente cuadro.

LA FINALIDAD	38,7%
LA TAREA	22,6%
FLEXIBILIDAD HORARIA	19,4%
NO DEPENDENCIA DE UN SOLO EMPLEO	9,7%
EL JEFE	6,5%
EL SALARIO	3,2%

Evidentemente la finalidad de la organización es un motor muy fuerte en la motivación de la gente y su elección respecto a estas organizaciones. Después la tarea que realizan y no muy lejos la flexibilidad para trabajar. Un poco más lejos la sigue en el ranking la no dependencia de un solo empleo. Para darle mayor entendimiento a este ranking podemos pensar en las teorías clásicas donde una vez cubiertas las necesidades básicas, el empleado valora otros aspectos (Maslow, Herzberg, McClelland). Es decir que el empleado busca trascender a través del objetivo de la organización y relega determinadas compensaciones materiales por atributos tales como el ambiente de trabajo y las relaciones. Adiriendo a lo dicho por Latham y Pinder (2005) y Latham y Ernst (2006), es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.), identificándose de este modo en la encuesta.

Por el contrario en lo que menos le agrada, se obtuvo el siguiente ranking; donde en los verbatins adicionalmente se agregaban comentarios tales como la incertidumbre o inestabilidad laboral por parte de factores externos a la organización.

EL SALARIO	46,2%
EL JEFE	30,8%
LA TAREA	15,4%
FLEXIBILIDAD HORARIA	7,7%
LA FINALIDAD	0,0%
NO DEPENDENCIA DE UN SOLO EMPLEO	0,0%

Es claro que el salario o retribución son las cuestiones más criticadas del sector, los jefes en el segundo lugar y la tarea más abajo. En los comentarios de la flexibilidad horaria, se refirieron a organizaciones que por el contrario a la pregunta anterior, no lo otorgan, es decir, que no son flexibles con el horario.

El 76% de los encuestados, declara NO estar interesado en pasarse al esquema lucrativo. Del que SI se pasaría, los que aclaran su respuesta, muestran claramente que es por inestabilidad laboral de las ONGs y beneficios que una organización lucrativa podría brindarles como es el caso de una mejor Obra Social. Es evidente según la visión de Herzberg (The managerial choice: To be Efficient and To Be Human) que si no están cubiertos los factores de Higiene (condiciones de trabajo, salario) los empleados tienden a no estar motivados y con bajo compromiso incluso con baja retención en el empleo.

Concluyendo el análisis del resultado de esta encuesta, surgen los puntos a desarrollar en las entrevistas posteriores. Primariamente se pudo observar que la población que participó de la encuesta es mayoritariamente universitaria o superior, esto plantea en las respuestas un sesgo a tener en cuenta. Puesto que estas personas pueden tener profesiones que les permitan determinada versatilidad en el empleo. Mismo en la posibilidad de elegir medianamente donde trabajar. Habiendo hecho esta aclaración, pondremos foco en las entrevistas al respecto.

Pasamos a interpretar cuál es el perfil de estas personas que eligen trabajar en el tercer sector. Mediante las respuestas, vamos a dar por validado que la mayoría de estas personas perciben que la remuneración en el ámbito de las ONG es menor que en el lucrativo, debido a que más del 57% así lo manifestó y el resto solo eligió que “es igual” y nadie a que era mayor.

Como decíamos, claramente “la finalidad de la organización” es el mayor atributo, por otra parte también se destaca “la tarea”, “la flexibilidad horaria” y la “no dependencia exclusiva a un solo empleo o actividad”. En las entrevistas vamos a hacer foco en estas variables para entender si hay oportunidades considerando que fueron las más significativas.

3.2) Trabajo de campo. Entrevista.

Metodología.

Con el fin de profundizar las características más salientes de la encuesta y validar conceptos específicos del sector, se procedió a realizar entrevistas orientadas a obtener información específica de empleados y líderes de organizaciones sin fines de lucro.

También se entrevistó una gerente de Recursos Humanos de Unilever para conocer el punto de vista del departamento de Recursos Humanos de organizaciones lucrativas. Se buscó contrastar diferentes conceptos y premisas surgidos de la encuesta y las otras entrevistas del tercer sector.

El cuestionario de las entrevistas que se realizaron se fue adaptando según los diferentes entrevistados y sus opiniones.

Estas manifestaciones ayudaron a obtener algunas conclusiones por sobre los resultados de la encuesta que nos permiten entender y terminar de formar el punto de vista.

Los entrevistados fueron:

- **Romina Mac Gibbon.** Consultora en Sustentabilidad en Sustentator (Trabajó en Greenpeace y Banco de Bosques)
- **Patricio Sutton.** Director Ejecutivo. Red Comunidades Rurales
- **Laura Massolo.** Gerente de Recursos Humanos. Business Partner para Marketing, Legales, IT, Foods Solutions & Recursos Humanos. Unilever de Argentina.

Síntesis de las entrevistas.

En las entrevistas se pudieron validar distintos aspectos de los más salientes de las encuestas. Se agregó buena información para elaborar algunas recomendaciones que quisiera sean de utilidad para las organizaciones en general, tanto con o sin finalidad de lucro.

Lo que podemos empezar destacando de las entrevistas, es que en el perfil socioeconómico de quienes eligen trabajar en ONGs podemos encontrar

muchas personas que acomodan sus ambiciones para poder encajar en el esquema de ONGs. Llegan a una instancia de modificar su estándar de vida pretendido. Ya sea por su propio esfuerzo o por colaboración de terceros (parientes) y esto minimiza el impacto de la menor retribución del sector.

Claramente el mayor factor de motivación es el objetivo/ finalidad de la organización. Es lo que más tracciona. La gente que se identifica con el objetivo de la organización, tiene mayor compromiso y dedicación.

Desde el punto de vista de las empresas, es una oportunidad lograr esto, con una finalidad lucrativa. El ejercicio de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que hoy deben mantener las organizaciones lucrativas tendría que ayudar en tal sentido. El impacto de las empresas en el medio ambiente, la sociedad, sus clientes, consumidores es clave para encontrar elementos que entusiasmen al personal en un sentido “más social”. Claro ejemplo podemos ver en las temáticas de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente que están llevando al frente muchas Compañías hoy día.

Al seguir procesando las entrevistas vemos que se destaca fuertemente la flexibilidad en la carga horaria. Marcan que la responsabilidad y la confianza de los grupos de trabajo, el compromiso generado, y la alineación con el objetivo, hacen posible el trabajo flexible. Este es el segundo atributo más valorado, porque encuadra muy bien con valores sociales, de equilibrio entre lo laboral, personal y la familia.

También se destaca que en las ONGs, hay un muy buen nivel sensibilidad y conocimiento de la gente que trabaja en la organización. Que esto permite alcanzar un grado de comprensión de las motivaciones particulares de cada uno. Haciendo foco en ello, se genera mejor clima, motivación e impacto en la tarea.

Por otra parte, también pudimos identificar la posibilidad de tener simultaneidad de trabajos o no dependencia exclusiva a un solo empleador u ONGs. Desde este punto podemos hacer pie en los comentarios de Laura Massolo, cuando deja ver un nuevo perfil de profesionales, que es multi trabajo,

los profesionales multitarea, como menciona los “slashers”. (ver: Laurie David “Graduate job seeking: The rise of the 'slasher”).

Características del personal de ONGs	Características de las ONGs
Socio - económico: Situación económica o profesiones que le permiten optar por el esquema de ONGs. Sosten externo (familiares) u otros empleos en simultaneo. Adecúan expectativas o intereses personales.	Flexibilidad horaria: Atributo que responde a la alta valoración de equilibrio entre la vida familiar y el trabajo e incluso a la posibilidad de multiplicidad de empleos.
Multi tasking y manejo de stress: Capacidad para realizar tareas/ posiciones diversas con superposición de responsabilidades y con cierto grado de stress.	Estructura: Estructuras reducidas. Posiciones con difusa definición del puesto o sumatoria de responsabilidades de diferentes áreas. Permanentes situaciones críticas producto de bajos presupuestos o por reducido uso de la planificación.
Interes por cuestiones sociales: Este tipo de empleados es mas consciente de aspectos sociales, ecológicos, de bien publico. Gran interés por el objetivo o impacto del trabajo que realizan.	Finalidad Social: el bien común: Es lo que mayor convocatoria y compromiso genera en el personal.
	Cercanía con la gente: Mayor sensibilidad en el manejo de la gente. conocimiento y consideración de la situación personal de los empleados.

También se introdujo una mirada respecto a los profesionales de las ONGs. Donde en dichos de Patricio Sutton, actualmente hay más gente que tiene un compromiso desde lo meramente profesional con la organización, cumple la tarea y finaliza su jornada sin mayor compromiso que ese cumplimiento en sí. Que cumplen pero no tienen “La Pasión”. En este sentido no es el caso que buscamos analizar, ya que esto refiere a casos de mucha más similitud a las organizaciones lucrativas que a las de ONGs.

3.3) Trabajo de campo. Análisis.

Antes que nada, de la recorrida nos queda un llamado de atención respecto a los perfiles trabajados. Estamos estudiando personas con niveles socioeconómicos que se ajustaron a las circunstancias salariales del sector. Donde precisaron en general, hacer una reedición de sus vidas personales para adaptarlas al esquema de las ONGs. Está claro que no todos pueden hacer esos cambios, seguramente eso es también una oportunidad para las organizaciones lucrativas, ya que ellas pueden brindar una mejor propuesta que las ONGs, considerando salarios y mayor estabilidad en los empleos, cobertura social, etc. En este sentido, es posible sustentarse en la teoría de la jerarquía de Alderfer o Maslow, donde se combina el interés por satisfacer las

necesidades indispensables según las expectativas y ambiciones de cada individuo, eso sumado a una necesidad de trascender respecto a la contribución al bienestar general implícito en la finalidad u objetivo social del trabajo realizado.

En definición, detectamos que hay 3 grandes títulos para hacer foco inspirándonos en las ONGs.

Se podrían generar propuestas que puedan servir para influenciar a los recursos trabajando en aspectos tales como:

- 1) El objetivo Social de la Organización.
- 2) Flexibilidad en la jornada laboral.
- 3) No exclusividad en la dependencia a una única organización.

Como venimos diciendo, cada uno de ellos con una estrecha relación en las teorías antes citadas, puesto que el objetivo social responde a las necesidades de Afectivas y de Pertenencia, de Estima y Autorrealización (Maslow).

Respecto a la Flexibilidad en la jornada laboral, esta responde a diferentes motivadores combinados. El primero según la Teoría de la Equidad (John Stacey Adams) el empleado que siente equidad entre lo que él aporta y lo que recibe de la organización seguirá sintiéndose motivado. Es así que como resultado de la confianza depositada en él para trabajar en jornadas flexibles seguramente retribuya con mayor responsabilidad a la hora de cumplir con los mandatos de la organización. También aquí aplica el postulado de McGregor (The Human Side of Enterprise) donde el liderazgo ejercido con delegando correctamente, con confianza y propiciando el desarrollo personal de los empleados, se fomenta la responsabilidad y con mayor motivación.

Para el caso de la No exclusividad a una sola organización podemos relacionar claramente los dos conceptos vertidos para la Flexibilidad de jornada laboral, como también las jerarquías de la Teoría de Aderfer, en el grupo de las necesidades primarias de existencia. Esto entendiendo que ésta no exclusividad le permite al empleado buscar en otros empleos satisfacer la parte de salario que no alcanza a cubrir en una única organización.

CAPITULO 4. Conclusiones de la Tesis.

Para comenzar las conclusiones de este trabajo iremos intentando responder las preguntas del principio:

Ya afirmamos que según la percepción de los empleados, hay organizaciones (ONGs) que pagan menores remuneraciones a su personal de staff en comparación con organizaciones del primer sector y aún así tienen a su gente con buena motivación.

4.1) Se pueden identificar las características que permiten a esas organizaciones, tener motivados a sus colaboradores?

Como referimos con anterioridad, pudimos identificar las siguientes características que responderían a la pregunta. Se pueden identificar las características que permiten a esas organizaciones, tener motivados a sus colaboradores?

Las características identificadas serían, El Objetivo Social de la Organización, Flexibilidad en la Jornada Laboral y No Exclusividad en la Dependencia a una Única Organización.

1) El Objetivo Social de la Organización:

Claramente es la principal característica que hace al más alto compromiso y motivación de la gente que trabaja en las organizaciones sin fines de lucro. Cuando ellos están convencidos y alineados en su trabajo al objetivo de la organización, pasa a ser tanto o más importante que la remuneración inclusive. En este sentido quiero destacar determinados límites de contexto y perfil respecto a las personas. Como venimos mencionando en concordancia con Maslow y Alderfer, las personas analizadas, en general pudieron resolver previamente circunstancias elementales que hacen a sus necesidades Biológicas, de Seguridad y de Pertenencia. Habiendo ajustados sus expectativas al respecto y/o resolviendo su concreción previamente. Entonces en estas circunstancias, ya en las actividades de ONGs, están trabajando en torno a sus necesidades de Estima y Autorealización.

2) Flexibilidad en la jornada laboral

Este aspecto también resultó ser muy valorado por los recursos que trabajan en las ONGs. El principal valor que preservan está orientado a la familia y el equilibrio entre la vida laboral y personal. La posibilidad de acomodar los horarios de la jornada y prioridades hace que el compromiso y entusiasmo en el trabajo sea más que retributivo de esa flexibilidad. Claro está que la madurez de la organización y la persona, su responsabilidad y alineación con el objetivo de la organización son clave para que esta característica sea eficaz a la hora de motivar. En tales sentidos, es muy valorada la Teoría de las X / Y de Douglas McGregor. Donde es destacado que un entorno de liderazgo como se manifiesta en la Teoría Y es indispensable para que se cumpla.

3) No exclusividad en la dependencia a una única organización

Esta característica puede justificarse principalmente desde 2 sentidos. Primero y más básico, es que ayuda a compensar la parte del salario que no paga la ONG. Y la otra, que es indiferente a la anterior, es que la modalidad del trabajo en el ámbito de las ONGs y los perfiles que participan de la vida de este sector así lo requieren.

En general son personas apasionadas, emprendedoras, creativas, con interés en temas diversos. Son personas que se adaptan y reajustan a diferentes circunstancias, conflictos y necesidades del ámbito social. Que las crisis y/o objetivos sociales intrínsecamente les genera un vértigo/ adrenalina (stress) propio del tema en el que entienda la organización. Acostumbran lidiar con espacios de incertidumbre, inseguridad, administración de recursos escasos o nulos.

4.2) Se pueden aplicar al sector lucrativo?

En respuesta a la pregunta B) Se pueden aplicar al sector lucrativo?, Hay un gran desafío que enfrentar. De las características descritas, es el objetivo social de la organización es el más importante. En el caso de las lucrativas, el lucro propiamente dicho, está por encima de cualquier objetivo social. De todos modos, no es imposible generar planes, metas y tareas que encaminen a la

empresa en torno a objetivos sociales como es el caso de la Responsabilidad Social Empresaria.

Entonces, creo que hay aprendizajes que se pueden aprovechar, tanto para el sector lucrativo y con alguna ventaja y mayor facilidad para el tercer sector.

CAPITULO 5. Recomendaciones.

Repasando nuevamente cada una de las características, desde mi punto de vista, recomendaré cuales acciones podrían articularse para trabajar en consonancia con la misma.

1) El Objetivo Social de la Organización:

En los ámbitos de las ONGs, los nuevos líderes son requeridos con mayor transparencia, honestidad, sensibilidad. Para ello es importante que estos líderes puedan ser claros en la comunicación. Que puedan inspirar a la gente explicando el por qué / los motivos de las acciones que se toman en la organización. Participar a la gente en el desarrollo de las estrategias y la fijación de los objetivos, genera mayor “engagement” y compromiso.

La transparencia y honestidad del líder, puede reforzarse, haciendo conocida la historia del líder, aquellas características que lo acercarían a la gente (si las hubiera) y a la misión de la organización. La sensibilidad de los líderes respecto a la gente, el conocimiento de sus intereses y sus realidades personales, las circunstancias de su hogar, son clave a la hora de generar conexión y compromiso.

Por otra parte y haciendo foco específico en el atributo “Objetivo Social de la Organización”. Se pueden incluir dentro de la estrategia, procesos o valores de la organización, referencias claras alineadas a los objetivos sociales de la comunidad. Tales son los ejemplos del Plan de Vida Sustentable de Unilever. Es un plan que forma parte de la estrategia global de la compañía y tiene como principal objetivo duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad el impacto ambiental. Además incluye colaboración e impacto positivo en las comunidades en las que participa.

Quedan para explorar los proyectos que sean inclusivos o que permitan ejercer a la gente su vocación de servicio dentro de la organización como por ejemplo el “Voluntariado Corporativo” (facilitar desde la organización, medios para que el empleado sea voluntario en ayuda a la comunidad).

2) Flexibilidad en la jornada laboral

Respecto a la “Flexibilidad en la jornada laboral”, cada vez hay más prácticas en este sentido. Como ejemplos están los “Flex Fridays” (viernes que se trabaja medio día o con jornada reducida y guardia de trabajo), “agile working” (agilidad para trabajar desde donde el empleado quiera), “home working” (posibilidad de trabajar desde la casa), “jornadas laborales flexibles” (horarios de trabajo no rígidos, pudiendo compensar horas entre días o con responsabilidad por objetivos y no por cumplimiento de horarios específicos) entre otros. Está claro que la tecnología y comunicaciones ayudan mucho a concretar dicha flexibilidad. Es importante que la cultura corporativa acompañe estas prácticas, sabiendo que el compromiso, la responsabilidad y la confianza mutua son claves para el éxito de estas prácticas. Entendiendo que este aspecto es el segundo más valorado en las ONGs, invito a seguirlo desarrollando en las empresas.

3) No exclusividad en la dependencia a una única organización

Por último, la “No exclusividad en la dependencia a una única organización” es quizá la más desafiante de las características a abordar. Creo que se debe tener un contexto propicio, donde las personas tengan el compromiso y conexión con la organización más allá de la tarea en sí. Las empresas en general no fomentan que sus recursos tengan otras actividades fuera del ámbito laboral. Mucho menos otros trabajos, a mi consideración, temen al riesgo de la pérdida del compromiso del empleado con la empresa o que el recurso deje el empleo por otro empleador.

Por mi parte, quisiera destacar las que considero ventajas de este esquema. Aunque no hace falta que toda la organización funcione de este modo (No exclusividad en la dependencia).

En primer lugar, es más fácil captar perfiles emprendedores que en diferentes momentos pueden ayudar a impulsar a la organización. Es común que esta gente tenga mayor rotación. Y esto visto con una planificación, traería una renovación a la estructura de la organización. Por otra parte, muchas veces los outsiders son quienes ayudan a generar nuevas ideas. Son más creativos, no están viciados con el estatus quo de la organización o son más permeables a novedades extracorporativas.

Tomando en consideración lo recién mencionado, es mi recomendación seguir explorando en este sentido que puede ser de mucha utilidad a determinado tipo de organizaciones.

Un buen ejemplo de Unilever en este sentido, es la contratación en relación de dependencia de un reconocido Chef (Maximiliano Fontanet) para que trabaje internamente capacitando al personal en el uso de productos para la gastronomía en la división FoodSolutions (Business to Business) y promocionando en clientes respecto a recetas que usan nuestras marcas. Maximiliano además es profesor de cocina y tiene al aire en TV su programa de cocina entre otros trabajos que mantiene. Esto redundaría en beneficio para ambas partes. Por un lado el empleado continúa con su desarrollo de carrera y vocación en torno a la gastronomía, y para Unilever, mientras esta persona tome relevancia en los medios, mejor impacto le genera a empresa.

También los perfiles “Slashers” aplicarían muy bien a estas prácticas. Gente que pueda tener diversos oficios o profesiones en simultáneo.

Por otro lado está el trabajo por proyectos, que hoy generalmente las Compañías implementan a través de consultorías, evitando contratar gente directamente.

Quizá la modalidad más clásica es la part time. Donde el empleado cumple con una jornada reducida y después continúa con sus actividades por fuera. En general esto está más asociado a un beneficio en la flexibilidad y no tanto a permitir que la persona tenga otras profesiones. Por eso veo la oportunidad en este cambio de finalidad para el part time.

Otra modalidad muy reciente es la “shared position” o posición compartida. En este caso dos personas se dividen la misma posición a la mitad (y la remuneración), compartiendo la tarea y los objetivos. Para esta práctica es indispensable la relación y comunicación entre los dos recursos que comparten la posición. Este caso similar al de part time, también podría aplicar al esquema de flexibilidad y no exclusividad simultáneamente.

Llegando hasta acá para el cierre del presente trabajo, solo me queda recomendar que se siga explorando en estas prácticas que redundan en beneficio de la gente y las organizaciones.

ANEXO 1. Encuesta. Cuestionario.

1- Nivel Educativo. (Primario/ Secundario/ Terciario/ Universitario/ Post grado)

Conocer el nivel educativo nos permitirá entender si son perfiles profesionales o de oficio y por ende su posible empleabilidad en el mercado laboral.

2- Nombre de las organizaciones para las que trabaja.

Aquí, se buscó identificar el universo de organizaciones abarcado.

3- Trabaja Rentado o como Voluntario? (Rentado/ Voluntario/ Ambos)

Conociendo si los consultados eran rentados o voluntarios podremos identificar el tipo de contratación.

4- Si es rentado, como considera que es su remuneración actual, respecto a un empleo de similar responsabilidad en el sector empresario? (Menor/ Igual/ Mayor)

Saber si ellos perciben que comparativamente la remuneración de las ONGs es menor, igual o mayor que la de las organizaciones lucrativas es principalmente para validar la premisa en la Introducción de esta tesis que dice: “Estas personas generalmente cuentan con menores remuneraciones (monetarias) que en el sector lucrativo e incluso lo hacen sin recibir remuneración como es el caso de los voluntarios”.

5- Que es lo que más le agrada de trabajar en estas organizaciones sin fines de lucro? Puede elegir hasta 3 opciones. (El salario/ La finalidad o causa/ La flexibilidad horaria/ La tarea/ El liderazgo del jefe o superior/ La no dependencia exclusiva a la organización/ Otro especifique).

Esto nos permitirá identificar cuáles son los atributos que más ponderan de trabajar en ONGs para posteriormente hacer foco en las entrevistas.

6- Que es lo que menos le agrada de trabajar en estas organizaciones. (El salario/ La finalidad o causa/ La flexibilidad horaria/ La tarea/ El liderazgo del jefe o superior/ La no dependencia exclusiva a la organización/ Otro especifique).

Similar que en la pregunta anterior, se buscó identificar que es lo que menos valora de modo de entender en las entrevistas si hay algo más que explorar.

7- Por qué trabaja en un empleador sin fines de lucro? (Lo eligió Ud? / Por necesidad económica?)

La intención en este caso es validar si era por elección o necesidad que la persona trabaja en una ONG. Esto nos permite diferenciar a quienes valoran a las ONG y las eligen respecto de aquellos que es meramente una necesidad laboral.

8- Cómo calificaría al promedio de sus jefes/ Líderes de la organización?
(Muy buenos/ Buenos/ Regulares/ Malos)

En referencia a los jefes, se consulta con la finalidad de detectar si estos líderes eran muy bien calificados y si encontrábamos alguna diferencia notoria de liderazgo en el sector que hiciera que la gente prefiriera trabajar en las ONGs.

9- Está considerando pasarse del esquema sin fines de lucro al lucrativo?
(Si/ No) Por qué? Aclarar ambas respuestas.

Se consultó si pensaba cambiar de empleo a organizaciones lucrativas, para identificar el grado de satisfacción actual con el sector.

10- Si pudiera elegir, cuál sería su trabajo ideal?

Por último, se consultó cuál sería su trabajo ideal, para entender cuál es la motivación de la persona al elegir un trabajo.

ANEXO 2. Encuesta. Análisis de respuestas.

A la pregunta número 1, (El Nivel Educativo), más del 86% de los que contestaron tenían estudios Universitarios o de Post Grado.

Respecto a la pregunta número 2 (Nombre de las organizaciones para las que trabaja) entre las organizaciones más salientes representadas por estas personas se puede nombrar: Fundación Geo, Liberpueblo, Mutual de trabajadores de Destreza Criolla de la República Argentina, Central de Trabajadores Argentinos (C.T.A.), Colegio de Abogados de Buenos Aires, Médicos del Mundo, Instituto Universitario River Plate, Banco de Alimentos, Greenpeace, Fundación Soñar, Fundación Peldaños. Como es notorio, estas organizaciones se enfocan en diferentes problemáticas tales como la educación, el mutualismo, Derechos Humanos, Derechos de Trabajadores, Salud, los profesionales del derecho y más.

En la pregunta “Trabaja Rentado o como Voluntario?” más del 70% de los que respondieron son personas remuneradas, el 17% trabaja como remunerada y voluntaria simultáneamente y el 16% lo hace exclusivamente como voluntario.

Para la pregunta 4, (Si es rentado, como considera que es su remuneración actual, respecto a un empleo de similar responsabilidad en el sector empresario?) el 57% de los que respondieron consideran que la remuneración en el ámbito de las ONGs es menor que en el de las lucrativas. El resto considera que es igual. Ninguna que es mejor.

En “Qué es lo que más le agrada de trabajar en estas organizaciones sin fines de lucro” arrojó el siguiente ranking:

LA FINALIDAD	38,7%
LA TAREA	22,6%
FLEXIBILIDAD HORARIA	19,4%
NO DEPENDENCIA DE UN SOLO EMPLEO	9,7%
EL JEFE	6,5%
EL SALARIO	3,2%

Evidentemente la finalidad de la organización es un motor muy fuerte en la motivación de la gente y su elección respecto a estas organizaciones. Después la tarea que realizan y no muy lejos la flexibilidad para trabajar. Un poco más lejos la sigue en el ranking la no dependencia de un solo empleo.

En Que es lo que menos le agrada de trabajar en estas organizaciones sin fines de lucro? se obtuvo el siguiente ranking; donde en los verbatins adicionalmente se agregaban comentarios tales como la incertidumbre o inestabilidad laboral por parte de factores externos a la organización.

EL SALARIO	46,2%
EL JEFE	30,8%
LA TAREA	15,4%
FLEXIBILIDAD HORARIA	7,7%
LA FINALIDAD	0,0%
NO DEPENDENCIA DE UN SOLO EMPLEO	0,0%

Es claro que el salario o retribución son las cuestiones más criticadas del sector, los jefes en el segundo lugar y la tarea más abajo. En los comentarios de la flexibilidad horaria, se refirieron a organizaciones que por el contrario a la pregunta anterior, no lo otorgan, es decir, que no son flexibles con el horario.

Por qué trabaja en un empleador sin fines de lucro? (Lo eligió Ud? / Por necesidad económica?). El 95% de los encuestados validó que está trabajando en el ámbito sin fines de lucro por propia elección.

Cuando se pregunta cómo calificaría al promedio de sus Jefes/ líderes de la organización. Muy buenos/ buenos/ regulares/ malos, el 50% calificó a los jefes como Regulares, el 21% como Buenos y el 28% como Muy Buenos. Ninguno seleccionó la opción de malos.

En lo que respecta a la calificación hacia los jefes, se pidió opinión a Laura Massolo (Gerente de Recursos Humanos de Unilever) y mencionó que es similar a lo que ocurren en organizaciones lucrativas (ver entrevista pag 29).

Cuando se pregunta si ¿Está considerando pasarse del esquema sin fines de lucro al lucrativo?, en este caso el 76% declara NO estar interesado en pasarse. Del que SI se pasaría, los que aclaran su respuesta, muestran claramente que es por inestabilidad laboral de las ONGs y beneficios que una organización lucrativa podría brindarles como es el caso de una mejor Obra Social.

Para la pregunta; Si pudiera elegir, cuál sería su trabajo ideal? La mayoría responde trabajos relacionados con el esquema social, dando ejemplos de autorrealización en este ámbito.

Anexo 3. Desarrollo de las entrevistas.

Entrevista a Romina Mac Gibbon.

Consultora en Sustentabilidad en Sustentator (Trabajó en Greenpeace y Banco de Bosques)

- Por favor cuéntenos en un resumen edad, formación, principales posiciones laborales en lo referido a ONGs?

Tengo 35 años, empecé trabajando a los 22 años en el sector en una ONGs que se llama el Garden Club Argentino, es una organización de más de 90 años que vincula a personas que se dedican a la jardinería. Después a los 24 años trabajé en Greenpeace Internacional en Argentina y en Greenpeace Argentina. Trabaje para diferentes campañas. En la campaña de Océanos (ballenas) en internacional y en Argentina en la ley de Basura Cero y la ley de Bosques Nativos.

Después me fui de Greenpeace con quien era mi jefe para generar desde cero una ONG, que se llamó Banco de Bosques. Éramos solo nosotros dos para encarar un trabajo super intenso por los dos años que trabajé ahí.

- En ese proyecto que eran dos personas, qué los impulsó y cuál era la expectativa que tenían? Como era la remuneración y en qué posición económica estaba la organización?

La idea no era mía, era de mi jefe, que vio falencias en el esquema de donaciones de Greenpeace, donde la gente donaba y no sabía específicamente

a que acción se dirigían esos fondos. Entonces creamos esta ONG que se ocupaba de generar una zona de protección para bosques nativos. Cada donante puede comprar y donar una parcela de bosque en campos que después se harían Parques Nacionales, como se hizo el primero en el impenetrable del Chaco Semiárido el año pasado. Hoy en esa organización hay 5 personas.

No teníamos ingresos, para arrancar pedimos un fondo a AVINA (fundación que da préstamos a Organizaciones que empiezan). Con ese fondo conseguimos pagar el alquiler, las computadoras y los sueldos. En ese momento mi sueldo eran \$2.500, que valor de ahora serían \$7.000. A su vez mi jefe no cobraba ingresos por la ONG. Con él empezamos a trabajar de manera paralela para el Gobierno de la Ciudad como asesores en agenda verde. Él también tenía otro trabajo para la AFOA, (Administración Forestal de Argentina). Teníamos trabajos paralelos, y todo lo que podíamos lo agarrábamos con tal de poder seguir con el Banco de Bosques.

- Como era la jornada de trabajo?

Trabajábamos de 10 a 18hs y también viajábamos mucho al interior. Desde la fundación, hacíamos todos los otros trabajos. En el Gobierno de la Ciudad éramos consultores externos.

- De tu conocimiento en el ámbito de las ONGs, es habitual que la gente tenga superposición de trabajos?

En general se da. En nuestro caso era indispensable porque arrancábamos desde cero y no generábamos recursos desde la organización misma.

- Como consideras que es la remuneración para el personal en las ONGs?

Están remunerados mal, es bajo. Nos consideramos entre nosotros como los “ecopobres” pero felices. Cuando empezás a trabajar en ONGs es muy difícil que te pases de rubro. A lo sumo si estás descontento, porque la remuneración en el mediano plazo empieza a pesar, te vas a una ONG que te satisfaga más. Es muy difícil que te pases a una empresa. Los primeros años cuando trabajas en ONGs son de más lucha, al principio estás súper estimulados y con una ilusión, que cuando pasa el tiempo te empieza a pesar y se pierde. Después entras en la

etapa de resignación, esto es lo que yo hago y me gusta. No es que no te pagan, el punto es que no te pagan lo mismo que una empresa. Es diferente el caso de una persona que trabajó en una empresa y que sabe lo que resigna por pasarse, que mi caso que siempre trabajé en ONGs y siempre fue así un salario normal. Hay gente que tenía su trabajo de manera independiente, profesionales, con sus hijos en colegios privados que después de 15 años de trabajar en el ámbito privado, decide adaptarse y pasar a las ONGs. También está ese click que uno hace con la maternidad o la paternidad, no vuelvo a trabajar en una empresa, no vuelvo a trabajar 12hs por día sin algo que no me retribuya desde otro lado, dejándome el espacio que quiero para la familia y el bienestar.

- Como es el ambiente de trabajo en tu trabajo?

Es buenísimo es súper relajado, le ponemos mucha más garra y el compromiso con que trabajamos estamos todos súper alineados. Y cuando no estás muy comprometido, te terminas yendo o te terminan yendo.

- Que cosas son las que hacen que te vayas?

La motivación. Cuando se pierde la motivación y vas a desgano a trabajar, quedas fuera de contexto. Porque están todos enganchados y motivados, te terminas yendo.

- Cuáles son las 3 cosas que más y las 3 que menos te gustan de tu trabajo?

Una es el ambiente de trabajo, informal y ameno. Conocer la gente en un estado más relajado. Una estructura sencilla, donde está el Gran Jefe, que financia el proyecto, mi jefe que es quien dirige el trabajo y después estamos el resto a un mismo nivel. Otra cosa que me gusta es el objetivo de la organización, es hacer el bien. La tercera que más me gusta es la flexibilidad horaria, somos pocos, nos conocemos mucho, tenemos confianza y si cumplo con mis responsabilidades puedo hacerlo de manera flexible.

Lo que no me gusta es lo que me pagan, pero lo termino compensando con la flexibilidad. No me gusta pero los soporto, porque ningún otro trabajo me permite hacer la adaptación de mi hija sin tener que mostrar un certificado de

nada. Otra cosa es que algo que me inquieta es no saber si la persona que nos financia nos va a seguir bancando. Esa inestabilidad si voy a seguir teniendo el trabajo. Y después me inquieta el futuro de mi trabajo. Dependemos mucho en particular en Sustentator de una decisión política de apoyar a las energías renovables en un futuro, que se financien o se promuevan. Y si eso va a ser decisivo. Son cosas que no dependen de la organización en sí.

- Cuáles fueron las características de tus jefes?

No tuve buenas experiencias con mis jefes. Son característicamente inestables, con humores muy cambiantes. Muy alineados a los problemas de incertidumbres. Uno tenía ataques de pánico. El otro lo denuncié por corrupto. Y en mi primer trabajo, no tenía jefe y por eso me fui. No había nadie que valorara mi trabajo que me guíe. Incluso mi jefe de ahora, es inestable, no sabe bien lo que quiere, está preocupadísimo porque no sabe si esto va a funcionar. Hay situaciones que lo superan y tiene mucho stress.

- Que puedes rescatar de estos jefes y como consideras que es el perfil socio económico?

Lo que aprendí es que a pesar de todo los problemas decidieron seguir trabajando en el ámbito de las ONGs y lo lograron, tuvieron éxito en lo que hicieron pasando los momentos malos. Con mucha responsabilidad, no se arrepintieron nunca del proyecto que llevaban y a mí como su empleada me generaban una admiración que los sueños se concretan.

Desde lo socioeconómico, son todos similares. Mandan a sus hijos a colegios privados, tienen casa propia y auto. Hoy mi jefe debe estar ganando \$35.000 y con la posibilidad de generar otros ingresos. No solo el sueldo, tienen alquileres, trabajan en una radio, son asesores de otras organizaciones o el gobierno, y esos ingresos le entran a la persona, no a la ONG. Son toda gente de familia bien. Colegios bilingües, Universitarios. Vinieron de un mundo bien, en donde después de un éxito en lo laboral (en el sector lucrativo) descubrieron que no les alcanzaba, necesitaban más plata para sostener la estructura generada, no tenían tiempo para buscar a sus hijos por el colegio, no... resignaban la comodidad de tener su propia casa... que si no les alcanza para pagar el colegio

se lo van a pagar sus padres. Desde ese lugar, decimos que tienen sponsors, como decimos en la jerga interna. Las vacaciones en Punta del Este, están “sponsoriadas”.

Entrevista a Patricio Sutton.

Director Ejecutivo. Red Comunidades Rurales En el caso de Patricio, no fue un cuestionario sino que una charla más abierta de lo que solo apuntaré los conceptos relacionado al trabajo.

Tiene 52 años, Trabajó siempre en ONGs. A los 20 años ingresó en Fundación Vida Silvestre donde trabajó por 16 años siendo su última posición la de Director de Desarrollo Institucional. Después trabajó por 6 años en la Fundación Cruzada Patagónica, también como Director de Desarrollo Institucional hasta el 2006. En simultáneo durante el 2003/4 trabajó en Fundación Compromiso, como consultor. También dio capacitaciones simultáneas para Fundación Avina. Desde el 2006 a la fecha es Director Ejecutivo de Red Comunidad Rural. Organización con 2 empleados full time y 2 part time y con más de 600 voluntarios en Argentina y el exterior.

Tuvo oportunidad de trabajar en el ámbito lucrativo con salarios superiores y lo rechazó. Ante la pregunta de cómo maneja su economía, comenta una visión de austeridad, que tiene lo que necesita. Además que se compensa la remuneración más baja con otros proyectos y/o trabajos que obviamente no afecten los objetivos o las responsabilidades. Él dice: ...“No hay sacrificio, está donde uno pone el acento, la realidad que si logras una linda familia, comida, educación, amigos. No te toca un problema feo de salud que te afecte demasiado, estas bien”.... Valora que tiene su familia cerca del trabajo. Puede almorzar con sus hijos. Tiene lo justo que precisa. Dice que la felicidad la busca en cosas más simples. ...“No pierdo una hora en ir al trabajo al centro todos los días”... Es donde pones en tu balance las cosas. ..

Para entender su estrato socio económico; comento que es hijo de un arquitecto. Estudió en el Colegio San Gabriel (su padre estudió en San Adres) y la Universidad de Belgrano. Reconoce que mucho de ello lo ayudó a incursionar en el ambiente de las ONGs. Mientras era joven su padre le

solventaba casa y comida, mientras él podía ser voluntario o con remuneraciones muy bajas.

Respecto al liderazgo, manifestó que en orientación a la convocatoria de la gente y la motivación es clave el carisma, liderazgo, los mentores, quien inspira y apasiona. ... “Hace unos años, ya hay profesionalismo en las organizaciones. Tenes gente que gana menos en el trabajo, pero se está autorrealizando por el fin de la organización en si y con eso compensa, le alcanza. Después tenés personas que son profesionales, es decir, que tienen compromiso profesional, cumplen con el trabajo como corresponde y listo, es un laburo más y por suerte trabaja del lado de los buenos. No hay pasión”...

... “Y hay otros que tienen un plus y logran una mística, en lo que es la revolución, el cambio, la revolución social. Lo llevan en la sangre. Eso vos lo ves, lo oles, lo percibís. Generalmente son personas que conforman buenos equipos, llevan adelante la organización. Generan transformación social. Y tenés perfiles muy distintos, tenés gente muy humilde y tenés gente de zona norte que mamaron todo en bandeja. Hoy está más repartido”...

... “De todos modos, creció en todo el mundo lo que es la inserción laboral en Organizaciones Sociales. Ya es una opción clara. Y no en todos lados se gana menos, hay organizaciones sociales que pagan buenos salarios. Ya cambio mucho, la división que hago ahora es que antes vos tenías un empresario, un emprendedor, que es el que monta la empresa, con “polenta” con pasión, en el sector social era todo así, todo corazón. Y ahora ya tenés gente que cumple, y ficha como un trabajo más. Una vez que llego a casa, la jornada terminó, y que no me molesten por temas laborales, punto”...

En lo referente al trabajo fuera de horario comenta, que lo que hace es priorizar la familia cuando lo debe hacer. Por ejemplo su hija tuvo inconvenientes de salud y se pudo ocupar de eso. Está todo el tiempo con el trabajo, entonces no necesita estar en la oficina. Puede almorzar con sus hijos, si necesita y precisa estar más con la familia, lo puede hacer.

A la pregunta de si hay algún esquema de premio o bono, respondió que sí, que él lo toma desde el punto de vista del seguimiento personal de la gente.

Siendo una estructura chica, se sabe le pasa a cada persona. Que necesita y con que se lo puede acompañar. Dale más días de vacaciones, darle buen seguimiento y ayuda en lo que van precisando, cuidando a la gente para que esté contenta. Incluso citó un ejemplo donde recomendó a una persona que había llegado a su techo en la organización para que pasara a trabajar en otro lugar y pudiera seguir creciendo.

Entrevista a Laura Massolo.

Gerente de Recursos Humanos. Business Partner para Marketing, Legales, IT, Foods Solutions & Recursos Humanos. Unilever de Argentina. Laura tiene 34 años, trabajan en Unilever hace 9 años. Siempre trabajó remunerada en el ámbito lucrativo e hizo algunas experiencias de voluntariado.

Para contextualizar la entrevista, se le compartieron las notas de las entrevistas a personas que trabajan en ONGs y el resultado de las encuestas.

- Que nos podes contar de tu interpretación en las características de perfiles en organizaciones lucrativas y no lucrativas?

En perfiles en general siento que hay cosas que podemos aprovechar, ya que son cosas que nosotros buscamos, la pasión, la responsabilidad, el compromiso. Para mí el punto es que al final nosotros hacemos las cosas para ganar más plata. Para vender más shampoo. Y lo que después les cuesta a las personas que tienen una vocación de servicio, es entender que al final esto es una compañía que decide ganar dinero. Después puede resultar una desilusión. Más allá que en el camino se hace cosas sociales y de cuidado del medio ambiente, la finalidad es otra.

Desde la no exclusividad en el trabajo con una sola organización, hoy también nos encontramos con los perfiles multi profesión o multi tarea, que en muchas ONGs te permiten tener muchos empleos, principalmente para compensar los salarios. Hay ahora todo una moda que se llaman los “slashers”. Son personas que se presentan como; Actor / Periodista/ Escribano, es una persona que se presenta como las tres cosas. Y puede mantener con responsabilidad en simultaneo las tres cosas que son las que lo motivan a él. Está mucho más abierto esto de dedicarte a muchas cosas. En una compañía

como la nuestra que si bien tenés flexibilidades que te permiten ir al médico con tu hijo, tener los viernes por la tarde flexibles, también tenés que cumplir ciertos horarios / objetivos, porque tenes una carga de trabajo bastante fuerte. Eso no te permitiría buscar otros slash. Aunque en Unilever tenemos bastante flexibilidad comparado con otro tipo de empresas, por ejemplo si lo comparas con un banco.

- Y desde los liderazgos que puedes resaltar entre ambas organizaciones?

Yendo a lo tradicional, tenés el líder con una capacidad más innata, que no debería ser diferente entre una Compañía como la nuestra y una ONG. Lo que termina pasando en Compañías como las nuestras es que vos diferencias el tratamiento de quienes van a ser tus próximos líderes, los capacitas y estimulas, a diferencia de las ONGs donde alguien se encuentra liderando personas sin darse cuenta y tal vez incluso sin proponérselo. No hay una preparación para asumir ese rol.

Tenés buenos líderes que son carismáticos, por una cuestión personal, quizá les tienen cariño, una situación personal que los hace más cercanos. El punto es que quizá en una ONG, una persona sin tanta preparación es más valorado o respetado por su historia, trayecto, esfuerzo o motivación que lo llevó a ese lugar con perseverancia. Desde mi experiencia en algunas ONGs, lo que me di cuenta, al menos en una fundación donde estoy ayudando ahora, es que hay gente que de pronto se encuentra liderando algo, una mamá que arrancó por una necesidad de su hija y de repente está liderando una fundación para chicos con Síndrome de Down. No tiene las habilidades ni las actitudes, es 100% garra y corazón, si le preguntás a la gente como es ella liderando, tal vez no te dice algo brillante. Pero el fin de lo que hace, que es una mujer que salió adelante, que ayudó a su hija. Queda más fuerte que muchas otras cosas. Las personas que trabajan en esa organización valoran mucho más eso.

En ambos tipos de organizaciones, hoy creo que lo más valorado es encontrar personas con la capacidad de adaptarse a los distintos perfiles de sus liderados, conocer de ellos, sus necesidades, que cosas los motivan. Dentro del liderazgo que se viene esto está muy atado a la sinceridad. Un líder,

sincero, honesto, transparente, en todos los aspectos. Con el avance de las redes sociales tenés acceso a mucha más información.

Otra cosa más que podemos relacionar con las ONGs, es respecto al propósito. Que el líder te pueda explicar el por que de lo que estás haciendo. Cuando le explicas a una persona el porqué, el significado, el sentido de lo que se hace, logras que la persona se involucre más con lo que está haciendo. El contarle toda la historia te da esto de la sinceridad y transparencia.

- Como pudimos observar de la encuesta en el tercer sector, califican a los jefes de la siguiente manera: el 50% calificó a los jefes como Regulares, el 21% como Buenos y el 28% como muy buenos. Para el ámbito lucrativo esto cómo es?

En el caso de las empresas es bastante similar. Los recursos son muy críticos de sus jefes. Está orientado a lo qué manifiestan en encuestas de clima laboral de las empresas.

- Que otras opciones de trabajo conoces que hay o se podrían implementar en similitud a lo que vimos de las características de ONG?

Hay algunas tareas de trabajo part time, son las menos. Depende mucho de la posición. Se hace más que nada para darle la posibilidad a la mujer a la vuelta de la maternidad. También en mucho menor grado hay posiciones que se llaman “shared positions”, son posiciones donde vos compartís la posición con otra persona. Lo difícil es la coordinación, requiere mucha organización de las dos partes. Es un part time complejo que precisa mucho compromiso de ambas partes.

En Unilever el trabajo por proyectos en general se hace a través de una consultora, directamente nosotros no hacemos contratación para proyectos.

- Qué proyectos recordás que haya hecho Unilever para trabajar en torno a los objetivos sociales?

Nosotros tenemos dos pilares. Uno es un esquema de voluntariado corporativo que se lanzó el año pasado, donde la Compañía pagaba para que su personal haga proyectos de voluntariado donde de un menú elegía el que

más le gustaba. Digo que Unilever pagaba porque además de permitir hacerlo dentro de la jornada laboral, tenía que pagarle a las ONGs para que facilitaran el espacio de colaboración para la gente de UL. Tratamos de hacer proyectos que sean sostenibles en el tiempo, no solo pintar una escuela. El impacto fue positivo.

Por otra parte también hacemos actividades de team building en espacios sociales. Por ejemplo con el equipo de Home Care, fuimos a un Centro Comunitario que funciona como comedor y escuela. Con el equipo limpiamos la escuela utilizando los productos de la empresa. Armamos equipos de limpieza sin importar la jerarquía de la gente y limpiamos patio, cocina, baño, las aulas, las oficinas... Esto está relacionado con el negocio, porque utilizas los productos que vos hacés y ayudas.

Después en otra actividad, esta vez con Marketing, trabajamos con la Fundación Si, de Manuel Lozano para hacer juguetes de navidad. Se armaron equipos y se competía por quienes producían más. Después esos juguetes fueron donados a la fundación para ser repartidos entre chicos carenciados. En Recursos Humanos hicimos algo parecido. Aprovechas acciones sociales en las que la gente se engancha. Estaban todos felices por el fin de lo que hacían y estaban muy entusiasmados, le ponían mucho entusiasmo.

Como actividad permanente, para Unilever es más fácil porque tiene desde su estrategia de trabajo un Plan de Vida sustentable, donde más allá de producir productos, pretende generar impacto positivo en las comunidades donde interactúa. No sé, si todas las Compañías pueden implementar algo así.

Bibliografía.

Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50.

McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.

Herzberg, F. (1976) The Managerial Choice: To be Efficient and To Be Human, Irwin. Bratton, J and

Gold, J (2001) Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd Edition, Lea.

Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange, in Advances in Experimental Social Psychology,

Vol 2, Academic Press.

Argyris, C and Schon D.A. (1978) Organisational Learning: A Theory of Action Perspective,
Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Amorós, E, (2007) Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas
competitivas, Escuela de Economía USAT

Chiavenato, Idalberto.(1995) Introducción a la teoría General de la Administracion. McGraw Hill.
Cuarta edicion. Santa fe de Bogota, Colombia.

Herrera, Juan y Pimienta, Norma, (1997), “¿Una economía social? en La Nueva Empresa
Cooperativa, Buenos Aires, Editorial Macchi.

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at
work: a social identity perspective on leadership and group performance. Academy of
Management Review,

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D.L. (2004). The future of work motivation theory.
Academy of Management Review

Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial and organizational psychology. En M.
Dunnette y L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational psychology (2ª ed.,
Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kanfer, R. & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. Academy
of Management Review

Campbell, J. P. & Pritchard R. D. (1976). Motivational theory in industrial and organizational
psychology. En M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizacional
psychology. Chicago: Rang McNally

Latham, G.P & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow’s workforce. Human

Resource Management Review

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*

Hersey P., Blanchard K.H. & Natemeyer W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power. *Group & Organization Studies*. December.

WINNIFORD, J. CARPENTER y STANLEY, J. D. "An analysis of the traits and motivations of college students involved in service organizations". *Journal of College Student Development*, nº 36, 1995

BRUEL, ANTONI: "El voluntariat la seva organització i els seus projectes". *Dossiers Associatius* nº 15- Ajuntament de Barcelona. Sin fecha.

SCHRAM, VICKI K.: "Motivating Volunteers to Participate" en Larry F. More <<Motivating Volunteers: How the rewards of unpaid work can meet people's need>> Vancouver Volunteer Centre. Canada 1985.

SCHINDLER-RAINMAN, EVA: "Motivating Volunteers Through enhancing their competence" en Larry F. More ed. <<Motivating Volunteers. How rewards of unpaid work can meet people's need>> Vancouver Volunteer Centre. Canada 1985

EDIS: "El voluntariado en el campo de la marginación social: una aproximación psicosociológica". EDIS. Madrid, 1983

IZQUIETA ETULAIN, J.L.; CALLEJO GONZÁLEZ, J. (1999): "Los nuevos voluntarios: Naturaleza y configuración de sus iniciativas solidarias". CIS. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*

IZQUIETA ETULAIN, J.L.; CALLEJO GONZÁLEZ, J. (2004): "Las organizaciones de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo. Cultura e identidad de las ONGD". CIS. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*

Artículos periodísticos de Diarios, Revistas e Internet:

Laurie David "Graduate job seeking: The rise of the 'slasher'" Diario The Guardian en version digital, 1 de febrero del 2011. Disponible en: <http://www.theguardian.com/careers/careers-blog/graduate-job-seeking-the-rise-of-the-slasher>

Forntera / People In Aid "Motivar al Personal Fijo y Voluntario Empleado en ONG en el Sur". Enero del 2007. Disponible en <http://docplayer.es/52192-Motivar-al-personal-fijo-y-voluntario-empleado-en-ong-en-el-sur.html>

Clayton Alderfer "Teoria de la jearquia de Alderfer" Disponible en: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>

Sectores de la economía: https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_social
Veronica Paiva. Que es el tercer sector? Disponible en: http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1

Carlos Arrieta-Salas & José Navarro-Cid. Tesis "Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes". Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica y Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.
<http://pepsic.bvsa.lud.org/pdf/apsi/v22n109/v22n109a04.pdf>

Juan Manuel Andrés Jovani, "Teoría económica del voluntariado y las ONGs. Una propuesta para el debate", Encuentros multidisciplinares, ISSN-e 1139-9325, Vol. 15, N° 43, 2013 (Ejemplar dedicado a: LA ECONOMÍA DESDE UNA PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINAR); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4184376>