

# **Factores motivacionales de voluntarios profesionales de las Organizaciones sin fines de lucro**

Noelia María Millán Pérez – Licenciatura en Gestión de  
Recursos Humanos



*Ciudad de  
Gualedguaychú  
Provincia de  
Entre Ríos  
Argentina  
2018*

**Índice:**


---

❖ RESUMEN / ABSTRACT.....	2
❖ INTRODUCCIÓN.....	4
❖ OBJETIVOS.....	9
General	
Específico	
❖ MARCO TEORICO.....	10
❖ MARCO METODOLOGICO.....	28
❖ RESULTADOS.....	32
Objetivo específico 1	
Objetivo específico 2	
Objetivo específico 3	
❖ DISCUSIÓN	
Capítulo 1.....	52
Capítulo 2 .....	58
Capítulo 3.....	60
❖ CONCLUSION FINAL.....	61
❖ PROPUESTAS PRACTICAS PARA LA GESTIÓN DE RRHH.....	63
-Sobre los procesos de mantenimiento de personal.	
-Sobre el enriquecimiento de puestos.	
❖ REFERENCIAS.....	66
❖ ANEXOS.....	69

---

## **RESUMEN**

---

Estudios anteriores a este, focalizaron la atención en la motivación de trabajadores de empresas que brindan a sus empleados su respectiva paga, pero el interés de esta investigación se aboca al estudio de los factores motivacionales que ejercen una cierta influencia en profesionales voluntarios de organizaciones sin fines lucrativos.

En este caso particular se llevó a cabo una investigación exploratoria de tipo cualitativa para lo cual se seleccionaron tres organizaciones representativas como ser LALCEC, CONIN Y CCPYS. (Se ocupan de la lucha contra el cáncer, la desnutrición infantil y la discapacidad motriz respectivamente) dentro de la ciudad de Gualeguaychú, provincia de Entre Ríos.

Se realizaron entrevistas en profundidad a los profesionales y observaciones obteniendo de esta forma información con respecto a aquellos factores motivacionales que provocaban la acción de los mismos.

Se concluye que el voluntariado va más allá del puro altruismo, que la motivación va más allá del dinero y que existen factores motivacionales que deberían ser tenidos en cuenta por todo profesional de Recursos Humanos.

Palabras Claves: ONG; Factores motivacionales; Profesionales.

## **ABSTRACT**

Previous studies focused on the motivation of workers in companies that provide their employees with their respective pay, but the interest of this research is devoted to the study of motivational factors that exert a certain influence on volunteer professionals of non-profit organizations lucrative.

In this particular case, an exploratory qualitative research was carried out, for which three representative organizations were selected, such as LALCEC, CONIN and CCPYS. (They deal with the fight against cancer, child malnutrition and motor disability respectively) within the city of Gualeguaychú, province of Entre Ríos.

In-depth interviews were conducted with professionals and observations, obtaining in this way information regarding those motivational factors that caused their action.

It is concluded that volunteering goes beyond pure altruism, that the motivation goes beyond money and that there are motivational factors that should be taken into account by all Human Resources professionals.

Keywords: NGO; Motivational factors; Professionals.

## ❖ INTRODUCCIÓN

---

Este trabajo de investigación se aboca a una temática de gran interés dentro de las organizaciones, como ser la motivación laboral, al considerar a la misma como generadora de éxitos o fracasos dentro de las organizaciones, alto o bajo rendimiento, buen o mal clima laboral, satisfacción o insatisfacción, alta o baja rotación en puestos laborales, entre otros.

Según la opinión de Herzberg la motivación autentica se da cuando no se necesitan estímulos externos para hacer las cosas, sino que la persona es quien quiere hacer las cosas (One more time: How do you motivate employees, 1968).

Hablamos de organizaciones sin fines de lucro, las mismas brindan el acompañamiento y ayuda para el desarrollo de personas que padecen algún tipo de necesidad ya sea física, emocional o ambas. Los beneficiarios son un número importante de personas en nuestra sociedad que no podemos dejar de mirar al ser futuros profesionales de recursos humanos. Seria inhumano dejar de lado a este gran número de personas (con derechos igual que todos) dentro de la sociedad.

El estudiar la motivación en voluntarios profesionales de organizaciones no lucrativas, le otorga el interés necesario a este estudio, ya que en estudios anteriores, se enfocaron en la motivación de trabajadores por un lado, y la motivación de voluntarios por otro, en este caso, se llevó a cabo un estudio que conlleva la motivación de voluntarios profesionales que se desempeñan en organizaciones sin fines lucrativos. Existen estudios relacionados al voluntariado y a la motivación por separado y en conjunto, pero en este estudio se analizan los factores motivacionales que tienen influencia en los profesionales, entendiendo que no hablamos de un voluntariado momentáneo, sino de una elección laboral por parte de dichos profesionales.

Por otro lado, entendemos que actualmente, muchas organizaciones acuden al factor económico en sus diferentes formas: Salario, premios, incentivos económicos, comisiones, entre otros. Pero no logran mantener al personal motivado. Mediante esta investigación se logra verificar que existen otros factores motivacionales que generan una satisfacción más duradera y real a lo largo del tiempo. Es indispensable que como profesionales abocados a la gente, sepamos cómo generar esta motivación que traerá consigo éxito organizacional.

Las ONG no cuentan con el factor salario o si cuentan con él, es muy bajo en comparación con otras organizaciones. En este caso particular, el factor salario para un profesional (Ejemplo: un médico) será mucho mayor en una organización ya sea privada o pública que en una ONG.

Analizamos lo siguiente; ¿Cuáles son los factores motivacionales que tienen influencia en los profesionales de dichas ONG? ¿De qué forma son motivados o como si fuera una pregunta realizada por el mismo Herzberg, como controlar aquellos factores que podrían producir insatisfacción? (Herzberg, Mausner, & Snyderman, The motivation to work, 1959) ¿Qué buscan este tipo de profesionales? ¿Desarrollo profesional? ¿Satisfacción de necesidades? ¿Sentimiento de logro?

Se eligen tres organizaciones, de las cuales se selecciona como muestra a los profesionales que posean título terciario o universitario, que se encuentren ejerciendo su profesión en dichos lugares, que no sean voluntarios momentáneos sino que posean una estabilidad y permanencia en las organizaciones seleccionadas tomando como mínimo una antigüedad de seis meses.

Las mismas abarcan las problemáticas más relevantes dentro de la ciudad de Gualeguaychú.

❖ Discapacidad (Centro de crecimiento personal y social)

**Centro de crecimiento personal y social** (*ONG abocada a personas que han sufrido accidentes cardiovasculares y quedaron con secuelas, específicamente con dificultades motrices*)

“Las personas con discapacidad representan aproximadamente mil millones de personas, un 15% de la población mundial. Alrededor del 80 por ciento están en edad de trabajar” (OIT, 2015)

“La prevalencia obtenida para el total del país a nivel población es de 12,9%, lo que representa 5.114.190 personas que declaran tener alguna dificultad o limitación permanente. A nivel hogar es de 30,6%” (INDEC, 2010)

❖ Cáncer (Liga Argentina de Lucha Contra El Cáncer)

**Liga Argentina de lucha contra el cáncer** (*ONG abocada a la lucha y prevención del cáncer*)

“Gualeguaychú tiene una de las zonas rurales más afectadas por Glifosato del país, y a muy poca distancia de la ciudad se halla papelera Botnia. La ciudad y la zona rural se hallan cercadas por

agentes químicos que podrían ser las causas del aumento de los casos de cáncer que se registran anualmente.” (Magnotta, 2015)

❖ Desnutrición (CONIN – Fundación Promover)

**CONIN- Promover** (*ONG abocada a la lucha contra la desnutrición infantil*)

“...Pero lo que golpea aún con más fuerza es la desnutrición infantil local en Gualeguaychú. Fundación CONIN informa que 60 de 100 niños atendidos en la zona norte de la ciudad padecen desnutrición crónica, y ello equivale a condicionar su presente e hipotecar el futuro en sus capacidades físicas, intelectuales y emocionales” (Melchiori, 2015)

❖ **ANTECEDENTES DEL TEMA**

<b>Título</b>	<b>Breve reseña</b>
Motivaciones de inicio y permanencia en el voluntariado en el ámbito de la oncología. Buscemi Valerie; Celdrán Monserrat, Cruz Roja Barcelona – España	Estudio que busco examinar las motivaciones de los voluntarios en la Asociación Española contra el Cáncer (AECC) de Barcelona. Se basan en teorías auto centradas (Orientadas al yo) y hetero centradas (Orientadas al otro) Los resultados mostraron que, de forma general, las motivaciones auto centradas aumentaron, comparando su frecuencia en las motivaciones previas y actuales, en detrimento de las motivaciones hetero centradas.
Experiencias de voluntariado profesional. Sentidos y significados asociados a este modelo de intervención. Suazo Muñoz Judith. Tesis. Santiago de Chile 2017.	El fenómeno de investigación fue el Voluntariado profesional en organizaciones sin fines de lucro que trabajan en sectores vulnerables. El propósito de la investigación fue aumentar el conocimiento que se tenía acerca de la intervención llevada a cabo por profesionales voluntarios.
El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el tercer sector español. Zurdo Alaguero Ángel - Universidad de Alcala 2004	El artículo discute este «diagnóstico» en el contexto del mercado laboral español —fuertemente precarizado y excedentario de trabajadores—. Considerando el caso de las titulaciones académicas vinculadas al área social, y en función del creciente volumen de personal asalariado contratado por las entidades voluntarias, constatamos la cristalización del voluntariado como una de las vías prioritarias, para estudiantes y recién titulados, para la adquisición de experiencia laboral rentabilizable en el mercado de trabajo, y como fórmula de meritaje dentro de las entidades para la promoción asalariada.

<p>Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante Pregunta Abierta.</p> <p>Fernando Chacón, Tania Pérez, Jèrôme Flores y María Luisa Vecina Universidad Complutense de Madrid - España 2002</p>	<p>Se analizó mediante este trabajo las respuestas cualitativas de 1515 voluntarios a una pregunta abierta por sus motivaciones para ser voluntarios y luego se realizó una categorización de las mismas.</p>
<p>El perfil motivacional de los voluntarios en las organizaciones no gubernamentales. Tesis de grado. Durks, Tania. Universidad siglo 21. 2012</p>	<p>El presente trabajo tiene por objetivo identificar los motivos o impulsos que incitan a una persona a formar parte de una entidad de tipo no gubernamental, prestando su servicio de modo no remunerado. Para ello se analizan cuatro Organizaciones no Gubernamentales en Córdoba Capital: El Portal de Belén, Greenpeace, Payamédicos Asociación Civil y Un Techo para mi País. Utilizando encuestas y entrevistas en profundidad.</p>

## ❖ **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---

### **Objetivo General:**

- ❖ Describir los factores motivacionales de los voluntarios profesionales que trabajan en las ONG de la Ciudad de Gualeguaychú – Provincia de Entre Ríos.

Puntualmente en fundación LALCEC, PROMOVER (CONIN) Y CCPYS.

### **Objetivos Específicos:**

Puntualmente en LALCEC, CONIN Y CCPYS:

- ❖ Examinar factores intrínsecos y extrínsecos que generan motivación y satisfacción laboral o insatisfacción.
- ❖ Describir motivaciones de los profesionales en diferentes momentos de su participación en la ONG
- ❖ Descubrir las razones para ser parte de la Organización sin fines de lucro.

## ❖ MARCO TEORICO - DESARROLLO

### Motivación

#### Concepto

---

La motivación es uno de los temas claves a desarrollar dentro del estudio de las organizaciones, ya que esta activa, orienta, dinamiza, entre otras acciones, al comportamiento de los trabajadores buscando alcanzar objetivos planteados (López, 2005). Esta, tiene influencia en el desempeño, en la satisfacción, en la productividad.

Recordando a Taylor con el modelo tradicional, disintiendo con el solo en algún sentido de su teoría en donde habla sobre el concepto de Homo Economicus, este hombre económico motivado por la recompensa salarial, económica y material. En otras palabras, el hombre económico no se limitaba a ver al hombre como alguien que se emplea por dinero que, peor aún, veía al obrero de la época como un individuo limitado y mezquino. (Taylor, 1911). Esta investigación disiente con este pensamiento, por haber comprobado que existen personas que se encuentran trabajando dentro de estas ONG que no poseen el sustento económico para solventar salarios al mismo nivel que otras organizaciones y aun así profesionales brindan sus servicios, es parte de esta investigación entender entonces, que los motiva. .

Las dos motivaciones básicas que suelen señalarse en la acción voluntaria son la solidaridad y el altruismo. La solidaridad implica el objetivo de una “relación de ayuda”, de forma que la persona actúa porque alguien lo necesita; y el altruismo implica que dicha acción no es interesada ni en términos económicos ni por la búsqueda de poder o reconocimiento social según lo expresa Urrutia (Urrutia, 2007)

#### Aspectos de la motivación

---

Vélaz Rivas define la motivación laboral como aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar (Vélaz Rivas, 1996) Por eso, este trabajo de investigación se enfocó en conocer esa energía. Este autor sostiene que se pueden distinguir cuatro aspectos de la motivación:

- a) La activación: es el principio energético para emprender la actividad. Se refiere a que sin el factor energético, no se activaría la acción.
- b) La persistencia: significa que no basta poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el esfuerzo.
- c) La direccionalidad: la motivación siempre supone un “para”, ya que se está motivado “para” lograr algo o “para” evitar algo.
- d) El contenido: está directamente vinculado a la direccionalidad dado que se identifica con la meta o el resultado.

### **Voluntariado profesional**

Voluntarios son todas aquellas personas que desean entregar sus conocimientos al servicio de la comunidad de manera voluntaria, buscan dar respuesta a una necesidad particular que tenga la organización sin fines de lucro.

“Ser voluntario es ser responsable ante los sujetos frágiles, portadores de derechos y deberes no sólo para sí sino para aquéllos que no los tienen reconocidos; ser voluntario es construir un mundo habitable no sólo para los fuertes y autónomos, sino para los más débiles e indefensos” (García Roca, 1999, pág. 17)

Si analizamos algunas de las investigaciones y teorías que explican la conducta de voluntariado, nos encontramos con que, junto a las motivaciones altruistas, también se tienen en cuenta otro grupo de motivaciones de carácter más personal, pudiendo observarse que casi todas las definiciones consideran que al hablar de voluntariado, hablamos de un fenómeno plurimotivacional.

Lo que define fundamentalmente la conducta voluntaria es la solidaridad y el interés por el bienestar social, pero no motivado exclusivamente por valores altruistas, existiendo paralelamente motivaciones personales para su realización.

La conducta voluntaria sería una conducta de ayuda, es decir, una acción que tiene como consecuencia proporcionar algún beneficio o incrementar el bienestar de otra persona, pero sin que ello implique una motivación desinteresada, ni ausencia de gratificaciones personales.

(Yubero & Larrañaga, 2002)

Como señala Gutiérrez Resa el concepto de voluntariado social es el conjunto de personas que de forma voluntaria y solidaria deciden prestar parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de ciudadanos que lo necesitan, a través de organizaciones y programas de acción social, siempre que no reciban las contraprestaciones habituales del mercado por llevar a cabo estas actividades.

Lo que el autor explica es que existe una combinación entre valores como el egoísmo y el altruismo; el individualismo y el comunitarismo o la satisfacción por lo que hacemos y la preocupación por ayudar a los demás (Gutiérrez Resa, 1997). Entendemos por tanto que no hablamos de puro altruismo y entrega.

### **Valores del voluntariado**

---

Hay una serie de valores que se proyectan en el voluntariado. Se trata de ciertas cualidades ideales que lo caracterizan:

- ❖ **Solidaridad:** La solidaridad desempeña una función positiva para la sociedad y para las personas, ya que ayuda a resolver problemas, necesidades y mejora la vida del vecindario, el barrio, el pueblo o la ciudad.
- ❖ **Altruismo:** La reciprocidad entre los seres humanos es un factor determinante en la evolución de los individuos y sus civilizaciones. Una actitud altruista mejora las relaciones sociales y debe estar presente en todo acto voluntario.
- ❖ **Libertad:** El voluntariado debe ser ejercido desde el fundamento de la libertad. Esta libertad ayudará al sujeto a ser responsable de sus acciones de voluntariado.
- ❖ **Honestidad:** Se trata del compromiso efectivo por el cumplimiento de los valores ideales.
- ❖ **Responsabilidad:** El trabajo voluntario exige un amplio sentido de responsabilidad y compromiso con las propias acciones.
- ❖ **Gratitud:** El agradecimiento hacia la vida y hacia las instituciones que han formado parte de la propia vida se reflejan en el trabajo voluntario.
- ❖ **Generosidad:** La capacidad de darse a los demás y de brindar el producto del esfuerzo en la actividad en que cada persona sea más capaz es una característica del trabajo voluntario.

- ❖ Aceptación: La apertura hacia el otro y los otros es un valor intrínseco que requieren los voluntarios. Su labor está dirigida hacia los demás.
- ❖ Entusiasmo: El trabajo voluntario no es remunerado y por ello es fundamental una dosis personal de agrado y gusto por el mismo que se evidencie mediante una actitud de entusiasmo en el desarrollo de las actividades.

(Urrutia, 2007)

### **Puntos claves dentro del voluntariado**

---

(Yubero & Larrañaga, 2002) Indican la importancia de diferenciar entre cuatro conceptos:

- ❖ Conducta pro social: Acciones que benefician a otras personas.
- ❖ Conducta de ayuda: Acciones que tienen como consecuencia proporcionar algún beneficio o incrementar el bienestar de otra persona.
- ❖ Conducta altruista: Acciones que benefician a los demás pero que suponen una motivación desinteresada por parte de quien realiza la acción.
- ❖ Cooperación: Tipo de ayuda que supone mayor igualdad.

### **Organizaciones sin fines de lucro**

---

Así, pues, el conjunto de organizaciones que indistintamente denominamos no lucrativas, sin fines lucrativos o sin ánimo de lucro abarca distintas categorías, pero todas tienen en común un elemento identificador: su objetivo no es proporcionar un beneficio de carácter financiero a sus propietarios, socios o administradores. (Falcón Pérez & Fuentes Perdomo, 2006)

La finalidad de la entidad es lograr otro tipo de beneficio, no de carácter económico, sino de naturaleza social, humanitaria, educativa, cultural, ecológica, etcétera.

## Modelos motivacionales clásicos

### Jerarquía de necesidades de Maslow

---

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, a partir de observaciones clínicas (Maslow A. , 1982)

Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades:

- ❖ Necesidades fisiológicas. (Base)
- ❖ Necesidad de seguridad.
- ❖ Necesidad de pertinencia.
- ❖ Necesidad de estima.
- ❖ Necesidad de autorrealización. (Cúspide)

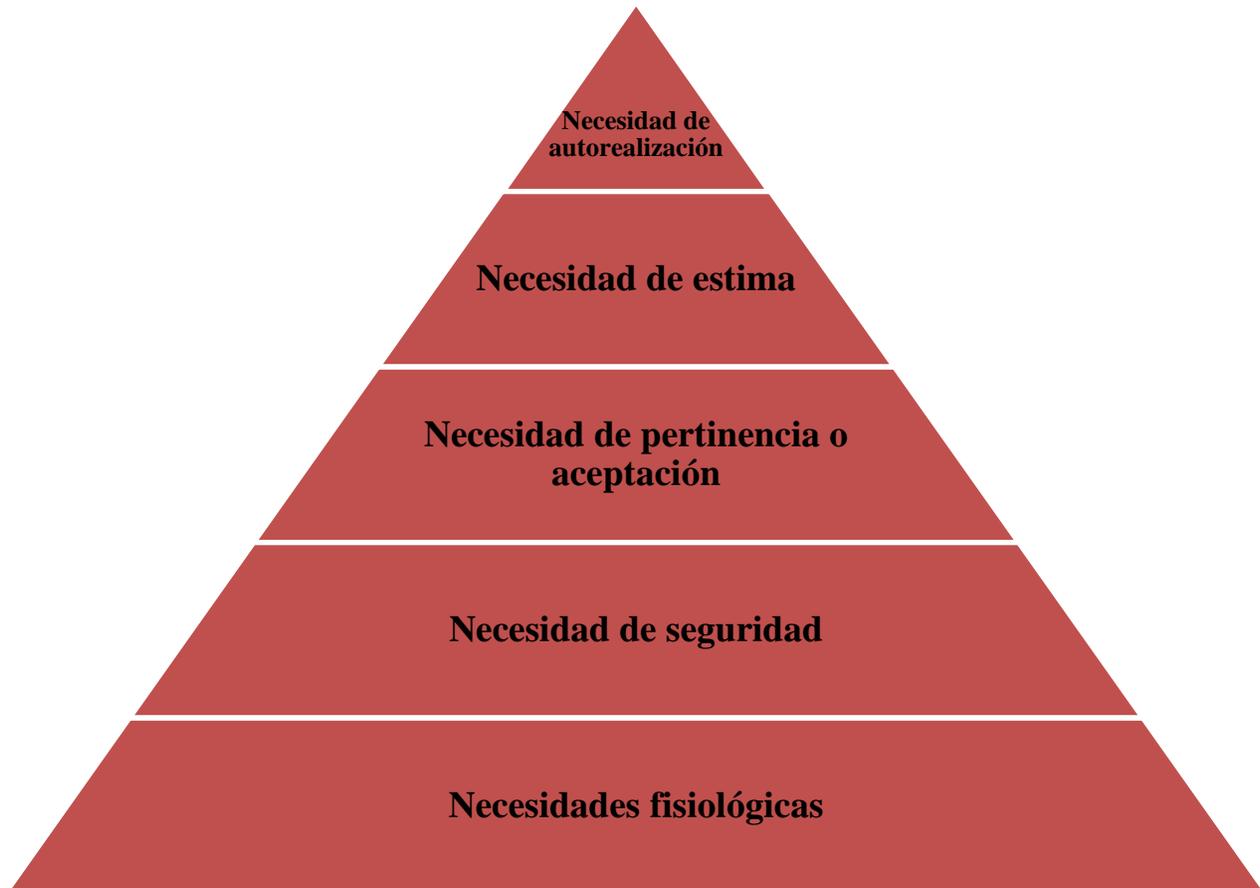


Figura 1. Jerarquía de necesidades, basado en la teoría de Abraham Maslow. Elaboración propia.

El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

Cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos. (López, 2005)

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

Los directivos preguntan con frecuencia: “¿Por qué la gente no es más productiva? Les pagamos un buen salario, les damos buenas condiciones de trabajo, tienen excelentes beneficios adicionales y estabilidad en el empleo. Y a pesar de esto, la gente no parece dispuesta a dar más que el mínimo esfuerzo”.

El hecho de que la dirección haya satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad ha cambiado el énfasis motivacional a las necesidades sociales y posiblemente a las egoístas. A menos que existan oportunidades para satisfacer estas necesidades de alto nivel en el trabajo, la gente estará insatisfecha y su conducta reflejará esta insatisfacción. Bajo estas condiciones, si la dirección continúa centrando su atención en las necesidades fisiológicas, sus esfuerzos serán ineficaces.

### **Frederick Herzberg – Analisis Bifactorial**

---

Gran parte de la investigación se fundamenta en la Teoría de Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, The motivation to work, 1959), quien distingue entre factores extrínsecos e intrínsecos, siempre entendiendo que la motivación proviene del interior y el incentivo económico, por ejemplo, proviene del exterior, pero puede producir insatisfacción si este, no es equitativo o no se corresponde con respecto a la tarea desarrollada (aspecto relevante en el tema de estudio, ya que en las ONG existen profesionales que no cobran un salario o este es mucho menor del que les corresponde)

Herzberg establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferentes de los factores que producen satisfacción.

a) Los factores higiénicos o preventivos entre los que encontramos: De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción

- ❖ Remuneraciones
- ❖ Condiciones ambientales del trabajo
- ❖ Mecanismos de supervisión
- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Administración y políticas de la empresa

b) Los factores motivacionales, Factores de crecimiento: Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

- ❖ Reconocimiento
- ❖ Sentimiento de logro
- ❖ Autonomía o responsabilidad
- ❖ Posibilidades de avance y trabajo en sí

Estos factores motivacionales sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

La teoría afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Los acontecimientos de higiene o mantenimiento producen insatisfacción en el trabajo por una necesidad de evitar lo desagradable; los acontecimientos motivadores producen satisfacción por una necesidad de crecimiento o autorrealización.

(Herzberg F. , One more time: How do you motivate employees, 1968) Citado por (Manso Pinto, 2002)

**Relación entre ambas teorías (Jerarquía de necesidades y Bifactorial)**

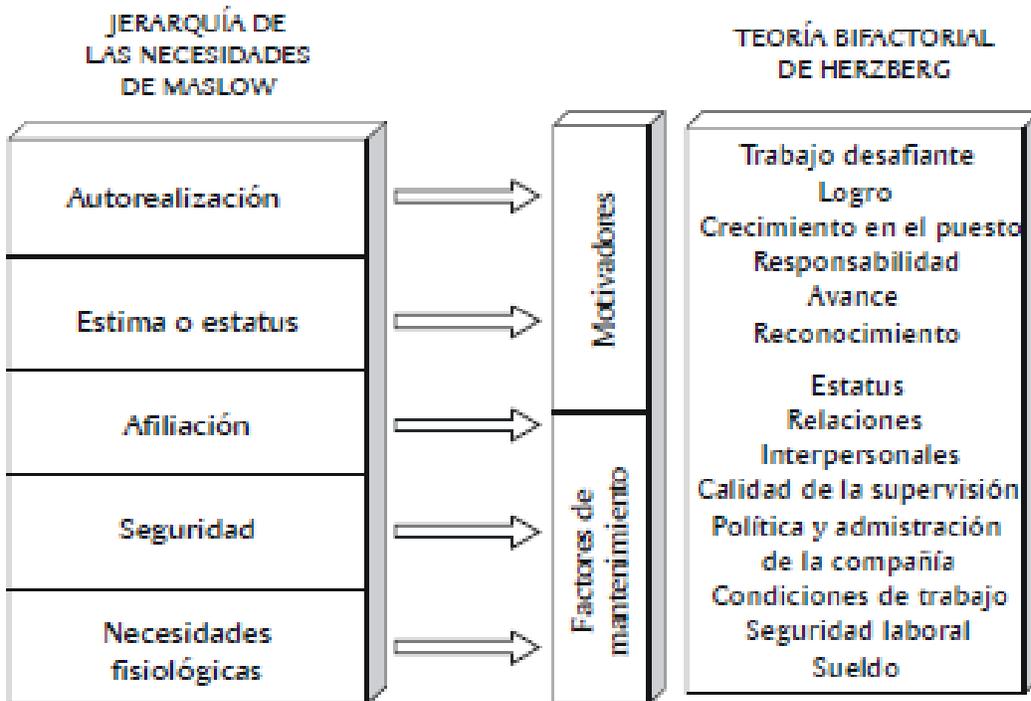


Figura 1.1 Relación entre Teoría de Maslow y Herzberg. Tomado del autor (López, 2005)

**Mc Clelland. Tres motivos relevantes** (McClelland, 1990)

Existen tres tipos de motivaciones:

❖ **Motivación de Logro:**

El ser humano busca metas y la satisfacción de las mismas mediante la excelencia. Personas que buscan un trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan una retroalimentación constante de su accionar.

El autor expresa que es este motivo el que provoca el crecimiento económico, es por eso que nos interesa este motivo ya que en nuestra investigación “lo económico” tiene un lugar menor en estas organizaciones.

❖ Motivación de Afiliación:

Esta motivación está relacionada con el vínculo con otras personas. El interés está puesto en las relaciones interpersonales.

En esta investigación la competencia entre puestos y personas que lo ocupan es totalmente diferente a las organizaciones con fines lucrativos. En estas fundaciones las personas no luchan por un mejor salario, por un ascenso. Existen relaciones mucho más sanas entre las personas, compañerismo.

❖ Motivación al Poder:

Personas que buscan el estatus, el prestigio y el reconocimiento por parte de los demás.

Sucede en nuestro caso al considerar la importancia que los profesionales dan al reconocimiento por parte de los beneficiarios de las diferentes organizaciones por su trabajo.

<b>Motivos exocéntricos</b>
-----------------------------

Bormann (Bormann, 1974) nos habla de que existen necesidades de carencia en donde una persona puede sentirse injustamente tratada y poco reconocida, a pesar de ser objeto de frecuentes alabanzas por parte de sus compañeros. Las motivaciones de carencia insaciables según él son patológicas, porque su umbral de satisfacción está tan alto que es prácticamente inalcanzable. El motivo asume exagerada importancia y absorbe excesiva cantidad de tiempo y energía.

Pero hay motivos que se encuentran “fuera de yo”. Mientras que la motivación de carencia es egocéntrica, estos motivos dejan a un lado el yo y lo usan como medio para lograr algo fuera de él. Se convierte en un motivo las ocasiones en las cuales una persona descubre que mejorar un proceso o un producto, o ayudar a otros (colegas, empleados, etc.) a desarrollar su potencial se ha convertido en algo importante. Para designar a este tipo de motivos, que hacen al individuo

volcarse hacia afuera, emplea Bormann el calificativo de “exocéntricos” en oposición a los egocéntricos que están centrados en el yo.

Que una acción responda a motivos exocéntricos o egocéntricos no depende del tipo de acción del que se trate, ni de su estructura, ni del modo como se lleve a cabo, sino solo de un factor: La intención del sujeto.

La fuerza de los motivos exocéntricos es mucho mayor que la de los egocéntricos.

Los motivos que nos invitan a salir de nosotros mismos, entendidos como búsqueda del sentido de la vida, nos exigen un esfuerzo continuado a lo largo de toda la vida porque son, en sí mismos, inagotables. Entendemos que en esta investigación los voluntarios se mueven por estos motivos, aquellos que están fuera del yo.

Bormann sostiene que las conductas orientadas hacia motivos exocéntricos resultan mayoritariamente positivas, tanto para sus poseedores como para la sociedad en su conjunto.

### **Motivaciones Hetero y Auto centradas** (Buscemi & Montserrat, 2014)

---

Para los autores, existen las siguientes motivaciones:

- ❖ Motivaciones auto centrado: Aquellas motivaciones orientadas al yo.
- ❖ Motivaciones heterocentradas: Aquellas que están orientadas al otro.
- ❖ Motivaciones mixtas: Mezcla entre las auto centradas y heterocentradas.

### **Victor Vroom – Motivación producto de tres factores**

---

(Vroom, 1964) Motivación como producto de tres factores: Valencia, expectativa e instrumentalidad.

- ❖ Valencia: El valor que las personas dan a las recompensas adquiridas como consecuencia de sus acciones.
- ❖ Expectativa: Probabilidad de que, mediante un esfuerzo determinado, se obtendrán ciertos resultados.

- ❖ Instrumentalidad: Percepción subjetiva de un individuo sobre la conexión existente entre su nivel de ejecución y los resultados o recompensas deseados.

Según este autor las personas toman decisiones con el fin de maximizar las recompensas y minimizar el dolor.

El expresa que la motivación es el producto de las expectativas de una persona de alcanzar ciertos resultados, la instrumentalidad de esos resultados para el logro de determinadas recompensas y el valor que le otorga a dichas recompensas.

### **Pérez López – Motivos Trascendentes**

---

Indica que existen tres motivos:

- ❖ Extrínsecos: Relacionado con la jerarquía de necesidades de Maslow, recompensas o castigos.
- ❖ Intrínsecos: Relacionado con los factores motivacionales intrínsecos de Herzberg. Se obtiene satisfacción a partir de los resultados directos de la acción en el propio sujeto que la realiza, enfocado en lo interno, no en el entorno.
- ❖ Trascendentales: Las consecuencias que la acción puede tener para otras personas.

Resultados ante las acciones:

- ❖ Resultados extrínsecos: aquellos que son producto de la interacción misma.
- ❖ Resultados internos: los que se producen en el aprendizaje del sujeto que actúa.
- ❖ Resultados externos: aquellos que se producen en el aprendizaje de los sujetos sobre los que repercute la acción.

(Vélaz Rivas, 1996)

### **Hackman y Oldham (1974, 1976, 1980):**

---

Los autores nos hablan de:

- ❖ Conciencia de resultados: conocimiento que el trabajador tiene sobre los resultados del trabajo.
- ❖ Responsabilidad sobre los resultados: grado en que la persona se siente responsable de los resultados de su trabajo.
- ❖ Significado percibido: grado en que el trabajador considera su trabajo como una actividad importante, reconocida por las personas de su entorno y cuyos resultados tienen impacto sobre otras personas de dentro o de fuera de la organización.

Las personas tienen que tener conciencia de los resultados que obtienen con su esfuerzo en su trabajo, tienen que percibir que tales resultados dependen de su esfuerzo, y han de sentir que tales resultados y su trabajo son importantes para la empresa y para quienes les rodean. Cualquier valor negativo en estos procesos cognitivos disminuye la motivación y debilita la decisión de esfuerzo para realizar el trabajo. Los valores positivos, por el contrario, conducen a invertir energía que, unida a habilidades y conocimientos adecuados, derivan en altos rendimientos.

(Hackman & Oldham, Work Redesign, 1980)

### **Inserción laboral y voluntariado profesional**

El voluntariado es usado en algunos casos como vía prioritaria para estudiantes y recién titulados para la adquisición de experiencia laboral.

Cada vez más, el voluntariado funciona como vehículo de adquisición de experiencia práctica rentabilizable en el mercado de trabajo. Un porcentaje muy significativo de los profesionales asalariados de las organizaciones voluntarias soportan condiciones laborales precarias. (Zurdo Alaguero, 2004)

El voluntariado aparece como un recurso de aproximación al mercado de trabajo, un verdadero camino hacia el empleo o incluso como tiempo de espera o transición hasta encontrar un empleo.

Hablamos de un “Trampolín” en la actividad voluntaria. Esta actividad facilita la proyección exterior desde el punto de vista laboral hacia otras organizaciones ya sea igualmente voluntarias o empresas privadas.

Encontramos aquí lo interesante de esta investigación, en donde lo que motiva al voluntario profesional, recientemente recibido, es la probable perspectiva de acceder a un puesto de trabajo remunerado y/o adquirir experiencia pasando de la teoría adquirida en una institución educativa, a la práctica.

### **Actividad voluntaria para Mac Donald citado por Zurdo.**

---

Mac Donald (Zurdo Alaguero, 2004) percibe a la actividad voluntaria como:

- a) Una respuesta activa al desempleo.
- b) Como una vía sustitutiva, que es utilizada por los sujetos para re-crear por sus propios medios, una vivencia de trabajo positiva, vivencia que el mercado laboral les negaría.

Así, el autor británico relaciona el incremento del número de voluntarios/as con circunstancias asociadas al difícil acceso, sin olvidar el fácil abandono, dada la abundancia de trabajo precario, del mercado de trabajo asalariado. (Zurdo Alaguero, 2004)

En el caso de los de miembros maduros del segmento de la clase trabajadora en paro (pensemos en los mayores de cuarenta y cinco años) que participan en programas de voluntariado, éstos no pretenderían prioritariamente la rentabilización del capital cultural frecuentemente reducido, ni siquiera, una problemática re-inserción laboral, sino que, siendo conscientes de su difícil reentrada en la esfera del trabajo asalariado, aspirarían fundamentalmente, a la reactivación social de su cotidianidad (proporcionando rutinas, interacción social y sentido). De ahí que la actividad voluntaria cobre sentido en sí misma, al permitir una vivencia de trabajo positiva. Para estas personas, que responderían mayoritariamente al perfil de parados de larga duración, el voluntariado se constituye como una verdadera vía alternativa de trabajo no asalariado.

Evidentemente, esta función sustitutiva del trabajo asalariado, sólo puede existir si los ex-trabajadores disponen de prestaciones de carácter indefinido (aunque se trate de ingresos mínimos de subsistencia)

(Yubero & Larrañaga, 2002)

## Las nuevas redefiniciones

---

### Motivaciones para Urrutia

Existen algunas necesidades personales que se relacionan con la actividad voluntaria desde la solidaridad y el altruismo:

- ❖ Necesidad de relación: De establecer contactos sociales, de salir de la soledad o el aislamiento, o bien evitarlo, de pertenencia a un grupo.
- ❖ Necesidad de autorrealización: De sentirse útil y de sentirse capaz, de realizar bien el trabajo, de utilizar positivamente el tiempo libre del que se dispone.
- ❖ Necesidad de amar y sentirse amado: Sentir el reconocimiento, no sólo de las personas a las que se ayuda, sino también de los otros voluntarios, sentir autoestima por lo que se hace, se ofrece y se recibe, sentirse valorado.

(Urrutia, 2007, págs. 252,253)

### Motivaciones para Chacón y Vecina

Según (Chacón, Perez, Flores, & Vecina, 2011) existen motivaciones que se nombran a continuación (solo se colocan las que coinciden con esta investigación)

1. **Motivación de Valores:** Algún tipo de valor social de interés altruista o heterocentrado por ayudar a otras personas.

#### Subcategorías de Valores

- 1.2. **Valores de Transformación Social:** Valores que inciden en la necesidad de un cambio social, abarcando también la participación y los componentes políticos, todos ellos con el objetivo de hacer mejor el mundo y disminuir las injusticias.
- 1.3. **Valores de Reciprocidad:** Expresan que se realiza el voluntariado para devolver o agradecer algo que se ha recibido con anterioridad, de manera, que por recibir cierto beneficio, la persona se siente en la obligación de dar algo a cambio.

1.4. **Valores de Interés por la Comunidad:** interés por ayudar a una comunidad específica. Esta subcategoría se ha subdividido a su vez en dos: el motivo de Valores de Ayuda a un Territorio Específico y el motivo de Valores de Ayuda a un Colectivo Específico.

1.4.1. **Valores de Ayuda a un Territorio Específico:** algún tipo de colaboración con una zona geográfica concreta conocida y de interés para el voluntario.

1.4.2. **Valores de Ayuda a un Colectivo Específico:** Se centra en un segmento específico de la sociedad o grupo concreto.

2. **Motivación de Conocimiento-Comprensión:** esta categoría refleja el interés por aprender y comprender el mundo, el desarrollo de nuevas perspectivas e interpretaciones, así como el aprendizaje y potenciación de habilidades.

#### Subcategoría de Conocimiento

2.1. **Autoconocimiento:** Necesidad de conocerse mejor uno mismo, de aprender sobre los propios límites y capacidades, de explorar las propias fuerzas.

3. **Motivación de Ajuste Social:** personas realizan las actividades de voluntariado motivadas por influencias normativas, es decir, para ajustarse a las expectativas que creen que tienen las personas importantes para ellas, como son familiares, amigos, etc.

4. **Mejora del Currículum:** se realiza la actividad para mejorar las capacidades profesionales y/o mejorar las expectativas de encontrar empleo.

5. **Defensa del Yo:** hace referencia a la necesidad de evitar estados o situaciones negativas de la propia vida que pueden estar amenazando el auto concepto. En estos casos el voluntariado serviría para protegerse y evitar la ansiedad que ello produce.

6. **Mejora de la Estima:** Expresiones como el voluntariado incrementa mi autoestima, hace que me sienta importante o necesario, que me sienta mejor conmigo mismo o es una forma de hacer nuevos amigos. Dentro de esta existen cuatro subcategorías de las cuales solo tomaremos tres en este estudio.

#### Subcategorías de Mejora de la Estima

7.1. **Estima:** Aspectos relacionados con la valía personal que directamente buscan el aumento de la autoestima.

6.2. **Crecimiento Personal:** la persona realiza el voluntariado como una forma de evolucionar de manera positiva, de desarrollarse y potenciarse personalmente.

6.3. **Disfrutar:** a la persona le gusta y se divierte realizando el voluntariado.

8. **Compromiso Organizacional:** esta categoría hace referencia a una vinculación de tipo emocional con una organización particular. En estos casos se realiza el voluntariado por un compromiso con la organización y la gente que la conforma.

#### Subcategorías de Compromiso Organizacional

8.1. **Compromiso Institucional:** se centra en el compromiso con la entidad, los voluntarios sienten cierta identificación con el movimiento asociativo como tal, con su filosofía y política.

7.2. **Compromiso con el Grupo:** el compromiso está más relacionado en estos casos con las personas que integran el grupo y no tanto con la organización.

8. **Interés en la Actividad:** esta categoría motivacional se refiere al interés en la actividad específica que se desarrolla, no por el voluntariado en sí, ni los fines de la organización como tal. Dentro de esta categoría se diferenciaron dos subcategorías:

#### Subcategorías de Interés en la Actividad

8.1. **Interés en la Actividad Específica:** incluye el interés por una actividad concreta que puede realizar dentro del voluntariado, ya sea expresándolo en genérico o especificando la misma.

8.2. **Interés en la Actividad con Personas:** incluye el interés en las actividades que se realizan en contacto con personas.

9. **Condiciones:** en esta categoría se incluyeron respuestas que no eran propiamente motivos sino condiciones o requisitos necesario que facilitan o favorecen el poder realizar el voluntariado.

10. **Otros:** contiene aquellas contestaciones inclasificables, generalmente por vagas e inespecíficas.

(Chacón, Perez, Flores, & Vecina, 2011)

## **NUESTRA POSTURA**

Este trabajo de investigación puso énfasis en los siguientes aspectos de las teorías mencionadas con anterioridad:

- ❖ En cuanto a la teoría de Maslow (1991) se toman como referencia las motivaciones expuestas como de autorrealización, estima y sociales relacionadas con el voluntariado.
- ❖ En relación con Yubero y Larrañaga (2002) el concepto de conducta altruista. El interés desinteresado en el otro, que a medida que avanza el trabajo de investigación se lograra conocer si esto sucede realmente.
- ❖ Con respecto al análisis bifactorial de Herzberg (1980) se pone el foco en los factores intrínsecos prioritariamente sin dejar de observar a los factores higiénicos.
- ❖ McClelland (1990) las tres motivaciones relevantes para nuestro estudio: De afiliación, de logro y poder.
- ❖ Borman (1974) se pone el foco en los motivos exocéntricos “fuera del yo”, relacionando los mismos con esta investigación, considerando de gran relevancia los mismos al estar relacionados con el otro.
- ❖ Vromm (1964) poniendo énfasis en lo que el autor define como instrumentalidad.
- ❖ Perez Lopez (1993) se toma del autor lo descrito con respecto a los motivos trascendentes.
- ❖ Hackman y Oldham (1976) poniendo foco en el “Significado percibido” por las personas que realizan el voluntariado.
- ❖ Zurdo Alaguero (2004) la relación entre la primera experiencia laboral y el voluntariado.
- ❖ Urrutia (2007) ponemos foco en la necesidad de autorrealización. Dentro de los valores del voluntariado: El altruismo, la solidaridad, la libertad.
- ❖ Chacón y Vecina (2011) se tienen en cuenta todas las motivaciones que describen de diferentes categorías los autores, usando esta clasificación para el análisis de los datos que se verá más adelante.
- ❖ De Buscemi y Montserrat (2014) tomamos las motivaciones hetero y autocentradas.

❖ **MARCO METODOLÓGICO:**

---

**PARTICIPANTES:**

Profesionales de las tres organizaciones seleccionadas. En total 14 profesionales. De los cuales 11 son mujeres y 3 varones.

**CONIN**

---

Es una asociación sin fines de lucro dedicada a la prevención y tratamiento de la desnutrición.

Misión:

Combatir la desnutrición en la ciudad de Gualguaychú comenzando por el Barrio J.J.Franco y luego extender el trabajo al resto de los barrios.

Muestra seleccionada: 7 profesionales mujeres. La media es de 30 años. El estado civil se divide en dos, siendo la mitad solteras y la mitad casadas.

**LALCEC**

---

Es la Liga Argentina de lucha contra el cáncer. Realizan acciones de educación, prevención y detección temprana del cáncer.

Misión:

Vencer al cáncer, trabajando día a día por rescatar miles de vidas a través de la educación, la detección temprana y la prevención de los 6 tipos de cánceres, que hasta ahora, son “prevenibles”: mama, ginecológico, colon, piel, pulmón y urológico.

Muestra seleccionada: 4 profesionales de los cuales solo uno es hombre. La media es de 40 años. Estado civil de casado en su totalidad.

## **CENTRO DE CRECIMIENTO PERSONAL Y SOCIAL**

---

Es una organización no gubernamental que busca ayudar a personas con trastornos motrices.

Las personas acuden al centro que es un gimnasio terapéutico gratuitamente para realizar rehabilitación teniendo a disposición un quinesiólogo y profesores de educación física para realizar los ejercicios correspondientes.

Misión:

Atención personalizada a jóvenes y adultos con discapacidad motriz. La rehabilitación y reinserción de personas.

Muestra seleccionada: 3 profesionales. Dos hombres y una mujer. La media es de 40 años. Estado civil casado en su totalidad.

### **Aspectos a considerar**

Los sujetos se seleccionaron intencionalmente, el criterio muestral fue no probabilístico donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2003, pág. 176)

Con respecto al nivel educativo todos poseen título de grado universitario y/o terciario, factor clave en esta investigación. Profesionales que usan esa profesión para subsistir. Los mismos están abocados al ámbito de la salud, encontramos a: Nutricionistas, Quinesiólogos, docentes de educación física, Psicólogos, Médicos con sus diferentes especialidades (Pediatra, ginecólogo, urólogo), Trabajadores sociales, Técnicos en minoridad, familia e infancia.

En anexos se encuentra la información (página 81) con la ampliación de datos de las organizaciones seleccionadas para el estudio (Datos recabados por el autor)

## **INSTRUMENTOS**

---

Los métodos seleccionados fueron la entrevista en profundidad y la observación no participante.

El enfoque usado para la investigación fue el cualitativo, mediante este enfoque se logró conocer el relato y las percepciones de los profesionales. Según Strauss y Corbin (Strauss & Corbin, 2002, pág. 20) con el término "investigación cualitativa" entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones.

El diseño elegido fue el fenomenológico.

En investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenomenológica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras tanto de expertos como de casos tipo. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2003, pág. 387)

Tipo de investigación: Exploratoria.

## **PROCEDIMIENTO:**

---

Se llevaron a cabo entrevistas en una primera instancia con los directivos de las diferentes organizaciones, quienes en un futuro proporcionarían el acceso a la muestra seleccionada, en este caso de profesionales voluntarios.

Se les explico el objetivo de la investigación, extendiéndoles el pedido formal a través de una nota de autorización para poder obtener información mediante dicha investigación.

En anexos se encuentran las notas correspondientes (página 86) (Datos recabados por el autor)

A través de los directivos, se logró acceder a diferentes profesionales. Verificando la agenda de cada uno con respecto a los pacientes, se acudió con anticipación con un listado de posibles preguntas y un cuaderno de campo para poder anotar las observaciones.

Las entrevistas se realizaron personalmente en los diferentes consultorios. Al inicio, se le brindo a cada profesional una explicación sobre la temática a estudiar, la confidencialidad en las respuestas, el motivo por el cual la entrevista debía ser grabada y obviamente la participación voluntaria.

Al trabajar con una temática como la motivación y teniendo en cuenta la diversidad con respecto a los motivos personales, se realizaron entrevistas en profundidad, permitiendo que el profesional pueda expresarse con libertad, siempre buscando seguir una misma rama con respecto a la temática mediante preguntas de dirección.

Cada entrevista tuvo una duración diferente, esto variaba dependiendo de la disposición y voluntad del entrevistado, a la importancia que daban a la investigación. El mínimo fue de 10 minutos y un máximo de 40 minutos.

El análisis de datos se llevó a cabo mediante estrategias cualitativas de análisis. Teniendo en cuenta categorías de respuesta.

## RESULTADOS - CATEGORÍAS

---

Luego de ser recolectados los datos correspondientes, se realizó la codificación de las preguntas abiertas. Se tomó como base el sistema de categorías o clasificación acorde a nuestro marco teórico, representado por las siguientes variables:

Con relación a los factores intrínsecos que causan motivación:

- ❖ Reconocimiento
- ❖ Sentimiento de logro
- ❖ Autonomía / responsabilidad
- ❖ Posibilidad de avance y trabajo en sí.

Con relación a factores higiénicos:

- ❖ Salario
- ❖ Condiciones ambientales
- ❖ Relaciones interpersonales

Con relación a motivaciones según las categorías de (Chacón, Perez, Flores, & Vecina, 2011)

- ❖ Motivación de valor: De transformación social, reciprocidad, interés por la comunidad, ayuda a un territorio o colectivo específico.
- ❖ Motivación de conocimiento / comprensión: Autoconocimiento.
- ❖ Motivación de ajuste social.
- ❖ Mejora del CV.
- ❖ Defensa del yo.
- ❖ Mejora de estima: Estima, crecimiento personal, relaciones sociales, disfrutar.
- ❖ Compromiso organizacional: Con la institución, con el grupo.
- ❖ Interés en la actividad: Especifica y con personas.
- ❖ Condiciones.
- ❖ Otros.

Con relación a los motivos de ingreso y permanencia:

- ❖ Hetero Centrados
- ❖ Auto Centrados

## CUADRO DE ANALISIS DE PREGUNTAS

---

### Factores higiénicos

<b>Categoría</b>	<b>Preg N°</b>	<b>Se presenta si</b>	<b>No se presenta si</b>
<b>a) Salario</b>	9.10.11.21.22	Se expresa considerando este punto de mucho valor pero entendiendo que en un ONG no debería ser tenido en cuenta	Indica que debería existir un salario
<b>b) Condiciones ambientales</b>	11.16.21	Da valor a el ambiente, oficina, iluminación, comodidad	No pone el foco en el ambiente, no muestra interés en ese aspecto
<b>c) Relaciones interpersonales</b>	11.16.21	Se enfoca en la satisfacción que le brinda el trabajo con los demás, la relación con los compañeros / superiores , etc.	No brinda importancia a los otros, se enfoca en su trabajo, más bien individualista

**Motivos de ingreso y permanencia**

<b>Categoría</b>	<b>Preg N°</b>	<b>Se presenta si</b>	<b>No se presenta si</b>
<b>a) Heterocentros</b>	3.4.6.8.18	Muestra que sus motivaciones están centradas en los demás  Busca el avance de los demás	Muestra que su motivación no se centra en los otros
<b>b) Auto centrados</b>	3.4.6.8.18	Muestra motivaciones centradas en sí mismo  Da importancia a logros personales	No muestra motivaciones centradas en sí mismo

**Factores intrínsecos /  
Motivacionales**

<b>Categoría</b>	<b>Preg N°</b>	<b>Se presenta si</b>	<b>No se presenta si</b>
<b>a) Reconocimiento</b>	5.20.21.2 3	Le interesa que valoren su trabajo	No muestra demasiado interés en este aspecto
<b>b) Logro</b>	14.17.20. 21.23	Le interesa tener resultados, sentir logro después de su tarea	No muestra interés en los resultados, se enfoca en otros aspectos
<b>c) Autonomía / responsabilidad</b>	7.13.20.2 1.23	Busca tener independencia para tomar decisiones, mayores niveles de responsabilidad	No muestra interés en tener autonomía ni responsabilidad
<b>d) Posibilidad de avance y trabajo en si</b>	19.20.21. 23	Valora el que su trabajo sea un reto y el poder crecer en el	Considera el trabajo en la ONG como algo temporal  No ve el trabajo de la ONG como un lugar de avance profesional

En anexos se encuentra la lista de las preguntas de la entrevista en profundidad (página 69) (Datos recabados por el autor)

Categorías obtenidas de respuestas al siguiente enunciado:

"Enumera por orden de importancia la o las razones por las que decidiste ser voluntario/a". (Se buscó que el entrevistado pueda dar dos razones como mínimo)

### Motivos de ingreso

<b>Categoría</b>	<b>Prototipo de respuesta</b>
<b>1) Valores</b>	"para ser de ayuda", "dar servicio a los demás", "por solidaridad" y "por hacer algo útil"
<b>1.2) Valor de transformación social</b>	"construir un mundo mejor", "un mundo más justo", "dejar el mundo mejor que ahora" y "aportar mi grano de arena para mejorar el mundo"
<b>1.3) Valor de reciprocidad</b>	"para ayudar como antes me ayudaron a mí", "sentimiento de gratitud", "por enseñar lo que me enseñaron" y "por compartir lo que he recibido"
<b>1.4) Valor de ayuda a un territorio específico</b>	"hacer algo por mi comunidad", "trabajar por mi pueblo", "involucrarme en los problemas de mi pueblo" y "por el barrio"
<b>1.5) Valor de ayuda a un colectivo específico</b>	"ayudar a los pequeños", "me gusta el colectivo al que ayudo", "ayudar a sordo-ciegos (personas con deficiencias mentales, reclusos, enfermos, etc.)" y "ayudar al colectivo de drogodependientes"
<b>2) Conocimiento / comprensión</b>	"aprender", "conocer", "curiosidad", "nuevas perspectivas", "aprender en situaciones nuevas" y "conocer otras realidades"

<b>2.1) Autoconocimiento</b>	"conocerme mejor", "darme cuenta de mis capacidades" y "para conocer mis posibilidades, capacidades y límites")
<b>3) Ajuste social</b>	"mis amigas me arrastraron", "por amistades en la organización", "por influencia paterna", "la fundadora era mi hermana" y "por mi compañero"
<b>4) Mejora del CV</b>	"currículum", "adquirir experiencia profesional", "volver al mundo laboral" y "búsqueda de empleo"
<b>5) Defensa del yo</b>	"por problema personal", "para ayudarme", "por enfrentarme con el día a día", "por soledad", "para llenar un hueco en mi vida" y "por asumir lo que me pasó"
<b>6) Mejora de estima</b>	"para mejorar el estado de ánimo a través del voluntariado", "satisfacción personal", "sentirme bien" y "por gratificación personal"
<b>6.1) Estima</b>	"necesidad de sentirme útil", "quería sentirme útil", "por autoestima" y "por valorarme a mí mismo"
<b>6.2) Crecimiento personal</b>	"enriquecimiento o crecimiento personal", "por evolución personal", "desarrollo personal", "progresión personal", "vivencias y experiencias personales" y "por inquietud personal"
<b>6.3) Disfrutar</b>	"porque me gusta", "me divierto y es divertido", "diversión", "pasarle bien" y "me apetecía"
<b>7) Compromiso organizacional/institucional</b>	"por afinidad con la organización", "me gusta la organización" y "comparto los intereses de la organización"
<b>7.1) Compromiso con el grupo</b>	"me siento identificado con el grupo", "por la continuidad del grupo", "por los miembros que lo componemos" y "por la gente del grupo"

<b>8) Interés en la actividad específica</b>	"me gusta la actividad", "actividades ecológicas", "actividades culturales", "salir fuera", "las acampadas", "salir de ruta", "el montañismo", "me gusta el lenguaje dactilológico" y "las manualidades"
<b>8.1) Interés en la actividad con personas</b>	"trabajar en equipo", "trabajar con personas", "trabajar en grupo" y "quiero trabajar con gente"
<b>9) Condiciones</b>	"tengo tiempo libre", "estoy desempleado", "por hacer algo diferente" y "me lo pidieron"
<b>10)Otro</b>	"razones de índole personal"

### RESULTADOS – Objetivo específico 1

**Objetivo específico 1: Examinar factores intrínsecos y extrínsecos que generan motivación y satisfacción laboral o insatisfacción en las Organizaciones sin fines de lucro seleccionadas.**

Se toman las categorías observadas en este estudio específico de investigación teniendo en cuenta las más nombradas.

**Factores extrínsecos**

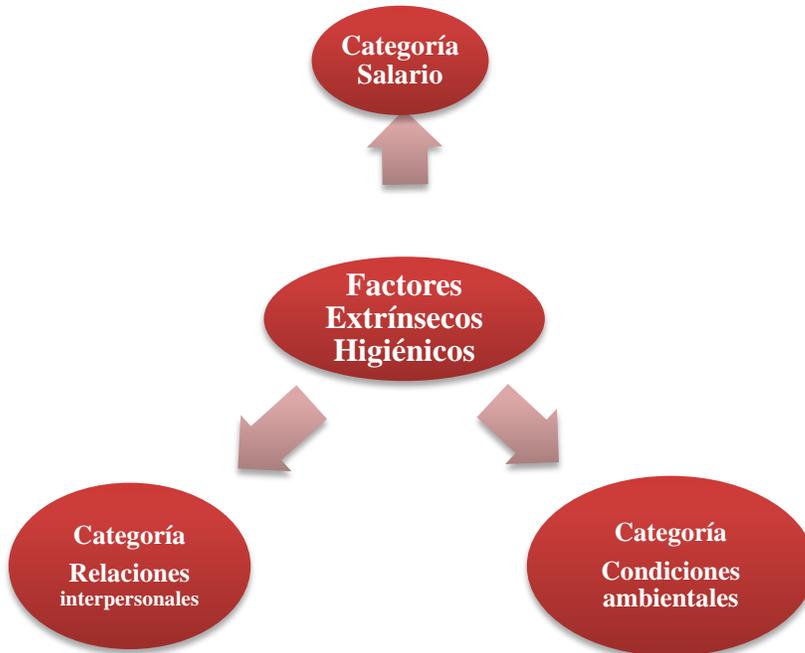


Figura 2 Categorías relevadas del análisis de datos (Factores Higiénicos) Elaboración propia

**SALARIO**



Figura 2.1 Condición laboral de los entrevistados. (Datos recabados por el autor)

En anexos se encuentra la Tabla (página 71) con ejemplos de respuesta de los entrevistados con respecto al factor de higiene: Salario. (Datos recabados por el autor)

### CONDICIONES AMBIENTALES / RELACIONES INTERPERSONALES

#### Observación no estructurada simple

	Condiciones ambientales	Relaciones interpersonales
<b>ONG</b>		
<b>CONIN</b>	Se observa un lugar cálido de trabajo con consultorios equipados para desarrollar el trabajo correspondiente. Oficinas para el sector administrativo y de dirección. Posee un sector organizado con inventarios para la donación de bolsones.	Se observa buen trato entre pares sin muestras aparentes de rivalidad entre profesionales, todo lo contrario, se ve ayuda mutua y complemento para llevar adelante cada caso. Interactúan constantemente entre todas las áreas (nutricionista, pediatra, trabajadora social, etc.) Se verifica la comunicación fluida y constante entre compañeras verificando y consultados casos.
<b>LALCEC</b>	Justo lo necesario para desarrollar el trabajo, sin mayores comodidades. Cada profesional posee su consultorio. .	Existe buena relación aparentemente observable entre los profesionales. Se conocen hace muchos años, muestran un trato de confianza pero manteniendo el respeto. Tratando al otro como: Doctor / da. Existe interacción a la entrada y salida de cada uno pero al atender pacientes diferentes cada uno, no hay interacción con respecto a temas laborales

<b>CCPYS</b>	Existe falta de oficinas para el personal, se verifica lo que expresan los entrevistados que todo lo que realizan lo hacen a pulmón. El lugar para los pacientes es cómodo pero el personal no tiene oficina ni ningún espacio para estar.	Las relaciones interpersonales son buenas, pero en este caso se observa que cada uno lleva a cabo su trabajo individualmente el día que le corresponde con poca interacción con los demás, ya que no comparten el mismo día en el ambiente laboral.
--------------	--	---

Tabla 1 Hoja de campo de dos factores de higiene: Condiciones ambientales y relaciones interpersonales. (Datos recabados por el autor)

**RESULTADOS – Factores intrínsecos**

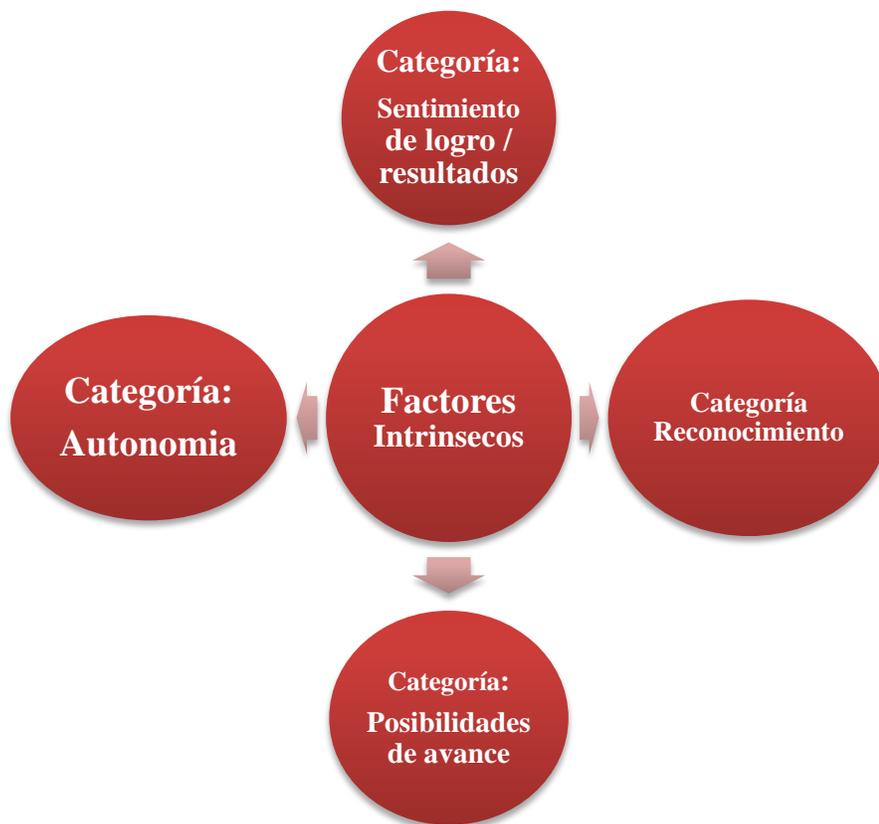


Figura 2.2 Categorías del análisis de datos (Factores intrínsecos) Elaboración propia

## SENTIMIENTO DE LOGRO

---

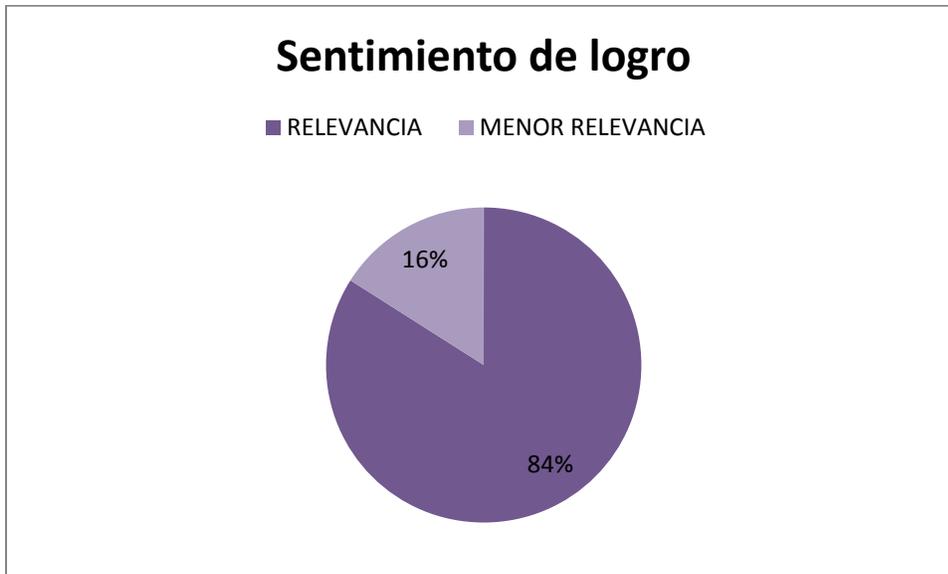


Figura 2.3 Categoría sentimiento de logro – Cantidad de entrevistados que dieron relevancia a esta categoría. (Datos recabados por el autor)

## POSIBILIDAD DE AVANCE / TRABAJO EN SÍ

---

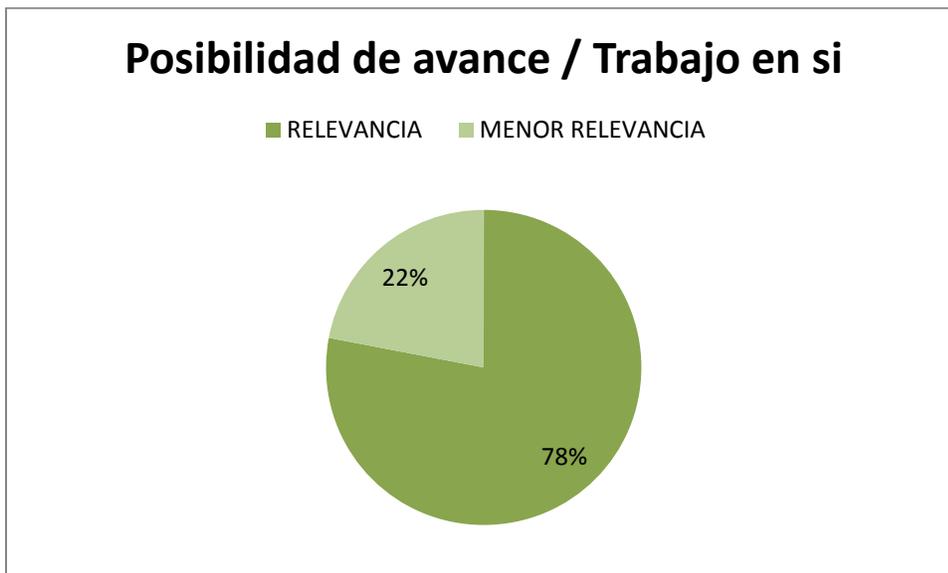


Figura 2.4 Categoría posibilidad de avance y trabajo en si – Cantidad de entrevistados que dieron relevancia a esta categoría. (Datos recabados por el autor)

## RECONOCIMIENTO

---



Figura 2.5 Categoría reconocimiento – Cantidad de entrevistados que dieron relevancia a esta categoría. (Datos recabados por el autor)

## AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD

---

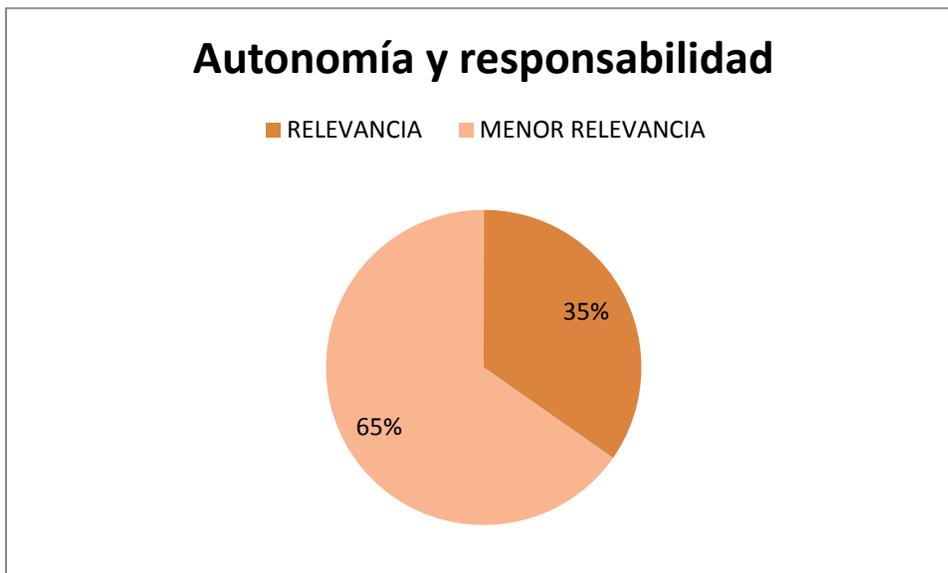


Figura 2.6 Categoría autonomía y responsabilidad – Cantidad de entrevistados que dieron relevancia a esta categoría. (Datos recabados por el autor)

En anexos se encuentra la Tabla (página 71) con ejemplos de respuesta de los entrevistados con respecto al factor de higiene: Salario. (Datos recabados por el autor)

## RESULTADOS- Objetivo específico 2

**Objetivo específico 2: Describir motivaciones de los profesionales en diferentes momentos de su participación en la ONG.**

### INGRESO

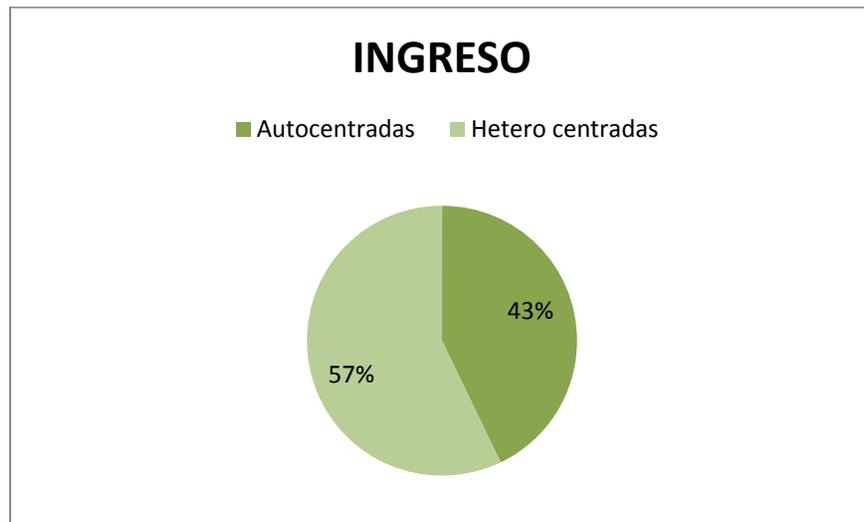


Figura 3 Motivos al ingreso. (Datos recabados por el autor)

PERMANENCIA

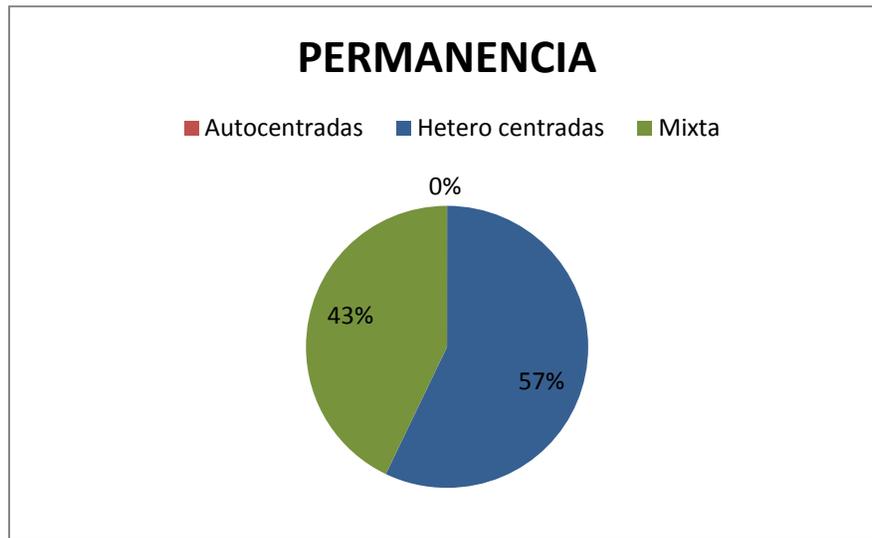


Figura 3.1 Motivos de permanencia. (Datos recabados por el autor)

En anexos se encuentra la Tabla (página 79) que muestra Motivaciones Heterocentradas y mixtas según respuestas de los entrevistados. Elaboración propia.

### RESULTADOS- Objetivo específico 3

**Objetivo específico 3: Descubrir las razones para ser parte de la Organización sin fines de lucro.**

#### MOTIVO DE INGRESO

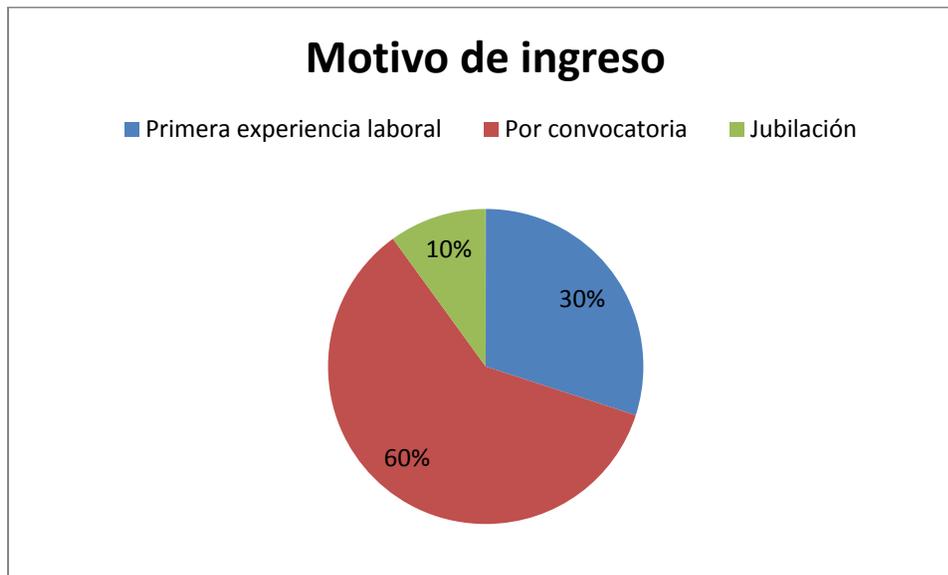


Figura 4 Motivos de ingreso. (Datos recabados por el autor)

En anexos se encuentra la Tabla (página 81) con respuestas de profesionales con respecto al Motivo de ingreso y antigüedad. (Datos recabados por el autor)

Por otro lado se tomó como base las categorías elaboradas por (Chacón, Perez, Flores, & Vecina, 2011) adaptándolas obviamente a nuestra investigación.

Se solicitó en las entrevistas en profundidad que los profesionales contestaran lo siguiente:

- ❖ "Enumera por orden de importancia la o las razones por las que decidiste ser voluntario/a". (Se buscó que el entrevistado pueda dar dos razones como mínimo)



Figura 4.1 Motivaciones según Chacón y Vecina. (Datos recabados por el autor)

## ❖ CAPITULO 1 – OBJETIVO ESPECIFICO 1

---

### DISCUSIÓN / CONCLUSION

---

Se analizan las respuestas de los entrevistados tomando como base la teoría de Herzberg (The motivation to work, 1959) quien mediante el análisis bifactorial logra expresar la existencia de dos tipos de factores (De higiene y motivadores) Teniendo en cuenta los más nombrados por los profesionales luego de desgravar las entrevistas en profundidad realizadas.

#### **Factores higiénicos:**

##### ❖ Salario:

El preconcepto anterior a la investigación era que las personas que dedicaban su tiempo para ser parte de este tipo de organizaciones resignaban sueldos en otros lugares como así también comodidades, lo cual es cierto pero no en su totalidad. Ya que ninguna persona que se desempeña en dichas ONG trabaja solo y exclusivamente para la misma sino que poseen un sueldo fijo en organizaciones con fines lucrativos.

Consideraba, antes de la investigación, que dedicaban todo su tiempo a estas organizaciones, pero luego del análisis de las entrevistas y observaciones realizadas, esta perspectiva cambio.

Se concluye para mi sorpresa, que el 100% de los profesionales voluntarios tiene otro empleo fijo. Al cual dedican la mayor cantidad de su tiempo, dedicando al voluntariado solo algunas horas de su jornada y en algunos casos, dedicando un solo día de la semana. Entonces, realizan el voluntariado como un extra en su profesión.

El motivo, la necesidad imperiosa de subsistir teniendo un salario fijo todos los meses. Su sustento proviene de otro empleo en donde cobran un salario respectivamente con la profesión que desempeñan. La mayoría trabaja en otros lugares como ser consultorios, hospitales, clínicas.

Solo dos personas de toda la muestra poseen jubilación, lo que les permite dedicar su tiempo a las ONG.

Mostraron una cierta incomodidad o molestia al ser consultados sobre este factor higiénico, el salario, indicando que nada tiene que ver eso con este tipo de fundaciones. Piensan que su actividad no debe ser remunerada y que se trata de una conducta de participación social por eso coincido con Gutierrez Resa cuando habla de los voluntarios en organizaciones sin fines lucrativos, dice que existe por parte de ellos un claro rechazo a que se rentabilice la solidaridad, esto es una explicación en parte de cierta molestia o enojo que se observa durante las entrevistas en profundidad al ser consultados por el tema del salario. (Gutiérrez Resa, 1997)

❖ Condiciones ambientales:

Luego de la observación y las entrevistas correspondientes, se concluye que todo lo logrado fue a pulmón. Por eso los profesionales no exigen más de la cuenta en este sentido. Lo que no suele suceder en otras organizaciones en donde la condición ambiental genera en los trabajadores la queja, el desagrado generando como consecuencia un clima laboral no del todo agradable.

Las condiciones son buenas a nivel general. Los profesionales no presentan quejas sino que por el contrario expresan que todo lo realizado en este tipo de organizaciones costo y continua costando demasiado. No exigen más, ya que tienen en claro que no existe ninguna ayuda gubernamental. Están conformes con el lugar de trabajo, indicando que hay otros factores más importantes que estos.

Se concluye que este factor no es relevante como quizás lo es en otras organizaciones en donde el trabajador busca mejores condiciones como un tipo de beneficio que la empresa le otorga, en estos casos la atención no está puesta en este factor, sino en los factores motivacionales que serán desarrollados más adelante.

❖ Relaciones interpersonales:

Estas, varían en comparación con otro tipo de organizaciones. En las ONG estudiadas carecemos de factores tales como la competencia, la pelea por un puesto, la puja por un salario mejor, entre otros motivos que en cierta forma produce, en algunos casos, malestar entre los trabajadores

como el sentimiento de falta de equidad en salarios, el ascenso de personas y no de otras, entre otras causas.

En estas organizaciones sin fines lucrativos, los profesionales trabajan en conjunto para resolver ciertas circunstancias, para atender el proceso de los pacientes, para poder recaudar fondos, entre otras actividades. El trabajo en equipo es un factor clave.

Se concluye que existe igualdad entre los profesionales, ya que se encuentran en igualdad de condiciones, trabajando codo a codo por los beneficiarios de las ONG. Al no considerar el salario como factor relevante, no hay conflictos entre empleados por quien gana más, por quien gana menos. Existe un clima de armonía y trabajo en equipo porque todos están en igualdad de condiciones. No hay rivalidad entre compañeros por la competencia o aspiración hacia un puesto mayor.

Lo dice García Roca y coincidimos con él con respecto a las relaciones del voluntariado, indicando que este busca relaciones horizontales en lugar de imposiciones verticales experimentando la igualdad mediante prácticas cooperantes. Una comunidad hecha de iguales y entre iguales. (García Roca, 2001, pág. 20)

Un punto a destacar es el gran trabajo en equipo que se observa, deben trabajar en conjunto para poder alcanzar los objetivos. Deben tener contacto constantemente unos a otros, no sucede como en otros empleos en donde “cada uno realiza su trabajo y luego se va”. En estas organizaciones el paciente debe pasar por cada uno de los profesionales que luego deben comunicarse entre ellos para ver los avances y cambios que deberían realizarse. Por ejemplo en CONIN un niño que padece desnutrición debe pasar por el consultorio de la nutricionista, luego por el de la psicomotricista, la trabajadora social, etc.

### **Factores intrínsecos:**

El factor predominante y más relevante para los entrevistados fue en primer lugar el sentimiento de logro con un 84% del total de entrevistados. Luego encontramos la posibilidad de avance y el trabajo en si con un 78% de la totalidad de entrevistados. Con niveles de relevancia más bajos

pero dándole importancia igualmente encontramos el reconocimiento con un 52% del total y con un nivel mucho menor la autonomía y responsabilidad con un 35% del total.

❖ Sentimiento de logro:

El sentir que el ejercer su profesión tiene resultados es uno de los factores más nombrados por los voluntarios profesionales.

En el caso del CCPYS asisten personas que tenían alguna dificultad motriz en sus inicios luego del ACV y en la actualidad son personas trabajadoras que logran salir de depresión al sentir que son útiles. Esto, para uno de los quinesiólogos entrevistados, es aquella energía de la que tanto estudiamos, que genera su acción.

Coincidimos con lo que expresa Gutierrez Resa cuando dice que los voluntarios consideran el desempeñarse en una ONG como una actividad que les enriquece y les ayuda a sentirse de otro modo, a sentirse útiles porque comprueban que participan en la solución objetiva de determinados problemas. Luego combinan la responsabilidad con la autorrealización: asumir personalmente lo que uno desea hacer y proyectar con su vida, no sintiéndose mejor que los demás porque aquello que elige lo hace porque «le conviene» para su proyecto personal durante una fase más o menos dilatada de su vida. (Guitierrez Resa, 1997)

❖ Posibilidad de avance:

Este fue el segundo factor más nombrado por los entrevistados.

Para mi sorpresa, ellos consideran que pudieron crecer y desarrollarse en su profesión al ser parte de estas ONG mucho más que siendo parte de otro tipo de organizaciones. A modo de ejemplo, al entrevistar a un médico especializado en urología, el expreso que pudo desarrollarse y crecer en su especialidad gracias a su participación en la ONG, lo que le permitió especializarse en una temática tan relevante como el cáncer lo que marcó un antes y un después en su profesión.

❖ Reconocimiento:

En menor medida, pero sin dejar de ser relevante, los entrevistados nombran el reconocimiento como factor motivacional.

Se verifica la importancia de poder palpar el agradecimiento de la gente y el reconocimiento de la labor. Los entrevistados repetían una y otra vez el gran valor que los beneficiarios de las diferentes organizaciones brindan a su trabajo. Lo cual, indican, no pudieron verlo en otras organizaciones.

Llegamos a la conclusión de que genera una gran motivación en los profesionales el hecho de sentirse útiles para los demás, el ver los resultados del trabajo, el ver el agradecimiento de la gente.

❖ Autonomía y responsabilidad:

Según Gutierrez Resa los voluntarios combinan su vida de trabajo con la actividad voluntaria sin ningún tipo de inconvenientes. Es por lo que deciden actuar directamente para atender necesidades de determinadas personas y también por satisfacción propia y autorrealización. Se trata entonces de un compromiso con determinadas acciones, un compromiso concreto y no genérico que ordenara el conjunto de acciones de la persona voluntaria.

En consecuencia el compromiso de que hablamos tiene unos límites y no se trata de ejercitar una solidaridad sin fronteras; más bien se ciñen a las posibilidades reales de disponibilidad y de horarios flexibles.

Y tal y como hemos dicho la práctica totalidad de los voluntarios se siente satisfecho con lo que hacen y con los beneficios que obtienen (disfrute personal, obtención de resultados, adquirir experiencia)

(Gutiérrez Resa, 1997, pág. 83)

## DISCUSION / CONCLUSION GENERAL

---

Al comenzar esta investigación existía un preconceito en mi como investigadora, el considerar que el voluntariado se desarrollaba con motivaciones puramente altruistas, enfocadas en los demás, por pura solidaridad y sin otro tipo de motivos. Pero al realizar la investigación al recabar datos luego de las entrevistas pude observar que el voluntariado se aleja de ser una conducta puramente altruista, sin descartar que lo sea en cierta medida, pero no puramente en su totalidad. Se observa el importante peso que tienen las gratificaciones personales como el sentimiento de logro, la posibilidad de avance, el reconocimiento y la autonomía.

Entonces la conducta de voluntariado no es una conducta totalmente “desinteresada”, ya que tiene motivaciones y gratificaciones personales muy relevantes según lo expresan los autores Yubero y Larrañaga. (2002)

Se deduce entonces que el trabajo tiene otras funciones: además de proporcionar ingresos de los que dependen la mayoría de las personas para cubrir sus necesidades, proporciona medios para adquirir y ejercitar conocimientos y capacidades, permite ejercer una actividad útil y realizarse personalmente, así como proporciona amistades y oportunidades de participar en actividades compartidas con otros y obtener, de esa forma, reconocimiento social. (García Roca, 1999, págs. 18,19)

Como profesionales con miras a trabajar con los recursos humanos de las organizaciones, mediante esta investigación se concluye que existen otras formas de motivar a los trabajadores más allá de un incentivo salarial, hay otros factores que hacen a la permanencia de los profesionales como ser el impacto que causan en la vida de los beneficiarios de la ONG, el poder sentir que su trabajo tiene relevancia, el ver resultados palpables, el sentir que su profesión impacta de gran manera en la sociedad.

A modo de ejemplo, al entrevistar a una nutricionista de la fundación nos comenta que desempeña su profesión también en su consultorio particular en donde recibe consultas por ejemplo de adolescentes que buscan una dieta y luego no vuelve a verlas más en el futuro, destaca la gran diferencia que observa en CONIN, al recibir un niño desnutrido cada semana y

alegrarse por cada gramo que logra aumentar, esto es descrito por la entrevistada como el mayor logro en su carrera.

Según los autores (Falcón Pérez & Fuentes Perdomo, 2006), los voluntarios necesitan conocer cuál es el impacto que está teniendo su labor, en cierto modo, el reconocimiento de que las tareas que van desempeñando están contribuyendo al logro de los fines de carácter social que constituyen la razón de ser de estas entidades. En esta fundación, según los entrevistados queda en evidencia con cada avance, el reconocimiento a su labor, no solo en los beneficiarios sino también por la parte directiva y la sociedad toda.

Coincido con Perez Lopez (1993) cuando habla de los motivos trascendentales indicando que los mismos se refieren a las consecuencias que la acción puede tener para otras personas. Es de destacar, que lo que motiva a los profesionales es ver como su acción conlleva consecuencias en otros, consecuencias como una buena alimentación luego de problemas con la desnutrición, la capacidad de desarrollarse luego de un acv, el poder sobrellevar la enfermedad del Cáncer de la mejor manera posible, etc.

## ❖ CAPITULO 2 – OBJETIVO ESPECIFICO 2

---

### **DISCUSION / CONCLUSIÓN**

---

Se consulta a los entrevistados el motivo de ingreso a las ONG y por otro lado, se consulta el motivo por el cual aún permanecen en dichas organizaciones. Tomando en cuenta que en la muestra seleccionada todos los voluntarios profesionales debían tener una antigüedad igual o mayor a 6 meses para poder asegurarnos de esta forma que no sea una participación esporádica sino que se pueda reafirmar su interés en participar de la misma.

De esta forma se logra conocer las distintas motivaciones de los profesionales en diferentes momentos de su participación en las organizaciones. Basando este tramo de la investigación en la teoría que expresa la diferencia entre motivos heterocentros y auto centros. (Buscemi & Montserrat, 2014)

Cuando comencé a investigar, consideraba que los voluntarios, realizaban su labor por motivaciones totalmente direccionadas hacia los demás. Por puro altruismo. Esa era la mirada antes de tener las diferentes entrevistas con los profesionales que fueron poco a poco cambiando y ampliando mi mirada al respecto.

Luego de recoger los datos de las entrevistas, se verifica que en su gran mayoría, los profesionales voluntarios comenzaron a ser parte de las diferentes ONG por motivos egoístas, auto centrados, enfocados en ellos mismos, orientados al cumplimiento de deseos personales y profesionales. Por intereses personales como ser el adquirir experiencia laboral, el crecimiento personal, el poder sentirse valorados, útiles, entre otros motivos.

Llegue a coincidir con Gutierrez Resa (1997) quien considera que no existen solo motivos altruistas sino que estos están combinados también con otros egoístas. Podemos decir que existe siempre una combinación entre la necesidad de satisfacer deseos personales con la necesidad de satisfacer las carencias del otro.

Por otro lado, al consultar sobre los motivos actuales, motivos de permanencia en dichas organizaciones, encuentro que estos motivos que comenzaron orientados al yo, pasaron en su totalidad a estar orientados a los otros o mixtos. Ninguna persona que comenzó con motivos auto centrados (Orientados al yo), hoy continúa con los mismos sino que al ver la realidad, al estar en contacto con la necesidad, al ver el entorno y las situaciones de precariedad, modificaron sus motivaciones y estas han sido modificadas hacia las heterocentradas (Orientadas al otro)

Por eso coincidimos en este punto con Maslow ya que en este caso personas que comenzaron con alguna motivación personal (ya sea para conseguir experiencia laboral, inserción al mercado laboral, entre otras), y esta fue suplida en un primer momento, luego busca el real beneficio de las personas que lo rodean. Según el autor al satisfacerse una necesidad, luego se busca la siguiente. (Maslow A. , 1991)

### ❖ CAPITULO 3 – OBJETIVO ESPECIFICO 3

---

#### DISCUSION / CONCLUSIÓN

---

Se buscó conocer cuáles eran las razones de incorporación de los voluntarios profesionales, conocer cómo llegaron a ser parte de este tipo de organizaciones. En algunos casos, el voluntariado aparece como un recurso de aproximación al mercado de trabajo, un verdadero camino hacia el empleo o incluso como tiempo de espera o transición hasta encontrar un empleo, entre otras razones. Se tomaron en cuenta los factores motivacionales que describen (Chacón, Perez, Flores, & Vecina, 2011) contrastando los mismos con las respuestas de los entrevistados.

La mayoría de los profesionales voluntarios fueron convocados para ser parte de la ONG. Se informaron sobre el proyecto, visión, objetivos y decidieron aportar.

Por otro lado, en menor medida pero sin perder relevancia, la razón de ingreso fue el adquirir una primera experiencia laboral, poder insertarse al mercado laboral.

Por ultimo un porcentaje mínimo es el de aquellas personas que por ser jubiladas brindan su ayuda a estas organizaciones.

Tomando los datos recolectados de las tres organizaciones se concluye que las motivaciones de valor y mejora de estima fueron las más nombradas por los entrevistados. Tomando dentro de la categoría de valor más específicamente la de ayuda a un colectivo específico, valor de transformación social y valor de reciprocidad.

Por otro lado con respecto a la motivación de mejora de estima encontramos: Estima, crecimiento personal y disfrute.

Luego, en menor medida encontramos motivaciones de compromiso organizacional dentro de la misma específicamente la subcategoría referida al compromiso institucional y como grupo. Con respecto al interés en la actividad, una sola persona se ha referido al interés en la actividad específica. Luego las motivaciones de conocimiento y mejora del CV fueron nombradas solo en dos oportunidades.

Como investigadora, no conocía la existencia de tantas razones personales para participar en una ONG, las razones son variadas, pero tienen mucha relación con los deseos e intereses personales de los profesionales.

Se verifica el alto grado de importancia hacia logros personales mediante la ayuda hacia el otro. Podemos concluir que la ayuda hacia el otro, en este caso el beneficiario de la ONG, ya sea un paciente con cáncer, un niño que padece problemas de alimentación, o una persona con dificultad motriz llega a ser no el fin, sino el medio para poder adquirir otros fines como ser un prestigio profesional, el poder adquirir experiencia, la satisfacción de estar produciendo logros profesionales que puedan ser claramente observables en las personas que piden ayuda en las diferentes organizaciones, entre otros.

---

### **DISCUSION / CONCLUSION FINAL**

Como futuros profesionales abocados a las personas que se desempeñan en diferentes organizaciones, considero de gran relevancia entender cuál es esa energía, llamada motivación, que provoca en las personas ni más ni menos que la acción.

Esta investigación me introdujo en un mundo desconocido, un mundo donde los trabajadores pueden ser motivados sin poner un centavo sobre la mesa. Tener personal conforme, alegre, proactivo, permanente, entre otras características más allá de premios, incentivos y beneficios salariales.

Que existe un deseo de sentirse útil, valorado, de sentir que hay un impacto a través de su labor. Labor que no está enfocado puramente en satisfacer necesidades de otras personas, sino de satisfacer también las propias.

El sentimiento de logro, el reconocimiento, la estima, el crecimiento personal, entre otros factores anteriormente mencionados en este trabajo de investigación, generan en el trabajador una satisfacción duradera, que a su vez, impacta en el clima organizacional. Sabiendo que una

persona feliz, que se siente realizada, que siente que avanza, que su profesión vale, contagia a sus compañeros.

Esta investigación cambio mi perspectiva, mi manera de observar a los trabajadores ya sea voluntarios o no. Ya que al realizar estas entrevistas me encontré al frente de una persona que por la mañana se desempeñaba en una empresa común con un salario según su profesión y por la tarde dedicaba sus horas a una ONG sin sueldo alguno. Y pude concluir, que en estas ONG encontraban lo que por años habían buscado en otras organizaciones. Sentir que producían un impacto en otras vidas, sentir que en ese lugar había gente esperando en la puerta de sus consultorios para mostrarles el agradecimiento. Y eso, según los profesionales, no lo encontraban en otro lugar.

Entonces hablamos de un medio para alcanzar un fin anhelado. El medio: El voluntariado. El fin: Deseos personales. Y esto no quiere decir que sea negativo, todo lo contrario. Volvemos a la esencia misma del ser humano. Esos deseos egoístas que al relacionarse con los demás llegan a poseer altruismo y solidaridad. Al ver la realidad, inevitablemente los intereses se enfocan en los demás pero sin olvidar, esas metas personales que son parte de nuestra esencia.

### **IMPLICANCIAS PRÁCTICAS:**

---

Relacionando esta investigación pura y exclusivamente con la profesión de recursos humanos, se logra realizar una comparación entre trabajadores de organizaciones lucrativas y de organizaciones sin fines de lucro. Y concluimos que en cierta medida obtenemos mediante esta investigación herramientas y claves para motivar al personal, entendiendo que el factor salario, existente en las organizaciones anteriormente mencionadas, es clave, aquí no existe, e igualmente la gente se encuentra motivada. Esto nos da herramientas como profesionales abocados a la gente, sobre qué es lo que motiva a los profesionales y que provoca que duren en las organizaciones. Por lo tanto se podría prevenir o disminuir la rotación en otras organizaciones con fines lucrativos, si los trabajadores sintieran que su trabajo es valorado, si se les mostrara los resultados que van obteniendo a lo largo de su trabajo. El hacer sentir al trabajador que es útil, que es necesario y que su labor produce un impacto en la sociedad.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN:

---

Vale la pena preguntarnos entonces:

- ❖ ¿Ocurre lo mismo en voluntarios que no poseen título profesional?
- ❖ ¿Podríamos aplicar estos factores motivacionales en profesionales de organizaciones lucrativas? ¿Veríamos resultados?
- ❖ ¿Disminuiría de cierta forma la rotación de personal, al aplicar los factores motivacionales a los trabajadores?

Estas, como tantas otras preguntas, nos llevan a seguir indagando, a investigar sobre el tema en cuestión.

En nuestro estudio se tomó a profesionales voluntarios como muestra, por lo tanto, si en un futuro se busca estudiar a las ONG debería enfocar la muestra a todos los voluntarios, no lo hicimos en este caso porque luego de las entrevistas con directivos de las ONG seleccionadas, nos indican que los voluntarios suelen ser esporádicos según la necesidad momentánea de la ONG. No es un trabajo continuo sino esporádico. Razón por la cual se seleccionó a profesionales con una antigüedad mayor de 6 meses.

## APORTE DE RRHH: Enriquecimiento del puesto.

---

El enriquecimiento de puestos se orienta a crear trabajos que sean desafiantes y significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad

<b>Estrategia</b>	<b>Motivadores implicados</b>
Eliminar controles innecesarios.	Responsabilidad y logro personal.
Aumentar la responsabilidad de los empleados de rendir cuentas	Responsabilidad y reconocimiento.

Asignar a los empleados a unidades completas de trabajo. (modulo, división, sección)	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades.	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
Elaborar informes periódicos sobre la calidad de desempeño.	Reconocimiento interno.
Introducir nuevas y más interesantes tareas, más difíciles, no realizadas anteriormente.	Crecimiento y aprendizaje.
Asignar a los individuos tareas específicas y especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, crecimiento y avance laboral.

Tabla 4. Tomada de Herzberg. Enriquecimiento del puesto.

(Herzberg F. , One more time: How do you motivate employees, 1968)

#### **Pasos para el enriquecimiento del puesto:**

1. Selecciones aquellos trabajos en que:
  - Los cambios no sean muy costosos.
  - Las actitudes son deficientes.
  - La higiene se está convirtiendo en algo muy caro.
  - La motivación marcará una diferencia en el desempeño.
2. Aborde los trabajos con la convicción de que pueden ser cambiados.
3. Haga una reunión para crear una lista de cambios que podrían enriquecer los trabajos.
4. Revise la lista y elimine sugerencias que implique higiene en lugar de motivación real.
5. Revise la lista en busca de generalidades.
6. Revise la lista para eliminar cualquier sugerencia de carga horizontal.
7. Evite la participación directa de empleados cuyos trabajos serán enriquecidos. Su participación directa contamina el proceso con higiene.
8. Haga un experimento controlado. Elija dos grupos equivalentes en uno introduzca los motivadores, en el otro no introduzca ningún cambio para de esta forma evaluar la efectividad del programa.

9. Prepárese para una baja en el desempeño en el grupo experimental, ya que un trabajo nuevo puede disminuir la eficiencia temporalmente.
10. Este preparado para la ansiedad de los supervisores.

(Herzberg F. , 2003)

## **APORTE DE RRH**

### **Trabajo de directivos con respecto a voluntarios profesionales.**

---

➤ **Descentralización y delegación**

Son formas de liberar a la gente del control demasiado directo de las empresas convencionales, dándoles un grado de libertad para dirigir sus propias actividades, para asumir responsabilidades y, algo muy importante, para satisfacer sus necesidades.

➤ **Ampliación del trabajo**

Fomenta la aceptación de responsabilidad en la base de la empresa y ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y personales.

➤ **Participación y dirección consultiva**

La dirección participativa y consultiva proporciona a las personas apoyo para que dirijan sus energías creativas hacia los objetivos empresariales, les da voz en las decisiones que les afectan y ofrece oportunidades significativas para la satisfacción de las necesidades sociales y personales.

➤ **Apreciación del trabajo**

.Implica que el individuo formule «blancos» u objetivos para sí mismo en una autoevaluación de su rendimiento semestral o anual. Sobre todo, se anima al individuo a asumir una mayor responsabilidad en la planificación y consecución de su propia contribución a los objetivos empresariales; y los efectos adicionales de satisfacción de necesidades de autorrealización.

(Mcgregor, 1960)

## ❖ REFERENCIAS

- Allport, G. W. (1966). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder.
- Bormann, E. (1974). *La comunicación: Un problema de la organización moderna*. Bilbao: Deusto.
- Buscemi, V., & Montserrat, C. (2014). Motivaciones de inicio y permanencia en el voluntariado en el ámbito de la oncología. *Aloma*, 85-90.
- Chacón, F., Perez, T., Flores, J., & Vecina, M. (2011). Motivos del Voluntariado: Categorización de las Motivaciones de los Voluntarios Mediante Pregunta Abierta. *Universidad complutense*.
- Deci, E. L. (1985). *Intrinsic Motivation and self determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Falcón Pérez, C., & Fuentes Perdomo, J. (2006). Aspectos económicos y contables del voluntariado en las ONGs. *Contaduría y administración*, 181-206.
- García Roca, J. (1999). *La larga marcha del voluntariado* (Vol. 8). Valencia: Intervención Psicosocial.
- García Roca, X. (2001). *El voluntariado en la sociedad de bienestar*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Gutiérrez Resa, A. (1997). Acción social no gubernamental, análisis y reflexiones sobre las organizaciones voluntarias. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 71-183.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work*.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Wesley: Addison.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: McGrawHill.
- Herzberg, F. (Enero- Febrero de 1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business reviews*, 59.

- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Como motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, 6-8.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- INDEC. (2010). Población con dificultad o limitación permanente. *Censo INDEC*, 19.
- Lersch, P. (1968). *La estructura de la personalidad*. Barcelona: Scientia.
- Locke, E. y. (1990). *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New York: Prentice- Hall.
- López, J. (Julio de 2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Investigación de la facultad de ciencias administrativas UNMSM*, 8(15), 25-36.
- Magnotta, F. (2015). Alertan sobre el aumento del Cáncer en Gualeguaychú. *El Federal*.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*(128), 79-86.
- Maslow, A. (1982). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge Univ.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Longman Publishing Group.
- Melchiori, J. (20 de Septiembre de 2015). Desempleo, pobreza y desnutrición. *Diario el Día*.
- OIT. (2015). Estrategia y plan de acción para la inclusión de la discapacidad. *Organizacion Internacional de trabajo*, 1.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamento de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan .
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded. *Contus*.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Mexico: Herrero hermanos Sucesores SA.
- Urrutia, T. (2007). Manual de organización y funcionamiento del voluntariado del servicio de sanidad. *Revista Sanidad Militar*, 61(4), 251-262.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.

Yubero, S., & Larrañaga, E. (Diciembre de 2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs altruismo. *Interuniversitaria*(9), 27-39.

Zurdo Alaguero, A. (2004). El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis de mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el tercer sector español. . *Cuaderno de relaciones laborales*, 22(2), 11-33.

## ANEXOS

### Preguntas de la entrevista en profundidad

1. ¿Qué función cumples, que cargo ocupas?
2. Describa un día de trabajo aquí
3. ¿Qué te llevo a trabajar en este lugar?
4. ¿Por qué ser parte de este tipo de organización y no de otra?
5. ¿Qué te atrae de esta ONG? ¿Qué diferencia hay con otros trabajos? ¿Notas diferencias con respecto a la respuesta de la gente ante tu trabajo? ¿Por qué?
6. ¿Cuánto tiempo llevas siendo parte de esta ONG?
7. ¿Tienes libertad para tomar decisiones? ¿Cómo cuáles?
8. Dentro de 5 años ¿En dónde te ves trabajando, que te ves haciendo?
9. Si surgiera una oportunidad en una empresa con un salario mayor, ¿Qué harías?
10. ¿Cobras algún tipo de incentivo? Si la respuesta es negativa. ¿Te gustaría cobrarlo? ¿porque?
11. ¿Hay algo que te desmotive en esta ONG? ¿Falta de salario, condición ambiental, relación con compañeros, con superiores? (Ver cuál es la respuesta, sin dar opciones, se deja que el entrevistado se exprese)
12. ¿Qué te parecen los fines de esta organización? ¿los valores?
13. ¿Tienes flexibilidad en horarios, actividades?
14. ¿Cuáles son los logros profesionales de los que te encuentras más satisfecho?
15. ¿Cuál crees que es tu aporte a esta organización?
16. Si tendrías que decir que cambiarías de este lugar o que mejorarías ¿Qué sería?
17. ¿Buscas lograr algo en lo personal o en lo profesional siendo parte de esta ONG?
18. Enumera por orden de importancia la o las razones por las que decidiste ser voluntario/a
19. ¿Consideras que creciste profesionalmente en esta organización? ¿Porque?
20. “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”

21. “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”
22. ¿Crees que el salario cumple un papel importante? ¿En tu vida cotidiana, que haces para sostenerte económicamente?
23. ¿Qué te motiva?

### Respuestas de entrevistados

#### Factor extrínseco: Salario

		Categoría
		Salario
N°		
Entrevistados	1	<i>“Uno sabe que estar aquí es colaboración, en este momento mis padres me ayudan en el estudio pero sé que una vez recibida debería buscar algo fijo en otro lugar”</i>
	2	<i>“Aquí colaboro por las tardes, mi marido trabaja, sino no habría forma de sustentarnos”</i>
	3	<i>“Tengo mi sueldo fijo como docente en otro lugar, aquí vengo a colaborar”</i>
	4	<i>“Por la mañana estoy aquí y a la tarde tengo mi consultorio. Aquí recibimos un tipo de gratitud por lo que hacemos, no es mucho obviamente, no podría vivir solo con esto. Pero el que viene aquí, lo sabe”</i>
Entrevistados	5	<i>“Esta es mi primera experiencia en mi profesión y realmente ahora me encuentro buscando otro trabajo para solventar mis gastos. Aquí no es suficiente, pero es entendible, es una ONG”</i>
	6	<i>“Con respecto al salario, yo tengo mi consultorio en el que atiendo por las tardes, y esa es la única forma de poder venir a colaborar, el otro trabajo solventa mis gastos”</i>
	7	<i>“Tengo mi sueldo fijo y aparte asisto a CONIN a brindar mi ayuda. Pero todos sabemos cuándo ingresamos que es una organización que tiene que remarla para avanzar, Haciendo sorteos, te solidario, etc.”</i>

8	<i>“Aquí no tenemos remuneración, la idea es que las personas que no tienen obra social puedan acudir aquí y ser atendidos con la misma calidad que los demás que si la tienen. Tengo mi trabajo y sueldo fijo en mi profesión. Aquí es pura colaboración”</i>
9	<i>“No se puede exigir mucho con respecto al salario, ya que es una organización sin fines de lucro y eso lo sabe el que quiere ser parte de LALCEC”</i>
10	<i>“Aparte de trabajar aquí, por decirlo de alguna forma, tengo mi consultorio como psicóloga en donde atiendo todos los días a excepción de los días que estoy aquí. Ese es el ingreso indispensable para poder vivir. Aquí el LALCEC venimos a colaborar sin pensar en el salario”</i>
11	<i>“Cobro mi jubilación, ya que me dedique toda mi vida a la educación especial. Por eso ahora colaboro con el centro sin problemas”</i>
12	<i>“Trabajo en tres lugares más. LALCEC me llena, no se mira lo económico, porque sabemos que todo es a pulmón, desde los carteles en la entrada”</i>
13	<i>“Estoy jubilado, agradezco que puedo ser parte del centro sin tener que pensar en una retribución monetaria, es lindo saber que la intención es pura y no por un beneficio como muchas veces se ve”</i>
14	<i>“Aquí todo es a pulmón y lo sabe desde el que limpia. Ni pienso en la palabra salario. No es ese el fin. Por eso trabajo en otros lugares para poder mantenerme. Es lo lógico que solo aquí sería imposible”</i>

Tabla 1 Respuesta de los entrevistados con respecto al factor de higiene: Salario. (Datos recabados por el autor)

**Factor intrínseco: Posibilidad de avance, trabajo en sí.**

<b>Categoría: Posibilidades de avance/ trabajo en si</b>	
N°	<b>LALCEC</b>
8	<i>"Entre para ganar experiencia también, viste que cuando uno recién se recibe, te falta todavía mucho por aprender y aquí aprendo cada día, los pacientes son oncológicos, no es fácil trabajar con ellos, no es lo mismo que una joven que busca adelgazar, no minimizo, pero si considero que son situaciones muy</i>

		<i>diferentes"</i>
	9	<i>"Como especialista, intento trabajar de mi especialidad, cosa que no es fácil, pero aquí encontré esa posibilidad. Avanzar en mi profesión y luchar por esta causa, que ni más ni menos es el cáncer"</i>
	10	<i>"El ambiente que se respira aquí, amor, solidaridad. La posibilidad de avanzar en la profesión y ver cómo avanza la gente es impagable.</i>
		<i>Se ve el ida y vuelta"</i>
	11	<i>"La mayor satisfacción en toda mi carrera es el día a día. Ver que mediante mi profesión la gente avanza. El trabajo en sí, en el centro, es motivante"</i>

		<b>Categoría: Posibilidades de avance/ trabajo en si</b>
	N°	<b>CONIN</b>
	2	<i>"Este trabajo me da la posibilidad de crecer en mi profesión"</i>
<b>Entrevistados</b>	4	<i>"En este lugar es el campo de batalla real de la profesión, situaciones difíciles y frente a tus ojos. Siento que aquí mi profesión se desarrolla en su plenitud"</i>
	5	<i>"Esto me ayudó mucho a mi primera experiencia laboral. Pasar de la teoría a la práctica. Vi mi avance profesionalmente"</i>
<b>Entrevistados</b>	6	<i>"En lo profesional, se plantean desafíos. Ves otras realidades, lo que te hace más humano, más flexible"</i>
	7	<i>"Me motiva el saber que todos los días es algo nuevo, es un trabajo desafiante porque no sabes con que te vas a encontrar, tenes que venir con ganas , predispuesta"</i>

		<b>Categoría: Posibilidades de avance/ trabajo en si</b>
		<b>CCPYS</b>
<b>Entrevistados</b>	<b>12</b>	<i>"Lo que me motiva a venir, es que me encanta lo que hago y donde tengo posibilidad de hacerlo, lo hago. El trabajo que realizo me genera satisfacción"</i>
	<b>13</b>	<i>"La gran diferencia es la gente, yo siempre trabaje con adolescentes o chicos sanos. Ahora trabajo con personas grandes enfermas. Y ese es un desafío para mí, un gran avance para mi profesión a pesar de que estoy jubilado"</i>

### **Factor intrínseco: Autonomía / Responsabilidad**

		<b>Categoría: Autonomía / Responsabilidad</b>
		<b>LALCEC</b>
<b>Entrevistados</b>	<b>8</b>	<i>"Yo vengo una vez a la semana, cada 15 días cuando tengo pacientes. El día no es fijo. Esa flexibilidad en los horarios me gusta, cosa que no se ve en otros lados. Aquí tengo que administrar mi tiempo para llegar a atender a todos. Y depende mucho de mí. Mucha responsabilidad, pero no me quejo, me da cierta libertad también"</i>
	<b>9</b>	<i>"Yo estoy viniendo una vez al mes donde se van citando los pacientes. Yo pongo un día y una fecha, generalmente en lunes de cada mes. Hay flexibilidad en los horarios"</i>
	<b>11</b>	<i>"La mayoría de las cosas dependen de nosotros de nuestro empuje, de nuestras ganas y voluntad. Y yo personalmente siento gran responsabilidad en eso. En otros trabajos uno va, cumple y luego vuelve a su casa. Aquí no es lo mismo"</i>

		<b>Categoría: Autonomía / Responsabilidad</b>
		<b>CONIN</b>
	<b>N°</b>	

	3	<i>"Aquí tengo libertad para poder trabajar, decido que haremos cada semana, no es como en un colegio en donde tengo que limitarme al programa. Aquí puedo usar la creatividad, me lo permiten "</i>
<b>Entrevistados</b>	6	<i>"Lo que valoro, es que puedo tomar decisiones, hacer una agenda de toda la semana según lo que yo creo conveniente, que niño atender y cuando, eso me hacer sentir una gran responsabilidad y también alegría cuando tome las decisiones correctas"</i>

		<b>Categoría: Autonomía / Responsabilidad</b>
	N°	<b>CCPYS</b>
<b>Entrevistados</b>	14	<i>"Lo bueno de este lugar es que nadie nos empuja a hacer las cosas, sino que sale de nosotros. Eso nos da mayor responsabilidad. El ver que hacemos algo diferente al resto, nos genera alegría"</i>

### Factor intrínseco: Reconocimiento

		<b>Categoría Reconocimiento</b>
	N°	<b>LALCEC</b>
<b>10</b>		<i>"Quiero mucho a la institución, quiero mucho a la gente. A mis compañeros. La gente está agradecida por lo que uno hace, así como también la institución. Mi motivación para trabajar aquí, es el querer ayudar, el sentir que la gente me necesita"</i>
<b>11</b>		<i>"Lo que he sentido el agradecimiento de ellos por nuestro trabajo, Ver que hay avances. Eso es lo más gratificante, que te muestren esa gratitud"</i>

		Categoría Reconocimiento
		N°
Entrevistados	1	<i>"Creo que mi trabajo estará enfocado en los chicos, en restituirles sus derechos y siento que con lo que hago logro restituirles aunque parte de ellos, alimentación, abrigo, cuidado"</i>
	2	<i>"Los chicos son mi motivación, el ver que tienen a alguien a quien acudir si lo necesitan, el ver que pueden acudir a mí y después lo agradecen"</i>
Entrevistados	3	<i>"Sinceramente, hay diferencia entre el público que asiste a mis clases y la gente que viene a esta fundación, tengo la sensación de que valoran más. Valoran lo que uno les da. Y me llena el ver el agradecimiento de parte de ellas, eso no se ve otros lugares"</i>
	4	<i>"El ver cómo avanzan es increíble y la alegría de las madres al ver cómo han avanzados es muy gratificante. Ver que uno es útil., el ver lo agradecidas que están al recibir contención"</i>
Entrevistados	6	<i>"Darles la posibilidad de que conozcan otra cosa y mejorar su nutrición. Ver como aumentan de peso, ver a ese niño feliz por un trabajo bien hecho, llena el alma"</i>

		Categoría Reconocimiento
		N°
Entrevistados	13	<i>"Me genera una gran satisfacción estar aquí y colaborar. Ver que pasados los años, esa misma gente que no podía crecer en su vida, lo hace. Y te hacen saber que fue por tu ayuda"</i>

**Factor intrínseco: Sentimiento de logro**

		<b>Categoría: Sentimiento de logro</b>
		<b>LALCEC</b>
<b>Entrevistados</b>	<b>10</b>	<i>"Lo que más me motiva es ver los resultados, ver los cambios en la gente. Como logran ver la vida de otra forma luego de la terapia"</i>
	<b>11</b>	<i>"Permanezco porque me gusta, siento que lo que hacemos sirve"</i>

		<b>Categoría: Sentimiento de logro</b>
		<b>CONIN</b>
<b>Entrevistados</b>	<b>1</b>	<i>"El proceso que se lleva cada niño, como van avanzando al pasar el tiempo, eso te da ganas de seguir colaborando aquí"</i>
	<b>2</b>	<i>"Como se trabaja, desde niños en su alimentación que es clave para que en futuro puedan formar una familia, tener una profesión, ser personas de bien. Cuando pasan los meses y los ves crecer, no hay nada más gratificante que eso"</i>
	<b>3</b>	<i>"Me motiva el ver sus logros, el ver cómo avanzan. El ver que quieren aprender, el hecho de que lo que les enseño les ayude. El ver sus logros, es un logro para mí. La habilidad que van adquiriendo con el paso del tiempo"</i>
	<b>4</b>	<i>"Se busca transmitir de que si se puede, que pueden producir cosas y eso es lo que más amo de estar aquí, el poder dejar mi granito de arena, sentir que pueden crecer y poner mi profesión para ello. Motiva ver como progresan los niños, las mamas. Como se desenvuelven. El motor es ver logros, ver avances"</i>

<b>Entrevistados</b>	<b>6</b>	<i>"Estar aquí es como apostar al futuro. Trabajamos con niños, con embarazadas. Si nosotros mejoramos su nutrición sabemos que estamos dándoles un mejor futuro para ellos y eso es lo que siento"</i>

		<b>Categoría: Sentimiento de logro</b>
	<b>N°</b>	<b>CCPYS</b>
	<b>12</b>	<i>"Pero en la vida no todo pasa por la remuneración. Hay satisfacciones mayores, como el volver a casa y sentir que hiciste algo por la sociedad y luego eso vuelve"</i>
<b>Entrevistados</b>	<b>13</b>	<i>"Debo adaptar mi trabajo a ellos, que no pueden hacer todo lo que quieren hacer. Pero siento que hay resultados, que pueden lograr cosas que antes no podían"</i>
	<b>14</b>	<i>"Poder ver a alguien que estaba postrado después de un ACV y luego verlo trabajando, gracias a los ejercicios que hacían con nosotros, no tiene precio. Su crecimiento te anima a seguir"</i>

### Factores motivacionales/ intrínsecos

#### Categorías:

#### ❖ **Reconocimiento:**

Ejemplo

*"Ver que uno es útil, el ver lo agradecidas que están al recibir contención, eso motiva"*

(Entrevistado número 4 de CONIN)

*"Lo que he sentido el agradecimiento de ellos por nuestro trabajo, Ver que hay avances. Eso es lo más gratificante, que te muestren esa gratitud"*

(Entrevistado numero 11: CCPYS)

#### ❖ **Sentimiento de logro:**

Ejemplo

*"Lo que más me motiva es ver los resultados, ver los cambios en la gente. Como logran ver la vida de otra forma luego de la terapia"*

(Entrevistado numero 10: LALCEC)

*"Poder ver a alguien que estaba postrado después de un ACV y luego verlo trabajando, gracias a los ejercicios que hacían con nosotros, no tiene precio. Su crecimiento te anima a seguir"*

(Entrevistado numero 14: CCPYS)

### ❖ **Autonomía o responsabilidad**

Ejemplo

*"Aquí tengo libertad para poder trabajar, decido que haremos cada semana, no es como en un colegio en donde tengo que limitarme al programa. Aquí puedo usar la creatividad, me lo permiten"*

(Entrevistado numero 3: CONIN)

*"La mayoría de las cosas dependen de nosotros de nuestro empuje, de nuestras ganas y voluntad. Y yo personalmente siento gran responsabilidad en eso. En otros trabajos uno va, cumple y luego vuelve a su casa. Aquí no es lo mismo"*

(Entrevistado numero 11: LALCEC)

### ❖ **Posibilidades de avance y trabajo en sí**

Ejemplo

*"En lo profesional, se plantean desafíos. Ves otras realidades, lo que te hace más humano, más flexible"*

(Entrevistado numero 6: CONIN)

*"Como especialista, intento trabajar de mi especialidad, cosa que no es fácil, pero aquí encontré esa posibilidad. Avanzar en mi profesión y luchar por esta causa, que ni más ni menos es el cáncer"*

(Entrevistado numero 9: LALCEC)

## Ejemplos de respuesta: Motivos Hetero y autocentrados

Motivos de inicio	Motivos de permanencia
Auto centrada	Heterocentrada
<i>"Comencé por la práctica de la carrera, y al finalizarla decidí quedarme"</i>	<i>"Y la verdad es que, ver esta realidad, moviliza. Creo que mi trabajo estará enfocado en los chicos, en restituirles sus derechos. Los chicos, mi interés en ellos. Eso es lo que me lleva a estar aquí"</i>
<i>"Por mi práctica profesional. Después de que termine mi carrera"</i>	<i>"Solo por colaborar quiero ser parte. Creo que los chicos son mi motivación"</i>
<i>"Comencé como voluntaria y quede. Esto me ayudó mucho a mi primera experiencia laboral"</i>	<i>"Estoy aquí más por vocación que por otra cosa. Lo más gratificante es ver que ese trabajo en equipo genera resultados en las personas que asisten aquí"</i>
<i>"Hace 5 años conocí CONIN dentro de mis proyectos universitarios cuando recién me recibía"</i>	<i>"En lo profesional, se plantean desafíos. Ves otras realidades, lo que te hace más humano, más flexible ante las necesidades"</i>
<i>"Aquí empecé en seguida de recibirme. Para ganar experiencia también"</i>	<i>"Son situaciones muy especiales, el cáncer es duro. Y sé que desde este lugar puedo brindar mi conocimiento a gente que realmente lo necesita"</i>
<i>"La comisión conocía a mi padre y me llamaron. Como especialista, intento trabajar de mi especialidad, cosa que no es fácil"</i>	<i>"Me motiva ayudar a la gente"</i>

	Motivos de inicio	Motivos de permanencia
	Heterocentrada	Heterocentrada

<i>"Me jubile y quise seguir aportando mi granito de arena"</i>	<i>"Cuando uno está en el ambiente toma la decisión en donde prefiere estar, y decidí por este lugar. Por eso después de tantos años continuo aquí"</i>
<i>"Me convocaron a colaborar"</i>	<i>"Te motiva el ver el progreso de las mamás, el ver lo agradecidas que están al recibir contención"</i>

<b>Motivos de inicio</b>	<b>Motivos de permanencia</b>
<b>Heterocentrada</b>	<b>Mixta (Hetero y auto centrada)</b>
<i>"Conin fue a pedir colaboración, justamente para abocarse a las madres, lo cual no estaba cubierto hasta ese momento. Entonces decidí ser parte"</i>	<i>"Me encuentro trabajando en otro lado, obviamente, es la única forma de sustentar mis gastos realmente. Solo con este lugar, es casi imposible. Pero me gusta, me motiva el ver sus logros, el ver cómo avanzan. El ver que quieren aprender. El ver sus logros, es un logro para mí"</i>
<i>"Surgió la posibilidad y decidí venir a colaborar"</i>	<i>"Me interesa ver los avances en la gente y lo que me llama la atención es el valor que le dan al trabajo de uno"</i>
<i>"Cuando me convocaron para el centro yo sentí que era mi lugar"</i>	<i>"Lo que he sentido es el agradecimiento de ellos por nuestro trabajo, Ver que hay avances. Eso es lo más gratificante, que te muestren esa gratitud"</i>
<i>"Me comentaron el problema, la finalidad, la parte humana, entonces comencé a los días"</i>	<i>"Mi motivación para trabajar aquí, es el querer ayudar, el sentir que la gente me necesita"</i>
<i>"Empecé a ser parte del centro una vez que me jubile, estoy jubilado y quise ayudar en algo"</i>	<i>"Me genera una gran satisfacción estar aquí y colaborar"</i>
<i>"Mediante el ambiente y los contactos me entere de que existía el centro entonces decidí ser parte y colaborar con mi conocimiento"</i>	<i>"El agradecimiento de la gente. Como avanzan y el que lo agradezcan. Eso me motiva"</i>

## Ejemplo de respuestas: Razones de ingreso

	N°	Motivo de ingreso	Antigüedad	Lugar
Entrevistados	1	<i>“Comencé por la práctica de la carrera, y al finalizarla decidí quedarme”.</i>	<i>6 años de antigüedad</i>	CONIN
	2	<i>Por mi práctica profesional. Después de que termine mi carrera.</i>	<i>3 años de antigüedad</i>	CONIN
Entrevistados	3	<i>Conin fue a pedir colaboración, justamente para abocarse a las madres, lo cual no estaba cubierto hasta ese momento. Entonces decidí ser parte.</i>	<i>5 años de antigüedad</i>	CONIN
	4	<i>Me convocaron</i>	<i>1 año de antigüedad</i>	CONIN
	5	<i>Comencé como voluntaria y quede. Esto me ayudó mucho a mi primera experiencia laboral.</i>	<i>1 año de antigüedad</i>	CONIN
Entrevistados	6	<i>Hace 5 años conocí CONIN dentro de mis proyectos universitarios cuando recién me recibía.</i>	<i>5 años de antigüedad</i>	CONIN
	7	<i>Surgió la posibilidad y decidí venir</i>	<i>1 año de antigüedad</i>	CONIN
	8	<i>Aquí empecé en seguida de recibirme. Para ganar experiencia también</i>	<i>7 años de antigüedad</i>	LALCEC
	9	<i>La comisión conocía a mi padre y me llamaron. Como especialista, intento trabajar de mi especialidad, cosa que no es fácil.</i>	<i>7 años de antigüedad</i>	LALCEC
Entrevistados	10	<i>Me comentaron el problema, la finalidad, la parte humana, entonces comencé a los días.</i>	<i>12 años de antigüedad</i>	LALCEC

11	<i>Cuando me convocaron para el centro yo sentí que era mi lugar.</i>	<i>15 años de antigüedad</i>	LALCEC
12	<i>Me jubile y quise seguir aportando mi granito de arena</i>	<i>12 años de antigüedad</i>	CCPS
13	<i>Empecé a ser parte del centro una vez que me jubile, estoy jubilado y quise ayudar en algo.</i>	<i>3 años de antigüedad</i>	CCPS
14	<i>Mediante el ambiente y los contactos me entere de que existía el centro entonces decidí ser parte y colaborar con mi conocimiento</i>	<i>15 años de antigüedad</i>	CCPS

### Información detallada de las organizaciones seleccionadas

#### LALCEC

Es la Liga Argentina de lucha contra el cáncer. Realizan acciones de educación, prevención y detección temprana del cáncer.

#### Misión:

Vencer al cáncer, trabajando día a día por rescatar miles de vidas a través de la educación, la detección temprana y la prevención de los 6 tipos de cánceres, que hasta ahora, son “prevenibles”: mama, ginecológico, colon, piel, pulmón y urológico.

#### Visión:

“Una Argentina sin cáncer”, y mientras se encuentra la cura contra el cáncer, el camino para conseguirlo es la prevención. LALCEC tiene todos sus esfuerzos dirigidos a realizar acciones de educación, prevención y detección temprana.

#### Sustento económico:

Se llevan a cabo actividades con el fin de recaudar recursos. Cada paciente abona un bono colaboración (ya que se los atiende sin costo alguno). Se realizan rifas, sorteos, con el fin de poder sustentarse.

Estructura organizacional:

Compuesto por la comisión directiva, luego se encuentran los nueve profesionales (dermatólogo, ginecólogo, urólogo, nutricionista, entre otros). En un nivel inferior esta la secretaria quien es la única que recibe un salario en blanco por tareas administrativas y dos personas de ordenanza.

*Fuente: Entrevista con directora.*

**CONIN**

Es una asociación sin fines de lucro dedicada a la prevención y tratamiento de la desnutrición.

Misión:

Combatir la desnutrición en la ciudad de Gualeguaychú comenzando por el Barrio J.J.Franco y luego extender el trabajo al resto de los barrios.

Visión:

Un país con igualdad de oportunidades, donde todas las familias tengan herramientas suficientes para mejorar su calidad de vida a través de su propio esfuerzo.

Valores:

Conocimiento de la realidad y compromiso social.

- Trabajo en equipo.
- Gestión transparente.
- Profesionalismo y mejora continua.

Sustento económico:

Se sustentan mediante la recaudación de recursos. Las madres realizan talleres de pintura, tejido, entre otros. Luego ponen a disposición lo realizado para que sea vendido, una parte de esa venta ira hacia la organización, la otra parte a cada una de las familias.

Con lo recaudado en diferentes eventos, se realiza la compra de mercadería, ya que se entrega un bolsón a cada familia por semana.

Estructura organizacional:

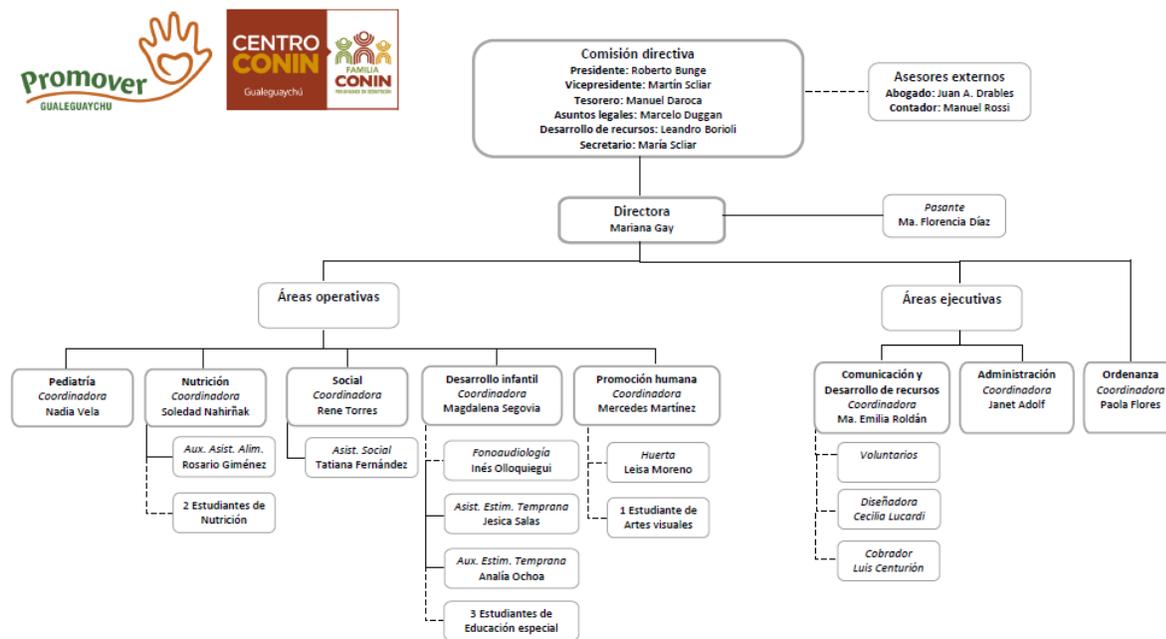


Gráfico: Fundación CONIN. Datos aportados por la directora.

**CENTRO DE CRECIMIENTO PERSONAL Y SOCIAL**

Es una organización no gubernamental que busca ayudar a personas con trastornos motrices. Las personas acuden al centro que es un gimnasio terapéutico gratuitamente para realizar rehabilitación teniendo a disposición un quinesiólogo y profesores de educación física para realizar los ejercicios correspondientes.

Misión:

Atención personalizada a jóvenes y adultos con discapacidad motriz. La rehabilitación y reinserción de personas.

Sustento económico:

Realizan diferentes eventos a través de los cuales pueden sustentarse.

Estructura organizacional:

Existe una comisión directiva integrada por ocho personas, luego se encuentran los profesionales y una persona que realiza la limpieza del lugar.

Nota de autorización de directivos

Entre Ríos - Gualaguaychú  
26 de Abril de 2017

**LALCEC – Liga Argentina de Lucha contra el Cancer**

Estimados:

Mi nombre es Noelia Maria Millan Perez, alumna del último año de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21. El motivo de la siguiente nota es solicitarles el permiso de ustedes para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa organización, teniendo acceso a la misma con fines de obtener información que permita desarrollar el proyecto final de grado sobre el tema de investigación: "Factores motivacionales que tienen influencia en los profesionales de las ONG" cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactará en dicha organización positivamente.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarles mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

**Noelia Maria Millan Perez**

Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Catalina I. Almada  
de Rambau  
Alcec Gchú.  
PRESIDENTA



Firma en conformidad  
Director/Encargado

Entre Ríos - Gualeguaychú  
26 de Abril de 2017

**Fundación Promover**

Estimados:

Mi nombre es Noelia Maria Millan Perez, alumna del último año de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21. El motivo de la siguiente nota es solicitarles el permiso de ustedes para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa Fundación Promover, teniendo acceso a la misma con fines de obtener información que permita desarrollar el proyecto final de grado sobre el tema de investigación: "Motivaciones de los profesionales que forman parte de las de las ONG" cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactará en dicha organización positivamente.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarles mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

**Noelia Maria Millan Perez**

Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



ASOCIACIÓN PROMOVER  
RED FAMILIA CONIN  
Pers. Jur. Res. 015 Expte. 1854

Lic. MARIANA GAY  
Directora Asociación Promover  
RED FAMILIA CONIN  
015 Expte. 1854

Firma en conformidad  
Director/Encargado

Entre Ríos - Gualeguaychú  
26 de Abril de 2017

**ONG – Centro de crecimiento personal y social**

Estimados:

Mi nombre es Noelia Maria Millan Perez, alumna del último año de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21. El motivo de la siguiente nota es solicitarles el permiso de ustedes para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa ONG, teniendo acceso a la misma con fines de obtener información que permita desarrollar el proyecto final de grado sobre el tema de investigación: “Factores motivacionales que tienen influencia en los profesionales de las ONG” cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactará en dicha organización positivamente.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarles mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

**Noelia Maria Millan Perez**  
Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Graciela Area.  
Firma en conformidad  
Director/Encargado