

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC:  
en Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Diego Alonso Carranza Barbat*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Gloria Arlett Sánchez Ichillumpa*

Asesor:

*Rafael Alejandro Fernández Concha*

Lima, 2024

La tesis:

**Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú**


ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Rafael Alejandro Fernández Concha  
[Asesor Jurado]



---


Mgtr. Irene María Julia Vera Arica  
[Tercer Jurado]

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Rafael Alejandro Fernández Concha, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada “Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC en Perú”, de los autores Diego Alonso Carranza Barbat y Gloria Arlett Sánchez Ichillumpa, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de enero de 2025

Apellidos y nombres: Fernández Concha, Rafael	
DNI: 41446288	Firma: 
ORCID: 0000-0003-2447-9880	

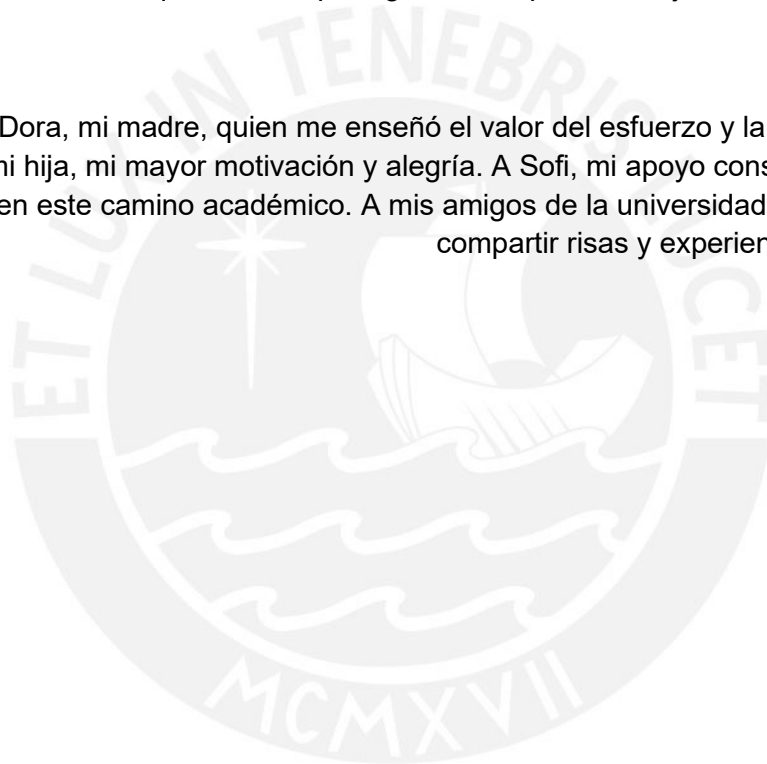
“Puedes crear, soñar, diseñar el más hermoso lugar en el mundo, pero necesitas gente para hacer tu sueño realidad” (Walt Disney)

Dedicado a mis padres, Gloria y Daniel, por su amor, por siempre creer en mí y darme su apoyo incondicional. Ellos, a través de su ejemplo, me enseñaron a esforzarme y a nunca rendirme. A AIESEC en Perú, a mis miembros y líderes, que se convirtieron en grandes amigos, y especialmente a mi querido AIESEC en San Marcos, por haberme brindado los mejores años de aprendizajes y experiencias. Espero que este proyecto sea una pequeña retribución a todo lo que la organización me ha dado. A Kevin, mi compañero y gran apoyo durante este camino. A mis abuelitas, Olinda y Guillermina, a quienes llevo siempre conmigo, a mis abuelitos, Edmundo y Adrián, a mis tías y tíos, primas y primos, que con su constante cariño y apoyo acompañaron y celebraron cada decisión y logro. A todas las personas que me apoyaron a lo largo de mi vida universitaria: mis profesores y amigos, con quienes compartí grandes experiencias y recuerdos inolvidables.

**Arlett Sánchez**

Dedicado a Dora, mi madre, quien me enseñó el valor del esfuerzo y la perseverancia. A Flavia, mi hija, mi mayor motivación y alegría. A Sofi, mi apoyo constante y fuente de inspiración en este camino académico. A mis amigos de la universidad y del trabajo, por compartir risas y experiencias inolvidables.

**Diego Carranza**



## RESUMEN

Este estudio se centra en identificar y analizar los factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en AIESEC Perú, explorando cómo variables como la motivación, el compromiso organizacional y la satisfacción impactan en la retención de voluntarios jóvenes. A través de un enfoque cualitativo y utilizando entrevistas a miembros actuales y ex miembros, la investigación destaca que, en los voluntarios con menos de un año en la organización, la motivación intrínseca juega un papel primordial. Por otro lado, en aquellos con más de un año, el compromiso organizacional, vinculado a roles de liderazgo y a la identificación con los valores y la cultura de AIESEC, emerge como el factor dominante para la permanencia. La tesis concluye que, para mejorar la retención, AIESEC debe reforzar tanto las oportunidades de crecimiento personal y profesional como la cohesión organizacional y el apoyo a sus miembros. Se proporcionan recomendaciones específicas para mejorar la retención, como la creación de programas de desarrollo continuo y la promoción de un entorno de trabajo positivo que incentive el compromiso y la satisfacción de los voluntarios.

**Palabras clave:** Intención de permanencia, generación Z, retención, voluntarios.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1. Problema empírico .....	2
2. Planteamiento de problema .....	3
2.1. Pregunta General .....	3
2.2. Preguntas Específicas.....	3
3. Objetivos de la Investigación.....	4
3.1. Objetivo General .....	4
3.2. Objetivos Específicos .....	4
4. Justificación de la Investigación .....	4
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
1. El Tercer Sector y ONGs.....	6
1.1. El Tercer Sector .....	6
1.2. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) .....	8
1.3. Voluntariado .....	10
2. Intención de permanencia .....	12
2.1. Definición de intención de permanencia.....	12
2.2. Modelos teóricos acerca del proceso del voluntariado .....	12
2.3. Factores influyentes en la intención de permanencia.....	16
3. Cultura y clima organizacional .....	24
3.1. Cultura organizacional.....	24
3.2. Clima organizacional .....	27
4. Retención y rotación de voluntarios .....	30
4.1. Definición de retención y rotación .....	30
4.2. Teorías acerca de retención y rotación .....	30
4.3. Prácticas de retención de talento humano en la gestión de voluntarios.....	32
5. Teoría de generaciones .....	32
5.1. Generación Baby Boomers .....	34
5.2. Generación X .....	34
5.3. Generación Y .....	35
5.4. Generación Z .....	35
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>37</b>
1. Generación Z .....	37
2. Organizaciones juveniles .....	38
2.1. Organizaciones juveniles internacionales .....	38
2.2. Organizaciones juveniles en el Perú .....	39
3. AIESEC .....	41
3.1. AIESEC Internacional.....	41
3.2. AIESEC en Perú.....	42

4. Permanencia y retención de AIESEC en Perú .....	44
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
1. Diseño metodológico .....	47
2. Alcance .....	47
3. Enfoque y estrategia .....	47
3.1. Selección de unidad de información y técnicas de recolección de información .....	48
4. Selección muestral .....	49
5. Técnicas e instrumentación .....	49
6. Diseño y validación del instrumento .....	54
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>56</b>
1. Compromiso Organizacional .....	56
1.1. Experiencias y percepciones .....	56
1.2. Efecto del compromiso en la intención de permanencia .....	62
2. Motivación .....	65
2.1. Factores motivacionales .....	65
2.2. Efecto de la motivación en la intención de permanencia .....	70
3. Satisfacción .....	72
3.1. Experiencias de satisfacción .....	72
3.2. Efecto de la satisfacción en la intención de permanencia .....	78
4. Elementos de la cultura y el clima organizacional .....	80
4.1. Cultura organizacional .....	80
4.2. Clima organizacional .....	84
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
1. Conclusiones .....	89
2. Recomendaciones .....	94
REFERENCIAS .....	101
ANEXOS .....	109
ANEXO A: Compromiso de confidencialidad de tesistas para recibir información de empresa .....	109
ANEXO B: Declaración de Buena Fe y Confidencialidad para Trabajos de Investigación en AIESEC en Perú .....	110
ANEXO C: Consentimiento informado para brindar información de empresa por parte del representante legal de la organización de AIESEC en Perú .....	112
ANEXO D: Consentimientos informados firmados de los entrevistados y entrevistadas .....	113
ANEXO E: Entrevista a ex miembros de AIESEC con más de 1 año en la organización .....	115
ANEXO F: Entrevista a ex miembros de AIESEC con menos de 1 año en la organización .....	117
ANEXO G: Entrevista a miembros actuales de AIESEC con más de 1 año en la organización .....	119
ANEXO H: Entrevista a miembros actuales de AIESEC con menos de 1 año en la organización .....	121

ANEXO I: Matriz de consistencia y operacionalización de variables.....	123
ANEXO J: Formato de validación de instrumento .....	126



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables que influyen en la intención de permanencia según las etapas en el proceso de voluntariado .....	15
Tabla 1: Variables que influyen en la intención de permanencia según las etapas en el proceso de voluntariado (continuación).....	16
Tabla 2: Dimensiones de Compromiso Organizacional.....	20
Tabla 3: Nivel de retención AIESEC en Perú - Años 2020 a 2024.....	45
Tabla 4: Datos de entrevistados (Ex miembros con más de 1 año de permanencia) .....	50
Tabla 4: Datos de entrevistados (Ex miembros con más de 1 año de permanencia) (continuación).....	51
Tabla 5: Datos de entrevistados (Ex miembros con menos de 1 año de permanencia) .....	52
Tabla 6: Datos de entrevistados (Miembros actuales con más de 1 año de permanencia) .....	52
Tabla 6: Datos de entrevistados (Miembros actuales con más de 1 año de permanencia) (continuación).....	53
Tabla 7: Datos de entrevistados (Miembros actuales con menos de 1 año de permanencia) .....	53
Tabla 7: Datos de entrevistados (Miembros actuales con menos de 1 año de permanencia) (continuación).....	54

## GLOSARIO

- @: Abreviación para AIESEC usada dentro de la organización.
- AI: AIESEC International - Oficina central de AIESEC ubicada en Rotterdam, Países Bajos.
- AIVP: AIESEC International Vice President.
- Alumni: Ex miembros de AIESEC que brindan apoyo a la organización en su trabajo cotidiano.
- APD: Approved (Anteriormente llamado "Match") - Refiere al estatus de un pasante como aprobado para tomar el intercambio.
- BCP: Bad Case Practice, prácticas que no se deben replicar.
- BD: Business Development - Refiere al área que busca conseguir partners y relaciones para el desarrollo de la entidad nacional.
- BigEB: Big Executive Board - Conformado por el Presidente del Comité Local y los Team Leaders.
- BOA: Board of Advisors - Grupo de personas conformadas por alumnes o externos quienes brindan soporte a EBs o MCs.
- BO: Back Office - Refiere a áreas estratégicas como TM o F&L.
- BOP: Board of Presidents - Conformado por el Presidente a nivel nacional y los Presidentes de cada comité.
- BOVP: Board of Vice Presidents - Conformado por el Vicepresidente a nivel nacional y los Vicepresidentes de cada comité.
- B2B: Business 2 Business (Marketing).
- B2C: Business 2 Customer (Marketing).
- CC: Congress Committee - Comité organizador de un congreso, conferencia o evento grande (Congreso regional o internacional).
- CCP: Congress Committee President.
- Ceeder: Miembro de AIESEC que va a un comité de otro país para brindar coaching referente a algún aspecto por mejorar en esa entidad.
- Chair: Facilitador de un congreso o conferencia.
- CO: Completed - Refiere al estatus de un pasante como experiencia completada con un NPS de 9 o 10, es decir, que sean promotores de la experiencia.
- CX: Customer Experience.
- DDL: Deadline - Fecha límite.
- DXP: Digital Experience.
- EB: Executive Board - Junta Directiva de un comité local conformada por el Presidente y los Vicepresidentes.

- EBM: Executive Board Meeting - Reunión semanal de la EB.
- ECB: Entity Control Board - Refiere a la entidad que audita a los comités locales y nacionales.
- EP: Exchange Participant - Participante de un programa de intercambio de AIESEC.
- ER: External Relations.
- EST: Entity Support Team - Grupo de miembros de diferentes comités que soportan las actividades y procesos de las diferentes áreas a nivel nacional, junto al MC.
- EWA: Engagement With AIESEC - Refiere al área que vela por estrategias e iniciativas que potencien las relaciones de AIESEC con los distintos stakeholders.
- FACI: Facilitador - Refiere a una persona externa al equipo que dirige el espacio de reunión.
- Feedback: Retroalimentación.
- F&L: Finance and Legal - Refiere al área estratégica de Finanzas y Legalidad.
- FI: Finished - Refiere al estatus de un pasante como experiencia finalizada sin haber realizado aún la encuesta que evalúa el NPS.
- FO: Front Office - Refiere a áreas operacionales como iGV, iGE, iGT, oGV, oGE u oGT.
- GE: Global Entrepreneur - Refiere al programa de intercambio Emprendedor Global, que consiste en realizar prácticas preprofesionales o profesionales internacionalmente.
- GST: Global Support Team - Grupo de miembros de diferentes comités nacionales que soportan las actividades y procesos de las diferentes áreas a nivel nacional, junto a AI.
- GT: Global Talent - Refiere al programa de intercambio Talento Global, que consiste en trabajar de manera internacional.
- GV: Global Volunteer - Refiere al programa de intercambio Voluntario Global, que consiste en realizar voluntariado internacional.
- HE: Host Entity - Refiere al LC o MC que recibe a un EP.
- ICB: Internal Control Board - Refiere a la entidad que audita de manera internacional.
- ICX: Incoming Experiences/Exchange - Refiere a los programas que involucran a experiencias de intercambio entrante al país (iGV, iGE e iGT).
- iGE: Incoming Global Entrepreneur - Refiere al programa de intercambio entrante de Emprendedor Global, que consiste en que pasantes extranjeros realicen prácticas preprofesionales o profesionales en el país solicitante.
- iGT: Incoming Global Talent - Refiere al programa de intercambio entrante de Talento Global, que consiste en que talento extranjero trabaje en el país solicitante.

- iGV: Incoming Global Volunteer - Refiere al programa de intercambio entrante de Voluntario Global, que consiste en realizar voluntariado en el país solicitante.
- Impact: Congreso nacional llevado a cabo en Perú durante el segundo semestre, en el mes de diciembre, dirigido solo a las EBs.
- Impulse: Congreso nacional llevado a cabo en Perú durante el segundo semestre, en el mes de agosto, dirigido a toda la membresía.
- IPS: Incoming Preparation Seminar - Seminario de preparación para los EPs o trainees que tomarán un intercambio entrante.
- IXP: Integration Experience - Cuando un AIESECo toma un intercambio.
- JD: Job Description - Descripción de puesto de algún rol a desempeñarse.
- LC: Local Committee - Comité Local.
- LCM: Local Committee Meeting - Reunión de Comité Local.
- LCP: Local Committee President - Presidente de Comité Local.
- LCVP: Local Committee Vice President - Vicepresidente de Comité Local.
- LDM: Leadership Development Model.
- MC: Member Committee - Comité Nacional.
- MCP: Member Committee President - Presidente del Comité Nacional.
- MCVP: Member Committee Vice President - Vicepresidente del Comité Nacional.
- Momentum: Congreso nacional llevado a cabo en Perú durante el primer semestre, en el mes de marzo, dirigido a toda la membresía.
- Newbie: Término utilizado para llamar a nuevos miembros de la organización que cuenten con una permanencia de hasta 6 meses.
- NPM o CEO Summit: National President Meeting o Congreso de CEOs - Congreso nacional llevado a cabo en Perú durante el segundo semestre, en el mes de octubre, dirigido solo a los LCPs.
- NPS: Net Promoter Score.
- OC: Organizing Committee - Comité Organizador de un evento, congreso o conferencia.
- OCP: Organizing Committee President.
- OCPV: Organizing Committee Vice President.
- OD: Organizational Development - Refiere al área que vela por el desarrollo organizacional del comité nacional o internacional.
- oGE: Outgoing Global Entrepreneur - Refiere al programa de intercambio saliente de Emprendedor Global, que consiste en que pasantes del país realicen prácticas preprofesionales o profesionales en el extranjero.
- oGT: Outgoing Global Talent - Refiere al programa de intercambio saliente de Talento Global, que consiste en que talento del país trabaje en el extranjero.

- oGV: Outgoing Global Volunteer - Refiere al programa de intercambio saliente de Voluntario Global, que consiste en realizar voluntariado en el extranjero.
- oGX: Outgoing Experiences/Exchange - Refiere a los programas que involucran a experiencias de intercambio saliente del país (oGV, oGE y oGT).
- Oldie: Término utilizado para llamar a miembros de la organización que cuenten con una permanencia desde los 6 meses en adelante.
- OP: Opportunity - Refiere a un proyecto en el que un EP puede aplicar para tomar un intercambio.
- OPS: Outgoing Preparation Seminar - Seminario de preparación para los EPs que tomarán un intercambio saliente.
- o2o: One to one - Reunión entre dos personas.
- PAI: President of AIESEC International.
- PD: Partner Development- Desarrollo de partners.
- PM o TM: People Management o Talent Management - Refiere al área que vela por la gestión del talento humano de la organización.
- Q: Quarter - Trimestre. Periodo en que se evalúan gestiones y procesos organizacionales de cada entidad de AIESEC.
- RE: Realized - Refiere al estatus de un pasante que ya se encuentra en el país en el que realizará su experiencia de intercambio.
- R&R: Rewards and Recognitions - Programas locales, nacionales e internacionales en que se premia y reconoce el esfuerzo de los miembros.
- RIS: Reintegration Seminar - Seminario de reintegración para las personas que tomaron un intercambio.
- Roll Call: Término utilizado para la forma en que un comité local, nacional o internacional se presenta a modo de ice breaker, interacción o incluso para competencias.
- SE: Sending Entity - Refiere al LC o MC que envía a un EP.
- Sugar Cubes: Término utilizado para los mensajes que se pueden enviar a otro miembro al término de un congreso o conferencia local, nacional o internacional.
- Team Building: Refiere a la construcción del equipo a través de actividades o dinámicas en un ambiente que permita la apertura de todos los miembros del equipo.
- Team Days: Refiere a eventos, actividades que son realizados con el fin de integrar y motivar a los miembros del equipo. No necesariamente son actividades relacionadas a AIESEC y se enfocan en desarrollar elementos necesarios para el trabajo en equipo.
- Timeline: Refiere a la línea temporal en que sucederá algún evento, actividad o proceso.
- TL: Team Leader - Líder de equipo.

- TM: Team Member - Miembro de equipo.
- UR: University Relations - Refiere al área que gestiona las relaciones de los comités locales con las universidades en las que se desarrollan.
- WM: Weekly Meeting.
- XP: Experience.
- XPP: Exchange Program Policies - Políticas de los Programas de Intercambio de AIESEC.



# INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge del interés por comprender los factores determinantes que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la organización juvenil AIESEC en Perú, pertenecientes a la generación Z. El propósito central de este estudio es identificar los elementos críticos que afectan la permanencia en esta organización internacional desde la perspectiva de sus integrantes.

Para alcanzar este objetivo, el presente documento está organizado en seis capítulos. El primer capítulo aborda la problemática, el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo proporciona un marco teórico que explora el contexto del tercer sector, la intención de permanencia, la cultura y el clima organizacional, la retención, la rotación y la teoría de generaciones, fundamentales para entender el fenómeno estudiado.

El tercer capítulo, el marco contextual, se centra en la generación Z, las organizaciones juveniles y específicamente en AIESEC, contextualizando el estudio dentro del ámbito relevante.

El cuarto capítulo detalla la metodología empleada, incluyendo el diseño metodológico, el alcance del estudio, el enfoque utilizado y la muestra seleccionada para la investigación.

El quinto capítulo presenta los hallazgos y el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los miembros de AIESEC.

Finalmente, el sexto capítulo concluye con las reflexiones y recomendaciones derivadas del marco teórico, el contexto analizado, los resultados de las entrevistas y los hallazgos del análisis, ofreciendo una visión integral del estudio realizado.

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema empírico

AIESEC en Perú se fundó en 1963, marcando el inicio de su presencia en el país. Desde entonces, AIESEC ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de habilidades de liderazgo, intercambios culturales y oportunidades profesionales para más de un millón de jóvenes peruanos y extranjeros.

Sin embargo, en el 2020, la organización enfrentó desafíos significativos debido a la pandemia de COVID-19, que afectó las ventas de intercambios y llevó al incumplimiento de diversos objetivos operacionales y estratégicos ante la oficina global, AIESEC Internacional. Esto generó que, durante el año 2021, se vieran obligados a cerrar siete oficinas locales (AIESEC en San Marcos - CLUS, AIESEC en Universidad Ricardo Palma - CLURP, AIESEC en Tacna - CLTA, AIESEC en Huancayo - CLHU, AIESEC en Huánuco, AIESEC en Ica y AIESEC en Tarapoto). Sin embargo, a pesar de ello, en las otras ocho oficinas locales (AIESEC en Arequipa - CLAQ, AIESEC en Católica - CLUC, AIESEC en Lima - CLUL, AIESEC en Pacífico - CLPA, AIESEC en Cusco - CLCU, AIESEC en Chiclayo - CLCH, AIESEC en Trujillo - CLTR y AIESEC en Piura) se logró mantener una buena retención de sus miembros. Asimismo, durante el año 2022, se reabrió una de las oficinas locales cerradas, AIESEC en Universidad San Marcos - CLUS, bajo el nombre de AIESEC en Universidades Nacionales.

Esta situación resulta en que, desde sus inicios, en 1963, a la actualidad, 2024, los miembros de AIESEC en Perú suelen quedarse de 2 a 4 años o incluso más, asumiendo roles de liderazgo a nivel local, nacional e internacional. Es preciso tener en cuenta que los miembros de esta organización son parte de la generación Z, la que se caracteriza por, según la Encuesta Global 2023 a Millennials y Generación Z realizada por Deloitte (2023), mantenerse máximo un promedio de 2 años en una organización antes de migrar a otra. Asimismo, dicha encuesta revela que cada 9 de 10 jóvenes pertenecientes a la Generación Z señalan que el propósito es relevante para su satisfacción laboral y es cada vez más probable que rechacen trabajos o empleadores que no se alineen con sus valores.

Este fenómeno plantea una serie de preguntas intrigantes sobre las razones detrás de esta prolongada permanencia en AIESEC, los propósitos y motivaciones de los miembros, y la existencia de factores específicos que logran esta alta retención.

Para abordar este fenómeno, es crucial identificar las causas y los síntomas, respaldados por datos y fuentes fiables. Las causas principales se centran en los distintos

factores que intervienen en los miembros. Siendo así, será posible observar cuáles son los motivos principales que sustentan la intención de permanencia.

Desde una perspectiva de gestión, la relevancia de esta investigación radica en la posibilidad de examinar cómo las dinámicas internas de AIESEC influyen en la administración de la organización y en la formulación de decisiones estratégicas. Las empresas y otras organizaciones pueden beneficiarse significativamente al comprender cómo una entidad formada exclusivamente por jóvenes voluntarios, quienes no reciben remuneración, logra una fidelización tan fuerte entre sus miembros. Este compromiso se traduce en aprendizaje continuo, asunción de roles de liderazgo y buen desempeño. Comprender estas dinámicas internas puede ofrecer valiosas lecciones para la retención y desarrollo de trabajadores en otras organizaciones, especialmente aquellas con una alta proporción de empleados de la Generación Z, conocidos por ser nómadas y no quedarse mucho tiempo en un solo trabajo. Analizar cómo AIESEC logra retener y motivar a sus miembros puede proporcionar valiosas lecciones para cualquier organización que busque mejorar su retención y desarrollo de talento joven.

## **2. Planteamiento de problema**

El problema de investigación se enfoca en comprender en profundidad las razones detrás de la intención de permanencia de los miembros de la generación Z de AIESEC en Perú.

### **2.1. Pregunta General**

¿Cuáles son los factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z de AIESEC en Perú?

### **2.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son las dimensiones de los factores que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú?
- ¿Qué elementos específicos de la cultura y el clima organizacional de AIESEC en Perú son los que resultan más relevantes para que los miembros de la Generación Z decidan permanecer en la organización?
- ¿Cómo se manifiestan cualitativamente las experiencias y percepciones de los miembros de la Generación Z en AIESEC Perú respecto a su intención de permanencia en la organización?

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Identificar y analizar los factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Examinar las dimensiones de los factores que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú.
- Explorar los elementos específicos de la cultura y el clima organizacional de AIESEC en Perú que son más relevantes para la decisión de los miembros de la Generación Z de permanecer en la organización.
- Interpretar cualitativamente las experiencias y percepciones de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú respecto a su intención de permanencia en la organización.

### **4. Justificación de la Investigación**

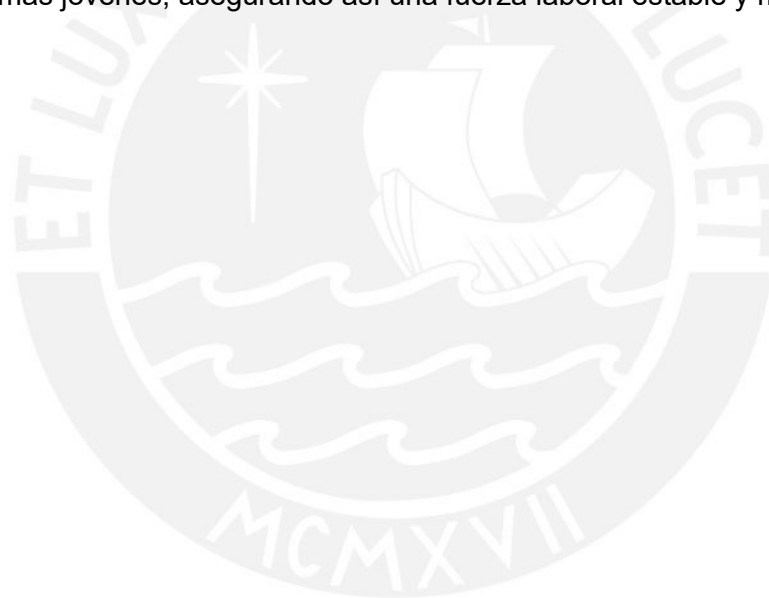
La investigación propuesta, que tiene como objetivo identificar y analizar las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú, destaca por su relevancia en el ámbito de la gestión organizacional.

La importancia radica en su capacidad para proporcionar una visión detallada y fundamentada de los motivos detrás de la intención de permanencia de los miembros. Al comprender estos elementos de manera integral, se abre la puerta a la identificación de áreas de mejora y oportunidades para mantener la alta retención y fidelización de los voluntarios. Este análisis permitirá a la organización tomar decisiones estratégicas informadas, encaminadas a fortalecer la permanencia de sus miembros. De este modo, se contribuye de manera directa a la estabilidad y continuidad de la organización, generando un impacto positivo en sus objetivos y resultados.

Además, la investigación proporcionará un aporte significativo no solo al sujeto de estudio, sino también a las distintas organizaciones estudiantiles y grupos de voluntariado juvenil, a través de conocimientos y estrategias que podrían aplicar, así como una forma clara de hacerlo. Al comprender qué factores específicos influyen en la intención de permanencia en una organización de voluntariado juvenil como AIESEC, otras organizaciones pueden adaptar estas estrategias para mejorar su propia retención de voluntarios y miembros.

Asimismo, esta investigación adquiere una relevancia significativa para las empresas en la actualidad, dado que la mayoría de ellas cuenta con una población considerable de empleados pertenecientes a la Generación Z. Según Deloitte (2023), los miembros de esta generación suelen ser más nómadas y tienden a cambiar de trabajo con mayor frecuencia en comparación con generaciones anteriores. Analizar cómo AIESEC ha logrado mantener una alta intención de permanencia entre sus jóvenes participantes puede ofrecer valiosas lecciones para las organizaciones. Al identificar los elementos clave que han contribuido a la permanencia de esta generación, las empresas pueden adaptar estrategias similares para mejorar la retención y satisfacción de sus colaboradores.

Este enfoque proactivo no sólo les permitirá comprender mejor las expectativas y motivaciones de su fuerza laboral más joven, sino también diseñar programas y políticas que fomenten un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo. En última instancia, contribuirá al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa, al mejorar la retención y el compromiso de sus empleados más jóvenes, asegurando así una fuerza laboral estable y motivada.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrolla el marco teórico, estructurado en cuatro subcapítulos. El primero se centra en la conceptualización del Tercer Sector, abordando su definición, el significado de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y las diversas clasificaciones propuestas en la literatura especializada. Además, se incluye una descripción del voluntariado, destacando sus principales tipologías.

El segundo subcapítulo se enfoca en la permanencia de los voluntarios, presentando modelos teóricos que explican las etapas del proceso de voluntariado. Asimismo, se identifican los factores clave que impactan en su continuidad, como la motivación, la satisfacción y el compromiso organizacional.

En el tercer subcapítulo, se analiza la retención y la rotación de voluntarios, explorando las prácticas de gestión de talento humano esenciales para garantizar una administración eficiente del voluntariado dentro de las ONGs.

Finalmente, en el cuarto subcapítulo, se analiza la teoría de generaciones, con especial énfasis en la Generación Z. Se exploran las características distintivas de esta generación y cómo estas influyen en su comportamiento y expectativas en el ámbito del voluntariado y la participación en organizaciones del Tercer Sector.

### **1. El Tercer Sector y ONGs**

Como señala Salamon (1999), "la falta de una terminología y conceptualización clara sobre el Tercer Sector obstaculiza significativamente la investigación en este campo" (p. 15). Por ello, el propósito de este subcapítulo es proporcionar una delimitación conceptual precisa del Tercer Sector y de sus organizaciones, con un enfoque particular en las ONGs.

#### **1.1. El Tercer Sector**

El Tercer Sector, también conocido como sector no lucrativo o sector voluntario, ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas teóricas y prácticas, proporcionando una comprensión más amplia de su naturaleza y funciones. El concepto de Tercer Sector se refiere a un conjunto de organizaciones que operan independientemente del sector público y del sector privado con fines de lucro. Estas organizaciones tienen como objetivo principal la promoción del bienestar social y comunitario, en lugar de la generación de ganancias económicas.

Lester Salamon es uno de los teóricos más influyentes en este campo. En su obra "The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective" (1998), Salamon

define el Tercer Sector como un conjunto de entidades organizadas, privadas, no lucrativas, autónomas y de libre afiliación. Según Salamon, la falta de una terminología y conceptualización uniforme sobre el Tercer Sector dificulta la comprensión y el análisis de estas entidades. En sus estudios, subraya la importancia de estas organizaciones en la prestación de servicios, la defensa de intereses y la promoción del bienestar social.

Helmut Anheier amplía este análisis en su libro “Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy” (2014) al considerar la diversidad y complejidad de estas organizaciones. Anheier destaca que las organizaciones del Tercer Sector no son homogéneas, sino que varían significativamente en términos de tamaño, estructura, objetivos y formas de operación. Este enfoque resalta la necesidad de comprender el Tercer Sector en toda su diversidad para diseñar políticas y prácticas efectivas que apoyen su desarrollo.

Robert D. Putnam, en “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community” (2000), enfatiza el papel crucial del voluntariado y la participación cívica dentro del Tercer Sector. Argumenta que estas organizaciones fortalecen el tejido social al fomentar la cohesión comunitaria y la participación activa de los ciudadanos en la vida pública.

Gabriel Berger y su equipo (2019) también han contribuido significativamente a la comprensión del Tercer Sector en América Latina. En su trabajo, “Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina”, Berger define el Tercer Sector como el conjunto de organizaciones que, aunque no forman parte del aparato estatal ni del mercado lucrativo, desempeñan un rol crucial en la promoción de derechos y la prestación de servicios a la comunidad.

Desde una perspectiva teórica, diversas corrientes explican la existencia y funcionamiento del Tercer Sector. La Teoría de la Falla del Mercado y del Gobierno de Burton Weisbrod (1977) sugiere que el Tercer Sector surge como respuesta a las fallas del mercado y del gobierno para satisfacer ciertas necesidades sociales. Weisbrod argumenta que las organizaciones no lucrativas llenan los vacíos dejados por estos dos sectores, ofreciendo bienes y servicios que de otro modo no estarían disponibles para ciertos segmentos de la población.

Por otro lado, la Teoría del Common Good de Robert Lohmann (1992) refiere a que las organizaciones del Tercer Sector son vistas como actores que trabajan por el bien común, promoviendo valores y prácticas que benefician a la comunidad en general. Según Lohmann, estas organizaciones no solo llenan vacíos dejados por el estado y el mercado, sino que también contribuyen a la cohesión social y a la construcción de capital social.

Además, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985) plantea que las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector tienen la capacidad de satisfacer necesidades psicológicas fundamentales, como la autonomía, la competencia y las relaciones sociales. Este enfoque resulta especialmente significativo para comprender los factores que influyen en la motivación y el compromiso de los voluntarios dentro de estas entidades.

La Teoría de la Acción Colectiva de Mancur Olson, en su trabajo "The Logic of Collective Action" (1965), sostiene que las organizaciones del Tercer Sector son fundamentales para la acción colectiva, ya que permiten a los individuos coordinarse y cooperar en la consecución de objetivos comunes que no podrían alcanzar de manera individual.

## **1.2. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)**

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) son entidades privadas, independientes del gobierno y del sector empresarial con fines de lucro, cuya misión se centra en la promoción de diversas causas sociales, económicas y ambientales. Estas organizaciones se caracterizan por su orientación hacia el bien común y su compromiso con la justicia social. Según Vakil (1997), las ONGs son instituciones privadas sin fines de lucro que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas, a menudo en colaboración con otras entidades del sector público o privado.

Es relevante destacar la definición ofrecida por Najam (1996), quien señala que las ONGs se definen por su orientación no lucrativa, su independencia administrativa y su misión de servicio público. Esta definición subraya la autonomía y la flexibilidad que tienen estas organizaciones para abordar una variedad de problemas y necesidades de la comunidad. Las ONGs desempeñan un papel crucial en la promoción del desarrollo sostenible y en la defensa de los derechos humanos, proporcionando servicios y apoyo donde las capacidades del estado o del mercado son insuficientes.

Desde una perspectiva teórica, las ONGs se pueden analizar a través de diversas aproximaciones. Por ejemplo, la teoría de los recursos y capacidades, como sugiere Barney (1991), puede aplicarse para entender cómo estas organizaciones desarrollan y gestionan recursos únicos y capacidades distintivas para lograr sus objetivos. Este enfoque ayuda a explicar cómo las ONGs pueden ser eficaces en la implementación de programas y proyectos en contextos complejos y desafiantes.

Finalmente, el artículo de Ebrahim y Rangan (2014), *What Impact?: A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Impact*, proporciona un marco valioso para medir el impacto social de las ONGs. Publicado en el *Stanford Social Innovation Review*, el artículo

ofrece un enfoque detallado para evaluar la eficacia y el alcance de las intervenciones de las ONGs. Ebrahim y Rangan destacan la importancia de contar con herramientas y métodos consistentes para medir el impacto, ya que esto permite a las organizaciones entender mejor cómo sus actividades afectan a las comunidades a las que sirven y cómo pueden ajustar sus estrategias para mejorar su efectividad.

El artículo aborda los desafíos que enfrentan las ONGs al intentar cuantificar y comunicar su impacto, tales como la complejidad de las causas que abordan y la dificultad para medir resultados intangibles. Ebrahim y Rangan proponen un marco que incluye diferentes dimensiones del impacto social, como el alcance, la profundidad y la sostenibilidad de los resultados. Además, se explora cómo las ONGs pueden utilizar este marco para establecer objetivos claros, desarrollar indicadores de rendimiento y recopilar datos que reflejen de manera precisa su contribución al bien común.

### **1.2.1. Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)**

Las organizaciones del Tercer Sector pueden clasificarse de diversas maneras, dependiendo de su estructura, objetivos y formas de financiación. Una de las clasificaciones más reconocidas es la desarrollada por la Johns Hopkins University (2023), la cual organiza las entidades del Tercer Sector en doce categorías principales: cultura y recreación, educación e investigación, salud, servicios sociales, medio ambiente, desarrollo y vivienda, derecho, promoción y política, intermediación filantrópica y fomento del voluntariado, actividades internacionales, religión, asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos, y aquellas que no se encuentran clasificadas en ninguna otra categoría.

Por otro lado, según Korten (1990), se pueden clasificar en ONGs de emergencia, que responden a desastres naturales y crisis humanitarias, y ONGs de desarrollo, que se enfocan en proyectos a largo plazo para mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo sostenible. Además, Edwards y Hulme (1996) proponen una clasificación basada en el ámbito de actuación de las ONGs, distinguiendo entre ONGs locales, nacionales e internacionales. Las ONGs locales operan en comunidades específicas, las nacionales trabajan dentro de un solo país y las internacionales tienen un alcance global y operan en múltiples países.

Otra clasificación importante se basa en el enfoque operativo de las ONGs. Fowler (2000) sugiere que se pueden distinguir entre ONGs operativas, que desarrollan y ejecutan proyectos directamente, y ONGs de defensa, que se enfocan en la promoción y defensa de políticas públicas y derechos humanos. Este tipo de ONGs a menudo trabajan a través de campañas de sensibilización y presión política para influir en las decisiones gubernamentales y corporativas.

La investigación sobre ONGs también ha abordado su impacto y efectividad. Según Tandon (2000), la eficacia de las ONGs puede evaluarse a través de su capacidad para generar cambios sociales sostenibles y empoderar a las comunidades con las que trabajan. Esto implica no solo la provisión de servicios, sino también la construcción de capacidades y la creación de estructuras que permitan a las comunidades continuar desarrollándose de manera autónoma.

En el contexto de esta investigación, se adoptará una definición amplia de ONGs, entendiéndolas como instituciones formales, privadas, no lucrativas y autónomas, que operan con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo social y económico. Esta definición permite diferenciar claramente a las ONGs de otras entidades del sector público y privado, estableciendo un campo de estudio y análisis especializado.

### **1.3. Voluntariado**

El voluntariado es una práctica fundamental en el Tercer Sector y representa una forma crucial de participación ciudadana. Las actividades de voluntariado no solo contribuyen al bienestar social, sino que también fortalecen el tejido comunitario y promueven el desarrollo personal y profesional de quienes participan en ellas. Según Wilson (2000), a través del voluntariado, como capital social, las personas se involucran activamente en la solución de problemas sociales, ofreciendo su tiempo, habilidades y conocimientos de manera altruista, enriqueciendo la cohesión social y el desarrollo comunitario.

#### **1.3.1. Definición de Voluntariado**

El voluntariado se puede definir como el conjunto de actividades llevadas a cabo por individuos de manera libre y voluntaria, sin recibir remuneración económica, con el objetivo de beneficiar a la comunidad o a sectores específicos de la población. Como señala Smith (1981), el voluntariado implica un compromiso personal y voluntario de tiempo y esfuerzo, motivado por el deseo de ayudar a otros y promover el bien común. Esta definición resalta la naturaleza altruista del voluntariado y su impacto positivo en la sociedad.

Según Ellis y Noyes (1990), el voluntariado incluye actividades realizadas tanto en organizaciones formales como no formales, abarcando desde la participación en eventos comunitarios hasta la colaboración en proyectos de largo plazo en ONGs. Esta perspectiva subraya la diversidad del voluntariado y su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y necesidades sociales.

Clary et al. (1998) amplían esta definición al identificar que las motivaciones para el voluntariado pueden agruparse en categorías como valores, comprensión, mejora personal,

carrera, social, y protección. Esta clasificación ayuda a entender las diversas razones por las que las personas se involucran en actividades voluntarias y cómo estas motivaciones pueden influir en su nivel de compromiso y satisfacción.

### **1.3.2. Tipologías de Voluntariado**

El voluntariado puede clasificarse de diversas maneras, dependiendo del enfoque y del ámbito de actuación. Una de las clasificaciones más comunes es la que distingue entre voluntariado formal e informal. Hustinx et al. (2010) definen el voluntariado formal como aquel que se lleva a cabo dentro de organizaciones estructuradas, como ONGs, instituciones de caridad y entidades gubernamentales, donde los voluntarios participan en programas y actividades específicas. Este tipo de voluntariado ofrece una mayor capacidad de impacto y una estructura de apoyo, pero también puede requerir un compromiso más riguroso y prolongado.

El voluntariado informal, por otro lado, se refiere a actividades espontáneas y no organizadas, como la ayuda a vecinos, la participación en comités comunitarios y la colaboración en iniciativas locales. Cnaan et al. (1996) señalan que este tipo de voluntariado es fundamental para el fortalecimiento de las redes sociales y el apoyo comunitario, aunque su impacto puede ser menos visible y medible en comparación con el voluntariado formal.

Otra tipología relevante es la que se basa en la motivación de los voluntarios. Clary et al. (1998) proponen que las motivaciones para el voluntariado pueden agruparse en seis categorías principales: valores, comprensión, mejora personal, carrera, social, y protección. Esta clasificación ayuda a entender las diversas razones por las que las personas se involucran en actividades voluntarias y cómo estas motivaciones pueden influir en su nivel de compromiso y satisfacción.

Adicionalmente, el voluntariado puede ser clasificado según el ámbito de intervención. Brown y Ferris (2007) destacan tres categorías principales: voluntariado comunitario, voluntariado en servicios sociales y voluntariado ambiental. El voluntariado comunitario incluye actividades destinadas a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, como la organización de eventos y la mejora de infraestructuras. El voluntariado en servicios sociales abarca la ayuda a personas vulnerables, incluyendo asistencia a personas mayores, apoyo a personas con discapacidad y servicios de emergencia. Finalmente, el voluntariado ambiental se centra en la conservación y protección del medio ambiente, incluyendo actividades como la reforestación, la limpieza de playas y la educación ambiental.

## **2. Intención de permanencia**

Antes de identificar los factores más significativos que afectan la intención de permanencia de los voluntarios en una organización, es crucial definir qué es la intención de permanencia, así como comprender el proceso que atraviesa el voluntario, teniendo en cuenta la naturaleza dinámica de estas experiencias. Conocer este proceso permite una mejor apreciación de las etapas y desafíos que los voluntarios enfrentan, así como de las motivaciones y expectativas que los impulsan en su recorrido dentro de la organización.

### **2.1. Definición de intención de permanencia**

La intención de permanencia en una organización se refiere al deseo y la decisión de los empleados de continuar trabajando en la misma entidad a lo largo del tiempo. Este concepto ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de la gestión de talento humano debido a su impacto significativo en la retención de empleados y el éxito organizacional. Según Mobley, Horner, y Hollingsworth (1978), la intención de permanecer está influenciada por la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. Tett y Meyer (1993) definen la intención de permanecer como un predictor clave de la rotación voluntaria, señalando que las actitudes positivas hacia el trabajo y la organización reducen la intención de abandonar. Meyer y Allen (1991) describen la intención de permanencia en el contexto del compromiso organizacional, destacando que un fuerte compromiso afectivo y normativo puede aumentar el deseo de los empleados de quedarse en la organización. Por otro lado, Lee y Mitchell (1994) proponen el "Modelo del Desgaste", que sugiere que factores externos e internos, como el estrés laboral y el apoyo social, influyen en la decisión de permanecer.

### **2.2. Modelos teóricos acerca del proceso del voluntariado**

Para comprender los factores que influyen en la permanencia de los voluntarios en una organización, es fundamental analizar los modelos teóricos que abordan el proceso del voluntariado. Estos modelos ayudan a descomponer y entender las distintas etapas, motivaciones y transiciones que experimentan los voluntarios. A continuación, se presentan los principales modelos desarrollados por diversos autores y su relevancia en el estudio del voluntariado.

#### ***2.2.1. Modelo de proceso del voluntario de Omoto y Snyder (1995, 2002)***

Omoto y Snyder (1995, 2002) desarrollaron un modelo comprensivo del proceso de voluntariado que se enfoca en tres etapas clave: antecedentes, experiencias y consecuencias. En la etapa de antecedentes, se consideran las motivaciones personales y

las características individuales que llevan a una persona a involucrarse en el voluntariado. Estas motivaciones pueden incluir factores altruistas, el deseo de adquirir nuevas habilidades, y la búsqueda de oportunidades para el desarrollo personal.

En la etapa de experiencias, se examina la interacción entre el voluntario y la organización. Aquí, se analizan aspectos como la satisfacción con la labor realizada, el apoyo recibido de la organización y la calidad de las relaciones interpersonales establecidas con otros voluntarios y beneficiarios.

Finalmente, la etapa de consecuencias se refiere a los resultados del voluntariado tanto para el individuo como para la organización. Estos resultados pueden incluir cambios en las actitudes y comportamientos del voluntario, el impacto en la comunidad servida y la decisión de continuar o no con el voluntariado.

### **2.2.2. Modelo de Cnaan y Cascio (1999)**

El modelo de Cnaan y Cascio ofrece un enfoque estructurado para comprender las etapas por las que atraviesan los voluntarios y cómo estas influyen en su intención de permanencia. Este modelo es particularmente relevante porque reconoce que el compromiso y la retención de los voluntarios no son estáticos, sino que están influenciados por una serie de factores que varían a lo largo del tiempo. La propuesta de Cnaan y Cascio divide la experiencia del voluntario en cinco etapas principales: motivación inicial, reclutamiento, socialización, desempeño y desvinculación. Cada una de estas etapas desempeña un papel fundamental en el ciclo de vida del voluntario dentro de la organización, afectando su compromiso y decisión de permanecer o retirarse.

En la primera etapa, motivación inicial, los voluntarios se sienten impulsados por diferentes factores personales y contextuales que los llevan a considerar el voluntariado. Las motivaciones pueden ser altruistas, como el deseo de ayudar a los demás o contribuir a una causa, o más personales, como la búsqueda de desarrollo de habilidades, crecimiento profesional o la creación de redes de contactos. Esta fase es crucial para atraer a los voluntarios a la organización y establecer expectativas claras que puedan influir en su nivel de compromiso a largo plazo.

La segunda etapa, reclutamiento, se centra en cómo las organizaciones sin fines de lucro presentan sus oportunidades de voluntariado y cómo alinean estas oportunidades con las motivaciones y expectativas de los voluntarios. Un proceso de reclutamiento efectivo no solo identifica a los voluntarios potenciales que comparten los valores de la organización, sino que también se asegura de que estos voluntarios comprendan claramente sus roles y responsabilidades. Durante esta etapa, se pueden sentar las bases para un fuerte

compromiso inicial que, de ser bien gestionado, podría evolucionar a lo largo del tiempo en un compromiso más profundo.

La tercera etapa, socialización, es cuando los voluntarios comienzan a integrarse en la organización. Aquí, los voluntarios se familiarizan con la cultura, los valores y las dinámicas de trabajo de la organización. Cnaan y Cascio destacan que una socialización efectiva puede influir significativamente en la satisfacción del voluntario, su sentido de pertenencia y, en última instancia, su compromiso con la organización. Durante esta fase, el apoyo social de otros miembros, el acceso a recursos adecuados y la percepción de ser valorados son factores clave que pueden aumentar la retención de los voluntarios.

La cuarta etapa es el desempeño, en la que los voluntarios llevan a cabo sus tareas y responsabilidades dentro de la organización. Durante esta fase, el nivel de satisfacción del voluntario con el trabajo que realiza, así como el grado de reconocimiento que recibe por su esfuerzo, juegan un papel importante en su intención de continuar en la organización. Según Cnaan y Cascio, es fundamental que las organizaciones reconozcan y aprecien el esfuerzo de los voluntarios, ya que el refuerzo positivo puede fortalecer su compromiso y fomentar una mayor lealtad.

Finalmente, la quinta etapa es la de desvinculación, que se refiere al momento en que los voluntarios deciden abandonar la organización. Esta decisión puede estar influenciada por diversos factores, como el desgaste emocional, la falta de apoyo o reconocimiento, cambios en la situación personal del voluntario, o simplemente porque sienten que han cumplido su propósito dentro de la organización. Cnaan y Cascio argumentan que comprender las razones detrás de la desvinculación es crucial para desarrollar estrategias de retención efectivas y mejorar la experiencia de los futuros voluntarios.

### ***2.2.3. Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado de Chacón, Vecina y Dávila (2007)***

El modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado propuesto por Chacón, Vecina y Dávila (2007) divide el proceso del voluntariado en tres fases: incorporación, mantenimiento y desvinculación. En la fase de incorporación, se considera la motivación inicial que lleva a los individuos a convertirse en voluntarios. Esta fase incluye la atracción de nuevos voluntarios y el proceso de integración dentro de la organización.

La fase de mantenimiento se centra en los factores que influyen en la decisión de los voluntarios de continuar con su labor. Aquí se destacan elementos como la satisfacción con el trabajo realizado, el compromiso organizacional y el apoyo social recibido.

La fase de desvinculación aborda las razones por las cuales los voluntarios deciden dejar de participar en la organización. Comprender esta etapa es crucial para desarrollar estrategias que aumenten la retención de voluntarios y reduzcan la tasa de rotación.

#### **2.2.4. Modelo de etapas y transiciones de voluntariado de Haski-Leventhal y Bargal (2008)**

Haski-Leventhal y Bargal (2008) presentan un modelo que analiza las etapas y transiciones del voluntariado. Este modelo identifica cinco etapas principales: preparación, entrada, evaluación inicial, mantenimiento y salida. La etapa de preparación involucra la socialización anticipatoria y la formación de expectativas sobre el voluntariado.

En la etapa de entrada, los voluntarios comienzan su trabajo en la organización y enfrentan el proceso de adaptación. La evaluación inicial se refiere a las primeras impresiones y evaluaciones sobre la experiencia de voluntariado. La etapa de mantenimiento se centra en la continuación del voluntariado y en los factores que sostienen la participación, como la satisfacción y el apoyo organizacional.

Finalmente, la etapa de salida aborda las razones y el proceso por el cual los voluntarios deciden dejar la organización. Este modelo resalta la importancia de gestionar adecuadamente cada etapa para fomentar la retención y disminuir la rotación de voluntarios.

**Tabla 1: Variables que influyen en la intención de permanencia según las etapas en el proceso de voluntariado**

Proceso de voluntariado		Variables que influyen en la intención de permanencia
Modelo	Etapas	Variables
<i>Modelo de proceso del voluntario de Omoto y Snyder (1995, 2002)</i>	Antecedentes	Motivación
	Experiencias	Satisfacción
	Consecuencias	Impacto

**Tabla 1: Variables que influyen en la intención de permanencia según las etapas en el proceso de voluntariado (continuación)**

Proceso de voluntariado		Variables que influyen en la intención de permanencia
Modelo	Etapas	Variabes
<i>Modelo de Cnaan y Cascio (1999)</i>	Motivación inicial	Motivación
	Reclutamiento	Motivación Compromiso
	Socialización	Satisfacción
	Desempeño	Compromiso Satisfacción
	Desvinculación	Compromiso
<i>Modelo de las tres etapas de permanencia del voluntariado de Chacón, Vecina y Dávila (2007)</i>	Incorporación	Motivación
	Mantenimiento	Satisfacción Compromiso Organizacional
	Desvinculación	Factores personales
<i>Modelo de etapas y transiciones de voluntariado de Haski-Leventhal y Bargal (2008)</i>	Preparación	Socialización Motivación
	Entrada	Motivación Adaptación
	Evaluación inicial	Satisfacción
	Mantenimiento	Satisfacción Compromiso Organizacional
	Salida	Impacto

Adaptado de Omoto y Snyder (1995, 2002), Cnaan y Cascio (1999), Chacón, Vecina y Dávila (2007), Haski-Leventhal y Bargal (2008).

### **2.3. Factores influyentes en la intención de permanencia**

Los cuatro modelos discutidos previamente destacan tres elementos comunes que tienen una fuerte correlación con la intención de permanencia dentro del voluntariado: compromiso organizacional, motivación y satisfacción (Omoto & Snyder, 1995, Cnaan &

Cascio, 1999; Chacón et al., 2007; Haski-Leventhal & Bargal, 2008). A continuación, se explorarán las principales teorías relacionadas con estos factores.

### **2.3.1. Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional en el contexto de organizaciones de voluntariado, especialmente en el ámbito universitario, se basa en el nivel de identificación que un voluntario tiene con la causa o misión de la organización. Este compromiso se ve influenciado por diversos factores que contribuyen a su desarrollo. En la actualidad, alcanzar un alto nivel de compromiso es esencial, ya que esto no solo mejora el desempeño del voluntario, sino que también garantiza su continuidad en la organización y fomenta la lealtad hacia los objetivos y metas de la misma. Esto, a su vez, reduce la rotación de voluntarios, lo cual es beneficioso para cualquier organización.

En la literatura especializada, destacados autores han proporcionado investigaciones relevantes sobre este tema, algunos de los cuales merecen mención.

El compromiso organizacional es un concepto fundamental en la gestión de talento humano que ha sido objeto de atención e investigación por parte de diversos autores a lo largo del tiempo. Cada una de estas perspectivas aporta elementos valiosos para comprender a profundidad la dinámica del compromiso organizacional.

El enfoque de John P. Meyer y Lynne Herscovitch (2001) se destaca por su énfasis en la conexión emocional y profunda entre el individuo y la organización. Definen el compromiso como un estado psicológico en el cual los empleados se sienten emocionalmente conectados con su lugar de trabajo y muestran una determinación voluntaria para contribuir al bienestar de la empresa. En este sentido, el compromiso va más allá de una mera obligación laboral, ya que implica una decisión personal de esforzarse y permanecer en la organización. Este enfoque resalta la importancia de cultivar un ambiente de trabajo que fomente esta conexión emocional, ya que se traduce en un desempeño más efectivo y en una mayor retención de talento.

Mariana Claire Rocha y Mario Raul Böhrh Pelaez (2004) han aportado una perspectiva interesante al dividir el compromiso en tres dimensiones: identificación, pertenencia y lealtad. La identificación se refiere a la conexión emocional que los empleados desarrollan con la organización, la pertenencia al sentido de comunidad y la lealtad a una obligación moral hacia la empresa. Esta descomposición permite una comprensión más detallada de cómo se manifiesta el compromiso en diferentes aspectos de la vida organizacional. Por ejemplo, un empleado puede sentir una fuerte identificación con la empresa, pero no necesariamente un alto nivel de lealtad. Esto implica que las estrategias para fomentar el compromiso pueden

ser más específicas y adaptadas a las necesidades de cada dimensión.

Coronado-Guzmán, Graciela; Valdivia-Velasco, Magali; Aguilera-Dávila, Aída; Alvarado-Carrillo, Araceli (2020), por su parte, han enfatizado la importancia del compromiso organizacional como un vínculo emocional y moral que une al empleado con la organización. Destacan que este vínculo puede ser influenciado tanto por factores internos, como la satisfacción laboral y la percepción de apoyo organizacional, como por factores externos, como las expectativas sociales y familiares. Esta perspectiva pone de relieve la interacción compleja entre el individuo y su entorno en la formación del compromiso.

En conjunto, estas perspectivas enriquecen y complejizan nuestra comprensión del compromiso organizacional, abriendo la puerta a investigaciones más detalladas y a estrategias de gestión de talento humano más efectivas. En el contexto de una organización sin fines de lucro como AIESEC en Perú, donde los miembros trabajan de manera voluntaria y motivados por una causa, comprender y fomentar el compromiso es esencial para lograr sus objetivos y generar un impacto positivo en la sociedad.

A continuación, se exponen las teorías más influyentes en el campo del compromiso organizacional. Estas teorías abordan este concepto desde diversas perspectivas, que van desde enfoques tradicionales hasta enfoques interaccionistas. Su importancia radica en la variedad de enfoques que ofrecen para comprender el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones.

El compromiso organizacional ha sido objeto de explicación a través de varias teorías, que abarcan desde enfoques motivacionales hasta el modelo del planteamiento dinámico. En consecuencia, se ofrece una síntesis de las teorías más esenciales en este contexto.

La teoría de Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Herscovitch (2001) se centra en la relación entre los empleados y su organización, identificando tres componentes clave del compromiso. Estos ayudan a comprender cómo los empleados se comprometen con la empresa de manera afectiva, normativa o pragmática, lo que influye en su desempeño y retención.

- **Compromiso Afectivo:** Se refiere a la conexión emocional y afectiva que los empleados sienten hacia su organización. Los empleados con alto compromiso afectivo tienen sentimientos positivos hacia la empresa, disfrutan de su trabajo y se sienten emocionalmente ligados a la organización. Están comprometidos porque quieren estarlo, no porque sientan que tienen que estarlo. Este tipo de compromiso está relacionado con la satisfacción laboral y la retención de empleados.
- **Compromiso Normativo:** Este componente se basa en la sensación de obligación moral o social de permanecer en la organización. Los empleados con alto compromiso

normativo pueden sentirse comprometidos porque creen que tienen una responsabilidad hacia la organización o porque se sienten presionados por las expectativas de otros, como la familia, amigos o colegas. Este tipo de compromiso se basa en normas sociales y no necesariamente en una conexión emocional positiva.

- **Compromiso de Continuación:** Este tipo de compromiso se basa en la percepción del costo de dejar la organización. Los empleados con alto compromiso de continuación se quedan en la empresa porque creen que las consecuencias de abandonarla serían demasiado costosas en términos de tiempo, dinero o esfuerzo. Este tipo de compromiso no se basa en un fuerte vínculo emocional, sino en una evaluación pragmática de las consecuencias de la partida.

Es importante destacar que esta teoría, cuyos fundamentos son esenciales para entender las dinámicas entre los trabajadores y sus organizaciones, tiene sus antecedentes en el trabajo pionero de Meyer y Allen (1993), quienes sentaron las bases teóricas al identificar, los ya mencionados, tres componentes cruciales del compromiso organizacional.

Por otro lado, la teoría de Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) se enfoca en las interacciones sociales y las relaciones dentro de las organizaciones. En el contexto del compromiso organizacional, esta teoría sugiere que los empleados evalúan las relaciones laborales como intercambios de recursos. Los empleados aportan su tiempo, esfuerzo y habilidades al trabajo y esperan recibir recompensas y beneficios a cambio, como salario, reconocimiento y desarrollo profesional.

Si perciben un equilibrio justo entre lo que dan y lo que reciben, como el salario, seguridad laboral, oportunidades de desarrollo, entre otros factores, es más probable que se comprometan con la organización. Sin embargo, si sienten que la relación es desequilibrada o que no están recibiendo recompensas adecuadas por su esfuerzo, es posible que su compromiso disminuya. Así, la Teoría del Intercambio Social destaca la importancia de la equidad en las relaciones laborales y cómo esta percepción influye en el compromiso de los empleados con la organización.

El Modelo de Compromiso de Kahn, desarrollado por William A. Kahn en 1990, se centra en la experiencia de compromiso de los empleados en el lugar de trabajo desde una perspectiva psicológica. Kahn propone que el compromiso organizacional se divide en tres dimensiones:

- **Compromiso en el rol:** Este aspecto se refiere a la participación activa de los empleados en su trabajo y su identificación con sus roles laborales.
- **Compromiso personal:** Implica el sentido de pertenencia emocional que los

empleados sienten hacia su organización y sus colegas.

- **Compromiso cognitivo:** Se refiere a la creencia de los empleados en los valores y objetivos de la organización.

En este modelo, el compromiso se visualiza como una experiencia individual y subjetiva que se forma a través de la interacción entre el empleado y la organización. Kahn argumenta que cuando los empleados experimentan estos tres tipos de compromiso de manera positiva, están más motivados y satisfechos en su trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso organizacional en su conjunto. Este enfoque destaca la importancia de comprender la experiencia interna de los empleados en el lugar de trabajo para mejorar su compromiso y desempeño.

Por último, los investigadores han dedicado un interés significativo a la conceptualización del Compromiso Organizacional, descomponiendo sus componentes para un análisis más exhaustivo y una comprensión más profunda. Estos aspectos se detallan en la Tabla 2:

**Tabla 2: Dimensiones de Compromiso Organizacional**

Autores	Dimensiones
Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993) John P. Meyer y Lynne Herscovitch (2001)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Compromiso afectivo</li><li>● Compromiso de continuación</li><li>● Compromiso normativo</li></ul>
Blau (1964)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Relaciones de intercambio y reciprocidad en el contexto laboral</li></ul>
Kahn (1990)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Compromiso emocional y cognitivo con las tareas y roles que desempeñan</li></ul>
Mowday, Porter y Steers (1982)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Importancia de la conexión emocional, la identificación con los valores y objetivos de la organización, y la participación activa en el trabajo como componentes clave del compromiso</li></ul>

Adaptado de Meyer y Allen (1993), Meyer y Herscovitch (2001), Blau (1964), Kahn (1990), Mowday, Porter y Steers (1982).

Los planteamientos de Blau se fundamentan en la Teoría del Intercambio Social (1964), que se enfoca en las relaciones de intercambio entre empleados y organizaciones. Según esta teoría, los empleados evalúan el costo-beneficio de su relación laboral. Si perciben que la organización recompensa sus esfuerzos de manera justa, están más dispuestos a comprometerse. Esta teoría se centra en la equidad y cómo los empleados comparan lo que dan con lo que reciben de la organización.

Por otro lado, Kahn (1990) desarrolló el Modelo de Compromiso, que se centra en el

compromiso psicológico de los empleados. Kahn sostiene que el compromiso implica una participación activa y un sentido de identidad con el trabajo y la organización. Aunque no identifica dimensiones específicas, su enfoque en la conexión emocional y cognitiva de los empleados con su trabajo destaca la importancia de la atención personalizada y el apoyo emocional en el compromiso.

De igual modo, Mowday, Porter y Steers (1982) proponen una definición temprana del compromiso organizacional, destacando la identificación con la organización, la participación activa en el trabajo y el deseo de permanecer en la organización como componentes clave. Aunque no dividen el compromiso en dimensiones específicas, su enfoque se centra en la vinculación emocional y cognitiva de los empleados con la organización.

En conjunto, estas teorías ofrecen una comprensión más completa del compromiso organizacional al abordar diferentes dimensiones y enfoques, desde la conexión emocional hasta la equidad y la participación activa. Cada una de estas perspectivas contribuye a la comprensión de cómo los empleados se comprometen con sus organizaciones de manera única.

### **2.3.2. Motivación**

La motivación juega un papel fundamental en el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones del Tercer Sector. Comprender qué impulsa a las personas a participar activamente en estas entidades es crucial para optimizar su talento humano y alcanzar sus objetivos sociales. Este apartado explorará la definición de motivación en este contexto, las teorías que explican sus mecanismos y las diversas dimensiones que influyen en la motivación de los voluntarios y colaboradores.

La motivación en el Tercer Sector se refiere al conjunto de razones y estímulos que llevan a individuos a dedicar tiempo, esfuerzo y recursos personales a actividades sin ánimo de lucro. Es un concepto amplio que abarca desde la satisfacción personal hasta el compromiso con una causa o la búsqueda de significado en la contribución social. En este sentido, la motivación no solo impulsa acciones individuales, sino que también fortalece el sentido de comunidad y la cohesión dentro de las organizaciones.

Se pueden considerar las aportaciones de diferentes autores que han explorado este tema desde diversas perspectivas psicológicas y sociológicas. La motivación en este ámbito se entiende como el conjunto de razones y estímulos que impulsan a individuos a dedicar tiempo, esfuerzo y recursos personales a actividades sin ánimo de lucro. Según Maslow (1943), la motivación puede estar influenciada por la búsqueda de autorrealización y el cumplimiento de necesidades de niveles superiores, como el desarrollo personal y la

contribución al bienestar social. Además, Herzberg (1968) sugiere que factores como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal son cruciales para la motivación en el trabajo voluntario. Estos enfoques subrayan que la motivación en el Tercer Sector no se limita a incentivos materiales, sino que está profundamente arraigada en necesidades psicológicas y sociales más amplias.

Esta integración de perspectivas teóricas enriquece la comprensión de cómo la motivación impulsa las acciones individuales y colectivas en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, destacando la importancia de considerar tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos para gestionar efectivamente el compromiso voluntario y promover el impacto positivo en la comunidad.

Algunas diversas teorías psicológicas y sociológicas han sido propuestas para explicar los factores que motivan a las personas a participar en actividades voluntarias y no lucrativas. La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Deci y Ryan (1985), es una de las teorías más destacadas en el ámbito del Tercer Sector. Esta teoría postula que la motivación intrínseca, sustentada en la satisfacción de tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y relaciones interpersonales, resulta esencial en el contexto del Tercer Sector. Según esta perspectiva, las personas tienden a involucrarse y comprometerse más profundamente cuando sienten que tienen libertad de elección, perciben que son competentes en sus tareas y establecen conexiones significativas con otros en sus roles como voluntarios.

Por otro lado, la Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1979) también ofrece perspectivas relevantes para entender la motivación en el Tercer Sector. Esta teoría postula que la identidad social derivada de pertenecer a un grupo influye en la motivación y en las acciones de los individuos. En el contexto del voluntariado, las personas pueden estar motivadas por el deseo de pertenecer a una comunidad altruista y de contribuir al bienestar colectivo.

Las dimensiones que influyen en la motivación de los individuos en el Tercer Sector son múltiples y complejas. Además de las teorías mencionadas, aspectos como la percepción de la eficacia personal y organizacional, la conexión emocional con la misión de la organización, y la percepción de justicia y equidad en el trato dentro de la entidad, desempeñan roles significativos.

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) también puede aplicarse al contexto del Tercer Sector, donde la reciprocidad emocional y social entre voluntarios y la organización puede fortalecer la motivación y el compromiso a largo plazo. Los voluntarios pueden sentirse motivados cuando perciben que sus esfuerzos son valorados y reconocidos adecuadamente.

por la organización.

### **2.3.3. Satisfacción**

La satisfacción juega un papel crucial en el contexto del Tercer Sector, influyendo en la retención de voluntarios, la eficacia organizativa y el impacto en la comunidad. Este apartado explorará la definición de satisfacción en el contexto específico de las organizaciones sin fines de lucro, las teorías que explican sus determinantes y las diversas dimensiones que conforman la experiencia de satisfacción de los colaboradores y voluntarios.

En el Tercer Sector, la satisfacción se define como el grado en que los individuos experimentan contento y cumplimiento con su participación y contribución a una organización no lucrativa. Existen distintas perspectivas por parte de diferentes autores que han explorado este tema desde diversas disciplinas. La satisfacción en este ámbito se entiende como el nivel de cumplimiento y bienestar que experimentan los individuos al participar y contribuir en actividades de organizaciones sin fines de lucro. Según Herzberg (1959), la satisfacción está estrechamente vinculada a factores motivacionales y de higiene dentro de la organización. Además, desde una perspectiva más contemporánea, la teoría de la satisfacción de Locke (1976) explora cómo las expectativas individuales y las percepciones de la realidad influyen en la satisfacción laboral y voluntaria.

Esta integración de perspectivas teóricas no solo enriquece la comprensión de la satisfacción en el Tercer Sector, sino que también destaca la importancia de factores como el desarrollo personal, el reconocimiento y la coherencia entre expectativas y realidad para promover un ambiente satisfactorio y efectivo dentro de las organizaciones sin fines de lucro.

La Teoría de la Satisfacción en el Trabajo de Locke (1976) proporciona un marco teórico relevante para entender la satisfacción en el contexto del Tercer Sector. Esta teoría postula que la satisfacción se deriva de la comparación entre las expectativas individuales y las percepciones de la situación real en el trabajo. Aplicada al voluntariado y la participación en organizaciones no lucrativas, implica que los voluntarios están más satisfechos cuando perciben que sus expectativas de contribución y apoyo son cumplidas por la organización.

Por otro lado, la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) también es relevante para entender la satisfacción en el Tercer Sector. Según esta teoría, la satisfacción surge cuando los individuos perciben un intercambio equitativo de esfuerzo y recompensa dentro de la organización. Esto puede incluir tanto recompensas tangibles, como el reconocimiento y el apoyo emocional, como recompensas intangibles, como el desarrollo personal y el sentido de pertenencia a una comunidad altruista.

Las dimensiones que conforman la satisfacción en el Tercer Sector son multifacéticas

y pueden variar según las características de cada organización y la naturaleza de las actividades voluntarias. La satisfacción puede estar influenciada por factores organizacionales, como el liderazgo efectivo, la transparencia en la comunicación y la oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Además, las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo colaborativo también juegan un papel crucial en la experiencia de satisfacción de los voluntarios. La calidad de las interacciones con otros voluntarios y miembros del personal puede afectar significativamente el grado de satisfacción y compromiso de los individuos en el Tercer Sector.

### **3. Cultura y clima organizacional**

En el ámbito de las organizaciones, principalmente aquellas basadas en voluntariado, la cultura y el clima organizacional son pilares esenciales para fortalecer el entorno interno y optimizar la experiencia de sus miembros. Comprender estos conceptos permite a las organizaciones fomentar entornos que promuevan la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus integrantes. Este apartado abordará las definiciones, teorías y elementos clave relacionados con la cultura y el clima organizacional, proporcionando una visión integral de su impacto en las dinámicas internas de las organizaciones.

#### **3.1. Cultura organizacional**

##### ***3.1.1. Definición de cultura organizacional***

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas, y prácticas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización. Schein (1985) la define como “un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para enfrentar sus desafíos internos y externos”. Este patrón se transmite a los nuevos integrantes como la forma correcta de pensar, sentir y actuar en la organización.

En entornos de voluntariado, como señala Cnaan y Cascio (1999), la cultura es particularmente importante porque refuerza la identidad colectiva, el propósito y el compromiso emocional de los voluntarios, quienes generalmente buscan un sentido de pertenencia y alineación con los valores organizacionales.

##### ***3.1.2. Teorías acerca de cultura organizacional***

La cultura organizacional es un constructo complejo que puede analizarse desde diversas perspectivas teóricas. A lo largo del tiempo, múltiples autores han desarrollado modelos y teorías que permiten comprender cómo se manifiestan los valores, creencias y

comportamientos en las organizaciones. A continuación, se presentan tres teorías fundamentales que explican diferentes dimensiones de la cultura organizacional.

El Modelo de los Tres Niveles de Schein (1985) describe la cultura organizacional como una estructura compuesta por tres niveles de elementos interrelacionados: artefactos, valores declarados y supuestos básicos. Los artefactos representan los elementos visibles y tangibles de la cultura, como símbolos, rituales, estructuras físicas y prácticas formales. Estos aspectos son fácilmente observables y reflejan las manifestaciones externas de la cultura organizacional, aunque no siempre permiten comprender plenamente su significado subyacente.

En un nivel más profundo se encuentran los valores declarados, que incluyen estrategias, metas y creencias explícitas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores suelen estar formalizados en documentos como la misión, la visión y las políticas internas, sirviendo como una guía para la toma de decisiones y las acciones organizacionales.

Finalmente, los supuestos básicos constituyen el nivel más profundo de la cultura organizacional. Son las creencias fundamentales, profundamente arraigadas y, a menudo, inconscientes que subyacen a las acciones y decisiones de los miembros. Estos supuestos básicos son difíciles de cambiar y están integrados en la identidad de la organización, definiendo las percepciones compartidas y las formas de actuar que sostienen su funcionamiento. Este modelo proporciona una herramienta valiosa para analizar y comprender tanto los elementos superficiales como los aspectos más profundos de la cultura organizacional.

Asimismo, Geert Hofstede (1991) desarrolló un modelo ampliamente reconocido para analizar cómo la cultura, tanto a nivel nacional como organizacional, influye en los comportamientos dentro de las instituciones. Si bien su enfoque inicial se centró en las diferencias culturales entre países, los elementos que propuso son igualmente aplicables al análisis organizacional, proporcionando un marco teórico útil para comprender cómo los valores culturales afectan la dinámica interna de las organizaciones.

Uno de los elementos más relevantes es la orientación hacia las personas versus las tareas. Este aspecto se refiere a si una organización prioriza el bienestar, el desarrollo personal y las relaciones interpersonales de sus miembros o si, por el contrario, enfoca sus esfuerzos en el cumplimiento de metas, la productividad y los objetivos específicos. Las organizaciones orientadas hacia las personas suelen fomentar un ambiente más colaborativo y humano, mientras que las orientadas hacia las tareas tienden a ser más estructuradas y orientadas a resultados.

Otro elemento importante es el nivel de innovación y control, que evalúa el grado en que una organización fomenta la creatividad, la flexibilidad y la toma de decisiones autónoma frente a un enfoque más rígido y controlado. En un entorno organizacional que valora la innovación, los miembros tienen mayor libertad para proponer ideas y experimentar, lo que puede conducir a soluciones más dinámicas y adaptativas. Por el contrario, en un contexto con alto control, las decisiones suelen centralizarse, y los procesos se ejecutan siguiendo normas estrictas y predeterminadas.

Finalmente, la distancia jerárquica es un elemento que mide hasta qué punto los miembros de una organización aceptan y esperan desigualdades en la distribución del poder. En organizaciones con una distancia jerárquica baja, se fomenta la igualdad y la participación activa de todos los niveles jerárquicos, lo que genera un ambiente más horizontal y colaborativo. En contraste, en organizaciones con una distancia jerárquica alta, las decisiones suelen ser tomadas exclusivamente por los líderes, y las relaciones tienden a ser más formales y jerarquizadas.

Estos elementos no solo permiten analizar las dinámicas culturales dentro de una organización, sino que también ofrecen una guía para implementar estrategias de gestión que sean coherentes con los valores y expectativas de sus miembros, promoviendo así un entorno laboral más alineado y efectivo.

Por último, Daniel Denison (1996) desarrolló un modelo que establece una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño, destacando cómo ciertos elementos culturales pueden influir significativamente en los resultados de una organización. Su teoría identifica cuatro elementos clave que permiten comprender cómo la cultura impacta en la efectividad organizacional: adaptabilidad, consistencia, misión y participación.

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de la organización para responder a los cambios en su entorno externo, ajustando sus estrategias y procesos de manera ágil y efectiva. Este aspecto es fundamental en un contexto de alta competitividad y cambios constantes, ya que permite a la organización anticiparse a las demandas del mercado, incorporar innovaciones y mantenerse relevante en su sector. Una cultura que fomenta la adaptabilidad tiende a ser más dinámica y orientada al aprendizaje continuo.

Por otro lado, la consistencia aborda la alineación y coherencia interna en los valores, normas y sistemas que rigen la organización. Este elemento asegura que todos los miembros trabajen hacia objetivos comunes, reduciendo la ambigüedad y fortaleciendo la estabilidad interna. La consistencia también facilita la creación de un marco de referencia compartido que guía las decisiones y comportamientos, lo que resulta en una mayor eficiencia y cohesión organizacional.

La misión es otra dimensión clave y se enfoca en el grado en que la organización tiene una visión clara de su propósito y dirección a largo plazo. Una misión bien definida actúa como un punto de referencia que alinea las acciones y decisiones de los miembros con los objetivos estratégicos de la organización. Además, brinda sentido y propósito a las actividades diarias, motivando a los empleados al conectar su trabajo con un objetivo mayor.

Finalmente, la participación enfatiza el nivel de involucramiento y compromiso de los empleados en la toma de decisiones y en las actividades organizacionales. Una cultura que promueve la participación activa genera un sentido de pertenencia y empoderamiento entre sus miembros, lo que a su vez incrementa la motivación, la innovación y la lealtad hacia la organización. Este enfoque fomenta un ambiente colaborativo donde las ideas y contribuciones de todos los niveles jerárquicos son valoradas.

En conjunto, estos elementos no solo permiten evaluar la salud cultural de una organización, sino que también sirven como una guía estratégica para implementar mejoras que impulsen su desempeño. El modelo de Denison subraya la importancia de una cultura organizacional sólida y bien gestionada como un factor determinante en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y sostener su éxito a largo plazo.

## **3.2. Clima organizacional**

### ***3.2.1. Definición de clima organizacional***

El clima organizacional se refiere a la percepción que los individuos tienen del ambiente laboral y social en la organización. Según Lewin, Lippitt y White (1939), el clima es el resultado de las interacciones entre los miembros y su entorno, influyendo en su satisfacción y motivación. En el caso de los voluntarios, como argumentan Haski-Leventhal y Bargal (2008), el clima impacta directamente en su sentido de pertenencia y en la percepción de su contribución a la misión organizacional.

### ***3.2.2. Teorías acerca de clima organizacional***

El clima organizacional, entendido como la percepción colectiva que tienen los miembros sobre el ambiente laboral, es un factor determinante en el bienestar, la satisfacción y el compromiso dentro de una organización. Varias teorías han abordado este concepto desde diferentes perspectivas, ofreciendo herramientas para su análisis y comprensión. Las siguientes teorías ofrecen perspectivas complementarias para entender cómo se forma y percibe el clima organizacional, así como sus efectos en el contexto organizacional. A lo largo del desarrollo de esta sección, se analizan estas teorías y su relevancia en la construcción de entornos laborales efectivos.

Rudolf Moos (1974) propone en su Teoría del Clima Social que este concepto puede analizarse a través de tres elementos clave: Relaciones, Desarrollo Personal y Mantenimiento del Sistema. Estos elementos no solo describen los elementos que configuran el clima organizacional, sino que también ofrecen un marco para identificar áreas de mejora en la gestión interna.

El elemento de las Relaciones se centra en la calidad de las interacciones interpersonales dentro de la organización. Según Moos, un clima organizacional positivo fomenta relaciones basadas en la confianza, el respeto y la colaboración. Esto no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también incrementa la satisfacción individual de los miembros. En contextos de voluntariado, donde el trabajo en equipo y la interacción son fundamentales, esta dimensión adquiere un peso significativo.

El Desarrollo Personal, como segundo elemento, destaca la importancia de que las organizaciones ofrezcan oportunidades de crecimiento a sus miembros. Moos subraya que un entorno que promueva el aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades y el empoderamiento personal contribuye significativamente al compromiso y la intención de permanencia. Esto resulta especialmente relevante en organizaciones voluntarias, donde los individuos suelen buscar experiencias que les permitan enriquecer tanto su trayectoria personal como profesional. En este contexto, proporcionar programas de capacitación, mentoría y roles desafiantes puede marcar una diferencia sustancial en la percepción del clima organizacional.

El tercer elemento, Mantenimiento del Sistema, se refiere a las normas, políticas y procesos que regulan el comportamiento dentro de la organización. Según Moos, un sistema bien definido y alineado con los objetivos organizacionales garantiza un ambiente estable y predecible. Esto reduce la incertidumbre y aumenta la confianza de los miembros en la gestión. En organizaciones complejas, donde las operaciones implican múltiples áreas y roles, esta dimensión es crucial para evitar conflictos y garantizar una experiencia fluida para los miembros.

Por otro lado, Benjamin Schneider (1975), en su Teoría de la Percepción del Clima, introduce un enfoque basado en las percepciones colectivas de los miembros sobre su experiencia diaria en la organización. Schneider sostiene que el clima organizacional no es un concepto estático ni abstracto, sino una construcción social que se forma a partir de cómo los individuos interpretan las políticas, prácticas y procesos organizacionales.

Un aspecto central de esta teoría es que las percepciones colectivas actúan como un termómetro del ambiente organizacional. Elementos como la calidad de las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones laborales influyen directamente en estas

percepciones. Schneider argumenta que estos elementos no solo determinan el nivel de satisfacción y compromiso de los miembros, sino que también afectan su comportamiento y desempeño. En organizaciones voluntarias, donde el talento humano es el motor principal, las percepciones colectivas son esenciales para construir un sentido de comunidad y pertenencia. Esto, a su vez, se traduce en una mayor retención y motivación de los miembros.

Por último, Frederick Herzberg (1959), en su Teoría de los Factores Motivacionales e Higiénicos, ofrece un marco que conecta el clima organizacional con la satisfacción de los miembros. Herzberg identifica dos tipos de factores que influyen en cómo los individuos perciben su entorno laboral: los Factores Motivacionales y los Factores Higiénicos.

Los Factores Motivacionales incluyen elementos intrínsecos al trabajo, como el reconocimiento, los logros, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento. Según Herzberg, estos factores son los que generan verdadera satisfacción y motivación en los miembros. En el contexto del clima organizacional, un entorno que fomente el reconocimiento y ofrezca oportunidades significativas de desarrollo personal y profesional contribuye a una percepción positiva del ambiente de trabajo.

Por otro lado, los Factores Higiénicos son aquellos elementos básicos que, aunque no generan satisfacción por sí mismos, su ausencia puede causar insatisfacción. Entre estos se encuentran las condiciones laborales, la seguridad, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales. Herzberg destaca que, aunque estos factores son esenciales para evitar un clima negativo, no son suficientes para motivar a los miembros a alcanzar su máximo potencial. En organizaciones como las de voluntariado, garantizar un ambiente seguro y transparente es fundamental para mantener un clima organizacional saludable y retener a los voluntarios.

Estas tres teorías proporcionan un marco integral para analizar y gestionar el clima organizacional en cualquier tipo de institución. Mientras que Moos enfatiza las dimensiones estructurales y funcionales del clima, Schneider pone el foco en las percepciones colectivas de los miembros, y Herzberg conecta el clima con la motivación y la satisfacción. Juntas, estas perspectivas subrayan que un clima organizacional positivo no solo mejora la experiencia individual, sino que también fortalece el compromiso, la cohesión y el desempeño general de la organización.

En el caso específico de organizaciones voluntarias, donde el talento humano es el principal motor, entender y gestionar el clima organizacional es crucial para fomentar la retención, la motivación y la satisfacción de los voluntarios. La combinación de relaciones interpersonales saludables, oportunidades de desarrollo personal y un sistema bien definido, junto con percepciones colectivas positivas y un equilibrio adecuado entre factores

motivacionales e higiénicos, crea un entorno propicio para que los miembros se sientan valorados y comprometidos con la misión de la organización.

#### **4. Retención y rotación de voluntarios**

En la gestión de organizaciones, especialmente en el ámbito del voluntariado, la retención y rotación de los voluntarios representan desafíos cruciales. Comprender estos fenómenos permite a las organizaciones implementar estrategias efectivas para mantener a los voluntarios motivados y comprometidos. Este apartado abordará la definición, teorías y prácticas relacionadas con la retención y rotación de voluntarios, proporcionando una visión integral de estos conceptos.

##### **4.1. Definición de retención y rotación**

La retención de voluntarios se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus voluntarios activos durante un periodo prolongado, mientras que la rotación implica la tasa a la cual los voluntarios abandonan la organización. Según Clary y Snyder (1999), la retención es un indicador del éxito organizacional y de la satisfacción de los voluntarios, ya que una alta tasa de retención sugiere que los voluntarios están satisfechos y comprometidos con la misión de la organización. En contraste, una alta tasa de rotación puede indicar problemas de gestión, falta de motivación o desalineación con los valores organizacionales.

##### **4.2. Teorías acerca de retención y rotación**

Existen diversas teorías que explican los factores que influyen en la retención y rotación de los voluntarios. La Teoría de la Motivación de Expectativas de Vroom (1964) se posiciona como una de las teorías más relevantes en el estudio de la permanencia organizacional. Esta teoría establece que las personas tienden a mantenerse en una organización cuando perciben que sus esfuerzos conducirán a un desempeño satisfactorio y que este, a su vez, será recompensado de manera adecuada. En el caso de los voluntarios, el compromiso se fortalece cuando sienten que su labor tiene un impacto significativo y es debidamente valorada.

Otra teoría de gran relevancia es la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (1965), la cual se basa en la percepción de justicia que tienen los voluntarios. De acuerdo con este enfoque, los voluntarios evalúan la relación entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas, comparándolas con las de otras personas en situaciones similares. Cuando perciben una inequidad, es probable que su motivación se vea afectada negativamente, lo que podría

llevar, eventualmente, a su desvinculación de la organización.

La Teoría de la Motivación Intrínseca de Deci y Ryan (1985) también es crucial en este contexto. Esta teoría sugiere que los voluntarios son más propensos a permanecer en la organización si encuentran su trabajo intrínsecamente motivador y satisfactorio. La autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales son elementos fundamentales que impactan directamente en la motivación intrínseca de los voluntarios.

Por otro lado, James L. Price y Charles W. Mueller desarrollaron un modelo causal que analiza los factores que influyen en la rotación de empleados, incluyendo la intención de permanecer en una organización. Su modelo considera tanto factores organizacionales como individuales.

Factores clave del modelo:

- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral es un determinante crucial en la intención de permanecer. Los empleados satisfechos con su trabajo tienden a mostrar una mayor lealtad a la organización (Price & Mueller, 1981).
- **Compromiso Organizacional:** El compromiso organizacional, entendido como el grado de identificación y participación del empleado en la organización, también juega un papel significativo (Price & Mueller, 1986).
- **Equidad Percibida:** La percepción de justicia y equidad en la organización afecta la satisfacción y el compromiso, influyendo en la decisión de los empleados de permanecer (Price & Mueller, 1986).

El modelo de Price y Mueller es aplicado en diversos contextos organizacionales para identificar las causas de la rotación y desarrollar intervenciones que mejoren la retención. Por ejemplo, en el sector de la salud, se ha utilizado para reducir la rotación de enfermeras mediante la mejora de las condiciones laborales y la satisfacción (Price & Mueller, 1981).

Asimismo, Charles Prince ofrece un marco comprensivo para entender estos factores y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención de empleados. Al respecto, señala lo siguiente:

- **Influencia de la Percepción de Valores Compartidos:** Charles Prince ha investigado cómo las percepciones de los empleados sobre los valores compartidos dentro de la organización influyen en su compromiso y, por ende, en su intención de permanecer. La alineación entre los valores personales y los valores organizacionales es crucial para la retención (Prince, 2005).
- **Justicia Organizacional y Contratos Psicológicos:** La percepción de justicia

organizacional y la gestión de los contratos psicológicos también son factores importantes. Los empleados que perciben justicia en las políticas y prácticas organizacionales, y que sienten que sus expectativas contractuales implícitas son cumplidas, muestran una mayor intención de permanecer (Prince, 2005).

- **Reconocimiento y Desarrollo Profesional:** Prince también destaca la importancia del reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional como factores que influyen en la satisfacción y el compromiso, contribuyendo a la retención de empleados (Prince, 1997).

### **4.3. Prácticas de retención de talento humano en la gestión de voluntarios**

Para abordar la retención de voluntarios, las organizaciones deben implementar prácticas efectivas de gestión de talento humano. Una estrategia esencial es la creación de un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, donde los voluntarios se sientan valorados y respetados. Según Hager y Brudney (2004), proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional también es crucial para la retención de voluntarios. Esto puede incluir capacitación, mentoría y oportunidades de liderazgo.

La comunicación efectiva es otro factor vital en la retención de voluntarios. Las organizaciones deben mantener una comunicación abierta y transparente con sus voluntarios, asegurándose de que estén informados sobre la misión, los objetivos y las actividades de la organización. Además, es importante reconocer y celebrar las contribuciones de los voluntarios, lo cual puede incluir premios, eventos de agradecimiento y menciones públicas.

Finalmente, las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades y expectativas de los voluntarios. Esto puede implicar ofrecer horarios flexibles, tareas variadas y la posibilidad de participar en diferentes proyectos. Según Studer y von Schnurbein (2013), la flexibilidad y la adaptación a las necesidades individuales de los voluntarios son fundamentales para mantener su compromiso a largo plazo.

## **5. Teoría de generaciones**

Para abordar el tema seleccionado, resulta esencial definir el concepto de “generación”. El sociólogo Karl Mannheim (1928) fue pionero en introducir el concepto de “generación histórica”, definiéndola como un grupo de individuos jóvenes que comparten una misma atmósfera histórica y social, caracterizada por eventos significativos que marcan una ruptura en la vida colectiva de dicho grupo. Siguiendo esta línea conceptual, los historiadores estadounidenses Howe y Strauss (1991) conceptualizaron la “generación social” como un

conjunto de personas nacidas en un periodo temporal determinado, que comparten una “ubicación en la historia”, entendida como un conjunto de experiencias históricas, creencias y comportamientos comunes, que generan en sus miembros un sentimiento de pertenencia a ese momento histórico compartido. Según estos autores, existen tres atributos fundamentales para diferenciar a las generaciones: las creencias y comportamientos comunes, la ubicación compartida en la historia y el sentido de pertenencia a la misma. Estos atributos constituyen las bases sobre las cuales se pueden establecer categorías y denominaciones que permiten el análisis y estudio teórico de las generaciones.

Por otro lado, Pilcher (1994) conceptualiza una generación como un grupo de individuos que, a lo largo de su proceso de maduración, experimentan eventos significativos que, aunque de manera inconsciente, influyen en sus actitudes y comportamientos. Esta definición resalta la influencia del entorno en la formación de la identidad generacional. En una línea similar, Martínez y Novo (2015) señalan que tales eventos, que incluyen guerras, crisis económicas, transformaciones en los paradigmas existentes, innovaciones tecnológicas, cambios climáticos, entre otros, tienen un impacto profundo en los miembros de cada generación. Estos sucesos, de acuerdo con los autores, dejan una huella distintiva en cada grupo y son fundamentales para la delimitación de las generaciones, ya que las variaciones socioeconómicas y geográficas propias de cada contexto histórico y local juegan un papel esencial en su configuración.

La interconexión global de los acontecimientos, la tecnología y los avances en la comunicación han reducido el intervalo temporal que tradicionalmente caracteriza la definición de una generación (Simón y Allard, 2007). En esta misma línea, Gardner y Davis (2014) coinciden en que la tecnología desempeña un papel fundamental en la configuración de las generaciones: “Es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada generación dependa de la longevidad de una innovación tecnológica concreta” (p. 26).

La concepción de “generación” ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo, desde una perspectiva centrada en un grupo de individuos ubicados en un determinado contexto histórico y unidos por eventos significativos comunes, hacia una visión más contemporánea en la que la tecnología podría ser el factor determinante para la definición de las generaciones, acortando los intervalos temporales entre ellas. Estas ideas son fundamentales para describir las características principales de cada una de las generaciones que hoy coexisten en las organizaciones de trabajo. Aunque hay discrepancias respecto a los años de inicio y fin de cada generación, se consideran aproximaciones para facilitar su estudio teórico.

Aunque se han estudiado cinco generaciones, en este análisis se considerarán las cuatro que están activamente trabajando en las organizaciones: Generación Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z.

### **5.1. Generación Baby Boomers**

Según Martínez y Novo (2015), la generación conocida como los Baby Boomers (BB) incluye a las personas nacidas entre 1946 y 1964. Este término surge debido al notable aumento en la tasa de natalidad que se registró en diversos países durante ese periodo. Los Baby Boomers crecieron en un contexto marcado por hitos históricos como la llegada del hombre a la luna, la guerra de Vietnam, el movimiento por los derechos civiles, la liberación sexual y una serie de movimientos sociales, incluyendo el ecologista y el feminista. En este mismo periodo, la rapidez de los avances tecnológicos en la organización del trabajo experimentó un aumento significativo, lo que permitió la creación de los primeros modelos de producción flexible que reconocían y valoraban las habilidades cognitivas y afectivas de los trabajadores (Wittke, 2007).

Los individuos de la generación Baby Boomers se distinguen por su respeto hacia la jerarquía y las normas institucionales, en un contexto que se ha vuelto progresivamente más competitivo e individualista. Se caracterizan por su pragmatismo, así como por ser excelentes organizadores y planificadores. En cuanto al equilibrio entre la vida personal y el trabajo, este tiende a favorecer el trabajo, el cual ocupa un lugar central en sus vidas. Cabe destacar que muchos de los actuales líderes empresariales en América Latina pertenecen a esta generación.

### **5.2. Generación X**

La Generación X, que sigue a los Baby Boomers, comprende a aquellos nacidos entre 1965 y 1980, en un contexto de inestabilidad económica global, el inicio de la globalización del consumismo y momentos históricos cruciales como el fin de la Guerra Fría y la epidemia del VIH. Esta generación fue testigo de avances tecnológicos significativos, especialmente con la llegada de Internet al ámbito laboral. En algunos países, como en América Latina, el retraso tecnológico extendió la clasificación de la Generación X hasta finales de los años 80.

Los miembros de esta generación crecieron en hogares donde ambos padres trabajaban, lo que favoreció su desarrollo hacia una mayor independencia y adaptabilidad (Salar, 2014). Se distinguen por su sólida formación académica, su tendencia a desafiar lo convencional, su escepticismo y su falta de confianza en las instituciones. En su búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal, priorizan trabajos que les brinden

oportunidades de desarrollo tanto profesional como personal (Casado, 2002). Prefieren estructuras organizacionales horizontales y flexibles, en las que la autoridad se basa en el mérito más que en una jerarquía rígida (Martínez y Novo, 2015). Además, actúan como mediadores entre las generaciones anteriores y las más jóvenes.

### **5.3. Generación Y**

Los miembros de la Generación Y (Gen Y), nacidos entre 1981 y 1995, crecieron en un contexto de transformaciones históricas que desafiaron paradigmas establecidos, tales como los atentados del 11 de septiembre, el cambio climático y una serie de eventos trágicos que generaron un clima de inseguridad e imprevisibilidad en el ámbito laboral (Martínez y Novo, 2015). Esta generación ha experimentado lo que Bauman (2009) denomina “relaciones líquidas”, es decir, relaciones más flexibles y menos estructuradas, así como una diversidad de configuraciones familiares. Como nativos digitales, están habituados a la sobrecarga de imágenes y a la información inmediata, lo que ha marcado su manera de interactuar con el entorno. Según García, citado por Salar (2014), esta generación se caracteriza por tener una visión de corto plazo. Son individuos optimistas, emprendedores y prefieren trabajar bajo la dirección de un líder, en lugar de seguir una figura autoritaria de jefe.

Aunque a menudo se les percibe como menos comprometidos, Martínez y Novo (2015) señalan que este grupo no se involucra en el trabajo de la misma forma que las generaciones anteriores, pero esto no implica una falta de implicación. Los miembros de la Generación Y buscan desempeñar trabajos que les apasionen, desean disfrutar de su labor y sentirse útiles. Priorizan la vida personal sobre el trabajo, son expertos en realizar múltiples tareas simultáneamente y tienen una gran habilidad para manejar redes sociales, a través de las cuales pueden conectarse con personas de diversas partes del mundo.

### **5.4. Generación Z**

Los primeros miembros de la Generación Z (Gen Z), nacidos a partir de 1995 (Wood, 2013), están comenzando a integrarse al mundo laboral. Esta generación es la primera en crecer inmersa en la era de internet, lo que ha influido significativamente en su forma de aprender y socializar. La globalización ha moldeado su percepción del mundo, haciéndolo más accesible y pequeño, con cambios sociales rápidos que impactan su subjetividad. Según Tulgan, citado por Maioli y Filipuzzi (2016), la Gen Z es la primera generación verdaderamente global, lo que ha reducido las diferencias culturales entre sociedades, en comparación con generaciones anteriores. Aunque comparten algunas características con la Generación Y, como la visión de corto plazo, la independencia y el espíritu emprendedor, la Gen Z se distingue por su enfoque más integrado y global.

El informe “Generación Z: el último salto generacional” (2016) de Atrevia y Deusto Business School destaca el enfoque emprendedor y la confianza en su futuro profesional de esta generación. Se espera que gran parte de ellos participen en la “gig economy”, un modelo de trabajo basado en empleos temporales e independientes. Según Maioli y Filipuzzi (2016), la Gen Z prefiere trabajos autónomos y rechaza las estructuras burocráticas tradicionales, valorando el crecimiento rápido, la flexibilidad y un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. A menudo, su habilidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente, a veces considerada como pereza por las generaciones anteriores, es en realidad producto de su exposición temprana a la tecnología, lo que ha mejorado su efectividad y velocidad en el procesamiento de información.

La Gen Z también muestra un fuerte interés por temas sociales como el medio ambiente, la pobreza y los derechos humanos, utilizando la tecnología no solo como una herramienta, sino también como un medio para organizarse y actuar colectivamente. Sin embargo, Small (2008) sugiere que esta capacidad de realizar múltiples tareas puede llevar a una ejecución superficial, mientras que Quiroga (2011) argumenta que, en realidad, aumenta la velocidad de procesamiento y respuesta. Según Maioli y Filipuzzi (2016), la Gen Z busca encontrar un propósito en su trabajo, prefiriendo metas claras, autonomía y entornos laborales creativos y flexibles en los que se sientan escuchados y valorados.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Generación Z

Para profundizar en el concepto de la Generación Z a nivel internacional, es esencial explorar las investigaciones de autores prominentes en el campo. Jean Twenge, en su influyente libro “iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood”, ofrece una visión detallada de las características y comportamientos distintivos de esta generación. Twenge destaca cómo la Generación Z ha sido moldeada por el auge de la tecnología digital, lo que ha llevado a cambios significativos en su forma de interactuar con el mundo y en sus expectativas de vida. Su enfoque en la autoexpresión a través de las redes sociales y su dependencia de la tecnología para la comunicación y el entretenimiento son temas recurrentes en su análisis.

En el contexto latinoamericano, autores como Alejandro Piscitelli han examinado cómo la Generación Z se adapta a las realidades socioeconómicas y culturales de la región. En su obra “Nativos digitales”, Piscitelli destaca cómo los jóvenes latinoamericanos están integrando la tecnología en todos los aspectos de sus vidas, desde la educación hasta el trabajo y el entretenimiento. Su investigación arroja luz sobre cómo la Generación Z en América Latina navega por un entorno digital en constante cambio y cómo esto impacta sus actitudes y comportamientos.

Según un informe de Deloitte, en el contexto peruano, la Generación Z busca un propósito claro en su trabajo y valora la flexibilidad, la diversidad y la inclusión en el entorno laboral (“¿Qué esperan los Millennials y Centennials de las empresas?”, s.f.). Sin embargo, a pesar de su deseo de encontrar significado en su trabajo, esta generación tiende a mostrar una tendencia hacia la movilidad laboral, lo que implica que cambian de empleo con mayor frecuencia que las generaciones anteriores. Este comportamiento nómada laboral presenta desafíos para las empresas peruanas en términos de retención y compromiso del talento joven.

En ese sentido, se evidencia que una característica notable de la Generación Z, tanto a nivel internacional como en Perú, es su tendencia a ser nómadas laborales. Esta tendencia, abordada por autores como Jason Dorsey en “Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business--and What to Do About It”, refleja la mentalidad de esta generación de buscar constantemente nuevas experiencias y desafíos. Dorsey explora cómo las empresas pueden adaptarse para atraer y retener el talento de la Generación Z, reconociendo su preferencia por la flexibilidad, el propósito y el impacto social en el lugar de trabajo. Su investigación destaca la necesidad de las organizaciones de adoptar nuevas estrategias de reclutamiento

y retención para adaptarse a las expectativas cambiantes de esta generación en el mercado laboral.

## **2. Organizaciones juveniles**

### **2.1. Organizaciones juveniles internacionales**

En el contexto de las organizaciones juveniles a nivel global, existen diversas entidades que comparten la misión de empoderar a la juventud y promover un impacto positivo en la sociedad. Seis de estas organizaciones son Rotaract, IAESTE, Global Citizen Year, Youth for Understanding, Up with People y The Experiment in International Living. A continuación, se presenta una visión general de algunas de estas organizaciones y su contexto.

En primer lugar, encontramos a Rotaract, que es una organización juvenil asociada a Rotary International que se enfoca en el liderazgo y el servicio comunitario. Sus miembros, conocidos como "rotaractianos", participan en proyectos de servicio, desarrollan habilidades de liderazgo y promueven la paz y la comprensión internacional.

También se encuentra IAESTE (Asociación Internacional de Intercambio de Estudiantes para Experiencia Técnica). Esta organización ofrece oportunidades de intercambio internacional para estudiantes y recién graduados en el campo de la ingeniería, las ciencias naturales y la agricultura. Los participantes adquieren experiencia laboral en el extranjero y promueven la cooperación internacional.

Por otro lado, Global Citizen Year es un programa que brinda a jóvenes la oportunidad de pasar un año en el extranjero antes de comenzar la universidad. Durante este año, participan en proyectos de servicio comunitario, aprenden sobre otras culturas y desarrollan habilidades de liderazgo.

Asimismo, Youth for Understanding (YFU) se enfoca en intercambios culturales para jóvenes. Ofrece programas de intercambio que permiten a los estudiantes vivir en el extranjero y experimentar una nueva cultura, lo que fomenta la comprensión global y el aprendizaje intercultural.

Se encuentra Up with People, que es una organización que combina la educación y las artes escénicas para promover la paz y el entendimiento global. Los participantes viajan por el mundo, realizando espectáculos y participando en proyectos de servicio comunitario.

Por último, The Experiment in International Living ofrece programas de intercambio cultural para jóvenes de todo el mundo. Los participantes viven con familias anfitrionas y participan en actividades que les permiten explorar diferentes culturas y perspectivas.

Estas organizaciones comparten un compromiso común de empoderar a la juventud y promover la comprensión internacional. A través de sus programas y actividades, contribuyen al desarrollo personal de los jóvenes y a la construcción de un mundo más inclusivo y pacífico.

## **2.2. Organizaciones juveniles en el Perú**

En esta sección se aborda la situación actual de las organizaciones juveniles en el contexto peruano, basándose en un diagnóstico exploratorio presentado por la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU 2022), entidad subordinada al Ministerio de Educación. Este informe ofrece una perspectiva completa y actualizada sobre la participación y el funcionamiento de estas organizaciones, cuyo principal objetivo es empoderar y representar a la juventud en el país. A través del análisis de datos estadísticos pertinentes, se busca comprender de manera más precisa el panorama actual de estas instituciones y su relevancia en el contexto sociopolítico peruano.

En el transcurso de la investigación, se recolectaron 352 encuestas de organizaciones juveniles, de las cuales solo 315 fueron consideradas válidas. De estas encuestas, se observa la siguiente distribución: Lima 28.3%, Resto de costa 35.9%, Sierra 28.9% y Selva 7%. Asimismo, se destaca que el 74.9% de las organizaciones se encontraban inscritas en la SENAJU, mientras que el 25.1% no lo estaba. Es importante mencionar que un 82% de las organizaciones fueron fundadas desde el año 2015 en adelante.

El estudio subraya la importancia de la personalidad jurídica para una organización, ya que otorga un carácter distinto y una etapa de maduración al permitir el ejercicio de derechos y deberes como entidad. En este sentido, se revela que un 64.4% carece de personalidad jurídica, principalmente debido al coste estimado del proceso de inscripción, que oscila entre 1000 y 1500 soles.

Un aspecto crucial que diferencia a las diversas organizaciones juveniles son las líneas temáticas que buscan abordar con sus acciones. No obstante, como se menciona en el texto, una organización juvenil generalmente no se limita a trabajar únicamente en un tema ya que esto refleja el consenso entre los intereses de sus miembros activos. Según el informe, se destaca que la mayoría de las organizaciones juveniles tienen como principal tema importante la educación (41%), seguido de los recursos naturales y el medio ambiente (38.4%).

Por otro lado, el diagnóstico actual presenta la gestión organizacional como un elemento clave para comprender cómo las organizaciones llevan a cabo acciones efectivas para alcanzar sus objetivos y metas propuestas. Según el informe, se analizan diversas

características de la gestión organizacional, que incluyen cómo está estructurada, cómo funciona, el modelamiento de herramientas de gestión, el uso de tecnologías de la comunicación e información, y la coordinación de reuniones.

En primer lugar, en lo que respecta a la estructura organizacional, se destaca que un 87.3% de las organizaciones manifiestan contar con una. Una vez identificadas las organizaciones juveniles que poseen una estructura organizacional, se evidencia que el 98.2% de estas cuentan con una Presidencia o Dirección General, seguido de un 81,1 % que tienen un Área de Comunicaciones o afines. Por otro lado, solo un 48% menciona contar con un área de logística y un 37.1% un área de investigación. Además, en términos de percepción sobre el funcionamiento, el 48.7% indica que la organización funciona de manera óptima, mientras que solamente el 16,4 % afirma que funciona de manera excelente.

En segundo lugar, se describen las herramientas empleadas para la identificación y planificación organizacional, así como para el logro de metas. Según el informe, el 94,4 % de las organizaciones juveniles señalan tener una misión, visión y/o valores, siendo estas las herramientas más comúnmente utilizadas. Este alto porcentaje evidencia la importancia de establecer directrices fundamentales en la organización para definir un propósito que dé sentido a las acciones u objetivos. Otras herramientas frecuentes incluyen la especificación de objetivos estratégicos y/o líneas de acción (76,5 %), la redacción de actas en reuniones (75,6 %), la creación de estatutos o reglamentos internos (74 %), la elaboración de planes estratégicos/operativos/de trabajo (70,5 %) y la formación de acuerdos o colaboraciones con otras instituciones (66,7 %).

En tercer lugar, en lo que respecta a las herramientas relacionadas con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se evidencia que las más empleadas son los chats grupales, utilizados por el 91,4 % de las organizaciones, y las plataformas de videoconferencia, empleadas por el 82,2 %. Entre las aplicaciones de chat grupal se encuentran WhatsApp, Telegram, Google Hangouts, entre otras. Respecto a las plataformas de videoconferencia, se destacan Zoom, Google Meet, Skype, Microsoft Teams, Jitsi, entre otras.

Por último, se examina la frecuencia mensual de las reuniones, las cuales abarcan encuentros entre miembros para la elaboración de informes de actividades, asignación de tareas y coordinación logística, entre otros fines. Los resultados muestran que, en promedio, las organizaciones juveniles se reúnen tres veces al mes, con un mínimo de una reunión y un máximo de cuarenta. Además, se nota que estas reuniones se llevan a cabo específicamente para ejecutar el plan de trabajo o actividades programadas, así como para encuentros de planificación, seguimiento y evaluación.

### **3. AIESEC**

#### **3.1. AIESEC Internacional**

AIESEC es una organización global aliada de la ONU, que reúne a jóvenes líderes de todo el mundo con el propósito de fomentar el liderazgo juvenil, la ciudadanía global y el impacto positivo en la sociedad. Su historia se remonta a su fundación en 1948 en Francia, un momento crucial en la posguerra, que marcó el inicio de una búsqueda por la comprensión intercultural y la cooperación internacional en un mundo que anhelaba la paz y el entendimiento mutuo.

Con el paso de los años, AIESEC ha evolucionado para convertirse en la red de jóvenes más grande del planeta, con presencia en más de 127 países y territorios. Su misión fundamental es “Posibilitar un entorno de desarrollo para que cada joven descubra y active su potencial de liderazgo, generando un impacto positivo en la sociedad”. A través de una amplia gama de programas y actividades, AIESEC busca empoderar a los jóvenes, brindándoles las herramientas necesarias para que se conviertan en líderes globales y agentes de cambio efectivos.

La visión de AIESEC es clara: “La paz y el cumplimiento de los potenciales humanos”. La organización se esfuerza por lograr un mundo en el que los jóvenes desempeñen un papel esencial en la construcción de un futuro más sostenible y en la promoción de la paz y la comprensión global. Este enfoque se basa en la creencia de que la juventud tiene el potencial de transformar el mundo, y AIESEC proporciona las oportunidades y la plataforma para que los jóvenes hagan precisamente eso.

Esta organización juvenil mundial ofrece una amplia variedad de programas, que incluyen intercambios internacionales, oportunidades de voluntariado y proyectos de desarrollo comunitario. Estos programas no solo permiten a los jóvenes explorar nuevas culturas y entornos, sino que también les brindan la oportunidad de adquirir experiencias significativas y desarrollar habilidades de liderazgo. Esto no solo contribuye a su crecimiento personal, sino que también aporta de manera significativa al bienestar global al abordar problemas sociales, económicos y ambientales en todo el mundo.

AIESEC Internacional cuenta con una Junta Directiva, el AI Team, siendo este el órgano de liderazgo supremo de esta organización global de jóvenes líderes. Esta junta, liderada por el Presidente de AIESEC Internacional (PAI), desempeña un papel esencial en la dirección estratégica y la toma de decisiones que impulsan a AIESEC a nivel mundial. Compuesta por un grupo de jóvenes apasionados y altamente comprometidos, la Junta Directiva Internacional lleva a cabo su mandato con una visión de construir un mundo mejor.

a través del liderazgo juvenil y la colaboración intercultural.

La composición de la Junta Directiva Internacional de AIESEC refleja la diversidad y el alcance global de la organización. Los miembros provienen de diferentes regiones y culturas, lo que aporta perspectivas valiosas a la mesa y fomenta la comprensión intercultural. Además, cada miembro de la junta se desempeña en un papel específico, liderando áreas estratégicas como finanzas, operaciones, marketing, gestión del talento humano, desarrollo de liderazgo y relaciones con las entidades locales.

Sus funciones y trabajo se basan en la misión y visión de AIESEC, que se centra en empoderar a los jóvenes para que se conviertan en líderes globales y agentes de cambio efectivos. A través de una estrecha colaboración con las entidades nacionales de AIESEC en todo el mundo, la junta lidera iniciativas clave que promueven la ciudadanía global, la comprensión intercultural y el impacto positivo en la sociedad. Asimismo, esta colaboración crea un poderoso flujo de retroalimentación y contribuye al desarrollo continuo de la organización. Su liderazgo y toma de decisiones respaldan la implementación de programas y proyectos a nivel nacional, asegurando que AIESEC siga siendo una plataforma efectiva para el crecimiento y desarrollo de jóvenes líderes.

De esta manera, a través de su vasta red global de jóvenes comprometidos, AIESEC se ha convertido en un catalizador para el cambio positivo en la sociedad y un faro de esperanza para un futuro más brillante y equitativo. Su dedicación a la formación de líderes y la promoción de valores como la paz y la cooperación internacional sigue siendo una inspiración para jóvenes de todo el mundo que buscan hacer una diferencia en sus comunidades y más allá.

### **3.2. AIESEC en Perú**

Desde su establecimiento en 1963, AIESEC en Perú ha desempeñado un papel fundamental como una entidad local de la organización global. Su enfoque principal radica en empoderar a los jóvenes peruanos, equipándolos con las herramientas y experiencias necesarias para convertirse en líderes globales capaces de crear un impacto positivo tanto en sus comunidades locales como en el ámbito global. AIESEC en Perú se ha expandido a lo largo de los años y ha establecido su presencia en las ciudades más importantes del país, incluyendo Lima, Arequipa, Piura y Cusco.

La influencia de AIESEC en Perú se extiende a través de las principales universidades, donde los miembros activos trabajan en colaboración para llevar a cabo las iniciativas de la organización. En estas instituciones académicas, AIESEC en Perú ha logrado establecer una presencia sólida y una plataforma para involucrar a jóvenes estudiantes en

sus programas y actividades.

La red nacional de AIESEC en Perú es impulsada por la dedicación y el compromiso de más de 600 miembros activos. Estos jóvenes comparten la visión de AIESEC y están motivados para contribuir al cambio positivo en la sociedad. Su participación activa en la organización les brinda la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo, fomentar su conciencia intercultural y forjar conexiones significativas con otros jóvenes a nivel nacional e internacional.

De esta manera, actualmente se cuenta con 9 entidades locales presentes en AIESEC en Perú. En el departamento de Lima se ubican 4, AIESEC en Católica (Pontificia Universidad Católica del Perú), AIESEC en Lima (Universidad de Lima), AIESEC en Pacífico (Universidad del Pacífico) y AIESEC en Universidad San Marcos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Mientras que son 5 entidades las que se encuentran al interior del país: AIESEC en Chiclayo, AIESEC en Trujillo, AIESEC en Cusco, AIESEC en Piura y AIESEC en Arequipa. Si bien cada una de las entidades se ubica de manera específica en una sola universidad, es preciso señalar, que cada uno de estos entes comprende y abarca, a su vez, más de una universidad o instituto, ampliando de esta manera la oportunidad de participar, tanto de manera interna como miembro o externa, a través de algún intercambio internacional.

Los miembros de AIESEC en Perú disfrutan del acceso a congresos nacionales que reúnen a jóvenes líderes de todo el país: Momentum en el mes de marzo, siendo el primer congreso nacional del año, en el cual se busca aprender todo acerca de la cultura AIESEC y cómo comenzar de la mejor manera esta gestión, así como también se despide a la Junta Directiva Nacional del año anterior; Impulse en el mes de agosto, en el que se da la bienvenida a la nueva Junta Directiva Nacional, así como que se comprende cuál es su visión para AIESEC en Perú; e Impact en el mes de diciembre, que es el congreso que reúne a todas las juntas directivas locales salientes y entrantes. Estos eventos ofrecen un espacio para el aprendizaje, la colaboración y la exploración de temas relevantes para la juventud y el liderazgo. Además, AIESEC en Perú conecta a sus miembros con oportunidades globales, lo que les permite participar en intercambios internacionales, proyectos de voluntariado en el extranjero y experiencias de desarrollo personal que enriquecen sus vidas y amplían sus horizontes.

Asimismo, es preciso señalar que existe una Junta Directiva Nacional en Perú (MC Perú), quienes tienen la función de guiar y coordinar las actividades y estrategias, brindadas por AIESEC Internacional, en el país, y así cumplir con la misión de empoderar a los jóvenes peruanos, ubicados en las distintas entidades locales alrededor del país, brindándoles las herramientas necesarias para convertirse en líderes globales y generar un impacto positivo

en sus comunidades y más allá. Este trabajo es el que asegurará la alineación de esfuerzos a nivel nacional y local, así como que es lo que contribuye al éxito de los programas y actividades de la organización.

#### **4. Permanencia y retención de AIESEC en Perú**

Como hemos presentado durante el marco contextual, las organizaciones juveniles han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. En Perú, muchas de estas organizaciones presentan una estructura organizacional clara y herramientas de identificación que les permiten definir y seguir un propósito específico. Este crecimiento refleja una tendencia hacia la profesionalización y formalización de las organizaciones juveniles, lo cual es esencial para su sostenibilidad y eficacia.

MacNeela (2008) subraya que el éxito del voluntariado no solo depende de la estructura organizacional, sino también de variables como el apoyo social percibido, el alcance y conocimiento del individuo, la satisfacción derivada de la experiencia de voluntariado, y la integración y compromiso con la organización. Este último factor es crucial para fidelizar, retener y comprometer a los voluntarios dentro de una organización. La capacidad de una organización para mantener altos niveles de compromiso entre sus voluntarios es determinante para su éxito a largo plazo y su impacto social. Por tanto, comprender y mejorar estas variables puede ayudar a las organizaciones juveniles a fortalecer su base de voluntarios y aumentar su efectividad.

En el caso de AIESEC en Perú, según se observa en la Tabla 3, que compila información de herramientas del área de People Management y reportes de gestión de las diversas juntas directivas nacionales, el nivel de retención ha sido notablemente alto durante los años 2020 a 2024, alcanzando un promedio de 87%. Este resultado es particularmente significativo dado el contexto desafiante generado por la pandemia de COVID-19 durante esos años.

Durante el año 2020, AIESEC en Perú contó con un total de 714 miembros distribuidos en 15 comités locales: cinco ubicados en Lima (AIESEC en Católica, AIESEC en Lima, AIESEC en Pacífico, AIESEC en San Marcos y AIESEC en URP) y diez en otros departamentos (AIESEC en Arequipa, AIESEC en Cusco, AIESEC en Chiclayo, AIESEC en Tacna, AIESEC en Huancayo, AIESEC en Trujillo, AIESEC en Piura, AIESEC en Huánuco, AIESEC en Ica y AIESEC en Tarapoto). Durante este año, solo se registraron 42 salidas, lo que refleja un alto nivel de retención del 94.1%, a pesar de las restricciones de cuarentena impuestas por la pandemia. Este alto índice de retención sugiere una adaptación inicial adecuada a la situación.

En los años 2021 y 2022, la tabla indica un aumento en el número de salidas, con 153 y 166 miembros respectivamente, coincidiendo con el cierre de siete comités locales: dos en Lima (AIESEC en San Marcos y AIESEC en URP) y cinco en otros departamentos (AIESEC en Tacna, AIESEC en Huancayo, AIESEC en Huánuco, AIESEC en Ica y AIESEC en Tarapoto). Estos cierres se debieron principalmente al incumplimiento de metas en el contexto de la pandemia. No obstante, los índices de retención se mantuvieron en 69% y 82.7% respectivamente, mostrando una tendencia positiva hacia el 2022.

En el año 2023, se reabrió el comité local de AIESEC en San Marcos bajo el nombre de AIESEC en Universidades Nacionales, aumentando el número total de comités locales a nueve: cuatro en Lima (AIESEC en Católica, AIESEC en Lima, AIESEC en Pacífico y AIESEC en Universidades Nacionales) y cinco en otros departamentos (AIESEC en Arequipa, AIESEC en Cusco, AIESEC en Chiclayo, AIESEC en Trujillo y AIESEC en Piura). Durante este año, se observó una disminución en las salidas, totalizando 70 miembros, y el nivel de retención ascendió a 92.6%.

En el primer semestre del 2024, hasta el mes de junio, se registraron 23 salidas de miembros, lo que resultó en un nivel de retención del 94.2%. Es importante destacar que se espera la incorporación de nuevos miembros durante el proceso de reclutamiento y selección 2024.2, programado para los meses de julio y agosto.

Si bien no se cuenta con datos numéricos de los años previos debido al cierre de cuentas de correo AIESECo de miembros que ya no se encontraban activos, lo que resultó en la pérdida de información numérica considerable, se dispone de testimonios de líderes que aseguran que la organización ha mantenido siempre buenos niveles de retención.

**Tabla 3: Nivel de retención AIESEC en Perú - Años 2020 a 2024**

<b>Año</b>	<b>HR total del año</b>	<b>Salidas</b>	<b>% Retención del año</b>
2020	714	42	94,1%
2021	494	153	69,0%
2022	957	166	82,7%
2023	941	70	92,6%
2024	398	23	94,2%
<b>Total</b>	<b>3504</b>	<b>454</b>	<b>87,0%</b>

Asimismo, en relación con la intención de permanencia, se han recopilado datos significativos a través de herramientas del área de People Management y de los reportes de

gestión de las diversas juntas directivas nacionales. Estos datos revelan un panorama alentador en cuanto a la continuidad de los miembros en la organización. Durante el año 2022, se observó que el 72,9% de los miembros expresaron su intención de permanecer en la organización en un periodo que abarca desde los próximos 6 meses hasta incluso 4 años. Este nivel de intención de permanencia refleja un compromiso notable y una satisfacción con la experiencia dentro de la organización.

Avanzando al año 2023, se registra un incremento en este indicador, con un 74,3% de los miembros manifestando su intención de permanecer en la organización en el mismo rango de tiempo, desde los próximos 6 meses hasta 4 años. Este aumento sugiere que las estrategias implementadas para mejorar la experiencia de los miembros y fortalecer su compromiso con la organización están dando resultados positivos. La comparación entre estos dos años pone de manifiesto una tendencia creciente en la intención de permanencia, lo que subraya la efectividad de las medidas adoptadas por la gestión para fomentar un entorno organizacional atractivo y sostenido.

En resumen, el análisis de los datos muestra que AIESEC en Perú ha logrado mantener altos niveles de retención de sus miembros, incluso en circunstancias adversas, lo cual es un indicativo de su capacidad de adaptación y gestión eficaz. Este rendimiento sostenido resalta la importancia de contar con estrategias robustas de retención y gestión de miembros para enfrentar desafíos externos.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

En el próximo capítulo, se detalla el tipo de investigación, el enfoque utilizado, el diseño, la población y muestra seleccionada. También se abordan las metodologías y herramientas empleadas para recopilar datos, junto con la evaluación de la confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados.

### **1. Diseño metodológico**

La investigación que se presenta es de naturaleza cualitativa, basada en una metodología de estudio de caso. Según Hernández (2010), el enfoque cualitativo se utiliza cuando se desea comprender las perspectivas de los participantes, ya sea a nivel individual o en grupos pequeños, explorando los fenómenos que les afectan. Este enfoque permite profundizar en sus experiencias, puntos de vista, opiniones y significados, es decir, en cómo los participantes interpretan y perciben el mundo que los rodea.

### **2. Alcance**

El alcance de esta investigación es tanto exploratorio como descriptivo. Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el objetivo es investigar un tema o problema que ha sido poco estudiado, y sobre el cual existen dudas o aún no se ha abordado en profundidad. Esto sucede, generalmente, cuando la revisión de la literatura muestra vacíos en la investigación o ideas que están vagamente relacionadas con el problema central, lo que impulsa a abordar el tema desde nuevas perspectivas. Los estudios de esta naturaleza permiten familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información preliminar que pueda sustentar una investigación más detallada sobre un contexto específico, explorar nuevos problemas, identificar conceptos o variables relevantes, establecer prioridades para futuras investigaciones o, incluso, proponer afirmaciones y postulados (Hernández et al., 2010, p. 79).

### **3. Enfoque y estrategia**

La presente investigación es de tipo cualitativa y se basa en una metodología de estudio de caso, ya que no existe un estudio previo sobre las razones detrás de la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú. La investigación cualitativa se enfoca en la recopilación de datos sin medición numérica para formular o afinar preguntas de investigación durante el proceso de interpretación. Este enfoque permite explorar en profundidad y detalle las experiencias y percepciones de los participantes, siendo especialmente adecuado para comprender su perspectiva. Según Creswell (2014), este enfoque se elige para entender cómo individuos o grupos pequeños perciben su entorno,

profundizando en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados.

La estrategia de investigación utilizada es el enfoque de estudio de caso. Según Ponce y Pasco (2015), este método permite al investigador sumergirse en un número reducido de casos específicos para lograr una comprensión profunda de un fenómeno más amplio. De igual manera, Yin (2014) señala que el estudio de caso es una investigación empírica que facilita el análisis de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real. En esta investigación, el estudio de caso desempeñó un papel esencial al permitirnos examinar en detalle la relación entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia. Este enfoque es particularmente relevante en el ámbito de la gestión del talento humano, un área que ha sido relativamente poco explorada en este tipo de organizaciones, brindándonos la oportunidad de entender mejor esta relación en un contexto específico y detallado.

El estudio de caso se centra en la profundización de casos específicos, permitiendo un análisis detallado y contextualizado. Así, este enfoque nos permitió entender las dinámicas internas de AIESEC y cómo estas influyen en la intención de permanencia de sus miembros. Al enfocar nuestra investigación en un contexto específico, pudimos identificar factores únicos y particulares que contribuyen a la intención prolongada de permanencia, a diferencia de otras organizaciones donde los jóvenes de la generación Z suelen permanecer entre 3 y 6 meses antes de buscar nuevas oportunidades.

El uso del estudio de caso también nos permitió explorar las experiencias y percepciones de los miembros de AIESEC, identificando patrones y tendencias que podrían no ser evidentes en un análisis más amplio y generalizado. Esta metodología no solo nos ayudó a entender mejor el fenómeno en estudio, sino que también nos permitió ofrecer recomendaciones prácticas y contextualmente relevantes, que podrían ser aplicadas por otras organizaciones interesadas en mejorar la retención de sus miembros.

### **3.1. Selección de unidad de información y técnicas de recolección de información**

Se implementarán diversas técnicas de recolección de información para obtener una comprensión integral de la evolución, desafíos y logros de la organización. Dada la naturaleza específica y la cantidad de miembros que conforman la población de estudio, se optará por un enfoque de recolección de muestra.

Se llevarán a cabo entrevistas para profundizar en aspectos cualitativos. Este enfoque metodológico integral garantizará una captura holística de la historia y el funcionamiento de AIESEC en Perú, ofreciendo una visión detallada y contextualizada de su trayectoria.

#### 4. Selección muestral

Una muestra refiere a que “En el proceso cualitativo, los datos se recolectan en contextos naturales, y el investigador no parte de categorías preconcebidas, sino que las categorías emergen del proceso de recolección y análisis de los datos” (Taylor y Bogdan, 1986, p. 33).

Para nuestra investigación hemos considerado como muestra a miembros actuales de la organización que cuenten con un tiempo de permanencia mayor a 1 año, miembros con tiempo de permanencia menor a 1 año, así como ex miembros que cuenten con un tiempo de permanencia mayor a 1 año y ex miembros con tiempo de permanencia menor a 1 año. La selección se hizo por conveniencia. Además, se utilizó el criterio de saturación de información, lo cual implica que la recolección de datos se detuvo una vez que las respuestas empezaron a ser repetitivas y no surgieron nuevas categorías o temas relevantes.

#### 5. Técnicas e instrumentación

La entrevista individual en profundidad constituye una conversación detallada entre el investigador y el entrevistado, cuyo propósito es obtener información específica y detallada sobre un tema en particular. El objetivo de este tipo de entrevista es “recolectar, para su posterior análisis, datos discursivos que reflejen el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada y Xuereb, 2001 citado en Pasco & Ponce, 2015).

En el contexto de esta investigación, resulta esencial realizar entrevistas con los miembros actuales y ex miembros de AIESEC, ya que esto permitirá obtener un conocimiento más profundo de los aspectos clave que se están investigando. Según Pasco y Ponce (2015), las entrevistas se clasifican en tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, según el grado de formalidad y estructuración del instrumento.

- **Entrevista estructurada:** Consiste en un conjunto fijo de preguntas que se aplican en un orden y formulación específicos, similar a una encuesta.
- **Entrevista semiestructurada:** Incluye una guía definida de preguntas, pero con flexibilidad en su secuenciación y formulación.
- **Entrevista no estructurada:** Solo tiene predefinido el tema general a tratar, permitiendo total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias.

Para esta investigación se utilizará la variante de entrevistas semiestructuradas, ya que permite que el entrevistado se exprese de manera abierta. De este modo, el entrevistador puede obtener información amplia y conectar varias ideas del entrevistado, generando aportes valiosos para el tema de estudio.

Las entrevistas (ver Anexos E, F, G y H) se han estructurado de la siguiente manera para abordar diferentes perspectivas:

- Ex miembros con más de 1 año de permanencia.
- Ex miembros con menos de 1 año de permanencia.
- Miembros actuales con más de 1 año de permanencia.
- Miembros actuales con menos de 1 año de permanencia.

**Tabla 4: Datos de entrevistados (Ex miembros con más de 1 año de permanencia)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
EM+1	26	Universidad Privada del Norte Trujillo	Ingeniería Empresarial	Septiembre 2018 - Junio 2023 (4 años y 9 meses)	- AIESEC en Trujillo - AIESEC en Perú	- Vicepresidente Local de Intercambios Sociales Salientes - Vicepresidente Nacional de Marketing Business to Business
EM+2	29	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Comunicación Social	Agosto 2014 - Enero 2019 (4 años y 11 meses)	AIESEC en San Marcos	Vicepresidenta Local de Gestión de Talento Humano
EM+3	29	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Derecho	Enero 2016 - Julio 2017 (1 año y medio)	AIESEC en San Marcos	Líder de Intercambios Profesionales Salientes

**Tabla 4: Datos de entrevistados (Ex miembros con más de 1 año de permanencia)  
(continuación)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
EM+4	29	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Ingeniería Industrial	Septiembre 2014 - Junio 2022 (7 años y 9 meses)	- AIESEC en San Marcos - AIESEC en Perú	- Vicepresidente Local de Intercambios Sociales Entrantes - Vicepresidente Local de Marketing - Presidente de Comité Local - Vicepresidente Nacional de Marketing - Vicepresidente Nacional de Desarrollo Organizacional - Presidente de Comité Nacional
EM+5	26	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Ingeniería Industrial	Febrero 2017 - Abril 2020 (3 años y 2 meses)	AIESEC en San Marcos	- Vicepresidente Local de Intercambios Profesionales Salientes - Vicepresidente Local de Relaciones Universitarias - Vicepresidente Nacional de Relaciones Universitarias
EM+6	26	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Ingeniería Industrial	Enero 2017 - Enero 2020 (3 años)	AIESEC en Cusco	- Vicepresidenta Local de Relaciones Universitarias - Presidente de Comité Local

**Tabla 5: Datos de entrevistados (Ex miembros con menos de 1 año de permanencia)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
EM-1	26	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Ingeniería Industrial	Marzo 2017 - Enero 2018 (11 meses)	AIESEC en San Marcos	Miembro de Intercambios Sociales Salientes
EM-2	21	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Marzo 2023 - Julio 2023 (5 meses)	AIESEC en Católica	Miembro de Intercambios Profesionales Salientes
EM-3	25	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Marzo 2021 - Enero 2022 (11 meses)	AIESEC en Lima	- Líder de Iniciativas para AIESEC - Líder de Intercambios Sociales Salientes
EM-4	27	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Nutrición	Abril 2016 - Septiembre 2016 (6 meses)	AIESEC en San Marcos	Miembro de Intercambios Profesionales Salientes
EM-5	29	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Ingeniería Industrial	Julio 2017 - Mayo 2018 (11 meses)	AIESEC en San Marcos	Miembro de Intercambios Profesionales Salientes

**Tabla 6: Datos de entrevistados (Miembros actuales con más de 1 año de permanencia)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
MA+1	22	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Enero 2023 - Presente (1 año y medio)	AIESEC en Católica	Vicepresidenta Local de Intercambios Sociales Entrantes
MA+2	26	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Julio 2021 - Presente (3 años)	AIESEC en Católica	Vicepresidente Local de Iniciativas para AIESEC
MA+3	24	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Psicología	Agosto 2022 - Presente (2 años)	AIESEC en Universidades Nacionales	Presidente de Comité Local

**Tabla 6: Datos de entrevistados (Miembros actuales con más de 1 año de permanencia) (continuación)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
MA+4	22	Pontificia Universidad Católica del Perú	Ingeniería Industrial	Enero 2023 - Presente (1 año y medio)	AIESEC en Católica	Vicepresidente Local de Intercambios Sociales Salientes
MA+5	24	Universidad Andina del Cusco	Ingeniería Industrial	Enero 2020 - Presente (4 años y medio)	AIESEC en Perú	Presidente de Comité Nacional
MA+6	21	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Ingeniería Mecatrónica	Enero 2023 - Presente (1 año y medio)	AIESEC en Católica	Vicepresidente Local de Gestión de Talento Humano

**Tabla 7: Datos de entrevistados (Miembros actuales con menos de 1 año de permanencia)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
MA-1	18	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Febrero 2024 - Presente (6 meses)	AIESEC en Católica (CLUC)	Miembro de Intercambios Sociales Entrantes (Member iGV)
MA-2	19	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión y Alta Dirección	Marzo 2024 - Presente (5 meses)	AIESEC en Católica (CLUC)	Líder de equipo de Intercambios Sociales Entrantes (TL iGV)
MA-3	23	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Administración de Negocios Internacionales	Enero 2024 - Presente (7 meses)	AIESEC en Universidades Nacionales (CLUNa)	Líder de equipo de Relaciones Públicas Externas y Marketing (TL PR MKT)
MA-4	20	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Administración de Negocios Internacionales	Septiembre 2024 - Presente (11 meses)	AIESEC en Universidades Nacionales (CLUNa)	Vicepresidenta Local de Finanzas y Legalidad (LCVP F&L)
MA-5	23	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Administración de Empresas	Septiembre 2024 - Presente (11 meses)	AIESEC en Universidades Nacionales (CLUNa)	Vicepresidenta Local de Marketing (LCVP MKT)

**Tabla 7: Datos de entrevistados (Miembros actuales con menos de 1 año de permanencia) (continuación)**

Código	Edad	Universidad	Carrera	Tiempo en @	Comité de @	Rol en @
MA-6	23	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Educación	Septiembre 2024 - Presente (11 meses)	AIESEC en Universidades Nacionales	Líder de equipo de Intercambios Profesionales Salientes
MA-7	20	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Administración de Negocios Internacionales	Septiembre 2024 - Presente (11 meses)	AIESEC en Universidades Nacionales	Líder de equipo de Iniciativas para AIESEC

## 6. Diseño y validación del instrumento

Para la presente investigación, el instrumento de recolección de información consistió en una guía de entrevistas semiestructuradas, diseñada específicamente para abordar los temas clave relacionados con el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción en AIESEC Perú. Esta guía de entrevistas, aunque estructurada de manera base, dio lugar a la creación de cuatro versiones adaptadas para los diferentes públicos señalados: miembros actuales con menos de un año en la organización, miembros actuales con más de un año, ex miembros con menos de un año de permanencia y ex miembros con más de un año. Si bien cada una de estas guías se enfocó en las particularidades del tiempo de permanencia de los entrevistados, todas mantuvieron una estructura común y compartieron muchas preguntas similares, adaptadas al perfil y experiencia de los participantes.

La guía de preguntas fue elaborada tomando como base los modelos teóricos previamente estudiados, como la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), la Teoría de la Equidad de Adams (1965), y la Teoría de la Motivación de Expectativas de Vroom (1964), que proporcionan el marco conceptual para entender los factores motivacionales y el compromiso organizacional. Estas teorías fueron fundamentales para estructurar las preguntas relacionadas con las percepciones de los miembros acerca de la satisfacción, la motivación intrínseca y extrínseca, y el sentido de pertenencia dentro de AIESEC. Además, las dimensiones relacionadas con la permanencia y el compromiso organizacional, basadas en la revisión de literatura existente sobre el tema, sirvieron como guía para las áreas de enfoque en las entrevistas. Las preguntas fueron formuladas de manera abierta para permitir que los entrevistados expresaran sus experiencias y percepciones de forma detallada y libre, garantizando la profundidad y riqueza de las respuestas.

El proceso de validación del instrumento fue llevado a cabo por dos expertos académicos en el área de estudio, quienes evaluaron tanto la relevancia como la claridad de las preguntas. Estos expertos, especializados en el ámbito de la gestión organizacional y el comportamiento de los voluntarios, aseguraron que las preguntas estuvieran alineadas con los objetivos de la investigación. La validación incluyó la evaluación de la pertinencia del contenido y la estructura de la guía, lo que contribuyó a garantizar la calidad y consistencia del instrumento.

El instrumento validado y aprobado fue utilizado en las entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros actuales y ex miembros de AIESEC, con el objetivo de explorar sus experiencias, percepciones y motivaciones dentro de la organización.



## **CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En el presente capítulo se presentan y analizan los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas a ex miembros y miembros actuales de AIESEC en Perú. El análisis se enfoca en identificar y comprender los factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z, con énfasis en los tres factores señalados: compromiso organizacional, motivación y satisfacción.

### **1. Compromiso Organizacional**

#### **1.1. Experiencias y percepciones**

El compromiso organizacional, fundamental para la sostenibilidad de organizaciones basadas en voluntariado como AIESEC, refleja la dedicación y conexión emocional de los miembros, influyendo en su intención de permanencia y desempeño. A partir de los testimonios recopilados, se analizan los factores que fortalecen o desafían este compromiso, considerando las experiencias de los miembros según su tiempo de permanencia y destacando su impacto en la experiencia general dentro de la organización.

Los miembros actuales con menos de 1 año, por ejemplo, reflejan una conexión profunda con la organización y sus valores. Cuando se les preguntó sobre el significado de estar comprometidos con AIESEC, en una de las entrevistas se resalta lo siguiente:

Estar comprometida con AIESEC significa dedicarle tiempo ... antes de entrar a AIESEC escuchaba que mis amigos decían que quitaba tiempo, pero no lo veo como una carga, es como un compromiso, lo disfruto, me gusta. También compartir ese sentimiento con otros miembros. (MA-2, comunicación personal, 4 de julio de 2024)

Este testimonio refleja una percepción positiva del compromiso, donde el tiempo dedicado a la organización no se percibe como una carga, sino como una actividad significativa y de disfrute. Esta perspectiva es crucial para mantener un alto nivel de compromiso entre los nuevos miembros, ya que disfrutan del tiempo invertido y comparten esa pasión con sus compañeros.

En cuanto a su nivel de compromiso desde que se unieron a la organización, uno de los miembros actuales comenta: "Mi compromiso es alto, y se refleja en mis resultados como miembro del mes" (MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta afirmación no solo indica un alto nivel de compromiso personal, sino que también sugiere que dicho compromiso se refleja en el reconocimiento y en los resultados obtenidos dentro de la organización. El

reconocimiento como “miembro del mes” actúa como una validación del esfuerzo y dedicación, reforzando aún más su compromiso con AIESEC.

Los factores que han sido determinantes para fortalecer su compromiso inicial con AIESEC se evidencian en afirmaciones como: “Primero el trato con los líderes es como una familia, hay bastante unión. Segundo, ver que lo que haces aporta y tiene un significado, conectar ese impacto. Tercero, espacios con la membresía, reuniones” (MA-6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Este testimonio subraya la importancia de las relaciones interpersonales y el sentido de comunidad dentro de la organización. La percepción de AIESEC como un equipo consolidado, e incluso al considerarla como una familia unida, junto con el reconocimiento del impacto significativo de su trabajo y la participación en reuniones y actividades, son elementos clave que fortalecen el compromiso inicial de los miembros.

La identificación con los valores y la cultura organizacional de AIESEC también juega un papel crucial en el compromiso de los miembros. Una respuesta destacada fue:

Bastante identificada, como por ejemplo disfrutar la participación, es algo que me gusta mucho, al 100%, estar con mi equipo y cumplir las actividades. Al igual que esforzarse por la excelencia, que no solamente son los resultados sino también el aprendizaje continuo. Los feedbacks han sido importantes y me ayudaron bastante. (MA-5, comunicación personal, 5 de julio de 2024)

Este testimonio resalta la fuerte identificación con los valores de la organización, como la participación activa, el esfuerzo hacia la excelencia y el aprendizaje continuo. La importancia de los feedbacks también se menciona, indicando que el apoyo y la retroalimentación constante contribuyen significativamente al compromiso de los miembros.

Por último, respecto a la relación con otros miembros y líderes de AIESEC, se evidencia que tiene una gran influencia en su compromiso con la organización. Un miembro actual mencionó que esta “influye bastante, porque al final son las personas, los jóvenes, el foco principal. Es un lugar seguro para todos, encuentras a gente a quien admirar y sentirse identificados, sentirse inspirados e inspirar, es reconfortante” (MA-6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta declaración destaca la importancia de las relaciones interpersonales y el ambiente de apoyo y seguridad que proporciona AIESEC. La admiración y la inspiración mutua entre los miembros crean un entorno reconfortante que fomenta el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Respecto al compromiso organizacional de los miembros actuales con más de un año en AIESEC, este se manifiesta de una manera más profunda y multifacética. Para estos

miembros, el compromiso significa una dedicación integral a la organización. Una de las respuestas más destacadas fue: “Es mucho de darle a la organización, velar y cumplir metas, ya no desde un aspecto personal sino de colaboración, capacidad de respuesta con personas, se puede dar tiempo y herramientas, pero también autocapacitarse y capacitar a otras personas” (MA+5, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este testimonio resalta una visión de compromiso que trasciende lo personal y se enfoca en la colaboración, el desarrollo de habilidades y la formación de otros miembros. Para estos miembros, el compromiso implica no solo cumplir con sus propias responsabilidades, sino también contribuir al crecimiento y desarrollo de sus compañeros y miembros, lo cual refuerza la cohesión y el sentido de comunidad dentro de AIESEC.

Cuando se les preguntó sobre su nivel de compromiso con la organización, un miembro expresó:

Nivel bastante alto, no se me ha pasado por la cabeza la opción de renunciar, muy a pesar de la carga que llevo actualmente. Estoy comprometida, y mi objetivo es hacer que el programa sea sostenible, es algo que pretendo y quiero. No quiero dejar las cosas a medias. (MA+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

Esta declaración refleja una dedicación profunda y sostenida, donde incluso la carga de trabajo no disuade su compromiso. La determinación de hacer que los programas sean sostenibles y la aversión a dejar proyectos incompletos muestran un fuerte sentido de responsabilidad y lealtad hacia la organización.

Los factores que han sido determinantes para fortalecer su compromiso inicial con AIESEC se describen claramente en las palabras de un miembro:

La propuesta de valor de AIESEC, el hecho de ser voluntario implica darles un producto, una experiencia y beneficios, desarrollo de habilidades. AIESEC me ha dado todo esto, por eso sigo aquí. Suelen decir que AIESEC te va a devolver incluso más de lo que le des. Y en general, esto me ha permitido vivir experiencias que no pensaba vivir, ir a congresos en otros países, tomar roles internacionales, es una oportunidad de crecimiento personal y profesional, es una ventana, por la red de contactos. (MA+5, comunicación personal, 5 de julio de 2024)

Este testimonio subraya la reciprocidad entre la organización y sus miembros, donde la inversión de tiempo y esfuerzo se ve recompensada con experiencias valiosas y

oportunidades de crecimiento. La capacidad de AIESEC para proporcionar experiencias únicas y un desarrollo profesional significativo es un factor clave en la retención de sus miembros a largo plazo.

En términos de identificación con los valores y la cultura organizacional de AIESEC, un miembro comentó: “Muchísimo, busco que mis miembros siempre los tengan presentes también. La cultura de AIESEC es bastante fuerte, tanto de manera formal de cara hacia afuera y de manera interna en los Comités Locales, con sus mascotas y demás elementos” (MA+3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Este testimonio evidencia una sólida identificación con la cultura organizacional de AIESEC, reflejada en su expresión externa y en las dinámicas internas de los comités, siendo un indicador del profundo compromiso de los miembros con la organización y de su dedicación a promover activamente sus valores.

Finalmente, se evidencia que la relación con otros miembros y líderes de AIESEC influye significativamente en su compromiso. Al respecto, un miembro mencionó en una entrevista: “Lo que fortalece mi compromiso son las personas, mi junta directiva, que me da soporte. De igual forma, tener la chance de entrenar a mi sucesora” (MA+4, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Otro comentó:

En AIESEC para ser un voluntariado, sí hay rotación en el sentido de ir rotando por roles, o sea de ir creciendo. El liderazgo no se aferra a una persona, no es una organización política, no hay partidos. Siempre están aprendiendo de los líderes, el entorno es muy bueno y permite que se queden, la retención es por el entorno... hay muy buen nivel de retención, la gente se queda y hasta ya les hemos puesto un tiempo máximo para ser miembros, porque la idea es que crezcan. (MA+5, comunicación personal, 5 de julio de 2024)

Estas declaraciones subrayan la importancia de las relaciones interpersonales y el entorno de apoyo que proporciona AIESEC. La oportunidad de desarrollar y entrenar a futuros líderes, junto con la cultura de rotación y crecimiento, crea un ambiente que fomenta el compromiso y la retención a largo plazo.

Para los ex miembros de AIESEC que estuvieron menos de un año en la organización, el compromiso organizacional tiene un significado especial que se centra en la inversión personal y el esfuerzo dedicado. Uno de los testimonios más destacados al respecto refiere a “formar parte de esa red, el compromiso de invertir tiempo y seguir avanzando, comprometerse con los objetivos y metas. Esto implicaba bastante esfuerzo” (EM-2,

comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este testimonio refleja la percepción de compromiso como un esfuerzo constante y significativo, donde la inversión de tiempo y la dedicación a los objetivos comunes de AIESEC eran fundamentales. La noción de compromiso aquí se asocia estrechamente con la participación activa y el esfuerzo para alcanzar metas compartidas.

En cuanto a su nivel de compromiso durante su permanencia en la organización, un ex miembro señaló: “Fue en crecimiento, ya que me fui enganchando más en la cultura y con el equipo de personas” (EM-2, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta declaración indica que el compromiso no fue estático, sino que evolucionó con el tiempo, a medida que el individuo se integraba más en la cultura organizacional y desarrollaba relaciones con su equipo. El crecimiento en el compromiso se vincula directamente con la inmersión en la cultura de AIESEC y la conexión con otras personas dentro de la organización.

Los factores que fueron determinantes para fortalecer su compromiso durante su tiempo activo se destacan en la respuesta: “El entorno, las amistades, eso afianzó el hecho de que siguiera, había buena comunicación con mi líder, eso también me motivó” (EM-3, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este testimonio resalta la importancia del entorno y las relaciones personales en la consolidación del compromiso. La calidad de la comunicación con los líderes y el desarrollo de amistades dentro de la organización fueron elementos clave que motivaron a los miembros a mantener su compromiso. La interacción social y el apoyo de los líderes parecen ser factores cruciales en la retención de los miembros, incluso durante períodos relativamente cortos.

La identificación con los valores y la cultura organizacional de AIESEC también jugó un papel crucial. Un ex miembro expresó que se siente: “Bastante identificado. Nadie estaba ahí por ganar dinero, lo hacías porque había gente que estaba igual de comprometido que uno mismo y tenían los mismos valores, compartíamos la misma cultura” (EM-5, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Este testimonio subraya una fuerte alineación con los valores y la cultura de AIESEC, destacando que la motivación principal no era financiera, sino el compromiso compartido con los mismos principios y metas. La identificación con la cultura organizacional y la comunidad de AIESEC fue un factor fundamental en el compromiso de los miembros.

Finalmente, las relaciones formadas en AIESEC tuvieron una gran importancia en el compromiso con la organización. Un ex miembro mencionó en una de las entrevistas que “en su momento fueron unas relaciones bastantes fuertes, ya que fueron amistades que se mantienen incluso hasta ahora” (EM-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este testimonio indica que las relaciones desarrolladas durante su tiempo en AIESEC no solo

fueron significativas en su momento, sino que también perduraron más allá de su permanencia en la organización. La formación de amistades y lazos fuertes contribuyó significativamente a su compromiso mientras estaban activos y continúa teniendo un impacto duradero en su vida personal.

Para los ex miembros de AIESEC que estuvieron más de un año en la organización, el compromiso organizacional se entiende como una responsabilidad profunda y significativa. Uno de los testimonios más destacados en este aspecto es:

Tener un nexo muy fuerte, ya que tenía mucha motivación y por ende el compromiso.

Te da un compromiso grande porque tienes responsabilidad sobre gente, por lo que hubiera sido muy egoísta de mi parte hacer un mal trabajo ya que hubiera cerrado la puerta a otras personas. (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

Este testimonio revela que el compromiso va más allá de las obligaciones personales y se extiende a la responsabilidad hacia los demás miembros y al impacto que su desempeño puede tener en futuras oportunidades para otros.

En cuanto al nivel de compromiso durante su permanencia en la organización, un ex miembro describió: “10 de 10, pero considero que hay momentos en dónde pude decaer. Sin embargo, iba creciendo por las responsabilidades que iba teniendo” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este testimonio indica que, aunque hubo momentos de dificultad, el compromiso se mantuvo sólido y en aumento debido a las crecientes responsabilidades asumidas. La alta calificación del compromiso refleja una dedicación constante, pero también una lucha interna para mantener ese nivel frente a desafíos.

Los factores determinantes para fortalecer su compromiso con AIESEC se pueden observar en la siguiente respuesta: “El equipo de personas que tuve alrededor fue el soporte para poder mantener mi compromiso. A pesar de tener puntos de quiebre, tenía apoyo de mi equipo. El why que tenía en AIESEC era un factor fuerte” (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Este testimonio subraya la importancia del apoyo del equipo y la claridad del propósito personal ("why") como elementos cruciales en la consolidación del compromiso. La red de apoyo dentro de AIESEC y la alineación con los objetivos personales jugaron un papel vital en mantener la motivación y el compromiso a lo largo del tiempo.

La identificación con los valores y la cultura organizacional de AIESEC también fue un aspecto significativo del compromiso. Un ex miembro expresó:

Un nivel bastante alto de compromiso con los valores de la organización. Siento que hay valores que han pesado más ... por ejemplo, 'vivir la diversidad' lo tengo muy

marcado, conoces a personas de distintas universidades, provincias, de otros países, aprendes cómo desenvolverte con personas que no hablan el mismo idioma. 'Disfrutar la participación', es un escape a tu rutina de cursos o actividades. Finalmente, vas y tienes amigos que buscan también eso, liberarse, salir de su zona de confort. (EM+2, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

Este testimonio destaca la fuerte identificación con los valores de diversidad y participación, y cómo estos valores enriquecieron la experiencia personal y profesional de los miembros. La capacidad de interactuar con personas de diferentes orígenes y el disfrute de la participación en actividades fuera de la rutina diaria fueron factores clave en su compromiso.

Las relaciones con otros miembros y líderes de AIESEC también influyeron significativamente en el compromiso con la organización. Un ex miembro señaló: “Lo que determinó que me quedara fue eso, tener una experiencia de liderazgo, tener un equipo a cargo, además que conocí a diferentes personas en congresos internacionales y nacionales. AIESEC es mucho de inspiración, conexiones e historias de liderazgo” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024).

Al respecto, otro ex miembro indicó durante su entrevista que “influyó bastante, ya que personalmente puedes tener un compromiso con la organización, sin embargo, pertenecer a un equipo hace que todos tengan metas que cumplir, y que eres un miembro importante dentro de ese equipo” (EM+5, comunicación personal, 6 de julio de 2024).

Estos testimonios resaltan la importancia de las experiencias de liderazgo y las conexiones personales en la retención de miembros. La oportunidad de liderar equipos y la inspiración derivada de las interacciones en congresos internacionales y nacionales fortalecieron el compromiso y la conexión con la organización.

## **1.2. Efecto del compromiso en la intención de permanencia**

El compromiso organizacional se presenta como un factor crucial en la retención de miembros en AIESEC Perú, con una variedad de experiencias y percepciones según el tiempo de permanencia en la organización. Para los miembros actuales con menos de un año, dicho compromiso se refleja en una conexión profunda con la organización y sus valores. Estos miembros perciben el tiempo dedicado a AIESEC no como una carga, sino como una actividad significativa y enriquecedora. Este enfoque positivo hacia el compromiso es fundamental para mantener un alto nivel de identificación con la organización, ya que disfrutan

del tiempo invertido y comparten esa pasión con sus compañeros. La identificación con los valores organizacionales y la cultura de AIESEC, así como el apoyo constante de sus compañeros y líderes, son elementos clave que fortalecen su compromiso inicial. Este hallazgo se alinea con la propuesta de Omoto y Snyder (1995, 2002), quienes subrayan que la etapa de experiencia dentro de una organización voluntaria influye de manera significativa en la satisfacción y en la percepción positiva de los roles asumidos por los participantes.

Asimismo, los valores compartidos y la fuerte identidad organizacional que los miembros adoptan encuentran sustento en la teoría de Meyer y Herscovitch (2001), quienes plantean que el compromiso afectivo, la conexión emocional con la organización, fomenta un sentido de pertenencia que incrementa la intención de permanencia. En este contexto, la cultura organizacional inclusiva y orientada a la comunidad que caracteriza a AIESEC refuerza estos vínculos afectivos, coincidiendo con la importancia de los valores compartidos señalados por Prince (2005).

En contraste, los miembros actuales con más de un año de permanencia en AIESEC muestran un compromiso más profundo y multifacético, centrado en la colaboración, el desarrollo de habilidades y la formación de otros integrantes. Este compromiso creciente se evidencia no solo en una mayor dedicación personal, sino también en la asunción de roles de liderazgo dentro de la organización. Esta evolución del compromiso organizacional se encuentra respaldada por el modelo de las tres etapas de permanencia de Chacón, Vecina y Dávila (2007), donde la fase de mantenimiento se caracteriza por un compromiso consolidado basado en la satisfacción y el apoyo social recibido. Además, este enfoque de liderazgo y colaboración refuerza la dimensión normativa descrita por Meyer y Allen (1993), que se manifiesta en la percepción de responsabilidad hacia el crecimiento y desarrollo de la organización.

La reciprocidad entre la organización y sus miembros, donde la inversión de tiempo y esfuerzo es recompensada con experiencias significativas y oportunidades de crecimiento, constituye un factor clave en la retención a largo plazo. Esta dinámica es consistente con la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), que destaca que las relaciones organizacionales exitosas dependen de la percepción de un intercambio equitativo y satisfactorio entre los individuos y la organización. En el caso de AIESEC, las experiencias enriquecedoras, como la participación en congresos nacionales e internacionales y la oportunidad de asumir roles de liderazgo, representan una recompensa tangible que fortalece la relación entre los miembros y la organización.

En cuanto a los ex miembros que estuvieron menos de un año en la organización, el compromiso organizacional se percibe como un esfuerzo significativo en términos personales,

donde la dedicación a los objetivos comunes de AIESEC resulta fundamental. La identificación con la cultura organizacional y las relaciones personales desarrolladas durante su tiempo en AIESEC son elementos esenciales en la consolidación de este compromiso, aunque su permanencia fue relativamente breve. Este fenómeno puede explicarse a través de las etapas iniciales de reclutamiento y socialización descritas por Cnaan y Cascio (1999), donde las primeras interacciones con la organización y el equipo son determinantes para la percepción de compromiso y pertenencia.

Por otro lado, los ex miembros con más de un año en la organización muestran un compromiso organizacional entendido como una responsabilidad profunda hacia la misión de AIESEC y sus miembros. Este compromiso creciente conforme al tiempo de permanencia se refleja en su dedicación y en la asunción de roles de liderazgo dentro de la organización. Este hallazgo coincide con la etapa de mantenimiento señalada por Haski-Leventhal y Bargal (2008), en la que los voluntarios desarrollan una conexión más sólida con la misión organizacional y se convierten en agentes activos del cambio. Asimismo, la percepción de justicia organizacional y la congruencia de valores, como lo plantean Prince (2005) y Adams (1965), influyen de manera significativa en la consolidación de este compromiso.

Así, se evidencia un compromiso creciente conforme al tiempo de permanencia en AIESEC, reflejado en la mayor asunción de roles de liderazgo y la dedicación profunda hacia la organización y sus valores. Los miembros y ex miembros que han permanecido más de un año en la organización son un claro testimonio de este fenómeno, demostrando cómo el compromiso organizacional se fortalece y se manifiesta en acciones concretas que benefician tanto a la organización como a sus integrantes. Este compromiso, tanto en miembros actuales como en ex miembros, resalta la importancia de una cultura organizacional sólida que promueva la cohesión, el reconocimiento mutuo y la alineación de valores compartidos. La reciprocidad entre la organización y sus miembros, donde la inversión de tiempo y esfuerzo es recompensada con experiencias significativas y oportunidades de crecimiento, constituye un factor clave en la retención a largo plazo. Este proceso confirma que las experiencias acumuladas y el desarrollo de relaciones significativas en la organización son pilares esenciales para consolidar el compromiso y fomentar la retención. En este contexto, la percepción de justicia organizacional, el apoyo social y el sentido de pertenencia a la misión de AIESEC son elementos cruciales para asegurar la permanencia y el compromiso de sus miembros.

## 2. Motivación

### 2.1. Factores motivacionales

La motivación, como factor clave en AIESEC, impulsa la participación activa y el compromiso de sus miembros, influenciando su experiencia y permanencia. Este análisis abarca las distintas fuentes de motivación identificadas en los testimonios, desde los miembros más recientes hasta los ex miembros con mayor experiencia, considerando elementos como el desarrollo personal, las interacciones sociales y la alineación con la misión y visión de la organización, para comprender cómo estas experiencias impactan en su percepción y en su deseo de contribuir activamente a los objetivos organizacionales.

Los miembros actuales con menos de 1 año suelen estar motivados por el deseo de desarrollar habilidades de liderazgo y expandir su red profesional. Un miembro actual indicó:

Me pareció interesante la propuesta que dan sobre fomentar el liderazgo. Considero que es una de las habilidades que debo tener en mi carrera, Gestión y Alta Dirección. También me llamó la atención la pasantía y las relaciones que puedes construir dentro de la organización. No es necesario salir del país para relacionarse con miembros extranjeros de la organización. (MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

Para los miembros actuales de AIESEC con menos de un año de experiencia, las motivaciones iniciales para unirse a la organización variaron, aunque se centraron en el deseo de aprovechar el tiempo libre de manera productiva. Un entrevistado señaló: “Tenía interés en invertir mi tiempo libre, buscaba opciones de voluntariados, por lo que decidí postular” (MA-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Otro miembro mencionó: “Estaba motivado en poder usar mi tiempo libre en algo productivo. Además, me llamó la atención que la organización también tenía presencia a nivel internacional” (MA-6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Estas respuestas indican que una búsqueda personal de actividades significativas y la atracción hacia la red internacional de AIESEC fueron factores decisivos para su ingreso. La oportunidad de participar en voluntariados y de formar parte de una organización global parecen ser motivadores clave para estos miembros.

En cuanto a las expectativas al unirse a AIESEC, uno de los entrevistados expresó: “Mis expectativas no han cambiado, ya que tengo bastante presente que la organización fomenta el desarrollo del liderazgo” (MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Otro miembro añadió: “Mis expectativas siguen constantes, se están cumpliendo, ya que se me ha brindado la oportunidad de poder liderar a un equipo” (MA-5, comunicación personal, 5 de

julio de 2024). Estas respuestas reflejan que los miembros mantienen una visión positiva y realista sobre sus experiencias en AIESEC, confirmando que sus expectativas iniciales sobre el desarrollo del liderazgo y las oportunidades de liderazgo dentro de la organización están siendo satisfechas. La consistencia en sus expectativas y la satisfacción de estas indican un alineamiento efectivo entre los objetivos personales de los miembros y las oportunidades proporcionadas por AIESEC.

En relación con los aspectos que actualmente mantienen motivados a los miembros, uno de los entrevistados comentó: “El crecimiento personal, estoy postulando a un nuevo puesto como team leader” (MA-2, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Otro miembro mencionó “el liderazgo, el networking para conocer a personas a nivel nacional, el clima de las personas, la cultura es bastante marcada” (MA-3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Estas respuestas resaltan que los miembros encuentran en AIESEC una plataforma para su crecimiento personal y profesional. La oportunidad de postular a nuevos roles, el desarrollo continuo del liderazgo, y la posibilidad de establecer redes de contactos a nivel nacional son factores clave que mantienen a los miembros motivados. Además, el ambiente positivo y la cultura distintiva de la organización contribuyen significativamente a su compromiso y satisfacción.

Respecto a la influencia de la misión y visión de AIESEC en su motivación diaria, un entrevistado expresó: “Siento que mi estadía en la organización me ha permitido definir un propósito para mí. Esto lo asocio con la cultura, visión y misión de la misma” (MA-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta indica que la misión y visión de AIESEC no solo son factores inspiradores, sino que también proporcionan a los miembros una orientación clara y un sentido de propósito en sus actividades diarias. La alineación de los valores personales con los de la organización refuerza la motivación intrínseca de los miembros, impulsándolos a contribuir activamente y a buscar continuamente el crecimiento y el impacto positivo en su entorno.

En cuanto a experiencias personales que han incrementado la motivación para permanecer en la organización, un miembro compartió: “Un obstáculo fue cuando tuve que sacrificar a mi perrito. Eso hizo que quisiera renunciar, pero sentía que AIESEC era un lugar seguro y decidí no dejarlo” (MA-6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta experiencia resalta la importancia del ambiente de apoyo y seguridad que ofrece AIESEC, que fue fundamental para superar dificultades personales y mantenerse comprometido con los objetivos y valores de la organización.

Para los miembros actuales de AIESEC con más de un año de experiencia, las motivaciones iniciales para unirse a la organización variaron significativamente. Uno de los

entrevistados expresó: “Ingresé en la etapa universitaria, con la finalidad de ocupar el tiempo libre que tenía, enfocado en los voluntariados” (MA+5, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta indica que la búsqueda de actividades significativas durante la etapa universitaria fue un factor clave en la decisión de unirse a AIESEC. Con el tiempo, estas motivaciones han evolucionado a medida que el miembro ha experimentado el crecimiento personal y las oportunidades de liderazgo dentro de la organización.

En cuanto a las fuentes de motivación diaria dentro de AIESEC, otro miembro con más de un año de experiencia refiere a “conocer a personas de otros lugares y países, debido a las nuevas oportunidades que brinda AIESEC para desarrollarse” (MA+4, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta respuesta destaca el valor del networking global y las oportunidades de desarrollo personal que la organización ofrece, lo cual constituye una fuente continua de motivación para los miembros con experiencia prolongada en AIESEC.

En respuesta a cómo influye la misión y visión de AIESEC en su motivación para seguir participando en la organización, un miembro comentó: “Creo en el propósito, me identifico con el mismo, ya que busco desarrollar el pleno potencial de las personas a través del liderazgo” (MA+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta respuesta refleja cómo los valores y objetivos de AIESEC proporcionan una guía clara y un propósito inspirador que refuerzan la motivación intrínseca de los miembros para mantener su compromiso.

En cuanto a la influencia de sus responsabilidades y roles dentro de AIESEC en su motivación, un miembro mencionó: “Estando en el área de RRHH, hace que me involucre más con mi equipo, lo cual me mantiene motivado” (MA+6, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta subraya cómo asumir responsabilidades específicas y participar activamente en la gestión de equipos dentro de la organización contribuye positivamente a la motivación personal del miembro.

Para los ex miembros de AIESEC con menos de un año de experiencia, las motivaciones iniciales para unirse a la organización variaron significativamente. Uno de los entrevistados expresó que “necesitaba poder desarrollar habilidades blandas, habilidades de liderazgo y comunicación efectiva” (EM-1, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta respuesta indica que la búsqueda de desarrollo personal y profesional fue un factor clave en la decisión de unirse a AIESEC. La oportunidad de mejorar habilidades cruciales como el liderazgo y la comunicación efectiva fue motivadora para este ex miembro. Además, otro ex miembro mencionó: “Por recomendación y porque me comentaron sobre la cultura, cómo eran las personas” (EM-3, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta referencia destaca cómo las recomendaciones personales y la percepción positiva sobre la cultura organizacional influenciaron la decisión de unirse a AIESEC para este entrevistado.

En cuanto a las expectativas al ingresar a AIESEC y cómo evolucionaron durante su tiempo en la organización, un ex miembro señaló que fue una expectativa inicial clave el hecho de que “buscaba poder trabajar las habilidades blandas y duras, como el uso de herramientas de marketing y logística” (EM-5, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Además, otro indicó: “Al conocer más de la organización, descubrí que envían a personas en intercambio. Quise contribuir al impacto que AIESEC tiene en la comunidad” (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024), reflejando cómo la experiencia en AIESEC amplió sus expectativas hacia proyectos de impacto social y cultural.

Para los ex miembros de AIESEC con menos de un año de experiencia, la influencia de la misión y visión de AIESEC en su motivación como miembros activos fue significativa. Uno de los entrevistados mencionó que “eso motiva porque hace que te relaciones con otros comités y otros países, te une” (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta destaca cómo la orientación hacia la colaboración internacional y la conexión entre diferentes comités y países fortaleció su motivación dentro de la organización. Además, todos los entrevistados expresaron respuestas alineadas con la importancia de la misión y visión de AIESEC para mantener y fortalecer su motivación en sus roles dentro de la organización.

Al preguntar sobre una experiencia importante durante su tiempo en AIESEC, uno de los ex miembros compartió: “Me sorprendió que haya bastante integración con el equipo, ya que había mucho trabajo en equipo y motivación” (EM-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta experiencia resalta la importancia del trabajo colaborativo y el ambiente motivador dentro de la organización, factores que incrementaron su motivación personal. Este tipo de integración refuerza el sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos comunes de AIESEC, contribuyendo así al desarrollo personal y profesional de los miembros.

Cuando se le preguntó qué lo motivó inicialmente a unirse a AIESEC, uno de los ex miembros expresó: “Inicialmente me motivaron los viajes e intercambios y por qué hacen las cosas” (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta respuesta destaca el interés inicial por las oportunidades de viaje y la motivación intrínseca de comprender los propósitos detrás de las acciones de la organización. Además, otro ex miembro mencionó: “Fue en parte por la invitación de una persona en la organización. El perfil de esta persona era muy competitivo” (EM+6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta referencia subraya cómo las relaciones personales y la influencia de individuos con perfiles inspiradores pueden ser motivaciones significativas para unirse a AIESEC. Esta diversidad de motivaciones iniciales refleja cómo los ex miembros fueron atraídos por diferentes aspectos de AIESEC, desde las oportunidades de viaje hasta las conexiones personales que ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Cuando se preguntó sobre las expectativas al ingresar a AIESEC y cómo evolucionaron durante su tiempo en la organización, un ex miembro compartió: “Al inicio fue conocer qué otras actividades se pueden desarrollar dentro de la organización” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta inicial refleja un interés por explorar las diferentes oportunidades de participación dentro de AIESEC. Posteriormente, añadió: “Se sumaron las ganas de querer seguir creciendo dentro de la misma” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024), indicando cómo estas expectativas evolucionaron hacia un deseo continuo de crecimiento personal y profesional dentro de la organización. Esta evolución muestra cómo las experiencias y oportunidades en AIESEC no solo satisfacen las expectativas iniciales, sino que también motivan a los miembros a perseguir un desarrollo continuo y una contribución significativa en su trayectoria dentro de la organización.

Cuando se consultó sobre los aspectos de AIESEC que lo mantuvieron motivado/a a lo largo de su permanencia, uno de los ex miembros expresó: “Primero la gente, conoces diferentes personas de lugares o regiones, y tienes mucho acompañamiento” (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta respuesta destaca la importancia del aspecto humano dentro de AIESEC, resaltando cómo las conexiones interpersonales y el apoyo mutuo contribuyen significativamente a la motivación personal dentro de la organización. Además, otro ex miembro mencionó: “La línea de carrera, me daba un plus debido a que estaba enfocada en la gestión y era una organización mundial” (EM+6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta respuesta subraya cómo las oportunidades de crecimiento profesional y la estructura organizativa global de AIESEC fueron factores motivacionales clave durante su permanencia. Estos aspectos demuestran cómo AIESEC no solo ofrece un entorno de apoyo y desarrollo personal, sino también oportunidades tangibles de carrera y crecimiento profesional en un contexto internacional.

Cuando se preguntó sobre la influencia de la misión y visión de AIESEC en su motivación como miembros activos, uno de los ex miembros compartió que “el propósito era algo muy presente en la cultura, y también la historia misma” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta respuesta indica cómo el propósito y la cultura organizacional de AIESEC fueron elementos fundamentales que motivaron al entrevistado, proporcionando un contexto significativo para su compromiso con la organización. Además, otro ex miembro mencionó que “tuvo un impacto bastante fuerte, ver que varios compartían ese objetivo, sentir esa pertenencia a la organización” (EM+5, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta afirmación subraya cómo la alineación con los objetivos compartidos y el sentido de pertenencia dentro de AIESEC fortalecieron su motivación y compromiso. Estas respuestas reflejan cómo la misión y visión de AIESEC no solo proporcionan dirección y propósito, sino

que también fomentan un sentido de comunidad y pertenencia entre los miembros, impulsando así su motivación y compromiso hacia los objetivos organizacionales.

## **2.2. Efecto de la motivación en la intención de permanencia**

La motivación en AIESEC constituye un motor clave que impulsa la participación activa de los miembros y fortalece su intención de permanencia dentro de la organización. Este fenómeno evoluciona de manera significativa a lo largo del tiempo, siendo influenciado por diversos factores, como las relaciones interpersonales, la alineación con la misión y visión, y las oportunidades de liderazgo y desarrollo personal. Al analizar estas dimensiones desde la perspectiva de teorías motivacionales, se evidencia cómo las experiencias vividas en la organización impactan profundamente en la percepción de los miembros y en su deseo de contribuir activamente a los objetivos organizacionales.

En primer lugar, las relaciones interpersonales representan un factor fundamental en la motivación inicial de los miembros actuales con menos de un año y de los ex miembros que estuvieron un periodo similar en la organización. De acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), el establecimiento de conexiones significativas satisface la necesidad psicológica básica de relación. Este vínculo refuerza la motivación intrínseca, ya que los miembros experimentan un sentido de pertenencia y aceptación dentro del grupo. En este contexto, las interacciones positivas y el ambiente acogedor generan un impacto directo en la percepción de los nuevos integrantes sobre el entorno organizacional, favoreciendo su integración y participación activa desde las primeras etapas.

Por otro lado, los miembros actuales con más de un año de permanencia y los ex miembros con mayor experiencia valoran las relaciones interpersonales desde una perspectiva colectiva, orientada hacia el logro de objetivos comunes. Este enfoque se alinea con la Teoría de la Acción Colectiva de Mancur Olson (1965), que destaca cómo las relaciones grupales fomentan la cohesión y contribuyen al cumplimiento de metas compartidas. Según esta teoría, la colaboración y el esfuerzo conjunto no solo fortalecen la motivación individual, sino que también generan un sentido de propósito colectivo, integrando a los individuos en un proyecto común que refuerza su compromiso y satisfacción.

En segundo lugar, la alineación con la misión y visión de AIESEC constituye otra fuente clave de motivación, cuya relevancia varía según la etapa de permanencia de los miembros. Para los miembros actuales y ex miembros con menos de un año, esta alineación se relaciona con el nivel de autorrealización planteado en la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943). La misión y visión de la organización ofrecen un propósito claro y significativo que permite a estos miembros satisfacer necesidades superiores,

orientándolos hacia metas trascendentes que enriquecen su experiencia y refuerzan su motivación intrínseca.

En contraste, los miembros actuales con más de un año y los ex miembros con mayor antigüedad perciben la misión y visión de AIESEC desde una perspectiva más colectiva. Según la Teoría de la Identidad Social de Tajfel y Turner (1979), la identificación con los valores y objetivos de la organización refuerza el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca, al fomentar una conexión emocional con la comunidad organizacional. Este vínculo no solo fortalece la percepción de los miembros sobre su contribución al bienestar colectivo, sino que también los impulsa a seguir participando activamente en los objetivos de la organización, promoviendo un impacto positivo tanto interno como externo.

Por último, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo personal emergen como factores determinantes en la motivación de los miembros, diferenciándose según el tiempo de permanencia. En el caso de los miembros actuales y ex miembros con menos de un año, el desarrollo de habilidades blandas y la adquisición de competencias específicas se vinculan con los factores motivacionales intrínsecos descritos por Herzberg (1968). Estos factores generan satisfacción y motivación al proporcionar oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal, elementos esenciales en las etapas iniciales de participación, donde los miembros buscan maximizar el valor de su experiencia en la organización.

Por su parte, los miembros actuales y ex miembros con más de un año perciben el liderazgo y el desarrollo como un medio para alcanzar competencias avanzadas y cumplir metas significativas. Esto se relaciona con la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), que enfatiza la importancia de la competencia como un pilar de la motivación intrínseca. La percepción de eficacia y el logro de objetivos tangibles refuerzan la motivación en esta etapa, consolidando tanto el compromiso como la intención de permanencia a través de experiencias enriquecedoras que destacan el valor de su contribución a la organización.

En síntesis, la motivación en AIESEC, influenciada por las relaciones interpersonales, la alineación con la misión y visión, y las oportunidades de desarrollo, varía según el tiempo de permanencia de los miembros en la organización. Mientras que los miembros con menos experiencia encuentran su motivación en la satisfacción de necesidades individuales, como las conexiones sociales y el desarrollo inicial, aquellos con mayor antigüedad valoran la contribución al logro colectivo, la alineación con propósitos compartidos y el reconocimiento de sus competencias. Este análisis, fundamentado en teorías motivacionales clave, resalta la importancia de implementar estrategias adaptadas a las necesidades específicas de los miembros en cada etapa de su trayectoria, garantizando así su motivación continua y su compromiso sostenido con los objetivos de AIESEC.

### 3. Satisfacción

#### 3.1. Experiencias de satisfacción

La satisfacción de los miembros en AIESEC, estrechamente vinculada a sus experiencias, interacciones sociales y percepción de oportunidades, es clave para entender su dinámica interna y su intención de permanencia. Este análisis, basado en los testimonios recogidos, explora cómo estas variables influyen en la satisfacción de los miembros, destacando logros individuales y áreas de mejora según su tiempo de permanencia.

Para los nuevos miembros en AIESEC, la satisfacción personal y profesional se deriva de diversas experiencias significativas dentro de la organización. Uno de los entrevistados expresó: “Me generó satisfacción personal principalmente con las relaciones que he generado con los miembros más cercanos” (MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta respuesta destaca la importancia de las relaciones interpersonales como un factor clave de satisfacción dentro de la organización. Además, otro miembro mencionó: “Desenvolverse adecuadamente en situaciones donde tengo que presentarme frente al público” (MA-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024), destacando cómo el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva contribuye al enriquecimiento profesional y personal de los nuevos miembros en AIESEC. Este enfoque en las relaciones y habilidades prácticas subraya cómo AIESEC no solo ofrece oportunidades de desarrollo personal, sino también prepara a sus miembros para desafíos futuros en sus carreras y vidas personales.

Al describir el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de AIESEC, uno de los entrevistados mencionó: “Desde el inicio me orientaron y me involucraron en el equipo y la rutina, la identidad también es bastante única” (MA-6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta afirmación resalta cómo los nuevos miembros perciben un ambiente inclusivo y orientado al equipo desde el principio de su participación en la organización. Además, todos los entrevistados destacaron de manera unánime que la cultura, los eventos y el ambiente de trabajo en AIESEC son extremadamente positivos. Esta coherencia en las respuestas sugiere que la organización cuenta con un ambiente laboral y cultural adecuado, proporcionando un entorno propicio para el desarrollo personal y profesional.

La satisfacción tiene un impacto significativo en la intención de permanencia de los miembros de AIESEC. Para los miembros actuales con menos de 1 año, la satisfacción inicial influye positivamente en su intención de continuar en la organización. La satisfacción con las oportunidades de desarrollo y el ambiente de trabajo refuerza su compromiso y su deseo de permanecer en AIESEC. Un miembro comentó: “La satisfacción que siento con las oportunidades de desarrollo y el ambiente de trabajo es lo que me motiva a seguir en AIESEC”

(MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Este testimonio resalta cómo la satisfacción inicial puede ser un factor determinante para la intención de permanencia de los nuevos miembros.

Continuando con los miembros con más de un año en la organización, ellos ven sus logros y experiencias positivas como factores que refuerzan su satisfacción y aumentan su intención de permanencia a largo plazo. Un miembro explicó: “La satisfacción que siento con los logros que he obtenido y las experiencias positivas que he tenido me motiva a seguir en AIESEC a largo plazo” (MA+3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Este testimonio sugiere que la satisfacción no solo se mantiene a través de los logros, sino también a través de las experiencias positivas y las relaciones establecidas.

En cuanto a las expectativas de desarrollo y crecimiento dentro de AIESEC, un miembro actual expresó: “Considero que en gran medida ha cumplido con mis expectativas, ya que dentro de mis próximos planes espero desarrollar mucho más mis habilidades” (MA+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta perspectiva subraya cómo la organización proporciona oportunidades significativas para el desarrollo personal y profesional de sus miembros, alineándose con sus metas individuales de crecimiento dentro del contexto organizacional.

En cuanto a las oportunidades de aprendizaje y capacitación en AIESEC, uno de los entrevistados indicó: “Me encuentro muy satisfecha, ya que considero que es un espacio seguro donde puedo aprender nuevas actividades, hacer preguntas y obtener respuestas asertivas por parte de mis líderes” (MA+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta experiencia refleja un ambiente de aprendizaje colaborativo y de apoyo dentro de la organización, donde se fomenta el desarrollo personal y profesional a través de interacciones directas con líderes y compañeros. Todos los entrevistados coinciden en estar satisfechos con las oportunidades de aprendizaje proporcionadas por AIESEC, destacando la efectividad de los programas de capacitación y la calidad del acompañamiento recibido.

En cuanto a aspectos de mejora dentro de AIESEC para aumentar la satisfacción como nuevo miembro, uno de los entrevistados mencionó: “Por parte de los miembros, les falta comunicación con sus VPs, no solo con TLs” (MA-3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta observación resalta la importancia de una comunicación más fluida y directa entre los miembros y los vicepresidentes dentro de la organización. Por otro lado, otro miembro señaló que es necesario “a nivel miembro, contar con procesos estandarizados” (MA-5, comunicación personal, 5 de julio de 2024), destacando la necesidad de establecer procesos claros y uniformes para mejorar la eficiencia y la organización interna de AIESEC.

Estas opiniones sugieren áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para optimizar la experiencia y la satisfacción de los nuevos miembros en la organización.

En relación con los aspectos de satisfacción personal y profesional dentro de AIESEC para los miembros actuales con más de un año de experiencia, uno de los entrevistados compartió: “Lo importante para mí es que las actividades asignadas a mi persona se realicen de manera correcta” (MA+2, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta declaración resalta la valoración de la ejecución efectiva de tareas como fuente de satisfacción en el ámbito profesional. Por otro lado, otro miembro mencionó el hecho de “conectar con otras personas, soltarse para hablar con gente, salir al frente a hablar, miedo a ser juzgado” (MA+4, comunicación personal, 4 de julio de 2024), destacando la satisfacción personal derivada de la interacción social y el desarrollo de habilidades comunicativas dentro de AIESEC. Estas respuestas subrayan la diversidad de aspectos que contribuyen a la satisfacción tanto personal como profesional de los miembros con experiencia prolongada en la organización.

En cuanto al equilibrio entre vida personal y responsabilidades en AIESEC para los miembros actuales con más de un año de experiencia, un entrevistado mencionó: “Considero que no hay un buen balance en mi vida, ya que tengo bastantes actividades que realizar” (MA+2, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta percepción sugiere un desafío en la gestión del tiempo y las prioridades entre las responsabilidades organizativas y las personales. Por otro lado, otro miembro expresó: “Me gusta estar involucrado, a pesar de tener días ocupados. La organización me ha permitido adaptarme a la rutina” (MA+4, comunicación personal, 4 de julio de 2024). De esta manera, indica una capacidad de ajuste y una valoración positiva de cómo AIESEC facilita la integración de sus compromisos dentro de una rutina ocupada. Estas respuestas subrayan las diferentes experiencias y percepciones en relación con el equilibrio entre vida personal y participación en AIESEC para los miembros con más de un año de antigüedad.

Los miembros actuales de AIESEC, con más de un año en la organización, expresan una alta satisfacción con las oportunidades de desarrollo y crecimiento proporcionadas. En palabras de uno de los entrevistados: “Estoy bastante satisfecho con las oportunidades de desarrollo y crecimiento que AIESEC me ha ofrecido. He tenido la oportunidad de seguir una línea de crecimiento” (MA+2, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta percepción es compartida por todos los entrevistados, quienes destacan haber experimentado un significativo crecimiento dentro de la organización. Este feedback resalta la efectividad de AIESEC en facilitar un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de sus miembros, promoviendo un sentido de logro y progreso continuo.

Los miembros actuales de AIESEC, con más de un año en la organización, consideran que sus expectativas iniciales sobre AIESEC han sido cumplidas y en algunos casos superadas. Según uno de los entrevistados, quien indica: “Sí han sido cumplidas, y considero que las ha sobrepasado ya que me ha permitido ampliar mi red de networking” (MA+2, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta percepción positiva es compartida por los demás entrevistados, quienes también expresan satisfacción con cómo AIESEC ha respondido a sus expectativas iniciales. Este feedback subraya la efectividad de la organización en proporcionar oportunidades significativas para el desarrollo de redes profesionales, contribuyendo al crecimiento personal y profesional de sus miembros.

Los miembros actuales de AIESEC, con más de un año en la organización, han identificado áreas específicas que podrían mejorarse para aumentar su satisfacción. Uno de los entrevistados mencionó: “A veces noto que no se cumple completamente con los roles de cada área, lo cual puede generar disconformidad entre los VP” (MA+2, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta observación subraya la importancia de la claridad y el cumplimiento de roles dentro de la organización para mantener la cohesión y la satisfacción del equipo. Otro miembro compartió su opinión, indica que “se podría mejorar cuidando más de la experiencia emocional de los miembros. A veces se llega al punto de obsesionarse tanto con las metas que se descuida este aspecto crucial” (MA+3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta perspectiva enfatiza la necesidad de equilibrar el enfoque en los objetivos organizativos con el bienestar emocional de los miembros, lo cual es fundamental para mantener un ambiente saludable y productivo en AIESEC.

Continuando, los ex miembros de AIESEC que tuvieron menos de un año en la organización destacaron aspectos específicos de su experiencia que les generaron satisfacción personal y profesional. Uno de los entrevistados expresó: “Para mí, lo más satisfactorio de mi experiencia en AIESEC fue poder ayudar a personas a cumplir su sueño de viajar al extranjero para trabajar o estudiar” (EM-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Otro entrevistado compartió: “Poder contribuir a que personas cumplan su sueño de viajar al extranjero a trabajar o estudiar fue una experiencia realmente gratificante para mí” (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Este aspecto resalta el impacto positivo que AIESEC puede tener en la vida de los participantes, al facilitar oportunidades significativas para el desarrollo personal y la ayuda a otros en el logro de sus metas.

Los ex miembros de AIESEC que tuvieron menos de un año en la organización compartieron sus percepciones sobre el ambiente de trabajo y la cultura organizacional en comparación con sus expectativas iniciales. Según uno de los entrevistados, el ambiente de trabajo era descrito como “bastante apasionado” (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024), destacando la alta participación y compromiso de los miembros con la organización.

Esta observación sugiere que AIESEC logra mantener un entorno laboral que fomenta la dedicación y el entusiasmo entre sus colaboradores más veteranos. Otro ex miembro expresó: “El ambiente de trabajo y la cultura organizacional cumplieron con mis expectativas” (EM-5, comunicación personal, 6 de julio de 2024), destacando la alineación con el trabajo en equipo y la importancia de disfrutar lo que hacen. Esta percepción indica que la organización ha logrado establecer una cultura que promueve la colaboración y el bienestar emocional de sus miembros, aspectos fundamentales para mantener la satisfacción.

Todos los miembros entrevistados expresaron alta satisfacción con las oportunidades de aprendizaje y capacitación que recibieron en AIESEC. Destacaron que estas oportunidades estuvieron siempre disponibles y jugaron un papel fundamental en la creación de una línea de carrera dentro de la organización. Según sus testimonios, AIESEC no solo proporcionó formación en habilidades específicas relacionadas con sus roles, sino que también fomentó el desarrollo de competencias transversales como el liderazgo, la comunicación y la gestión de proyectos. Estas oportunidades no solo les permitieron adquirir conocimientos prácticos, sino también explorar diferentes áreas de interés y avanzar en sus trayectorias profesionales dentro y fuera de la organización. Este enfoque en el desarrollo continuo y la formación integral subraya la dedicación de AIESEC a cultivar un entorno que apoye el crecimiento personal y profesional de sus miembros, asegurando así que estén preparados para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades en sus carreras.

Las interacciones con otros miembros y líderes de AIESEC jugaron un papel crucial en la satisfacción general de los entrevistados con la organización. Según uno de los ex miembros: “Siempre me hicieron sentir parte del equipo. Estuve bastante cómodo con mi comisión” (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta experiencia destacó la importancia de la integración y el sentido de pertenencia dentro de la comisión, contribuyendo positivamente a su satisfacción general en AIESEC. Otro ex miembro mencionó: “Durante mi estadía, las interacciones fueron bastante buenas. A pesar de ser jóvenes, los líderes mostraban una gran madurez” (EM-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta observación resalta cómo las interacciones con líderes dentro de la organización no solo proporcionaron orientación y apoyo, sino que también demostraron un alto nivel de competencia y liderazgo, lo cual influyó positivamente en su experiencia en AIESEC. Estas respuestas reflejan cómo las relaciones y las interacciones dentro de AIESEC contribuyeron significativamente a la satisfacción y la experiencia general de los ex miembros, destacando la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo efectivo en el contexto organizacional.

Por otro lado, los ex miembros de AIESEC que tuvieron más de un año en la organización compartieron los aspectos más satisfactorios de su experiencia, destacando logros significativos tanto personales como profesionales. Uno de los entrevistados expresó:

“Liderar a más de 35 personas y asumir el rol de presidente, además de ser premiado a nivel nacional, fueron experiencias que me generaron gran satisfacción personal y profesional” (EM+6, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta experiencia subraya cómo AIESEC proporciona oportunidades para el liderazgo y el reconocimiento, impactando positivamente el crecimiento y desarrollo de sus miembros. Además, todos los entrevistados coincidieron en que, a nivel profesional, valoraron positivamente la oportunidad de seguir una línea de carrera y liderar dentro de la organización. Esta consistencia en la respuesta resalta la efectividad de AIESEC en ofrecer un camino claro de desarrollo profesional y liderazgo para sus miembros.

Los ex miembros de AIESEC que tuvieron más de un año en la organización compartieron sus impresiones sobre el ambiente de trabajo y la cultura organizacional en comparación con sus expectativas iniciales. Según uno de los entrevistados: “En mi experiencia en distintos voluntariados, pude notar que la cultura de AIESEC fue mucho más resaltante y marcada” (EM+3, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta observación resalta cómo se destaca una cultura organizacional distintiva que superó las expectativas del entrevistado en comparación con otros entornos de voluntariado. Otro ex miembro mencionó que “el clima de AIESEC, la cultura, la energía, termina siendo muy contagiosa” (EM+4, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Esta afirmación sugiere que el ambiente de trabajo en AIESEC no solo cumplió con las expectativas de los entrevistados, sino que también les brindó una experiencia positiva y enriquecedora, destacándose un consenso general sobre la existencia de un buen clima organizacional durante su permanencia.

De igual forma, los ex miembros de AIESEC que tuvieron más de un año en la organización expresaron sus percepciones sobre cómo AIESEC cumplió con sus expectativas de desarrollo y crecimiento. Uno de los entrevistados mencionó: “Para mí, AIESEC cumplió con mis expectativas cuando me di cuenta de que mejoré en mi comunicación frente al público” (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Esta experiencia destaca cómo AIESEC proporcionó oportunidades concretas para el desarrollo personal y profesional, permitiendo a los miembros mejorar habilidades clave como la comunicación. Además, todos los entrevistados coincidieron en que AIESEC les brindó oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo. Esta consistencia en la respuesta subraya la efectividad de la organización en ofrecer un entorno propicio para la mejora continua y el avance profesional de sus miembros.

Asimismo, estos ex miembros de AIESEC compartieron aspectos que podrían haberse mejorado para aumentar su satisfacción como miembros. Uno de los entrevistados, afirmó que no comprendió cómo se distribuían los fondos, incluso, indicó que “tal vez faltó mayor transparencia” (EM+3, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta observación resalta la importancia de la transparencia en la gestión financiera dentro de la organización,

aspecto que podría haber mejorado la experiencia y la confianza de los miembros. Otro ex miembro expresó: “A veces me involucraba tanto en AIESEC que le daba prioridad a todo, llegando al punto de estar involucrado 24/7. Sin embargo, era importante encontrar un equilibrio en la vida” (EM+5, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta reflexión señala la necesidad de mantener un balance saludable entre el compromiso con la organización y la gestión del bienestar personal, sugiriendo áreas donde AIESEC podría mejorar en el apoyo al equilibrio entre vida personal y compromisos organizativos.

### **3.2. Efecto de la satisfacción en la intención de permanencia**

La satisfacción en AIESEC se presenta como un elemento central que impulsa la intención de permanencia de sus miembros, tanto actuales como ex miembros. Para los miembros actuales con menos de un año de permanencia en la organización, la satisfacción personal y profesional proviene principalmente de las relaciones interpersonales y del desarrollo de habilidades clave, como la comunicación efectiva. Este entorno inclusivo y orientado al equipo, junto con las oportunidades de crecimiento personal y profesional, genera una experiencia significativa que motiva a los miembros a continuar dentro de la organización. Según la Teoría de la Satisfacción en el Trabajo de Locke (1976), la satisfacción se origina de la comparación entre las expectativas individuales y la realidad percibida en el trabajo. En el caso de AIESEC, el ambiente de apoyo y el fomento de una cultura organizacional inclusiva refuerzan la conexión de los miembros con la misión y los objetivos de la organización. Las interacciones positivas y la sensación de pertenencia a un grupo cohesionado contribuyen en gran medida a la satisfacción general, en consonancia con los principios de la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), que postula que las personas se sienten más motivadas cuando perciben un intercambio justo entre lo que aportan y lo que reciben.

Por otro lado, los miembros con más de un año en AIESEC experimentan una satisfacción más profunda, relacionada con los logros alcanzados y las experiencias positivas vividas dentro de la organización. El desarrollo de habilidades y el cumplimiento de metas personales y profesionales refuerzan la intención de permanencia a largo plazo, tal como lo sugieren estudios previos sobre la importancia del desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento en la retención de empleados (Maslow, 1943; Herzberg, 1968). Según Herzberg (1959), los factores intrínsecos como el reconocimiento, la oportunidad de crecimiento y el logro de metas personales son fundamentales para la satisfacción organizacional, y en AIESEC, estos factores contribuyen de manera significativa a la experiencia positiva de los miembros con más de un año. La percepción de un entorno de aprendizaje colaborativo y de apoyo refuerza la satisfacción y la motivación a largo plazo de

los miembros más experimentados, quienes valoran especialmente la oportunidad de asumir roles de liderazgo y contribuir al desarrollo de otros.

Sin embargo, tanto los miembros actuales como los ex miembros señalan áreas de mejora en la comunicación interna. Para los nuevos miembros, mejorar la comunicación directa entre los miembros y los vicepresidentes, así como establecer procesos claros y uniformes, sería clave para incrementar la satisfacción y, por ende, su intención de permanecer. Este hallazgo es consistente con la Teoría de la Motivación de Expectativas de Vroom (1964), que sugiere que la claridad de las expectativas y la información necesaria para alcanzar el éxito son determinantes en el nivel de satisfacción y motivación. La mejora de la comunicación interna se presenta como una oportunidad para alinearse más estrechamente con las expectativas de los nuevos miembros y fomentar un entorno más cohesivo.

En cuanto a los ex miembros, aquellos con menos de un año valoran la satisfacción derivada de ayudar a otros a cumplir sus sueños, como participar en programas de intercambio internacional, lo que refleja un alto grado de satisfacción por el impacto social de su trabajo. Este hallazgo se alinea con la motivación intrínseca descrita por Deci y Ryan (1985) en su Teoría de la Autodeterminación, que explica cómo la satisfacción personal se asocia con el cumplimiento de necesidades psicológicas fundamentales, como la competencia y las relaciones interpersonales. A pesar de que su permanencia fue relativamente corta, los ex miembros con menos de un año destacaron el valor de la contribución social y las experiencias de aprendizaje como elementos que nutrieron su motivación intrínseca.

Los ex miembros con más de un año, por su parte, resaltan logros significativos como liderar equipos y recibir premios nacionales, lo que demuestra la importancia de la realización personal y profesional como fuente de satisfacción. Según la Teoría de la Equidad de Adams (1965), esta percepción de equilibrio entre esfuerzo y recompensa contribuye a un alto nivel de satisfacción, incluso después de haber dejado la organización. Los ex miembros más experimentados muestran una satisfacción que trasciende las metas individuales y se conecta con el impacto colectivo dentro de la organización. La percepción de que sus esfuerzos han sido valorados y reconocidos refuerza la satisfacción y la lealtad hacia AIESEC, incluso una vez fuera de la organización.

En síntesis, la satisfacción en AIESEC, derivada de relaciones interpersonales, el desarrollo de habilidades y las oportunidades de crecimiento, juega un papel fundamental en la intención de permanencia de los miembros. Tanto los miembros actuales como los ex miembros coinciden en que la cultura distintiva de AIESEC, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, y las relaciones interpersonales son pilares fundamentales de su

experiencia dentro de la organización. Esto respalda lo señalado por diversos autores, quienes destacan que un entorno organizacional que nutra el aprendizaje, fomente el reconocimiento y promueva conexiones significativas es esencial para mantener la satisfacción y el compromiso a largo plazo.

## **4. Elementos de la cultura y el clima organizacional**

### **4.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional en AIESEC Perú se presenta como un factor distintivo y fundamental en la experiencia de sus miembros, tanto actuales como ex miembros, influenciando significativamente su intención de permanencia en la organización. La cultura de AIESEC, caracterizada por sus valores, rituales, símbolos y un sentido de propósito compartido, crea un entorno cohesivo que motiva a sus integrantes y fortalece su compromiso.

Para los miembros actuales con más de un año en la organización, la cultura de AIESEC se consolida como un factor crucial en su intención de permanencia. Estos miembros muestran una fuerte identificación con los valores y símbolos de la organización, reflejada en su participación activa en eventos y en la adopción de roles de liderazgo. Como señala un miembro: "...A lo largo de mi estancia esto ha cambiado, me he enganchado bastante con la cultura. Ingresé primero al comité local de Piura, fui a un congreso nacional, ahí noté la cultura bastante consolidada de los comités..." (MA+3, comunicación personal, 4 de julio de 2024).

La fuerte cultura organizacional, manifestada tanto de manera formal como informal, se convierte en un elemento motivador que impulsa a estos miembros a permanecer y contribuir al crecimiento de la organización. Asimismo, dicho miembro menciona durante la entrevista: "...La cultura de AIESEC es bastante fuerte, tanto de manera formal como organización de cara hacia afuera, mientras que, de manera interna en los Comités Locales, con sus mascotas y demás elementos" (MA+3, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta integración de la cultura en todos los aspectos de la organización crea un sentido de pertenencia y lealtad que fortalece la intención de permanencia a largo plazo.

En el caso de los miembros actuales con menos de un año, la cultura organizacional también juega un papel esencial en su motivación y compromiso. Estos miembros descubren y se sienten atraídos por los elementos únicos de la cultura de AIESEC, como un miembro señala: "No sabía que había cultura como tal, todos los términos, los bailes, las mascotas, colores, sus expectativas subieron mucho porque ya se sentía parte de la organización. Todos trabajan hacia un objetivo en común" (MA-7, comunicación personal, 6 de julio de 2024).

La percepción de una cultura única y con un propósito significativo contribuye a elevar las expectativas y la motivación de estos miembros, haciendo que se sientan parte integral de la organización. Otro miembro destaca que su principal factor motivacional es "...la cultura de AIESEC que es bastante marcada" (MA-5, comunicación personal, 5 de julio de 2024) y otro añade, "...la cultura es bastante única a diferencia de otras organizaciones, porque hay un propósito bueno y además tiene impacto" (MA-7, comunicación personal, 6 de julio de 2024). Esta percepción positiva de la cultura organizacional fomenta una fuerte intención de permanencia, incluso en las etapas iniciales de su involucramiento.

Para los ex miembros que estuvieron más de un año en AIESEC, la cultura organizacional se presenta como un factor determinante en su prolongada permanencia en la organización. Al respecto, un entrevistado indicó que su prolongada estancia fue debido a "la cultura a nivel de los valores, propósitos, energía de los miembros, hablar de liderazgo, los retos y desafíos" (EM+3, comunicación personal, 3 de julio de 2024).

Estos ex miembros destacan la relevancia de los símbolos y rituales de la cultura de AIESEC, como las mascotas y los roll calls, que fomentan un sentido de identidad y cohesión. Uno de los entrevistados comenta:

No pensé que se identificaban con una mascota al grupo de personas. El tiburón, por ejemplo, en AIESEC en Trujillo, como que nunca duerme, es el rey del mar. No todo es hacer, si no también hay roll calls, eso aporta porque hay competencia y las personas se agrupan, no solamente se trata de las operaciones sino también del desarrollo social de las personas. Su cultura siempre busca que tengas una guía que te enseña y ayuda, preguntándote como te va a nivel personal o profesional. (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

Asimismo, uno de los miembros incluso destaca la diferencia del desarrollo y la relevancia que se brinda a la cultura organizacional en AIESEC respecto a la de otras organizaciones: "En mi experiencia en distintos voluntariados, pude notar que la cultura de AIESEC fue mucho más resaltante y marcada en la organización" (EM+3, comunicación personal, 3 de julio de 2024). Esta combinación de apoyo personal y profesional, junto con una fuerte identificación con los valores y propósitos de la organización, contribuye significativamente a la intención de permanencia a largo plazo.

Finalmente, para los ex miembros que estuvieron menos de un año en AIESEC, la cultura organizacional también tuvo un impacto notable en su experiencia y en su intención

de permanencia. Algunos de estos ex miembros fueron atraídos inicialmente por la reputación de la cultura de AIESEC y las recomendaciones de otros. Uno de los entrevistados comenta: "Entré a AIESEC por recomendación y porque me comentaron sobre la cultura, cómo eran las personas, eso me motivó más" (EM-3, comunicación personal, 5 de julio de 2024). Sin embargo, la falta de participación activa en eventos y actividades culturales limitó su sentido de pertenencia y compromiso. Una ex miembro señala:

Al principio me costó un poco, ya que no conocía que detrás había una cultura tan presente, a diferencia de otros voluntariados. Considero que este es un punto positivo, sin embargo, el hecho de no asistir a los eventos me hacía sentir no tan parte de la organización. (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024)

Esta observación subraya la importancia de la participación activa en la cultura organizacional para lograr una plena integración y un compromiso sostenido.

La cultura organizacional en AIESEC Perú se configura como un pilar esencial en la intención de permanencia de sus miembros, tal como se evidencia en los testimonios recopilados. Esta cultura se compone de valores compartidos, símbolos y prácticas que generan cohesión y sentido de pertenencia. En AIESEC, estos elementos se reflejan en rituales distintivos, como los roll calls, los símbolos de cada comité local y la integración de tradiciones que fortalecen la identidad colectiva. Estos rituales no solo permiten la identificación con la organización, sino que también promueven un ambiente inclusivo y orientado al equipo. Este entorno único fomenta una conexión emocional entre los miembros, contribuyendo significativamente a la retención y al compromiso organizacional a largo plazo.

Para los nuevos miembros, la cultura organizacional actúa como un motor de integración y motivación. Su inmersión en un ambiente donde la diversidad y el impacto social son fundamentales les permite identificarse rápidamente con los valores de AIESEC. Esta alineación con la misión y la cultura organizacional es un factor crucial en la generación de compromiso y motivación intrínseca, como lo señalan Omoto y Snyder (1995). La conexión con compañeros que comparten ideales y objetivos comunes refuerza el sentido de comunidad, lo que, a su vez, fortalece la intención de permanencia. En este sentido, la cultura de AIESEC actúa como un catalizador que potencia el crecimiento personal y profesional, generando un entorno favorable para que los nuevos miembros se comprometan activamente con la organización.

Este fenómeno también puede analizarse desde la perspectiva del Modelo de los Tres Niveles de Schein (1985), quien clasifica la cultura organizacional en tres niveles: artefactos,

valores declarados y supuestos básicos. En AIESEC, los artefactos se reflejan en los rituales y símbolos visibles que los miembros experimentan en su día a día, como los roll calls o las actividades de integración. Los valores declarados, como “Activando el liderazgo”, “Viviendo la diversidad”, “Disfrutando la participación”, “Esforzándose por la excelencia”, “Actuando sosteniblemente” y “Demostrando integridad”, guían las decisiones y el comportamiento de los miembros, creando un marco de referencia claro que alinea a todos hacia objetivos comunes. Finalmente, los supuestos básicos, las creencias y costumbres profundamente arraigadas y compartidas que son la base de las acciones de la organización, forman el núcleo de la identidad de AIESEC, influyendo de manera inconsciente en el comportamiento y las decisiones de los miembros.

Por su parte, los miembros con más de un año en la organización experimentan una relación más profunda con la cultura de AIESEC, desarrollando un compromiso multifacético basado en la colaboración y el liderazgo. Este compromiso creciente refleja lo que Chacón et al. (2007) describen como una consolidación del vínculo entre el miembro y la organización en la fase de mantenimiento. En AIESEC, la cultura organizacional no solo se percibe como un marco estructural, sino como un motor de crecimiento personal y profesional, lo que promueve una mayor lealtad y participación activa en las dinámicas internas. La interacción social y el cumplimiento de metas compartidas refuerzan esta conexión, haciéndola más robusta y duradera.

Este tipo de compromiso también se puede analizar desde la teoría de Hofstede (1991), quien identificó cómo la orientación hacia las personas versus las tareas influye en la cultura organizacional. En AIESEC, la cultura se orienta hacia las personas, priorizando el bienestar, el desarrollo personal y las relaciones interpersonales de los miembros, lo que fomenta un ambiente colaborativo y humano. Además, la estructura y relaciones horizontales, características de AIESEC, permite que las decisiones se tomen de manera más inclusiva, lo que refuerza la participación activa de todos los miembros en las dinámicas organizacionales.

En cuanto a los ex miembros, la cultura organizacional de AIESEC deja un impacto duradero, como lo evidencian los testimonios de quienes, aún después de su desvinculación, siguen valorando profundamente las experiencias vividas. Según Haski-Leventhal y Bargal (2008), la cultura de una organización puede seguir influyendo positivamente en sus miembros incluso después de su salida, proporcionando un sentido de propósito y legado. Los ex miembros que estuvieron menos de un año destacan cómo la cultura de trabajo en equipo y la pasión compartida influyeron positivamente en su experiencia. Mientras que aquellos con más de un año resaltan logros significativos, como el liderazgo de equipos y el impacto transformador que AIESEC tuvo en sus vidas, lo cual reitera la importancia de una cultura organizacional sólida y significativa.

En términos de la teoría de Denison (1996), se puede observar cómo la cultura organizacional de AIESEC influye directamente en el desempeño de la organización. Los elementos clave de esta cultura, como la misión clara y la participación activa de los miembros, contribuyen a un sentido de pertenencia y a un compromiso que se traduce en altos niveles de motivación y desempeño. La misión de AIESEC, centrada en el desarrollo de los jóvenes y el impacto social, impulsa a los miembros a trabajar hacia objetivos comunes y a colaborar en un ambiente de constante aprendizaje y adaptación. Además, la participación activa de los miembros en las decisiones y en las actividades de la organización fortalece la cohesión interna, contribuyendo a una mayor efectividad organizacional.

Así, la cultura organizacional de AIESEC Perú no solo refuerza la cohesión interna, sino que también actúa como un vehículo para la satisfacción y el compromiso, elementos fundamentales para la retención de miembros. La teoría de Gardner y Davis (2014) subraya que las generaciones más jóvenes, como la Generación Z, valoran profundamente la autenticidad y la alineación con los valores organizacionales. En AIESEC, estos aspectos son clave para mantener una cultura sólida y adaptativa que responda a las expectativas de sus miembros. Así, esta cultura distintiva asegura la continuidad de la organización y un impacto duradero en sus miembros, tanto durante como después de su participación.

#### **4.2. Clima organizacional**

El clima organizacional en AIESEC Perú es un componente crucial que influye significativamente en la intención de permanencia de sus miembros. Este clima, caracterizado por un ambiente de trabajo positivo, motivador y colaborativo, juega un papel esencial en la experiencia y el compromiso de los miembros, tanto actuales como antiguos, y su percepción de la organización.

Para los miembros actuales con más de un año en la organización, el clima laboral es un factor determinante en su decisión de continuar en AIESEC. La relación cercana y positiva con el equipo y la percepción de un ambiente grato son aspectos que contribuyen significativamente a su compromiso. Un miembro menciona, durante una de las entrevistas: “...Una vez que conoces al equipo, es un ambiente bastante grato. Las personas me inspiraron a quedarme y hacer un pequeño cambio en el mundo” (MA+4, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Esta sensación de inspiración y el impacto positivo generado a través del liderazgo son factores motivacionales clave. Otro miembro señala:

Me quedo en AIESEC principalmente por el clima laboral, ya que mi trabajo tiene un impacto positivo, en el desarrollo en otras personas, a través de mi liderazgo. Ya como vicepresidenta, me gusta el impacto que genero en los voluntarios de otros países.

Esto me motiva a quedarme. (EM+1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

La combinación de un entorno de trabajo positivo y la oportunidad de influir y desarrollar a otros refuerza la intención de permanencia de estos miembros veteranos.

En cuanto a los miembros actuales con menos de un año en AIESEC, el clima organizacional también desempeña un papel crucial en su experiencia y compromiso. Estos miembros encuentran en AIESEC un ambiente de trabajo acogedor y respetuoso que supera sus expectativas iniciales. Un miembro comenta: “No tenía expectativas al inicio, creía que era igual que cualquier otro voluntariado. Sin embargo, la cultura y el ambiente de trabajo fueron bastante impresionantes, me siento cómoda en los espacios y siento que puedo mostrar mi personalidad” (MA-4, comunicación personal, 5 de julio de 2024).

La energía y la actitud positiva de los miembros, incluso desde etapas iniciales, como durante el proceso de reclutamiento y, luego, en el día a día son aspectos que impresionan y motivan a los nuevos miembros. Otro miembro menciona:

En un inicio durante el proceso de reclutamiento, vi que los miembros son personas muy activos y enérgicos, esto me impresionó bastante. Después ya me di cuenta que esos niveles de energía son normales dentro de la cultura. Es un ambiente de trabajo grato, de respeto entre todos los miembros del comité y trabajan con una comunicación fluida. (MA-1, comunicación personal, 2 de julio de 2024)

La comunicación efectiva y las buenas relaciones interpersonales dentro del comité local son factores que fortalecen el compromiso de estos nuevos miembros. Un tercer miembro destaca:

La relación con otros miembros y líderes en AIESEC influye demasiado en mi compromiso, porque es gente con la que colaboro día a día, siente que si no hubiera un buen clima esto haría que no aporte como lo hago ahora. El hecho de notar ese interés y las buenas relaciones me motiva a continuar en el LC. (MA-2, comunicación personal, 4 de julio de 2024)

La colaboración y las relaciones positivas son esenciales para mantener la motivación y el compromiso de estos miembros recientes.

Para los ex miembros que estuvieron más de un año en AIESEC, el clima organizacional fue un elemento clave en su experiencia y en su decisión de permanecer

durante un período prolongado. Estos destacan la satisfacción y la motivación que experimentaron al participar en actividades y eventos de AIESEC. Uno de ellos comenta:

Fue bastante satisfactorio mandar a personas al extranjero, sin embargo, también era principalmente por el propósito de la organización. Recuerdo las reuniones semanales, momentos en los que compartía, ... espacios bastantes divertidos y de buenas vibras. Esto generaba un ambiente bastante motivador, sin dejar de lado el aspecto profesional. (EM+3, comunicación personal, 3 de julio de 2024)

La combinación de un ambiente de trabajo agradable y el reto constante de desarrollar habilidades de liderazgo y aprendizaje a nivel nacional e internacional fueron factores motivacionales significativos. Otro ex miembro menciona: "AIESEC significaba siempre trabajar en un ambiente en que uno se sienta cómodo, pero también sentirse retado por el desarrollo de las personas, el aprendizaje y sobre todo, el liderazgo, a niveles nacionales e internacionales" (EM+2, comunicación personal, 2 de julio de 2024). Este ambiente retador pero seguro, así como el enfoque en el desarrollo personal y profesional contribuyeron a una prolongada permanencia en la organización.

Finalmente, para los ex miembros que estuvieron menos de un año en AIESEC, el clima organizacional también influyó en su experiencia, aunque su permanencia fue más breve. Estos ex miembros reconocen el buen ambiente y las oportunidades de desarrollo como factores positivos que los motivaron a unirse y a permanecer en la organización, aunque otras prioridades y necesidades de desarrollo profesional eventualmente los llevaron a partir. Un ex miembro menciona que se mantenía en la organización debido a: "Las experiencias, el buen ambiente y posibilidades de desarrollo. Me retiré porque había otras habilidades duras que necesitaba aprender para la carrera" (EM-1, comunicación personal, 4 de julio de 2024). Otro ex miembro destaca la pasión y el compromiso de los miembros de AIESEC como elementos motivadores, señalando: "Hay gente que tiene bastante tiempo y los ves bastante involucrados, se nota que están bastante comprometidos. Uno elige qué tanto se involucra en AIESEC, si se ajusta a tu tiempo y esto va en línea de tu desempeño" (EM-2, comunicación personal, 5 de julio de 2024).

Además, el ambiente colaborativo y divertido también se menciona como un aspecto positivo: "... el ambiente estaba alineado al trabajo en equipo, divertirse haciendo lo que uno hace, el hecho de hacer las cosas no significaba que fuese aburrido" (EM-5, comunicación personal, 6 de julio de 2024).

El clima organizacional en AIESEC Perú se presenta como un factor determinante que influye significativamente en la intención de permanencia de sus miembros. Un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y motivador, junto con relaciones interpersonales sólidas y oportunidades de desarrollo personal y profesional, contribuye de manera sustancial a la retención y al compromiso de los miembros, tanto actuales como antiguos.

Según Herzberg (1959), los factores motivacionales, como el reconocimiento y el desarrollo de habilidades, son determinantes en la satisfacción y el compromiso organizacional. En AIESEC, el ambiente de trabajo positivo, que promueve la colaboración y el apoyo mutuo, cumple con estos factores, facilitando que los miembros se sientan valorados y motivados para contribuir a la organización. Además, desde la perspectiva de la Teoría del Clima Social de Moos (1974), el clima organizacional puede analizarse a través de tres elementos clave: Relaciones, Desarrollo Personal y Mantenimiento del Sistema. En AIESEC, las Relaciones se fortalecen mediante la confianza y el respeto mutuo entre los miembros, mientras que el Desarrollo Personal se refleja en las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. Por último, el Mantenimiento del Sistema, con normas claras y procesos definidos, asegura un entorno estable que reduce la incertidumbre y fomenta la confianza en la gestión.

Este clima favorable no solo facilita la integración y motivación de los nuevos miembros, sino que también sustenta el compromiso a largo plazo de los miembros más experimentados. La Teoría de la Acción Colectiva de Mancur Olson (1965) resalta que las organizaciones exitosas logran que sus miembros se sientan comprometidos al proporcionar un ambiente donde los esfuerzos individuales se combinan para alcanzar objetivos colectivos. En AIESEC, este sentido de comunidad y propósito compartido crea un ambiente favorable para el desarrollo del compromiso organizacional. Desde la perspectiva de la Teoría de la Percepción del Clima de Schneider (1975), las percepciones colectivas de los miembros sobre su experiencia diaria también desempeñan un papel clave. Los elementos como el liderazgo inclusivo, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales influyen directamente en estas percepciones, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los miembros.

La satisfacción, derivada de un clima laboral positivo, está profundamente vinculada con el desarrollo profesional que AIESEC ofrece a sus miembros. Según la Teoría de la Satisfacción en el Trabajo de Locke (1976), la satisfacción se origina de la comparación entre las expectativas de los miembros y las realidades experimentadas dentro de la organización. En AIESEC, los nuevos miembros encuentran un entorno inclusivo que satisface sus expectativas de aprendizaje y desarrollo, lo que genera una mayor motivación y compromiso. Por otro lado, los miembros con mayor permanencia experimentan una satisfacción continua, derivada de la adquisición de nuevas habilidades y el cumplimiento de metas personales, lo

cual refuerza su intención de permanecer en la organización. Desde la perspectiva de Herzberg (1959), esto se alinea con los Factores Motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, que se traducen en satisfacción y compromiso sostenido.

Finalmente, la importancia de un clima organizacional positivo también se refleja en los ex miembros de AIESEC, quienes, aunque hayan dejado la organización, continúan valorando la experiencia y los beneficios personales y profesionales que obtuvieron. En línea con lo planteado por Haski-Leventhal y Bargal (2008), el clima organizacional de AIESEC genera un impacto que perdura más allá de la desvinculación formal. La experiencia compartida y el sentido de pertenencia a un grupo cohesionado crean una huella duradera que sigue influyendo en la percepción y satisfacción de los ex miembros, incluso después de su partida. Este fenómeno también puede entenderse a través de los elementos de Desarrollo Personal y Relaciones propuestos por Moos (1974), los cuales continúan impactando positivamente a los ex miembros al proporcionarles habilidades y conexiones valiosas.

Así, el clima organizacional en AIESEC Perú no solo es fundamental para atraer y retener talento, sino también para promover un sentido de pertenencia y motivación sostenida. Gardner y Davis (2014) enfatizan que las generaciones más jóvenes, como la Generación Z, valoran entornos de trabajo donde se fomente la colaboración, la flexibilidad y el respeto mutuo. En línea con esta perspectiva, AIESEC se posiciona como una organización que adapta su clima laboral para satisfacer las expectativas y necesidades de sus miembros, contribuyendo así a una mayor retención y compromiso a largo plazo. Además, al considerar las percepciones colectivas de Schneider (1975) y la importancia de los Factores Higiénicos de Herzberg (1959), se refuerza la idea de que un entorno seguro y transparente es esencial para mantener un clima organizacional saludable y garantizar la satisfacción de todos los miembros. Este enfoque integral refuerza su capacidad para seguir siendo un espacio de aprendizaje y desarrollo continuo, asegurando el éxito colectivo de la organización y el bienestar de sus miembros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, basadas en la revisión teórica realizada, el trabajo de campo y el análisis de la información recolectada. Asimismo, se proponen recomendaciones centradas en la gestión de voluntarios de AIESEC Perú, con el objetivo de desarrollar futuras estrategias que fomenten la intención de permanencia de sus miembros, particularmente de la generación Z, mediante el incremento de la motivación, satisfacción, el compromiso organizacional y, en general, la mejora del bienestar de los voluntarios dentro de la organización.

### 1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas del análisis integral de los factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en AIESEC Perú. Estas conclusiones consideran el tiempo de permanencia de los integrantes, desde las etapas iniciales de incorporación hasta el impacto en aquellos con mayor trayectoria, ofreciendo un enfoque completo para comprender los elementos clave en su retención.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal identificar y analizar los factores que inciden en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en AIESEC en Perú. En este sentido, se presentan las conclusiones derivadas del objetivo principal, estructuradas en los párrafos subsiguientes:

- Se identifica y valida la relevancia de comprender y gestionar de manera adecuada el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción de los miembros, los cuales se constituyen como factores fundamentales para garantizar su retención dentro de la organización. Estos elementos, estrechamente interrelacionados, se presentan como pilares esenciales para analizar las dinámicas internas de la entidad y su influencia directa en la permanencia de los integrantes.
- El compromiso organizacional se destaca como un factor clave, especialmente para aquellos miembros con mayor tiempo de permanencia en la organización. Este compromiso no solo se refleja en la dedicación hacia el cumplimiento de metas individuales y colectivas, sino también en la responsabilidad compartida hacia el crecimiento de la organización y de sus compañeros. La reciprocidad entre AIESEC y sus miembros fortalece este vínculo, ya que la organización ofrece un entorno que fomenta el liderazgo y el desarrollo personal, mientras que los miembros responden con lealtad y esfuerzo sostenido.

- La motivación de los miembros de AIESEC en Perú evoluciona a lo largo de su permanencia en la organización. En las etapas iniciales, los integrantes priorizan la motivación intrínseca, encontrando satisfacción personal y un propósito en las actividades realizadas, por encima de las recompensas externas. Sin embargo, a medida que asumen roles de liderazgo y adquieren mayor experiencia, la motivación se orienta hacia aspectos extrínsecos, valorando los logros tangibles y el reconocimiento formal. En este sentido, es fundamental que AIESEC enfoque sus esfuerzos en fomentar la motivación intrínseca en los nuevos miembros y, posteriormente, implemente sistemas de reconocimiento que refuercen el compromiso y la satisfacción de aquellos con mayor trayectoria.
- La satisfacción en AIESEC en Perú es un factor clave en la intención de permanencia de sus miembros, y está estrechamente vinculada al tiempo de permanencia en la organización. Esta satisfacción tiende a incrementarse a medida que los miembros se involucran en actividades, eventos y en el cumplimiento de objetivos. Los miembros con menos de un año se enfocan en su integración y aprendizaje, mientras que los de mayor permanencia experimentan una satisfacción más profunda, vinculada al cumplimiento de metas, liderazgo, crecimiento de equipos y logros alcanzados. Este incremento en la satisfacción está estrechamente ligado al nivel de participación activa, lo que fortalece su compromiso a largo plazo.

El primer objetivo específico consistió en examinar las dimensiones de los factores que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú. En este contexto, se concluye lo siguiente:

- Las dimensiones del compromiso organizacional que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú son las relaciones interpersonales, la identificación con los valores organizacionales y el reconocimiento y propósito. Para los miembros con menor permanencia, las relaciones interpersonales se centran en el contacto inicial con líderes y compañeros, mientras que, para los miembros con mayor permanencia, se amplían a conexiones nacionales e internacionales y un sentido de apoyo mutuo en toda la red. La identificación con los valores comienza con la observación de líderes que los encarnan y evoluciona hacia una internalización y promoción activa de estos principios. En cuanto al reconocimiento y propósito, los miembros nuevos valoran el cumplimiento de metas y el reconocimiento inicial, mientras que los más experimentados priorizan el éxito colectivo y el propósito organizacional como motores para superar desafíos y mantenerse en la organización. Estas dimensiones muestran cómo el compromiso

organizacional se adapta y refuerza según el tiempo de permanencia y los roles asumidos.

- Las dimensiones de la motivación que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú son las relaciones interpersonales, la alineación con la misión y visión, y el liderazgo y desarrollo. En cuanto a las relaciones interpersonales, los miembros con menor permanencia se sienten motivados por la posibilidad de establecer vínculos con personas de otras universidades y países, mientras que aquellos con mayor permanencia encuentran motivación en las relaciones con sus propios equipos y el apoyo mutuo entre líderes. Respecto a la alineación con la misión y visión, los nuevos miembros se sienten inspirados a definir su propio propósito y contribuir al impacto de AIESEC en la comunidad, mientras que los miembros más experimentados no solo se identifican profundamente con estos principios, sino que se motivan al ser parte de una comunidad altruista que busca el bienestar colectivo. Finalmente, en liderazgo y desarrollo, los miembros con menor permanencia se enfocan en adquirir habilidades como liderazgo y comunicación efectiva para su desarrollo personal y profesional, mientras que los miembros con mayor permanencia priorizan el desarrollo de sus equipos y el crecimiento conjunto con la organización, evidenciando una motivación que trasciende lo individual hacia lo colectivo.
- Las dimensiones de la satisfacción que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú son las relaciones interpersonales y el desarrollo personal y profesional. En cuanto a las relaciones interpersonales, los miembros con menor permanencia encuentran satisfacción al establecer vínculos con sus pares y al observar la madurez de sus líderes, quienes, a pesar de ser jóvenes, demuestran habilidades sólidas para liderar sus áreas. Por otro lado, los miembros con mayor permanencia valoran las relaciones asertivas con sus propios líderes, el apoyo y entendimiento entre líderes, así como la posibilidad de establecer conexiones con personas externas a la organización y contribuir a sus objetivos mediante los programas de AIESEC. Respecto al desarrollo personal y profesional, los miembros con menor permanencia destacan la oportunidad de aprender algo nuevo y el ambiente laboral, superando incluso sus expectativas iniciales al adquirir conocimientos desconocidos. Para los miembros con mayor permanencia, los logros alcanzados junto a sus equipos, las experiencias positivas, la posibilidad de asumir nuevos roles de liderazgo y el equilibrio entre esfuerzo y recompensa, reflejado en el reconocimiento y los premios recibidos, son fuentes clave

de satisfacción que refuerzan su lealtad hacia la organización y su intención de permanencia a largo plazo.

El segundo objetivo específico se centró en explorar los elementos específicos de la cultura y el clima organizacional de AIESEC en Perú que son más relevantes para la decisión de los miembros de la Generación Z de permanecer en la organización. En este contexto, se derivan las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional de AIESEC constituye un factor fundamental en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en Perú. En el caso de los miembros con menor permanencia, la cultura, caracterizada por sus valores, propósito, lenguaje propio, bailes, roll calls y colores, genera un fuerte sentido de pertenencia, lo que incrementa sus expectativas al sentirse parte de la organización. Por otro lado, los miembros con mayor permanencia, quienes generalmente ocupan roles de liderazgo, han internalizado la cultura de manera más profunda, reconociendo que esta no solo se compone de valores y propósito, sino también de costumbres y rituales que, aunque evolucionan, mantienen su esencia. Estos miembros se han vinculado con la organización a través de su participación en reuniones, eventos y congresos, comprendiendo que su compromiso va más allá de intereses personales, enfocándose en la colaboración, el cumplimiento de metas y el intercambio de conocimientos, lo cual refuerza aún más la cohesión de la comunidad dentro de AIESEC.
- El clima organizacional de AIESEC en Perú se constituye como un factor determinante en la configuración de la intención de permanencia de sus miembros, al ofrecer un entorno laboral positivo, colaborativo y estimulante que promueve relaciones interpersonales de calidad y garantiza oportunidades constantes de desarrollo personal y profesional. Este clima contribuye significativamente a la integración inicial de los nuevos miembros, fomentando un sentido de pertenencia y minimizando posibles barreras, al tiempo que fortalece el compromiso sostenido de los miembros con mayor experiencia, quienes encuentran en la organización un balance adecuado entre las exigencias de sus roles y el apoyo recibido. Asimismo, genera un impacto duradero en los ex miembros, quienes reconocen su influencia en su desarrollo personal y profesional. En este sentido, un clima organizacional saludable, coherente con los valores y necesidades de sus integrantes, resulta fundamental no solo para la retención de los miembros, sino también para potenciar su motivación, compromiso y el éxito continuo de la organización.

El tercer objetivo específico se centró en interpretar cualitativamente las experiencias y percepciones de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú respecto a su intención de permanencia en la organización. En este contexto, se derivan las siguientes conclusiones:

- Las relaciones interpersonales en AIESEC, tanto entre los miembros como con sus líderes, desempeñan un papel fundamental en la retención de los integrantes de la organización. La existencia de un entorno caracterizado por el apoyo mutuo, la camaradería y el reconocimiento contribuye significativamente al fortalecimiento de un compromiso más profundo y sostenido hacia la institución. La percepción de AIESEC como una comunidad cohesionada y una red de apoyo se configura como un factor esencial para promover la permanencia de sus miembros. En este contexto, resulta imperativo que AIESEC continúe fortaleciendo estas relaciones, asegurando la consolidación de un ambiente positivo, colaborativo y alineado con los valores organizacionales.
- La identificación con los valores fundamentales de AIESEC, como “Activando el liderazgo”, “Viviendo la diversidad”, “Disfrutando la participación”, “Esforzándose por la excelencia”, “Actuando sosteniblemente” y “Demostrando integridad”, constituye un elemento esencial en la intención de permanencia de sus miembros. Aquellos que se alinean profundamente con estos principios no solo desarrollan un alto nivel de compromiso, sino también una lealtad sostenida hacia la organización. Es imprescindible que AIESEC mantenga y promueva activamente estos valores, asegurando que los miembros no solo se identifiquen con ellos, sino que también los incorporen en su quehacer diario, reforzando así su conexión con la misión y visión de la organización.
- AIESEC se destaca por brindar a sus miembros oportunidades excepcionales de desarrollo personal y profesional, las cuales son altamente valoradas y tienen un impacto significativo en su intención de permanencia. La participación en congresos, la asunción de roles internacionales y la construcción de una red de contactos enriquecen de manera sustancial la experiencia de los miembros, fortaleciendo su compromiso con la organización. Es fundamental que AIESEC mantenga y amplíe estas oportunidades, garantizando así el interés continuo, la motivación, la satisfacción y el desarrollo integral de sus integrantes, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de su comunidad.
- La comunicación efectiva constituye un aspecto clave que requiere fortalecimiento en AIESEC en Perú. Los miembros con menor tiempo de permanencia han señalado

carencias en la comunicación con líderes de niveles superiores y entre las distintas áreas, lo que genera desafíos en la sinergia y la coordinación de los entregables. Por otro lado, los miembros con mayor permanencia enfatizan la importancia de adaptar los mensajes y los canales de comunicación al nivel de comprensión y experiencia de los nuevos integrantes. Asimismo, subrayan que la comunicación debe estar alineada de manera consistente con el propósito y los valores de la organización, a fin de fortalecer el compromiso, fomentar una conexión más profunda con AIESEC y mejorar la cohesión organizacional.

- La transparencia financiera se presenta como un aspecto relevante a mejorar en AIESEC en Perú. Los miembros con menor tiempo de permanencia han manifestado inquietudes respecto a los costos asociados a los congresos y programas, percibiéndolos como una barrera que limita su acceso a estas oportunidades. Por su parte, los miembros con mayor permanencia resaltan la necesidad de mayor claridad en la distribución de los recursos financieros, indicando que, aunque a nivel nacional se comparten reportes financieros, esta información no siempre es transmitida de manera integral a nivel local. Fortalecer la transparencia en este ámbito es esencial para garantizar la confianza y el compromiso de los miembros con la organización.
- El equilibrio entre la vida personal y las responsabilidades en AIESEC en Perú es un aspecto por mejorar. Los miembros con menor permanencia perciben que, al asumir roles de liderazgo, el enfoque en metas y objetivos puede generar agotamiento y presión, lo que impacta su desempeño. Por su parte, los miembros con mayor permanencia se preocupan por el bienestar de los nuevos integrantes, reconociendo que el agotamiento y el descuido de responsabilidades fuera de la organización son riesgos que deben evitarse. Comprenden la importancia de la salud mental y el equilibrio, entendiendo que, aunque AIESEC puede ser una prioridad, es esencial mantener un balance para asegurar un compromiso sostenible.

## **2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones derivadas de los hallazgos obtenidos en esta investigación, con el propósito de mejorar la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en AIESEC en Perú. Estas recomendaciones abordan diversas áreas dentro de la organización, enfocándose en optimizar aspectos clave como el compromiso, la motivación y la satisfacción de los miembros. Asimismo, se destacan estrategias orientadas a fortalecer la integración, el reconocimiento y el desarrollo continuo, elementos esenciales para garantizar la lealtad y la permanencia a largo plazo.

Las propuestas aquí presentadas están alineadas con los objetivos de la investigación y buscan maximizar la retención y la contribución activa de los miembros en la organización. En consecuencia, se desarrollan a continuación las recomendaciones, comenzando con el objetivo general:

- Se recomienda que AIESEC en Perú refuerce el compromiso organizacional mediante la implementación de estrategias que fortalezcan la reciprocidad entre la organización y sus miembros, especialmente para aquellos con mayor tiempo de permanencia. Esto puede lograrse ofreciendo un entorno que continúe promoviendo el desarrollo personal y el liderazgo, a través de oportunidades de formación y crecimiento profesional. Además, es esencial que se fomente un sentido de responsabilidad compartida, donde los miembros no solo se comprometan con el cumplimiento de metas individuales y colectivas, sino también con el crecimiento continuo de la organización y el apoyo mutuo entre compañeros. De esta manera, AIESEC fortalecerá el vínculo de lealtad y esfuerzo sostenido de sus miembros, garantizando su permanencia y contribución activa al éxito de la organización.
- Es fundamental mantener el enfoque en la motivación intrínseca desde el inicio de la incorporación de los nuevos miembros. AIESEC debe diseñar programas y actividades que resalten el crecimiento personal y la realización interna, promoviendo un sentido de propósito y disfrute personal en las tareas asignadas. Esto asegurará que los miembros se sientan valorados y comprometidos desde el comienzo de su participación.
- Se recomienda que AIESEC en Perú refuerce estrategias de integración y aprendizaje para los miembros con menos de un año de permanencia, fomentando su participación activa en actividades y eventos desde el inicio, con el fin de incrementar su satisfacción y fortalecer su compromiso a largo plazo. Para los miembros con mayor tiempo en la organización, es crucial seguir promoviendo la asunción de roles de liderazgo y la oportunidad de contribuir al crecimiento de equipos, ya que estos elementos están directamente vinculados con una satisfacción más profunda. En general, AIESEC debe continuar incentivando la participación activa en todos los niveles, ya que este involucramiento es un factor clave para el incremento de la satisfacción y la permanencia dentro de la organización.

En el contexto del primer objetivo específico, referido a examinar las dimensiones de los factores que influyen de manera determinante en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en AIESEC en Perú, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que AIESEC en Perú refuerce el compromiso organizacional desde el inicio de la experiencia de los miembros, promoviendo relaciones interpersonales que fomenten un ambiente de apoyo mutuo tanto a nivel local como nacional e internacional. Para los miembros con mayor permanencia, es importante promover espacios donde puedan compartir y fortalecer su identificación con los valores organizacionales, involucrándolos en actividades que les permitan internalizar y promover estos principios. Además, es fundamental que el reconocimiento no solo se enfoque en logros individuales, sino que también resalte el éxito colectivo y el propósito organizacional, contribuyendo así a mantener el compromiso a largo plazo.
- AIESEC en Perú debe continuar impulsando la motivación tanto en nuevos miembros como en los más experimentados, facilitando espacios para la interacción interpersonal en todos los niveles. Para los miembros con mayor permanencia, se debe enfatizar la importancia del liderazgo colaborativo y el desarrollo de equipos, alineando estos aspectos con la misión y visión de la organización. A medida que los miembros se involucren más en la misión de AIESEC, es clave ofrecer oportunidades para que se conviertan en líderes y guíen el crecimiento de sus equipos, lo que fortalecerá su motivación y permanencia en la organización.
- Para incrementar la satisfacción de los miembros, se recomienda que AIESEC en Perú continúe promoviendo relaciones interpersonales asertivas, especialmente entre los miembros y sus líderes, garantizando un entorno de apoyo y comprensión mutua. Además, es esencial proporcionar oportunidades constantes de desarrollo personal y profesional, ajustadas a las expectativas de los nuevos miembros en términos de aprendizaje, así como a las de los miembros más experimentados, quienes buscan roles de liderazgo y logros alcanzados. El reconocimiento, tanto a nivel individual como colectivo, debe ser un componente clave del ambiente organizacional, ya que fortalece la satisfacción y fomenta la lealtad y permanencia a largo plazo.

En el contexto del segundo objetivo específico, referido a explorar los elementos específicos de la cultura y el clima organizacional de AIESEC en Perú que son más relevantes para la decisión de los miembros de la Generación Z de permanecer en la organización, se derivan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que AIESEC en Perú continúe fortaleciendo su cultura organizacional, promoviendo sus valores, propósito y tradiciones, como los roll calls, los shouts, las mascotas y los colores, para generar un fuerte sentido de pertenencia, especialmente entre los nuevos miembros. Además, es fundamental que los miembros con mayor permanencia, especialmente aquellos en roles de liderazgo, continúen profundizando

su identificación con la cultura, reconociendo que la misma no solo se compone de valores, sino también de costumbres y rituales que fortalecen la cohesión interna. AIESEC debe seguir trabajando en su marca e identidad de "Peruanazo", fortaleciendo el sentido de pertenencia y posicionándola a nivel internacional, a través de espacios de participación activa en eventos y congresos que fomenten el compromiso colectivo y el intercambio de conocimientos.

- En cuanto al clima organizacional, se recomienda que AIESEC en Perú continúe promoviendo un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y motivador, el cual favorezca tanto la integración de nuevos miembros como el compromiso sostenido de los más experimentados. Es crucial que este clima se mantenga alineado con los valores de la organización y las necesidades de los miembros, brindando oportunidades constantes de desarrollo personal y profesional. Asimismo, el equilibrio entre las exigencias y el apoyo debe seguir siendo un pilar, garantizando que los miembros, tanto actuales como ex miembros, perciban el impacto positivo del clima organizacional en su crecimiento y motivación, lo que a su vez fortalecerá la intención de permanencia y contribuirá al éxito continuo de AIESEC.

En el contexto del tercer objetivo específico, referido a interpretar cualitativamente las experiencias y percepciones de los miembros de la Generación Z de AIESEC en Perú respecto a su intención de permanencia en la organización, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a AIESEC en Perú fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización, tanto entre los miembros como con sus líderes, con el propósito de fomentar un ambiente caracterizado por el apoyo mutuo, la camaradería y el reconocimiento, factores esenciales para garantizar la retención de los integrantes. Este entorno debe promover un sólido sentido de pertenencia, consolidando la percepción de AIESEC como una comunidad cohesionada y una red de apoyo confiable, a través de actividades como team-building y eventos sociales. Asimismo, resulta fundamental establecer vínculos más estrechos con la red alumni de AIESEC en Perú, con el objetivo de aprovechar su experiencia, conocimiento y oportunidades. La participación activa de los alumni no solo enriquecería el ambiente organizacional, sino que también brindaría a los miembros actuales acceso a valiosas perspectivas que fortalezcan su compromiso y contribuyan al desarrollo integral de la organización.
- Se recomienda que AIESEC integre de manera sistemática sus valores organizacionales en todas las actividades y comunicaciones, complementando las estrategias existentes. Si bien ya se realizan talleres introductorios sobre los valores

en los procesos de inducción de nuevos miembros, sería valioso implementar talleres específicos dirigidos a los miembros con mayor permanencia. Estos talleres podrían enfocarse en fortalecer la vivencia de los valores organizacionales, vinculándolos con los propósitos personales de los miembros para fomentar una conexión más profunda con la organización. Asimismo, se sugiere continuar utilizando elementos simbólicos y mensajes alineados con la cultura en los materiales de comunicación interna y externa, además de crear espacios regulares para reflexionar sobre la aplicación práctica de los valores en las actividades diarias. También sería útil establecer métricas de evaluación que permitan medir el grado de alineación de los miembros con los valores organizacionales y reconocer públicamente comportamientos que los reflejen. Estas acciones consolidarán la identificación de los miembros con AIESEC, promoviendo el compromiso y la cohesión organizacional.

- AIESEC debe continuar fortaleciendo el ambiente de desarrollo continuo, capitalizando las estrategias ya implementadas como sus congresos y eventos, tanto locales como nacionales, que abordan habilidades clave como liderazgo, gestión de equipos multiculturales e innovación en sus programas, así como talleres prácticos sobre comunicación efectiva y resolución de problemas. Sin embargo, resulta prioritario enfocarse en la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esto incluye la creación de una biblioteca virtual que reúna recursos formativos, documentos clave y guías prácticas, garantizando un respaldo adecuado de la información y su disponibilidad para todos los miembros. Esta plataforma no solo debe centralizar el conocimiento existente, sino también permitir su actualización constante a través de contribuciones de los miembros, asegurando así la continuidad y transferencia efectiva de aprendizajes. Al priorizar esta estrategia, AIESEC podrá maximizar el impacto de sus iniciativas de desarrollo, evitar la pérdida de información valiosa y fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y colaborativo.
- Para fortalecer la comunicación interna en AIESEC Perú, se recomienda implementar acciones concretas como la creación de guías informativas digitales para nuevos miembros, acompañadas de sesiones introductorias interactivas que detallen roles, expectativas y procesos de integración. Asimismo, es esencial consolidar los "Job Descriptions" en un Manual de Organización y Funciones (MOF), documento formal que sirva como guía integral para todo el equipo y que facilite la comprensión uniforme de los roles organizacionales. Este MOF no solo permitirá una mayor claridad en las responsabilidades, sino que también facilitará la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) más concretos y precisos para evaluar el rendimiento de los

miembros y áreas. Además, se sugiere establecer reuniones de corner (Reunión entre área operativa y estratégica) quincenales para fomentar la sinergia entre áreas, complementadas con plataformas digitales compartidas que permitan el acceso a documentos clave. Para reforzar el propósito organizacional, se podrían incluir dinámicas en congresos locales y nacionales que conecten los objetivos personales de los miembros con la misión y visión de AIESEC. Finalmente, institucionalizar reuniones de seguimiento mensuales, o a demanda, entre líderes y miembros permitirá ofrecer retroalimentación personalizada, reconocer logros y discutir metas futuras, promoviendo así un sentido de pertenencia y compromiso más profundo dentro de la organización.

- Es preciso buscar la mejora de la transparencia en la distribución de la información financiera. Aunque AIESEC en Perú ya comparte reportes sobre la gestión de fondos con los presidentes y juntas directivas de cada Comité Local, sería recomendable que esta información también se distribuya de manera más amplia a toda la membresía. La transparencia en el manejo de los recursos es un aspecto crucial para mantener la confianza y la percepción de equidad dentro de la organización. Proporcionar acceso periódico a estos reportes financieros permitiría a los miembros comprender de manera más clara cómo se gestionan los fondos y cómo sus esfuerzos contribuyen al crecimiento de AIESEC. Este enfoque no solo aumentaría la confianza en la organización, sino que también fortalecería el compromiso y el sentido de pertenencia de los miembros, al percibir que forman parte de una organización que administra sus recursos de manera justa, responsable y transparente.
- AIESEC debe trabajar en equilibrar las responsabilidades y el compromiso organizacional con el bienestar personal de sus miembros. Reconociendo que muchos miembros, especialmente aquellos de la Generación Z, valoran un balance saludable entre sus actividades personales y profesionales, la organización debe implementar políticas o actividades que promuevan este equilibrio. Esto podría incluir la flexibilidad en los horarios de trabajo, el reconocimiento de las necesidades personales y el fomento de la desconexión cuando sea necesario. Mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y las responsabilidades dentro de AIESEC contribuirá a una mayor satisfacción organizacional y permitirá que los miembros se sientan más comprometidos sin que su bienestar se vea comprometido.
- Se recomienda que AIESEC fortalezca sus sistemas de reconocimiento mediante una estructuración más eficiente y estandarizada en todos los comités locales, bajo la supervisión del comité nacional, asegurando su alineación con la cultura organizacional de la entidad. Aunque ya existen premiaciones y reconocimientos a

nivel nacional, realizados principalmente en congresos, es esencial garantizar que estos se repliquen de manera consistente a nivel local. Asimismo, se sugiere incluir certificaciones formales de competencias adquiridas, como un medio tangible para valorar el desarrollo de los miembros, y ofrecer a quienes asuman roles de liderazgo acceso preferencial a oportunidades específicas de los programas de pasantías profesionales de AIESEC. Adicionalmente, se podrían implementar iniciativas como reconocimientos mensuales en cada comité local, menciones públicas en reuniones generales y un sistema de incentivos acumulativos que brinden acceso a talleres especializados, mentorías o subsidios para eventos nacionales o internacionales de la organización. Estas medidas reforzarían el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso de los miembros, impactando positivamente en su retención y desarrollo profesional.

- Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra de estudio, lo que permitiría obtener conocimientos más significativos y realizar un análisis más profundo y detallado. Asimismo, sería valioso llevar a cabo el estudio en el contexto de dos o más sedes nacionales de AIESEC, lo que facilitaría la comparación de resultados en un mismo período de tiempo. Esto serviría como base para explorar de manera más exhaustiva los factores que influyen en la intención de permanencia de la Generación Z en organizaciones y empresas, considerando las características y expectativas únicas de esta generación que podrían influir en su intención de permanencia a largo plazo.

Las conclusiones y recomendaciones presentadas ofrecen un marco estratégico para que AIESEC en Perú optimice la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z. La implementación de estas propuestas fortalecerá el compromiso de los miembros, consolidando a la organización como un espacio clave para el desarrollo personal y profesional de los futuros líderes. Un entorno estimulante y enriquecedor contribuirá al máximo aprovechamiento del potencial de los miembros, al tiempo que favorecerá su participación activa en el crecimiento y éxito continuo de la organización.

## REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). *Academic Press*. [https://sci-hub.se/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://sci-hub.se/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- AIESEC (2023). *About us*. <https://aiesec.org/about-us>
- AIESEC en Perú (2023). *¿Qué es AIESEC?*. <https://aiesec.pe/>
- AIESEC Perú (2013). AIESEC Perú. <https://programasaiesec.wixsite.com/peru/aiesec-per#:~:text=Desde%20su%20legada%20a%20Per%C3%BA,educaci%C3%B3n%20y%20el%20intercambio%20cultura>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000632118\\_A43141032/preview-9781000632118\\_A43141032.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000632118_A43141032/preview-9781000632118_A43141032.pdf)
- Atrevia & Deusto Business School. (2016). *Generación Z: El Último Salto Generacional*. Atrevia & Deusto Business School.
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Berger, G. et. al. (2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*. Fondo Editorial Universidad del Pacífico. Lima (Perú). <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2493?show=full>
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*. Murcia (España). *Anales de psicología*. 2007, vol. 23, no 2 (diciembre), 207-215. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144244174>
- Borda, M., Tuesta, R., & Navarro, E. (2009). *Métodos cuantitativos - herramientas para la investigación*. Colombia: *Universidad del Norte*.
- Brown, E., & Ferris, J. M. (2007). Social Capital and Volunteering: Evidence from Canada. *Canadian Journal of Political Science*. <https://doi.org/10.1177/0899764006293178>
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) *A Theory of Performance*. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, JosseyBass, San Francisco, 3570
- Carmona, E. et al. (2018) "Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo". *REIDOCREA*. Granada, 2018. 7, 8, 85-91.

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=93564677-c8b0-4cb9-9464-5996a1a05b34%40sessionmgr4006>

- Casado, M. (2002). *El Equilibrio Trabajo-Vida Personal en la Generación X*. Editorial Empresarial.
- Chacón, F., Vecina, M. L., & Dávila, M. C. (2007). The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(5), 627-642. [10.2224/sbp.2007.35.5.627](https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá: McGraw Hill. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 10.1037//0022-3514.74.6.1516
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Cnaan, R., & Cascio, T. (1999). Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations. *Journal of Social Service Research*. 28(4), 516-535. [https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1300/J079v24n03\\_01](https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01)
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Coronado-Guzmán, G. et al, (2020) "Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias". *Conciencia Tecnológica*. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. México, 2020. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Dávila, C. & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología* (Vol. 32 (2), 2014). <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/10950/11460>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*. [https://www.researchgate.net/profile/Dan-Denison/publication/30838277\\_What\\_Is\\_the\\_Difference\\_Between\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Organizational\\_Climate\\_A\\_Native](https://www.researchgate.net/profile/Dan-Denison/publication/30838277_What_Is_the_Difference_Between_Organizational_Culture_and_Organizational_Climate_A_Native)
- Dorsey, J. (2020). *Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business--and What to Do About It*. <https://marmot.overdrive.com/media/5033473>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact?: A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Impact. *Stanford Social Innovation Review*. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/CMR5603\\_07\\_Ebrahim\\_e3316477-8965-4287-be95-04642982b638.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/CMR5603_07_Ebrahim_e3316477-8965-4287-be95-04642982b638.pdf)

- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World. [https://www.academia.edu/8881985/Beyond the Magic Bullet NGO Performance and Accountability in the Post Cold War World](https://www.academia.edu/8881985/Beyond_the_Magic_Bullet_NGO_Performance_and_Accountability_in_the_Post_Cold_War_World)
- Ellis, S. J., & Noyes, K. H. (1990). By the People: A History of Americans as Volunteers. Jossey-Bass. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:161599143>
- Fowler, A. (2000). NGOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?. Third World Quarterly. [https://www.researchgate.net/publication/232905145 NGDOs as a Moment in History Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation](https://www.researchgate.net/publication/232905145_NGDOs_as_a_Moment_in_History_Beyond_Aid_to_Social_Entrepreneurship_or_Civic_Innovation)
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. Revista Evaluar, 16(1), 10-26.
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del Rendimiento Laboral. Buenos Aires: Teseo.
- García, F. (2014). La Generación Cortoplacista. In M. Salar, Conductas Generacionales: Impacto en el Ámbito Laboral (pp. 123-145). Editorial Líder.
- Gardner, H., & Davis, K. (2014). The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World. Yale University Press.
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. Revista de Investigación en Psicología, 25(1), 63-81. Epub 30 de junio de 2022. <https://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). Volunteer management practices and retention of volunteers. Urban Institute. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58001/411005-Volunteer-Management-Practices-and-Retention-of-Volunteers.PDF>
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. Human Relations, 61(1), 67-102. <https://doi.org/10.1177/0018726707085946>
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. Wiley. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149091654>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. Harvard Business Review, 46(1), 53-62. <https://hbsp.harvard.edu/product/R0301F-PDF-ENG>
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill. [https://e-educ.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede G.J.Hofstede M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd edition%202010.pdf](https://e-educ.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf)
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th Ed.). The Canadian Journal of Program Evaluation, 30(1), 108-110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. William Morrow & Company.

- Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. DOI:[10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00439.x)
- Johns Hopkins University (2023). "Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (CIOSFL)". <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/ciosfl.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*.
- Korten, D. C. (1990). *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. Kumarian Press. [https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/4029188.pdf?refreqid=fastly-default%3A2db3e8defece0b11a7bd1b011c083420&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1](https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/4029188.pdf?refreqid=fastly-default%3A2db3e8defece0b11a7bd1b011c083420&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1)
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE Publications.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://www.timothydavidson.com/Library/Articles/13.%20Duplicate%20articles%20to%20be%20delete/Lewin-1939-PATTERNS%20OF%20AGGRESSIVE%20BEHAVIOR%20IN%20EXPERIMENTALLY%20CREATED%20SOCIAL%20CLIMATES-DUP.pdf>
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141506718>
- Lohmann, R. A. (1992). *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Jossey-Bass. [https://researchrepository.wvu.edu/faculty\\_publications/754/](https://researchrepository.wvu.edu/faculty_publications/754/)
- Mannheim, K. (1928). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge* (Vol. 5). Routledge & Kegan Paul.
- MacNeela, P. (2008). The Give and Take of Volunteering, Motives, Benefits, and Personal Connections among Irish Volunteers. *Internacional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizational* 19(2), 125-139. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/225414666\\_The\\_Give\\_and\\_Take\\_of\\_Volunteering\\_Motives\\_Benefits\\_and\\_Personal\\_Connections\\_among\\_Irish\\_Volunteers](https://www.researchgate.net/publication/225414666_The_Give_and_Take_of_Volunteering_Motives_Benefits_and_Personal_Connections_among_Irish_Volunteers)
- Martínez, L., & Novo, M. (2015). *Análisis Generacional en las Organizaciones: Comportamientos y Tendencias*. Editorial Universitaria.
- Maioli, M., & Filipuzzi, P. (2016). *Estudios sobre la Generación Z: Expectativas y Realidades*. Editorial Innovar.

- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizational and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Revista de psicología Aplicada*, 538-551.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001) "Commitment in the workplace: Toward a general mode". *Human Resource Management Review*. 11 (2001) 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Moos, R. H. (1974). Determinants of Physiological responses to symbolic stimuli: The role of the social environment. *INT'L. J. PSYCHIATRY IN MEDICINE*, Vol. 5, No. 4, 1974.  
<https://sci-hub.se/https://doi.org/10.2190/TQFN-CQAR-3HGR-AA9W>
- Motowidlo, S. (2003). Job performance . *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, 12, 39-53
- Muñoz, L. (2023). ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas?  
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of Job Performance. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, Praeger, New York
- Najam, A. (1996). Understanding the Third Sector: Revisiting the Prince, the Merchant, and the Citizen. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1002/nml.4130070210>
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press. [http://commres.net/wiki/ media/olson.pdf](http://commres.net/wiki/media/olson.pdf)
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686. doi: 10.1037//0022-3514.68.4.671. PMID: 7738770.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of Community: The Context and Process of Volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846-867.  
<https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Obtenido de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DEINVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DEINVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Pérez, A. (2019). Evaluación del desempeño laboral. UPIICSA.  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued legacy. *The British*

- Piscitelli, A. (2009). Nativos digitales: Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. <https://www.redalyc.org/pdf/5706/570667390008.pdf>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. JAI Press Inc.
- Prince, C. (2005). Influence of employee perceptions of shared values, organizational justice, and psychological contracts on organizational commitment. *Journal of Management*, 31(3), 337-353. <https://doi.org/10.1177/0149206304270463>
- Prince, C. (1997). Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*, 2(1), 29-34. <https://doi.org/10.1108/13620439710157650>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster. <https://www.tesd.net/cms/lib/pa01001259/centricity/domain/1114/bowlingalone.pdf>
- Quiroga, M. (2011). Procesamiento de Información en la Era Digital. In M. Da Rosa, Las Nuevas Generaciones y el Trabajo (pp. 78-102). Editorial Horizonte.
- Revista Lidera (2016). "Una mirada a AIESEC Perú". Aportes de docentes y profesionales, Facultad de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú, 66-69. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/16941/17244/>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rocha, M. & Böhr, M. (2004) "TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: IDENTIFICACIÓN, MEMBRESÍA Y LEALTAD". Scielo. Bolivia, La Paz, [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008)
- Ruiz-Quintanilla, S. A., & Claes, R. (2011). Motivaciones y Valores Laborales en Jóvenes. In M. Da Rosa, Las Nuevas Generaciones y el Trabajo (pp. 103-129). Editorial Horizonte.
- Salamon, L. M. (1999). "The Emerging Sector Revisited: A Summary." Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. <https://archive.org/details/emergingsectorno0000lest>
- Salar, M. (2014). *Conductas Generacionales: Impacto en el Ámbito Laboral*. Editorial Líder.
- Schein, E. H. (1985). "Organizational Culture and Leadership". Jossey-Bass Publishers. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2373/1/ORGANIZATION%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%2C%203rd%20Edition.pdf>
- Schneider, B. (1975). *Organizational Climate: An Essay*. Personnel Psychology. <https://sci-hub.se/https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

- Senaju - Secretaría Nacional de la Juventud. (s. f.).  
<https://juventud.gob.pe/publicacion/organizaciones-juveniles-en-el-peru-diagnostico-exploratorio-sobre-su-situacion-actual/>
- Simón, R., & Allard, J. (2007). Global Communication and Generational Changes. *Journal of Social Research*, 45(2), 213-230.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, Volunteers, and Volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*. <https://doi.org/10.1177/089976408101000105>
- Studer, S., & von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/159156161.pdf>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141114011>
- Tandon, R. (2000). Riding High or Nosediving: Development NGOs in the New Millennium. *Development in Practice*. <https://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/4029560>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings*. Wiley.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Torres, L & Díaz, J. (2012) "COMPROMISO ORGANIZACIONAL: ACTITUD LABORAL ASERTIVA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. *Formación Gerencial*, Año 11 No 1, Mayo (2012)  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774>
- Tulgan, B. (2016). Gen Z at Work: A New Generation of Workers. In M. Maioli & P. Filipuzzi, *Estudios sobre la Generación Z* (pp. 97-115). Editorial Innovar.
- Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood.  
<https://sci-hub.se/http://dx.doi.org/10.1080/02614367.2018.1429485>
- Vakil, A. C. (1997). Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs. *World Development*. [https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)00098-3](https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)00098-3)
- Vidal, C. (2022) "Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. Mayo-junio, 2022, Volumen 6, Número 3 p 3600.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2487/3677>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142725147>
- Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington Books.  
[https://www.researchgate.net/publication/37711963\\_The\\_Nonprofit\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/37711963_The_Nonprofit_Economy)

- Wilson, J. (2000) "Volunteering". Annu. Rev. Sociol. North Carolina, 2000. 26:215–40.  
<https://www-annualreviews-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Wittke, V. (2007). Flexible Work in a Globalizing World: The Role of High-Tech and High-Touch Industries. Journal of Labor Studies, 35(4), 456-475.
- Wood, S. (2013). Generational Study: Understanding Gen Z. Journal of Youth Studies, 15(3), 275-290.
- Zubero, I. (2018) "El papel del voluntariado en la sociedad actual".  
[https://www.researchgate.net/profile/Imanol\\_Zubero/publication/280232648\\_El\\_papel\\_del\\_voluntariado\\_en\\_la\\_sociedad\\_actual/links/55ae35c008aee079921f8e89/El-papel-del-voluntariado-en-la-sociedad-actual.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Imanol_Zubero/publication/280232648_El_papel_del_voluntariado_en_la_sociedad_actual/links/55ae35c008aee079921f8e89/El-papel-del-voluntariado-en-la-sociedad-actual.pdf)



## ANEXOS

### ANEXO A: Compromiso de confidencialidad de tesis para recibir información de empresa

#### COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD DE TESIS PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE UNA EMPRESA

Yo,....., identificado(a) con DNI N°....., con domicilio en ....., me comprometo a guardar estricta reserva y confidencialidad, de forma indefinida, sobre toda la información y documentación que me sea entregada con dicho carácter por la empresa AIESEC, identificada con RUC N° ....., con domicilio en ....., debidamente representada por su Gerente General, ....., a fin de que la referida información y documentación sea utilizada exclusivamente en el marco de la realización de mi tesis de pregrado titulada provisionalmente "Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú" la cual me encuentro realizando para obtener el grado de Licenciado(a) en la Especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para tal efecto, me comprometo a no utilizar la referida información y documentación para fines ajenos a la realización de mi tesis; comprometiéndome a no divulgar, reproducir, transmitir, revelar ni utilizar dicha información en beneficio propio o de terceros, salvo consentimiento previo y por escrito de la empresa AIESEC. En el mismo sentido, cualquier publicación que incluya la información confidencial deberá ser coordinada previamente con la empresa AIESEC.

Finalmente, declaro que el incumplimiento del compromiso señalado en el párrafo anterior dará lugar a la responsabilidad civil y administrativa que corresponda, lo cual no enerva el derecho a exigir el pago de la indemnización por el daño ulterior que pudiera corresponder. El compromiso asumido en el presente documento es exclusivamente personal, por lo que exoneró a la Pontificia Universidad Católica del Perú de cualquier responsabilidad que pudiera generarse por el eventual incumplimiento del mismo.

Firmado el ..... de ..... del .....

---

Nombre:

DNI N°:

## **ANEXO B: Declaración de Buena Fe y Confidencialidad para Trabajos de Investigación en AIESEC en Perú**

**Fecha:** .....

### **Declaración de Buena Fe y Confidencialidad para Trabajos de Investigación en AIESEC en Perú**

**Nombre del Investigador:** .....

**Institución de Afiliación:** *Pontificia Universidad Católica del Perú*

**Título del Proyecto de Investigación:** *Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú*

#### **Descripción del Proyecto:**

El objetivo de la tesis es identificar y analizar las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú. La presente investigación es de tipo cualitativa y se basa en una metodología de estudio de caso, ya que no existe un estudio previo sobre las razones detrás de la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú. Para esta investigación se utilizará la variante de entrevistas semiestructuradas.

#### **Declaración de Buena Fe:**

Yo, ....., en mi calidad de investigadora en el proyecto mencionado, me comprometo a actuar de buena fe ya respetar los principios éticos y de confidencialidad en el manejo de la información proporcionada por AIESEC en Perú durante el desarrollo de mi investigación.

Yo, ....., en mi calidad de investigador en el proyecto mencionado, me comprometo a actuar de buena fe ya respetar los principios éticos y de confidencialidad en el manejo de la información proporcionada por AIESEC en Perú durante el desarrollo de mi investigación.

#### **Confidencialidad y Uso de la Información:**

1. La información proporcionada por AIESEC en Perú será utilizada exclusivamente con fines de investigación académica y no será divulgada a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de AIESEC en Perú.
2. No se utilizará ninguna información obtenida de AIESEC en Perú para fines comerciales, políticos, o cualquier otro fin que no esté directamente relacionado con el proyecto de investigación descrito.
3. Me comprometo a proteger la información confidencial y sensible de AIESEC en Perú, asegurando que se almacene y maneje de manera segura para evitar su divulgación no autorizada.
4. En caso de que sea necesario incluir información de AIESEC en Perú en publicaciones o presentaciones, se solicitará el consentimiento previo y por escrito de la organización.

**Limitación de responsabilidad legal:**

Reconozco y acepto que la información y datos proporcionados por AIESEC en Perú durante el curso de esta investigación se proporcionan de buena fe y no deben ser utilizados como base para ninguna acción legal contra la organización. AIESEC en Perú no será responsable de ningún uso indebido de la información proporcionada y esta declaración no confiere derechos adicionales ni garantiza validez legal en disputas o procedimientos legales.

**Aceptación:**

Al firmar este documento, acepto los términos y condiciones aquí descritos y los códigos de ética de la organización me comprometo a cumplir con ellos durante toda la duración de mi proyecto de investigación.

**Firmas:**

**ANEXO C: Consentimiento informado para brindar información de empresa por parte del representante legal de la organización de AIESEC en Perú**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA  
BRINDAR INFORMACIÓN DE UNA EMPRESA**

Yo, ....., identificado con DNI N° ....., con domicilio en....., en calidad de representante legal o funcionario autorizado de la empresa ....., identificada con RUC N° ....., con domicilio en ....., por medio del presente documento manifiesto mi compromiso para proporcionar la información solicitada en el marco de la investigación titulada provisionalmente “Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú”, llevada a cabo por ..... y ..... para obtener el grado de Licenciado(a) en la Especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Me comprometo a proporcionar la información solicitada de manera veraz, completa y oportuna, colaborando en todo lo necesario para facilitar el acceso a los datos requeridos para la investigación mencionada. Asimismo, me comprometo a mantener la confidencialidad de la información proporcionada y a no divulgarla a terceros sin autorización previa por escrito.

Este consentimiento se otorga de manera voluntaria y libre, sin ningún tipo de coerción. Entiendo que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, y que mi colaboración en este proceso no generará ningún tipo de responsabilidad para mí ni para la empresa ....., más allá del cumplimiento de lo aquí establecido.

Firmado el ..... de ..... del .....

\_\_\_\_\_  
Nombre:

DNI N°:

## **ANEXO D: Consentimientos informados firmados de los entrevistados y entrevistadas**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación, denominada “Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú” es conducida por los siguientes estudiantes para obtener el grado de Licenciado en la Especialidad de Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Nombre: ..... DNI:..... Firma:.....

Nombre: ..... DNI:..... Firma:.....

El objetivo de la tesis es identificar y analizar las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú. El estudio se desarrolla bajo la asesoría del docente ..... Si usted accede a participar de la presente entrevista, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que los investigadores puedan transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento, de igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes .....

He sido informado/a que el objetivo de la tesis es identificar y analizar las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el

proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a ..... al teléfono ..... y al correo electrónico ..... Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a ..... al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha



## **ANEXO E: Entrevista a ex miembros de AIESEC con más de 1 año en la organización**

**Objetivo de la entrevista:** Comprender en profundidad las razones detrás de la intención de permanencia de los exmiembros de la generación Z de AIESEC en Perú, con un enfoque en los factores de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

### Sección 1: Información Demográfica

1. ¿Podrías proporcionarme tu nombre completo, edad y género?
2. ¿En qué universidad estudiaste, cuál fue tu carrera, y a qué te dedicas actualmente?
3. ¿En qué año ingresaste y hasta qué año te quedaste en AIESEC?
4. ¿A qué comité local de AIESEC perteneciste y qué roles tomaste?

### Parte 1: Motivación

5. ¿Qué te motivó a unirme a AIESEC inicialmente?
6. ¿Qué expectativas tenías al ingresar a AIESEC y cómo evolucionaron durante tu tiempo en la organización?
7. ¿Qué aspectos de AIESEC te mantuvieron motivado/a a lo largo de tu permanencia?
8. ¿En qué medida la misión y visión de AIESEC influyeron en tu motivación mientras eras miembro activo?
9. ¿Puedes compartir alguna experiencia significativa que haya incrementado tu motivación para permanecer en AIESEC?

### Parte 2: Satisfacción

10. ¿Qué aspectos de tu experiencia en AIESEC te generaron mayor satisfacción personal y profesional?
11. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de AIESEC en comparación con tus expectativas iniciales?
12. ¿En qué medida consideras que AIESEC cumplió con tus expectativas de desarrollo y crecimiento durante tu tiempo en la organización?
13. ¿Qué tan satisfecho/a estuviste con las oportunidades de aprendizaje y capacitación que recibiste en AIESEC?
14. ¿Hay algún aspecto de AIESEC que crees que podría haberse mejorado para aumentar tu satisfacción como miembro?

### Parte 3: Compromiso Organizacional

15. ¿Qué significó para ti estar comprometido/a con AIESEC?
16. ¿Cómo describirías tu nivel de compromiso con la organización durante tu permanencia?
17. ¿Qué factores crees que fueron determinantes para fortalecer tu compromiso con AIESEC?
18. ¿En qué medida te sentiste identificado/a con los valores y la cultura organizacional de AIESEC?
19. ¿De qué manera tu relación con otros miembros y líderes de AIESEC influyó en tu compromiso con la organización?

## Reflexiones Finales

20. ¿Qué te impulsó a seguir en AIESEC a pesar de los desafíos que pudiste enfrentar y qué te llevó a decidir dejar la organización después de haber estado más de un año?
21. ¿Qué crees que AIESEC hizo bien para mantener tu intención de permanencia durante el tiempo que estuviste activo/a?
22. ¿Qué recomendaciones darías a los actuales miembros de AIESEC para aprovechar al máximo su experiencia en la organización y mantener su motivación y compromiso?



## **ANEXO F: Entrevista a ex miembros de AIESEC con menos de 1 año en la organización**

**Objetivo de la entrevista:** Comprender en profundidad las razones detrás de la intención de permanencia de los exmiembros de la generación Z de AIESEC en Perú que estuvieron en la organización por menos de un año, con un enfoque en los factores de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

### Sección 1: Información Demográfica

1. ¿Podrías proporcionarme tu nombre completo, edad y género?
2. ¿En qué universidad estudiaste, cuál fue tu carrera, y a qué te dedicas actualmente?
3. ¿En qué año ingresaste y hasta cuándo te quedaste en AIESEC?
4. ¿A qué comité local de AIESEC perteneciste y qué roles tomaste?

### Parte 1: Motivación

5. ¿Qué te motivó a unirme a AIESEC inicialmente?
6. ¿Cuáles eran tus expectativas al ingresar a AIESEC y cómo evolucionaron durante tu tiempo en la organización?
7. ¿Qué aspectos de AIESEC te motivaron a mantenerte activo/a durante el tiempo que estuviste?
8. ¿En qué medida la misión y visión de AIESEC influyeron en tu motivación mientras eras miembro activo?
9. ¿Puedes compartir alguna experiencia significativa que haya incrementado tu motivación durante tu tiempo en AIESEC?

### Parte 2: Satisfacción

10. ¿Qué aspectos de tu experiencia en AIESEC te generaron mayor satisfacción personal y profesional?
11. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de AIESEC en comparación con tus expectativas iniciales?
12. ¿Qué tan satisfecho/a estuviste con las oportunidades de aprendizaje y capacitación que recibiste en AIESEC?
13. ¿Hay algún aspecto de AIESEC que crees que podría haberse mejorado para aumentar tu satisfacción como miembro?
14. ¿Cómo influyeron tus interacciones con otros miembros y líderes de AIESEC en tu satisfacción general con la organización?

### Parte 3: Compromiso Organizacional

15. ¿Qué significó para ti estar comprometido/a con AIESEC?
16. ¿Cómo describirías tu nivel de compromiso con la organización durante tu permanencia?
17. ¿Qué factores crees que fueron determinantes para fortalecer tu compromiso con AIESEC durante el tiempo que estuviste activo/a?
18. ¿En qué medida te sentiste identificado/a con los valores y la cultura organizacional de AIESEC?

19. ¿Qué tan importantes fueron las relaciones que formaste en AIESEC para tu compromiso con la organización?

#### Reflexiones Finales

20. ¿Qué te impulsó a seguir en AIESEC durante el tiempo que estuviste, a pesar de los desafíos, y qué te llevó a decidir dejar la organización después de menos de un año?

21. ¿Qué crees que AIESEC hizo bien para mantener tu intención de permanencia durante el tiempo que estuviste activo/a?

22. ¿Qué recomendaciones darías a los actuales miembros de AIESEC para aprovechar al máximo su experiencia en la organización y mantener su motivación y compromiso?



## **ANEXO G: Entrevista a miembros actuales de AIESEC con más de 1 año en la organización**

**Objetivo de la entrevista:** Comprender en profundidad las razones detrás de la intención de permanencia de los miembros de la generación Z de AIESEC en Perú, con un enfoque en los factores de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

### Sección 1: Información Demográfica

1. ¿Podrías proporcionarme tu nombre completo, edad y género?
2. ¿En qué universidad estudias y cuál es tu carrera?
3. ¿Cuánto tiempo llevas siendo miembro de AIESEC?
4. ¿A qué comité local de AIESEC perteneces y qué posición ocupas actualmente?

### Parte 1: Motivación

5. ¿Qué factores iniciales te motivaron a unirme a AIESEC y cómo han cambiado tus motivaciones a lo largo del tiempo?
6. ¿Cuáles son las principales fuentes de motivación que encuentras en tu día a día dentro de AIESEC?
7. ¿Podrías describir alguna experiencia específica en AIESEC que haya fortalecido tu motivación para permanecer en la organización?
8. ¿Cómo influye la misión y visión de AIESEC en tu motivación para seguir participando en la organización?
9. ¿De qué manera tus responsabilidades y roles dentro de AIESEC afectan tu motivación?

### Parte 2: Satisfacción

10. ¿Qué aspectos de tu experiencia en AIESEC te generan mayor satisfacción personal y profesional?
11. ¿Cómo evalúas el equilibrio entre tu vida personal y tus responsabilidades en AIESEC?
12. ¿Qué tan satisfecho/a estás con las oportunidades de desarrollo y crecimiento que AIESEC te ha ofrecido?
13. ¿En qué medida consideras que tus expectativas iniciales sobre AIESEC han sido cumplidas?
14. ¿Podrías mencionar algún aspecto de AIESEC que creas podría mejorarse para aumentar tu satisfacción?

### Parte 3: Compromiso Organizacional

15. ¿Qué significa para ti estar comprometido/a con AIESEC?
16. ¿Cómo describirías tu nivel de compromiso con la organización?
17. ¿Qué factores crees que han sido determinantes para fortalecer tu compromiso con AIESEC?
18. ¿En qué medida te sientes identificado/a con los valores y la cultura organizacional de AIESEC?

19. ¿De qué manera tu relación con otros miembros y líderes de AIESEC influye en tu compromiso con la organización?

#### Reflexiones Finales

20. ¿Qué te impulsa a seguir en AIESEC a pesar de los desafíos y cómo ves tu futuro en la organización a corto y largo plazo?

21. ¿Qué crees que AIESEC ha hecho bien para mantener tu intención de permanencia y la de otros miembros?

22. ¿Qué recomendaciones darías a nuevos miembros para aprovechar al máximo su experiencia en AIESEC y mantener su motivación y compromiso?



## **ANEXO H: Entrevista a miembros actuales de AIESEC con menos de 1 año en la organización**

**Objetivo de la entrevista:** Comprender en profundidad las razones detrás de la intención de permanencia de los miembros de la generación Z de AIESEC en Perú, con un enfoque en los factores de motivación, satisfacción y compromiso organizacional.

### Sección 1: Información Demográfica

1. ¿Podrías proporcionarme tu nombre completo, edad y género?
2. ¿En qué universidad estudias y cuál es tu carrera?
3. ¿Cuánto tiempo llevas siendo miembro de AIESEC?
4. ¿A qué comité local de AIESEC perteneces y qué posición ocupas actualmente?

### Parte 1: Motivación

5. ¿Qué te motivó a unirme a AIESEC inicialmente?
6. ¿Qué esperabas obtener al unirme a AIESEC y cómo han cambiado esas expectativas desde tu ingreso?
7. ¿Qué aspectos de AIESEC te mantienen motivado/a actualmente?
8. ¿Cómo influye la misión y visión de AIESEC en tu motivación diaria?
9. ¿Puedes compartir alguna experiencia inicial que haya incrementado tu motivación para permanecer en la organización?

### Parte 2: Satisfacción

10. ¿Qué aspectos de tu experiencia en AIESEC te generan satisfacción personal y profesional?
11. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de AIESEC en comparación con tus expectativas iniciales?
12. ¿En qué medida consideras que AIESEC ha cumplido con tus expectativas de desarrollo y crecimiento hasta ahora?
13. ¿Qué tan satisfecho/a estás con las oportunidades de aprendizaje y capacitación que has recibido en AIESEC?
14. ¿Hay algún aspecto de AIESEC que crees que podría mejorarse para aumentar tu satisfacción como nuevo miembro?

### Parte 3: Compromiso Organizacional

15. ¿Qué significa para ti estar comprometido/a con AIESEC?
16. ¿Cómo describirías tu nivel de compromiso con la organización desde que te uniste?
17. ¿Qué factores crees que han sido determinantes para fortalecer tu compromiso inicial con AIESEC?
18. ¿En qué medida te sientes identificado/a con los valores y la cultura organizacional de AIESEC?
19. ¿De qué manera tu relación con otros miembros y líderes de AIESEC influye en tu compromiso con la organización?

### Reflexiones Finales

20. ¿Qué te impulsa a seguir en AIESEC a pesar de los desafíos que puedas enfrentar y qué tan probable es que continúes a largo plazo?
21. ¿Qué crees que AIESEC ha hecho bien para mantener tu intención de permanencia y la de otros nuevos miembros?
22. ¿Qué recomendaciones darías a otros nuevos miembros para aprovechar al máximo su experiencia en AIESEC y mantener su motivación y compromiso?



## ANEXO I: Matriz de consistencia y operacionalización de variables

Tabla I1: Matriz de consistencia y operacionalización de variables

Problema	Objetivos	Variable	Factores	Preguntas	Método
¿Cuáles son las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú?	<p><b>O. General</b></p> <p>Identificar y analizar las razones y factores que influyen en la intención de permanencia de los miembros de la generación Z en AIESEC en Perú.</p> <p><b>O. específicos</b></p> <p>Analizar las dimensiones y experiencias dentro de AIESEC que tienen mayor influencia en la intención de permanencia de los miembros de la Generación Z en Perú.</p> <p>Identificar los elementos específicos de la cultura y estructura organizacional de AIESEC que los miembros de la</p>	<p><b>Intención de permanencia:</b></p> <p>Según Mobley, Horner, y Hollingsworth (1978), la intención de permanecer está influenciada por la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.</p> <p>Tett y Meyer (1993) definen la intención de permanecer como un predictor clave de la rotación voluntaria, señalando que las actitudes positivas hacia el trabajo y la organización reducen la intención de abandonar.</p> <p>Meyer y Allen (1991) describen la intención de permanencia</p>	<p><b>Motivación:</b> La motivación en este ámbito se entiende como el conjunto de razones y estímulos que impulsan a individuos a dedicar tiempo, esfuerzo y recursos personales a actividades sin ánimo de lucro. Según Maslow (1943), la motivación puede estar influenciada por la búsqueda de autorrealización y el cumplimiento de necesidades de niveles superiores, como el desarrollo personal y la contribución al bienestar social. Además, Herzberg (1968) sugiere que factores como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal son cruciales para la motivación en el trabajo voluntario. Estos enfoques subrayan que la motivación en el Tercer Sector no se limita a incentivos materiales, sino que está profundamente arraigada en necesidades psicológicas y sociales más amplias.</p>	<p>Preguntas 5 a 9</p>	<p><b>Alcance:</b> Exploratorio y descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b> Cualitativo, estudio de caso.</p> <p><b>Selección muestral:</b> Ex miembros y miembros actuales de la organización AIESEC Perú que pertenezcan a la generación Z</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> El tamaño de la muestra será establecido, se utilizará criterio de saturación de información.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 24 personas (11 ex miembros y 13 miembros).</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> La presente investigación emplea la técnica de entrevistas individuales en profundidad.</p> <p><b>Diseño y validación del instrumento:</b> Una guía de entrevistas semiestructuradas, adaptada en cuatro</p>

	<p>Generación Z consideran más relevantes para su decisión de permanecer en la organización.</p> <p>Explorar y describir cualitativamente las experiencias y percepciones de los miembros de la Generación Z en AIESEC Perú respecto a su intención de permanencia en la organización.</p>	<p>en el contexto del compromiso organizacional, destacando que un fuerte compromiso afectivo y normativo puede aumentar el deseo de los empleados de quedarse en la organización. Por otro lado, Lee y Mitchell (1994) proponen el "Modelo del Desgaste", que sugiere que factores externos e internos, como el estrés laboral y el apoyo social, influyen en la decisión de permanecer.</p>	<p><b>Satisfacción:</b> La satisfacción en este ámbito se entiende como el nivel de cumplimiento y bienestar que experimentan los individuos al participar y contribuir en actividades de organizaciones sin fines de lucro. Según Herzberg (1959), la satisfacción está estrechamente vinculada a factores motivacionales y de higiene dentro de la organización. Además, desde una perspectiva más contemporánea, la teoría de la satisfacción de Locke (1976) explora cómo las expectativas individuales y las percepciones de la realidad influyen en la satisfacción laboral y voluntaria. Esta integración de perspectivas teóricas no solo enriquece la comprensión de la satisfacción en el Tercer Sector, sino que también destaca la importancia de factores como el desarrollo personal, el reconocimiento y la coherencia entre expectativas y realidad para promover un ambiente satisfactorio y efectivo dentro de las organizaciones sin fines de lucro.</p>	<p>Preguntas 10 a 14</p>	<p>versiones para miembros actuales y ex miembros según su tiempo de permanencia en AIESEC Perú. Todas las versiones abordaron compromiso, motivación y satisfacción, manteniendo una estructura común ajustada al perfil de los entrevistados.</p> <p>La guía de preguntas se fundamentó en modelos teóricos clave, como la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), la Teoría de la Equidad de Adams (1965) y la Teoría de la Motivación de Expectativas de Vroom (1964). Estas teorías guiaron el diseño de preguntas abiertas que exploran factores de motivación, satisfacción y compromiso, garantizando una recolección detallada y enriquecedora de experiencias y percepciones.</p> <p>El instrumento fue validado por dos expertos en gestión organizacional y comportamiento de voluntarios, quienes evaluaron la claridad y alineación de las preguntas con los objetivos de la investigación. Este proceso aseguró la</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p><b>Compromiso Organizacional:</b> El enfoque de John P. Meyer y Lynne Herscovitch (2001) se destaca por su énfasis en la conexión emocional y profunda entre el individuo y la organización. Definen el compromiso como un estado psicológico en el cual los empleados se sienten emocionalmente conectados con su lugar de trabajo y muestran una determinación voluntaria para contribuir al bienestar de la empresa. En este sentido, el compromiso va más allá de una mera obligación laboral, ya que implica una decisión personal de esforzarse y permanecer en la organización. Este enfoque resalta la importancia de cultivar un ambiente de trabajo que fomente esta conexión emocional, ya que se traduce en un desempeño más efectivo y en una mayor retención de talento.</p>	<p>Preguntas 15 a 19</p>	<p>calidad del instrumento utilizado en entrevistas para explorar experiencias, percepciones y motivaciones en AIESEC.</p> <p><b>Métodos de recolección de datos:</b> Para la recolección de datos se enviará correos con la invitación a la entrevista, así como el consentimiento informado. Las entrevistas se llevarán a cabo por medio de la plataforma Zoom, se solicitará el consentimiento para grabarla. La información será recogida en un Excel para analizarla. Las entrevistas serán llevadas a cabo en un rango de dos semanas.</p> <p><b>Análisis de Datos:</b> La información obtenida será trasladada a una Matriz de Análisis y Resultados, a fin de analizarla de una manera más detallada.</p> <p><b>Aspectos Éticos:</b> El presente estudio contará con un consentimiento informado el cual aclara el objetivo del estudio.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ANEXO J: Formato de validación de instrumento

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección

Lima, ..... del .....

Señor(a) (ita) Lic./Mg./Dr.

Presente. -

ASUNTO: Solicita validación de instrumento

De nuestra mayor consideración:

Nos es grato dirigirnos a Ud. para saludarla muy cordialmente y hacer de su conocimiento que los estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección, ..... y ..... con códigos de matrícula ..... y ....., respectivamente, están ejecutando el proyecto de tesis titulado **“Intención de permanencia en la Generación Z. Caso AIESEC: en Perú”**.

Conocedores de su experiencia y preparación en investigación, solicitamos a usted su valioso apoyo como “Experta en el tema” para la validación del instrumento adjunto. Para lo cual se adjunta la matriz de consistencia y operacionalización de variable, así como un formato con una escala de calificación de cada pregunta y validación del instrumento.

Agradeciendo su atención a la presente reiteramos nuestros sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Adjunto:

- Matriz de consistencia y operacionalización de variable
- Formato de escala de calificación y validación del instrumento
- Instrumento a validar