



# UNIVERSITAT DE VALENCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS "JUAN JOSE RENAU PIQUERAS"

PROGRAMA DE DOCTORADO

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Especificidades organizativas de las ONGs internacionales y transferencia de conocimiento. Un análisis aplicado a la práctica de gestión de Recursos Humanos

Tesis doctoral presentada por  
Victoria Eugenia Concha Ávila

Dirigida por:

**Dr. José Pla Barber**

**Dra. Angels Dasí Coscollar**

Valencia España, abril 15 de 2018



## **Agradecimientos**

A Daniel y Oscar por su complicidad, paciencia y por el tiempo que han cedido para la búsqueda de este sueño.

A mis tutores Angels Dasí y José Pla Barber por creer en mí y depositar toda su experiencia para ayudarme en cada etapa de este camino.



## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1- CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS ONGS COMO ORGANIZACIONES.....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINICIÓN ONGs .....	7
1.2 ANTECEDENTES DE LAS ONGS .....	8
1.3 CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LAS ONGS.....	10
1.4 ELEMENTOS COMUNES Y DIFERENCIADORES ENTRE LAS ONGS Y LAS EMPRESAS. ....	11
1.4.1 EFECTIVIDAD E IMPACTO SOCIAL .....	13
1.4.2 LEGITIMIDAD Y VALOR DE MARCA. ....	14
1.4.3 CONTROL FINANCIERO .....	15
1.4.4 CAPTACIÓN DE RECURSOS .....	16
1.4.5 RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS .....	19
1.4.6 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	20
1.4.7 ADMINISTRACIÓN DEL VOLUNTARIADO .....	22
1.5 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ONGS.....	25
1.6 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ONGS. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON EMNS.....	30
1.6.1 MODO DE ENTRADA.....	30
1.6.2 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL NUEVO TERRITORIO.....	33
1.6.3 LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL .....	36
1.6.4 PARALELO EMNS Y ONGS INTERNACIONALES.....	38
<b>CAPÍTULO 2 - PRÁCTICAS DE GRH QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN ONGS INTERNACIONALES .....</b>	<b>41</b>
2.1 CONOCIMIENTO.....	41
2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	43
2.3 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EMN'S.....	46
2.3.1 INTERRELACIÓN ENTRE LOS TIPOS Y FUENTES DE CONOCIMIENTO .....	47
2.3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	48
2.3.3 LA TECNOLOGÍA, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y LAS REDES .....	49
2.3.4 LA INTERVENCIÓN HUMANA .....	50
2.3.5 RELACIONES CASA MATRIZ Y FILIALES .....	51
2.3.6 LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO.....	52
2.4 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ONGS INTERNACIONALES.....	53
2.4.1 INTERVENCIÓN HUMANA: EL PAPEL DEL VOLUNTARIADO.....	57
2.4.2 EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ONGS.....	58
2.5 MOTIVACIÓN PARA GENERAR CONOCIMIENTO .....	62

2.5.1 LAS MOTIVACIONES EN EMPLEADOS DE EMN'S .....	67
2.5.2 LAS MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO EN ONGS INTERNACIONALES .....	68
2.6 LA GRH EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	70
2.6.1 PRÁCTICAS DE GRH BASADAS EN LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA .....	74
2.6.2 LAS PRÁCTICAS DE GRH BASADAS EN LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA .....	76

### **CAPÍTULO 3 – INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE LAS ONGS INTERNACIONALES COMO ORGANIZACIONES Y SUS DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN..... 79**

3.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	80
3.1.1 ONGS EN PAÍSES EN VÍA DE DESARROLLO .....	80
3.1.2 ONGS EN COLOMBIA .....	82
3.1.3 VOLUNTARIADO EN COLOMBIA .....	83
3.2 MARCO TEÓRICO .....	85
3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	88
3.4.1 MODELO ORGANIZATIVO .....	88
3.4.2 DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	90
3.5 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	92
3.5.1 LA TÉCNICA DE ESTUDIO DE CASOS .....	93
3.5.2 SELECCIÓN DE CASOS .....	93
3.5.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	95
3.5.4 FIABILIDAD Y VALIDEZ .....	99
3.6 ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS FASE CUALITATIVA .....	99
3.6.1 INFORMACIÓN DE LAS ONGS PARTICIPANTES. ....	99
3.6.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS ONGS COMO ORGANIZACIONES .....	100
3.6.3 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ONG.....	130
3.6.4 OTROS HALLAZGOS .....	143
3.7 CONCLUSIONES ETAPA CUALITATIVA .....	145
3.8 IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	157

### **CAPÍTULO 4 – INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA SOBRE LAS INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GRH EN LA MOTIVACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO. .... 161**

4.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	163
4.2 MARCO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.....	164
4.3 METODOLOGÍA.....	172
4.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	172
4.3.2 VARIABLES.....	174
4.3.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	176

<b>4.3.4 PROCEDIMIENTO</b> .....	176
<b>4.3.5 EL MODELO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	177
<b>4.3.6 DISEÑO DE CUESTIONARIOS Y MEDIDA DE LAS VARIABLES</b> .....	179
<b>4.4 ANÁLISIS Y RESULTADOS EMPÍRICOS FASE CUANTITATIVA</b> .....	186
<b>4.4.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA</b> .....	186
<b>4.4.2 RESULTADOS, ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS</b> .....	191
<b>4.4.2.1 EVALUACIÓN DEL MODELO 1</b> .....	191
<b>4.4.2.2 EVALUACIÓN DEL MODELO 2</b> .....	212
<b>4.5 CONCLUSIONES GENERALES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO CUANTITATIVO</b> .....	227
<b>4.6 IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES</b> .....	228
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	231
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	255

## Listado de Tablas

Tabla 1	Diferencias y similitudes entre una ONG y una empresa de interés capitalista	13
Tabla 2	Comparativo decisiones de internacionalización entre EMNs y ONGs	40
Tabla 3	Espiral del Conocimiento	45
Tabla 4	Motivaciones en individuos y efectos sobre la transferencia de conocimiento	66
Tabla 5	Motivaciones en voluntarios	70
Tabla 6	Prácticas de GRH para incentivar la gestión del conocimiento en EMNs	73
Tabla 7	Características diferenciales de las ONGs como organizaciones	86
Tabla 8	Teoría sobre las decisiones de Internacionalización de EMNs	87
Tabla 9	Codificación categoría DATOS	97
Tabla 10	Codificación categoría ORGANIZACIÓN	97
Tabla 11	Codificación categoría INTERNACIONALIZACIÓN	98
Tabla 12	Resultados categoría DATOS	100
Tabla 13	Resultados forma de ingreso ONGs	131
Tabla 14	Resultados organización y control en ONGs	146
Tabla 15	Comparativo de los elementos de enfoque de la gestión estratégica entre ONGs internacionales y EMNs.	151
Tabla 16	Resultado de las decisiones de Internacionalización de ONGs	153
Tabla 17	Comparativo de las decisiones de internacionalización entre ONGs internacionales y EMNs	156
Tabla 18	Preguntas de caracterización y filtro de la muestra	181
Tabla 19	Preguntas sobre transferencia de conocimiento	182
Tabla 20	Sustento teórico preguntas para medir la transferencia de conocimiento	182



Tabla 21	Preguntas sobre motivaciones intrínsecas para compartir conocimiento	183
Tabla 22	Preguntas sobre motivaciones extrínsecas para compartir conocimiento	184
Tabla 23	Sustento teórico sobre motivaciones para la transferencia de conocimiento.	185
Tabla 24	Preguntas sobre prácticas de GRH.	186
Tabla 25	Caracterización de la muestra	187
Tabla 26	Caracterización de la transferencia de conocimiento	188
Tabla 27	Caracterización de las motivaciones	189
Tabla 28	Prácticas de GRH reconocidas por los voluntarios	190
Tabla 29	Variables latentes y preguntas que conforman el modelo 1	193
Tabla 30	Fiabilidad individual de los ítems, o cargas del modelo1.	194
Tabla 31	Fiabilidad y validez del constructo del modelo 1	195
Tabla 32	Criterio de Fornell-Larcker para el modelo 1	197
Tabla 33	Cargas cruzadas – modelo 1	198
Tabla 34	Valores VIF del modelo estructural 1	199
Tabla 35	Criterio de relevancia predictiva Q2 del modelo 1	201
Tabla 36	Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo 1	203
Tabla 37	Matriz de correlaciones de los constructos del modelo 1	205
Tabla 38	Contribuciones de las variables predictoras a la varianza explicada de la Transferencia de conocimiento.	206
Tabla 39	Evaluación hipótesis 1	206
Tabla 40	El efecto moderador modelo 1	208
Tabla 41	Evaluación hipótesis 2	208
Tabla 42	Efecto condicional de la variable independiente sobre la variable dependiente para los valores de la variable moderadora. Utilizando la aproximación Pick-a-Point. Modelo 1	209
Tabla 43	Variables incluidas en el modelo 2	213

Tabla 44	Cargas del modelo 2	214
Tabla 45	Confiabilidad de los constructos, modelo 2.	215
Tabla 46	Criterio de Fornell-Larcker modelo 2	216
Tabla 47	Criterio de cargas cruzadas modelo 2	216
Tabla 48	Valores VIF del modelo estructural 2	217
Tabla 49	Criterio de relevancia predictiva Q2 para el modelo 2	218
Tabla 50	Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo 2	219
Tabla 51	Matriz de correlaciones de los constructos del modelo 2	221
Tabla 52	Contribuciones de las variables predictoras a la varianza explicada de la Transferencia de conocimiento	221
Tabla 53	Evaluación de la hipótesis 3	222
Tabla 54	Evaluación de la hipótesis 4	223
Tabla 55	Efecto Moderador del modelo 2	223
Tabla 56	Efecto condicional de la variable independiente sobre la variable dependiente para los valores de la variable moderadora. Utilizando la aproximación Pick-a-Point. Modelo 2.	224

## Lista de Figuras

Figura 1	Ciclo de gestión de conocimiento en ONGs	60
Figura 2	Motivaciones como factores para generar transferencia de conocimiento	64
Figura 3	Enfoque de las prácticas de GRH para incentivar la motivación en voluntarios	74
Figura 4	Planteamiento hipótesis 1 y 2	168
Figura 5	Planteamiento hipótesis 3 y 4	170
Figura 6	Modelo de la investigación	179
Figura 7	Modelo PLS 1. Relaciones entre la motivación y transferencia de conocimiento con las prácticas de GRH basadas en altruismo puro como variable moderadora.	192
Figura 8	Ecuación Fiabilidad compuesta	195
Figura 9	Ecuación de la varianza extraída media	196
Figura 10	Valores de R2 para las variables dependientes del modelo 1	200
Figura 11	Modelo de contraste empírico estimado con Smart-PLS para el modelo 1	204
Figura 12	Modelo PLS 2. Relación entre motivación intrínseca y transferencia de conocimiento como variable moderadora las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro.	212
Figura 13	Valores de R2 para las variables dependientes del modelo 2	218
Figura 14	Modelo de contraste empírico estimado con Smart-PLS para el modelo 2	220

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1	Crecimiento de ONGs a nivel mundial.	9
Gráfico 2	Ayuda humanitaria proveniente de gobiernos y de contribuciones privadas.	19
Gráfico 3	Crecimiento de ONGs Internacionales en número.	27
Gráfico 4	Efecto moderador de las prácticas de GRH puras	210
Gráfico 5	Efecto moderador de las prácticas de GRH impuras	225
Gráfico 6	Elementos del modelo organizativo de ONGs internacionales	243

# ACRÓNIMOS USADOS

ONGs: Organizaciones no gubernamentales

EMNs: Empresas Multinacionales

GRH: Gestión de Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad social Empresarial

GC: Gestión del Conocimiento

LATAM: Latinoamérica

TCT: Teoría de Costos de transacción

TI: Teoría Institucional

WWF: World Wildlife Found

WCS: Wildlife Conservation Society



# INTRODUCCIÓN

Esta investigación de tesis Doctoral, planteada bajo la línea de Internacionalización, presenta una profundización en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) internacionales<sup>1</sup> con filiales en países en vía de desarrollo, centrándose en sus especificidades organizativas y sus decisiones de internacionalización. La investigación también analiza la Gestión de Recursos Humanos (GRH) dirigida al voluntariado de estas organizaciones para mejorar la transferencia de conocimiento a través de prácticas vinculadas a la motivación.

Las ONGs como organizaciones revisten un carácter especial y relevante debido a su origen centrado en la reivindicación o defensa de intereses no reconocidos o con bajo grado de atención en la sociedad donde funcionan. Por lo tanto, se han convertido en un aliado fundamental en la preservación de los derechos humanos, el desarrollo social y económico y la preservación de los recursos naturales, entre otros, especialmente de países emergentes o en vía de desarrollo. Hoy en día existen más de 56.000 ONGs internacionales registradas en la Unión Internacional de Organizaciones y más de diez millones de ONGs trabajando en todo el mundo<sup>2</sup>.

La relevancia de esta investigación se nutre de las características específicas de las ONGs y de su internacionalización que crean exigencias desde la reputación y valor de marca, la gestión general, el control, la relación con diversos públicos y en particular la administración del recurso humano que incluye voluntarios, favoreciendo tanto la eficiencia de la gestión de estas organizaciones como la coherencia en su misión y sus actuaciones a nivel internacional. En este sentido, la investigación tiene un carácter exploratorio-descriptivo al caracterizar a las ONGs internacionales como organizaciones y analizar decisiones estratégicas

---

<sup>1</sup> En este trabajo se utilizará el término Organización no Gubernamental Internacional para hacer referencia a aquellas ONG que gestionan unidades organizativas en otros países, lo que implica dispersión geográfica y sometimiento a diferentes entornos culturales e institucionales. Para el análisis teórico no se tendrá en cuenta el tipo de relación que existe entre las unidades dispersas (pudiendo ser de propiedad o cooperación). Asimismo, utilizaremos indistintamente el concepto filial o subsidiaria para referirnos a las unidades dispersas dependientes de la unidad central.

<sup>2</sup> <http://ifp-fip.org/es/english-25-facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>

vinculadas con la internacionalización. Pero al mismo tiempo la presente tesis doctoral también tiene un carácter prescriptivo o normativo en la medida en que se testan qué prácticas de gestión de recursos humanos son más adecuadas para influir positivamente en la motivación de los individuos para la transferencia de conocimiento. Por lo tanto, la contribución teórica se alcanza tanto para el área de management de ONGs internacionales como para las implicaciones prácticas en la dirección de recursos humanos.

Así, la presente investigación se fundamenta en dos aspectos. En primer lugar, se caracterizan las ONGs internacionales como organizaciones dispersas geográficamente, que, por su evolución a nivel mundial, trascendencia local, y el rol que desempeñan en países en vía de desarrollo se convierten en jugadores importantes en las sociedades a las que sirven. En este sentido, el trabajo explora los mecanismos usados como organización y las decisiones que toman para su internacionalización. En segundo lugar, se analiza la influencia de las prácticas de la GRH que se enfocan en altruismo para influir la motivación de los individuos voluntarios para la transferencia de conocimiento entre unidades dispersas, siendo esta una dinámica intra-organizacional de las ONGs que apoya su ventaja competitiva como organización.

Esta investigación es relevante para el desarrollo internacional de las ONGs permitiendo entender dinámicas organizativas para el ingreso en países emergentes, aspectos que hasta el momento han sido poco explorados a nivel teórico, así mismo a pesar de la amplia documentación sobre el impacto de las motivaciones en la transferencia de conocimiento, es prácticamente inexistente la investigación sobre la influencia de las prácticas de GRH en esta relación, específicamente desde el altruismo del voluntariado.

En relación con el primer objetivo, la intención en la exploración de ONGs internacionales es caracterizarlas como organizaciones teniendo en cuenta sus especificidades y las diferencias de las organizaciones lucrativas, y analizar las decisiones de internacionalización vinculadas con su expansión hacia países emergentes donde se llevan a cabo las tareas sociales por la que existen (modo



de entrada, estrategia y estructura, coordinación y control). Esta exploración busca abrir una línea de investigación sobre el carácter específico de las ONGs en ámbitos internacionales. La investigación empírica se realizó en Colombia, como país emergente donde se desarrollan iniciativas de gran importancia a nivel mundial como la protección del medio ambiente, la protección de la niñez y la lucha por erradicar la pobreza, entre otras causas que se trabajan en el territorio y donde se hacen presentes al menos 30 ONGs internacionales de renombre.

Por otro lado, el segundo objetivo de esta tesis es la exploración de la gestión de recursos humanos en ONGs internacionales para determinar si las prácticas basadas en altruismo influyen la relación entre motivación individual en los voluntarios y la transferencia de conocimiento. La finalidad de este objetivo es positiva en tanto que busca generar mejores prácticas internas de la gestión de conocimiento entre la casa matriz y sus filiales sobre la base de que demandan tratamiento diferente al aplicado en las Empresas Multinacionales (EMNs) así como diferente también del aplicado en las ONGs locales.

Para soportar la propuesta, se plantea el uso de una metodología diferente para cada uno de los dos objetivos de la investigación. En primer lugar, dado que el primer objetivo es de carácter exploratorio y descriptivo, se plantea un enfoque metodológico cualitativo a través de un estudio de casos, soportado por entrevistas en profundidad, observación y documentación en cuatro ONGs internacionales que permitan caracterizarlas y analizar las decisiones que toman en su proceso de internacionalización. En segundo lugar, de cara a cubrir el objetivo explicativo y prescriptivo, se plantea un enfoque cuantitativo a través de una encuesta dirigida a 277 voluntarios que busca probar las hipótesis que establecen la influencia de las prácticas de GRH en la relación entre motivación y transferencia de conocimiento.

La presentación de la investigación se aborda a través de cinco (5) capítulos. Se inicia con el proceso contextual teórico de las ONGs como organizaciones y su proceso de internacionalización (capítulo 1). La transferencia de conocimiento y las prácticas de GRH vinculadas con la motivación (capítulo 2). La investigación

cuantitativa que nos lleva a explorar y describir los procesos de organización y de internacionalización de las ONGs (capítulo 3). La investigación cuantitativa que nos permite probar las hipótesis sobre la influencia de las prácticas de GRH en la motivación para transferir conocimiento (capítulo 4) y por último las conclusiones que se derivan de todo el estudio (capítulo 5).

En el capítulo uno se hace una profundización sobre la ONG como organización (Lewis, 2003; Stoddard, 2003 y Nagabhushanam, 2010 entre otros), diferencias y similitudes con la empresa (Billis y Harris, 1996; Korten, 1987), el manejo de recursos humanos con especial referencia al voluntariado (Colozzi, 2001; Bernabou y Tirole, 2006; y Meier y Stutzer, 2008), y su internacionalización (Wieland, 2009; Bobenrieth y Stibbe, 2010). Dado que las decisiones sobre internacionalización en ONGs no han sido muy documentadas en la literatura, se hace un análisis profundo de los procesos en EMNs (Anderson y Gatignon, 1986; Agarwal y Ramaswami, 1992; Brouthers y Hennart, 2007; Egelhoff, Wolf y Aldzic, 2013) para buscar base teórica que permita explorar en las ONGs.

En el capítulo 2 se aborda el concepto de conocimiento desde la conceptualización y relaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995), las bases teóricas de la gestión del conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Minbaeva, 2005; 2007; 2013, entre otros) y su aplicación en EMNs (Gupta y Govindarajan, 2000 entre otros), y en ONGs (Lettieri, Borga y Savoldelli, 2004 y Prugsamatz, 2010). Asimismo, se estudia el papel de la motivación individual como principal antecedente de la transferencia de conocimiento (Foss, Minbaeva, Pedersen y Reinholt, 2009; Minbaeva, 2008). En este sentido, se profundiza en el papel de la GRH para la transferencia de con EMNs y en ONGs (Meier y Stutzer, 2008 entre otros). Este análisis es el punto de partida para las hipótesis que se desarrollan en el capítulo cuatro y que establecen la influencia de las prácticas de la GRH en la relación entre motivaciones y transferencia de conocimiento en ONGs.

En el capítulo 3 se parte del estudio realizado en el capítulo uno, y tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué caracteriza a las filiales de ONGs internacionales presentes en Colombia como organizaciones?

Concretamente, ¿qué papel ejercen la efectividad e impacto social, la legitimidad y el valor de marca, el control financiero, la captación de recursos, la relación con stakeholders, y la gestión del recurso humano y voluntariado en esta caracterización? Además, dado que la investigación se va a centrar en el contexto colombiano se pretende investigar la pregunta ¿Qué decisiones de internacionalización que toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano? Específicamente, modo de entrada, estrategia y estructura, coordinación y control.

Por ello, en el capítulo 3 se desarrolla una investigación cualitativa para explorar y describir los procesos organizacionales diferenciales de las ONGs internacionales y sus decisiones de internacionalización. Se inicia con una contextualización de las ONGs en Colombia (Villar, 2001) sustentando la razón por la cuál es relevante desarrollar la investigación en un país en vía de desarrollo y porqué Colombia es idóneo, para luego establecer objetivos, metodología, diseño de la investigación, análisis de resultados, conclusiones y futuras investigaciones. En general, la investigación ofrece diversos aportes desde el management para ONGs internacionales abriendo una nueva línea para profundizar en la especificidad de estas organizaciones y cómo se enfrentan a los procesos de internacionalización, estableciendo un modelo de gestión que puede irse ampliando en la medida en que se complemente con nuevas investigaciones.

En el capítulo 4, se toman como base los resultados de la etapa cualitativa y del marco teórico sobre el voluntariado, sustentado en los capítulos 1 y 2 para desarrollar una investigación cuantitativa que permita responder a los interrogantes, ¿los voluntarios transfieren conocimiento?, ¿Se requiere que los voluntarios estén motivados para transferir conocimiento?, ¿Podrían las prácticas de GRH influir en esta relación?, ¿Será el altruismo un motivador para transferir conocimiento?, ¿Es diferente la influencia entre el altruismo puro y el impuro?, estableciéndose la pregunta problema base de esta etapa de la investigación, ¿Las prácticas de GRH enfocadas en incentivar el altruismo influyen la relación entre motivación y transferencia de conocimiento en voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia?. Esta se desarrolla a través de cuatro

hipótesis sobre la influencia de las prácticas de GRH en la motivación individual para transferir conocimiento. Estableciendo objetivos, metodología, diseño de la investigación, análisis de resultados, conclusiones y futuras investigaciones. Los resultados de este proceso cuantitativo abrieron una puerta para trabajar sobre procesos de gestión tales como la motivación para la transferencia de conocimiento en voluntarios influenciado por prácticas de GRH, brindando herramientas para la administración del recurso humano basado en prácticas de altruismo puro e impuro que puedan ser ofrecidas al voluntario.

Por último, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones generales de la investigación en donde se reúnen los resultados de la etapa cualitativa a nivel de gestión organizacional e internacionalización en ONGs y los resultados cuantitativos a nivel de las prácticas de GRH que influyen la motivación para la transferencia de conocimiento, generando nueva teoría sobre la internacionalización de las ONGs y sobre la importancia de los recursos humanos en la transferencia de conocimiento.

# CAPITULO 1- Conceptualización de las ONGs como organizaciones

En este capítulo se conceptualizan las ONGs como organizaciones explorando su historia, sus bases fundamentales y sus características únicas y diferenciadas que permiten proponer una mirada especial a sus acciones, estrategias, su gestión en general y su apuesta en el ámbito internacional.

## 1.1 Definición ONGs

Las organizaciones de tipo civil que no pertenecen al sector público ni al sector privado capitalista, han sido llamadas de diversas formas a través del tiempo, como organizaciones de economía social, empresas no lucrativas, o tercer sector (Lewis, 2003; Monzón, 2006), siendo este último el término más generalizado para acogerlas a todas. Las organizaciones que pertenecen a este sector pueden adoptar diversas formas y figuras jurídicas. Las ONGs son una de ellas.

El término ONG surge del acrónimo de Organización No gubernamental. Se empezó a utilizar después que la Organización de las Naciones Unidas brindara reconocimiento a las organizaciones que trabajaban independientes de las decisiones y políticas gubernamentales pero apoyando iniciativas que ayudan a resolver problemas comunes de un colectivo social, tarea que naturalmente le correspondía al estado<sup>3</sup>.

Según el departamento de información pública de las Naciones Unidas, *“una ONG es una organización no gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”*<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Disponible en la página web del Banco de la República de Colombia.  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli66.htm>

<sup>4</sup><http://www.un.org>

Las ONGs pueden funcionar como asociaciones, fundaciones y corporaciones. Se diferencian de otras organizaciones del tercer sector principalmente por que los beneficiarios de sus programas son diferentes a los miembros de su institución. Son organizaciones de derecho privado, sin ánimo de lucro, altruistas, con claros objetivos de beneficio social, de naturaleza voluntaria, que reinvierten sus excedentes en su misma causa, y con capacidad de autogobierno (Salamon y Anheier, 1992).

## **1.2 Antecedentes de las ONGs**

Las organizaciones religiosas son las más antiguas en trabajo social, son las que inician el concepto de caridad y ayuda al necesitado, sin embargo, por su interés evangelizador no son consideradas ONGs (Stoddard, 2003).

La ayuda humanitaria como campo de acción pionero de las ONG es un proceso que tiene su mayor auge a partir de las consecuencias de la segunda guerra mundial, sin embargo, las “mutaciones” (Ryfman, 2007:2) se empiezan a dar cuando interviene la privatización de dicha ayuda, es decir cuando organizaciones diferentes a las estatales o interestatales se hacen presentes para ayudar sin fines de lucro y sin ánimo comercial.

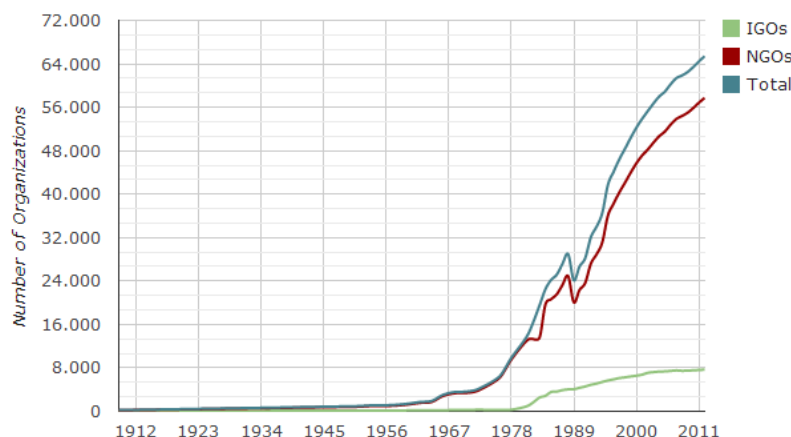
En el siglo XIX con la creación de la Cruz Roja Internacional, por Henri Dunant, se inicia el proceso de la gestión de ayuda humanitaria con la protección de los civiles en la guerra y sienta un precedente sin fronteras con su internacionalización. Lo que amplía el rango de acción de las organizaciones sin ánimo de lucro hacia nuevos escenarios, abriéndose paso entre culturas totalmente diferenciadas. Al tiempo surgen otras grandes iniciativas mundiales como: Save the Children (Reino Unido), Care (Estados Unidos), Oxfam (Gran Bretaña), Médicos sin Fronteras (Francia) entre otros muchos movimientos que surgen a partir de la segunda etapa del siglo XX y que aumentan la ayuda humanitaria hacia el desarrollo económico de países en vía de desarrollo.

En las últimas décadas se han desarrollado también fuertes vínculos de las ONGs con las fuerzas militares como garantes y acompañantes en la ejecución de muchas causas sociales en lugares de difícil acceso por temas de seguridad.

Las ONGs han venido creciendo en importancia no solo por su evolución y cantidad sino por el impacto económico y social de sus actividades en los sectores donde actúan; convirtiéndose en organizaciones complejas en tamaño y gestión, aún más cuando el horizonte de sus operaciones ha traspasado las fronteras físicas de sus países de origen. En el gráfico 1 puede observarse la evolución en crecimiento de las ONGs a nivel mundial, registradas por la Unión Internacional de Organizaciones en su libro anual de Organizaciones internacionales.

### Grafico 1.

Crecimiento de ONGs a nivel mundial.



Fuente: Unión internacional de Organizaciones<sup>5</sup>

Este crecimiento se debe a diversos factores, entre los que se encuentran cinco listados por Lewis (2003): (1) la brecha entre lo que debería ser y lo que realmente es, un factor básico en la diferencia en llevar a lo práctico lo que se piensa desde lo teórico, así las ONGs pudieron ocupar este espacio como un lugar destinado específicamente a la acción; (2) el espacio dejado por los gobiernos en la ejecución de planes de acción sociales reales; (3) el surgimiento de movimientos

<sup>5</sup> Disponible en <http://www.uia.org/>

civiles preocupados por aspectos sociales y ambientales que no eran cubiertos por los gobiernos; (4) los cambios ocasionados por el post-conflicto de la guerra fría que se concentraron en evolución tecnológica, económica y política, y (5) por último, el surgimiento de males mundiales como el SIDA que requería apoyo a nivel mundial desde diferentes actores.

### **1.3 Características, importancia y alcance de las ONGs**

Algunas de las características que se le atribuyen a las ONG's (Nagabhushanam, 2010:147-149), son: (1) el cambio social como meta principal, buscan servir a la sociedad; (2) se compone de un voluntariado, personas que por su propia decisión quieren ser parte de la misma; (3) autonomía del estado y las empresas privadas, por lo que manejan su propio sistema de gobierno; (4) organización legal, sustentada en las bases jurídicas de cada país donde actúa; (5) asumen un rol de intermediación entre el origen del recurso y la causa a la que sirven; (6) poseen diferentes públicos interesados (*stakeholders*) como la comunidad a la que sirve, el gobierno a quien sustenta, la empresa privada o las personas naturales de donde salen los recursos; lo que obliga a aumentar el nivel de transparencia en la rendición de cuentas.

Las ONGs tienen diferentes campos de acción: desarrollo (cooperación internacional), derechos humanos (divulgación, defensa y promoción de los derechos humanos), medio ambiente (protección, promoción y preservación del medio ambiente con desarrollo sostenible), y asistencia humanitaria (apoyo a sectores vulnerables socialmente: familia, niños, enfermos, discapacitados, etc). Otras causas también son parte del espectro de trabajo como: salud y nutrición, religión, recreación, protección de animales.

La presencia y actuación de las ONGs generan impacto en las causas sociales a nivel de diferentes campos. Dentro de las grandes brechas de desigualdad se encuentran caracterizados los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) para Latino América (LATAM) establecidos por la Cumbre del Milenio del 2000 liderada



por las Naciones Unidas y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, en donde se determinaron ocho objetivos principales para enfocar esfuerzos: (1) erradicar la pobreza extrema y el hambre; (2) lograr la enseñanza primaria Universal; (3) promover la igualdad de género y empoderamiento de la mujer; (4) reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años; (5) mejorar la salud materna; (6) combatir el VIH, Paludismo y otras enfermedades; (7) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; (8) fomentar una alianza mundial para el desarrollo<sup>6</sup>.

Estos objetivos determinaron el rumbo de importancia y apoyo desde lo económico de los gobiernos. Y muchas ONGs se han dirigido a apoyar estos objetivos ajustando sus campos de acción.

#### **1.4 Elementos comunes y diferenciadores entre las ONGs y las empresas.**

Las ONGs han sido reconocidas por las Naciones Unidas cómo entidades jurídicas de naturaleza privada regidas por las leyes del país donde se desarrollan. Las cifras de este sector a nivel mundial superan el billón de dólares (Vidal, 2006), por lo que sus operaciones tienden a orientarse cada vez más hacia el mercado, es decir a enfrentarse a la competencia y a desarrollar estrategias que las diferencien y le den ventaja competitiva, esto implica una mayor exigencia en su gobierno y en su gestión.

Las ONGs pueden ser muy diversas en tamaños, estructuras, motivaciones, valores e ideologías (Lewis, 2003). La diversidad de ONGs y de sus procesos organizacionales (Ryfman, 2007) ha impulsado a algunos a pensar que un análisis transversal de las mismas es difícil. Sin embargo, la evolución de dichas organizaciones y de sus procesos ha institucionalizado su manejo organizacional apoyado en la migración de talento humano entre ellas con perfiles, experiencia y conocimientos aplicables en todas por igual.

---

<sup>6</sup>Informe Regional de monitoreo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en América Latina y el Caribe, 2005. Naciones Unidas y CEPAL.

Las diferencias entre las organizaciones pueden sustentarse en las relaciones de poder que se ejercen en ella, específicamente pueden determinarse tres tipos (Etzioni,1961): la coerción donde el poder se aplica a través de sanciones legitimando la autoridad (el Estado), la remuneración donde el poder se centra en el control de los recursos a través de recompensas, intercambio de mercados (negocios) y Normativa donde el control se concentra en la manipulación simbólica de la persuasión y el compartir valores e ideologías (tercer sector). Es allí desde donde parte la necesidad de una organización diferente para sustentar y potencializar el desarrollo de valores e ideologías.

Debido a su carácter de tercer sector, las ONGs se diferencian de una empresa gubernamental y otra de interés capitalista por su enfoque en el desarrollo de tareas y búsqueda de objetivos (Lewis, 2003) lo que genera exigencias diferentes a nivel de gestión organizacional. En el análisis de estas particularidades de las ONGs es en lo que cimienta esta investigación.

En los años 80, específicamente en la Newsletter of the International Council for Voluntary Agencies (ICVA) en Ginebra, Suiza, se debatió la necesidad de hacer diferencia entre las organizaciones tradicionales y las ONGs determinando algunos aspectos importantes para el desarrollo de su gestión como organizaciones. Varios autores han intentado profundizar en las diferencias entre organizaciones voluntarias y otros tipos de organización (Billis y Harris 1996; Billis 1993; Korten 1987; Lewis 2003) de los cuáles se han podido extractar algunos aportes que se concentran en la tabla 1.

**Tabla 1**

Diferencias y similitudes organizacionales entre una ONG y una empresa de interés capitalista.

	<b>ONG</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>Rendición de cuentas</b>	Stakeholders	Shareholder
<b>Enfoque de negocio</b>	Efectividad e impacto social	Transacción costo-beneficio
<b>Valor de marca</b>	Legitimidad	Acciones de mercado
<b>Objeto económico</b>	Sin ánimo de lucro	Animo de lucro
<b>Fuente de ingresos</b>	Donaciones y cooperación internacional	Operaciones de mercado
<b>Indicador de buena gestión</b>	Transparencia Rendición cuentas	Rentabilidad de la inversión
<b>Comunicaciones</b>	Stakeholders	Cientes
<b>Recurso Humano</b>	Remunerado y Voluntario	Remunerado

Fuente: Elaborado por el autor, con base en los textos de (Billis y Harris,1996; Billis 1993; Korten,1987; Lewis 2003)

La estructura organizacional de las ONGs se sustenta entonces en los conceptos básicos de cualquier organización, sin embargo, existen ciertas características especiales propias de las ONGs que merecen atención especial, que se proponen como los elementos de un modelo organizativo y que serán analizadas a continuación: Efectividad e impacto social, Legitimidad de marca, control financiero (rendición de cuentas), captación de recursos, relaciones con stakeholders y administración de recurso humano remunerado y voluntario.

#### **1.4.1 Efectividad e impacto social**

Las ONGs deben su existencia al apoyo de sus stakeholders, a diferencia de las empresas lucrativas que son sostenidas por sus shareholders, por lo cual el enfoque en mostrar efectividad (cumplimiento de sus planes) e impacto (alcance social de la causa) en las ONGs debe ser mucho más amplio y supera los resultados económicos (Lewis, 2003). Esto implica un trabajo constante sobre la causa que inspira su misma existencia para elevar el altruismo sobre el que se cimienta no solo el trabajo voluntario sino también la intención de apoyo de sus donantes y aliados.

### 1.4.2 Legitimidad y valor de marca.

La efectividad y el impacto de sus actividades, el “hacer las cosas bien”, auto-otorga a las ONGs legitimidad. Esta legitimidad alimenta el valor de marca y requiere ser administrada para asegurar su existencia en el tiempo, a diferencia de las empresas que su trabajo de valor de marca se mide en la transacción costo-beneficio para sus shareholders. El proceso de legitimización de una ONG puede ser apoyado por ejemplo con la inclusión de la causa en tratados internacionales como la Convención de Ottawa de 1997 sobre el uso de minas antipersonales, o la Convención de Ginebra (Ryfman, 2007).

Las estrategias en las ONGs se fundamentan en una planeación estratégica base y en su proceso de generación de valor de marca y reputación corporativa, que lo cimientan en la transparencia de sus operaciones, el cumplimiento de las metas establecidas, el valor agregado a la sociedad y en las últimas décadas en la mejora de las comunicaciones hacia sus públicos como respuesta a la ineficiencia en el reconocimiento, la generación de confianza, el posicionamiento y la difusión de su marca (Herranz, 2007). Así lo afirma también Maglieri (2003:80-81):

*«En el sector social es indudable que el posicionamiento de marca es importante, es una ventaja comparativa y favorece el desempeño. Pensemos en las contribuciones que uno mismo realiza, o en las organizaciones en las que uno participa o desearía participar. El volumen de colaboraciones y la credibilidad en las organizaciones sin posicionamiento es notoriamente menor. Cuanto más importante es la calidad en un sector, más sensibles son las personas a las marcas.»*

La percepción de la imagen de marca de la ONG influencia en la motivación de los públicos para colaborar o aceptar sus mensajes publicitarios; el apoyo se incrementa cuando coinciden los intereses personales y la imagen percibida específicamente desde el concepto de solidaridad (Pinazo, Peris, Ramos y Brotons, 2013). Esta percepción puede estar afectada por diversos factores de la gestión de la ONG y de dinámicas globales y está directamente relacionada con

sus relaciones con sus stakeholders, su comunicación y el impacto de sus programas; Así como aspectos tales como la selección y entrenamiento del personal que forma parte de la ONG, la ubicación de la misma, (Fast, Freeman, O'Neil y Rowley, 2013).

La comunicación de marca de las ONGs tanto interna como externamente también aporta a la gestión de marca. Debe desarrollarse en línea con las expectativas de las empresas aliadas para ir informándoles de los avances y el impacto de su inversión en la causa, por lo tanto, el desarrollo de indicadores se hace necesario para el seguimiento. A la par del desarrollo de un discurso que contemple las necesidades del aliado. Una de las principales razones de esta necesidad es que la empresa aliada usa esta información para sustentar su Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el fortalecimiento de su imagen y reputación. (Bobenrieth y Stibbe, 2010; Baur y Palazzo, 2011).

La RSE será entendida para efectos de este trabajo de investigación como: “Una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

### **1.4.3 Control Financiero**

A pesar del carácter de organizaciones sin ánimo de lucro, las ONGs deben hacer la mejor gestión para cubrir todos los programas planteados. La coordinación y control para la rendición de cuentas requiere especial atención debido al carácter de sus recursos donativos, donde se debe entrar a sustentar la fuente de los recursos, su uso, y los resultados representados en su aporte social. Lo que hace imprescindible el desarrollo de mecanismos que muestren la transparencia de su gestión frente a los actores ante quienes responde: los beneficiarios de la causa social, su grupo voluntario, los medios, sus donantes, el gobierno, el público en general. El proceso de rendición de cuentas presiona a las ONGs a estructurarse y gestionar más eficientemente sus recursos, y ayuda a reforzar su credibilidad y

valor de marca. A nivel mundial algunas organizaciones ya han iniciado acercamientos hacia auditorías externas que busquen “certificar” su buena gestión de causa (Ryfman, 2007). Esto se convierte en un punto importante de partida si tenemos en cuenta que en ciertos países emergentes no existe regulación del estado sobre la captación de recursos y su destinación. Drucker (1994) asegura que para las ONGs la transparencia en la rendición de cuentas es mayor que en una empresa con ánimo de lucro debido a la confianza que deben transmitir frente a sus públicos.

Para una correcta rendición de cuentas se hace necesario además de la transparencia de la operación, asegurar que lo que se hace corresponda al buen uso de la información para la toma de decisiones. El comportamiento de la ONG, la garantía de este comportamiento y los resultados que se esperan son necesarios para garantizar dicha transparencia (Newcomer, Baradei y García, 2013).

#### **1.4.4 Captación de recursos**

Los recursos de las ONGs tienen origen diverso, pero la gran mayoría subsiste de la captación de donaciones del sector privado y público, o a través de la cooperación internacional (Stoddard, 2003). La captación de recursos deben lograrla sin arriesgar su independencia de decisión y acción. En este sentido, la captación de recursos del sector privado requiere estrategias constantes de motivación de los donantes, mientras que la captación desde lo público, requiere el desarrollo de alianzas con el gobierno local y con organismos internacionales. La mezcla privado-público varía según su país de origen, así se encuentran algunas ONGs como Médicos sin fronteras con cerca del 95% de donaciones privadas y CARE con el 70% de donaciones públicas del gobierno norteamericano. Para lograr apoyo público, las ONGs deben recurrir a métodos como el lobbying, declaraciones públicas, publicaciones, artículos de prensa y editoriales, la movilización de las manifestaciones o campañas de petición; y en

los foros internacionales y oficinas gubernamentales, Así como en el desarrollo de redes de apoyo a nivel gubernamental, empresa privada, otras ONGs e incluso la academia (Lewis, 2003; Stoddard, 2003).

Las estrategias de captación desde lo privado se mueven en muchos sentidos, el vínculo con la evolución tecnológica ha facilitado la gestión de recolección de dinero voluntario, al mismo tiempo se puede decidir entre conseguir muchos donantes con un aporte módico a la causa o grandes donantes, generalmente empresas que vinculan su responsabilidad empresarial con una causa social. Por otro lado, las estrategias de captación desde lo público se enmarcan en la alianza con Organizaciones Internacionales, Gobiernos afines a la causa, ya sea propios o internacionales, y a través de subsidios. Todas estas estrategias se han vinculado al concepto conocido como “Fundraising” que se basa en el uso de las relaciones públicas para el desarrollo de alianzas para recaudación de fondos (Palencia-Lefler, 2001). En este proceso se puede presentar competencia directa entre las ONGs para la captación de recursos (Nagabhushanam, 2010:152; Valor y De la Cuesta 2006:135)

Los aportes desde lo privado se enmarcan en compromisos de RSE que asumen las compañías como resultado de una demanda constante desde la sociedad por exigir acciones éticas desde lo social y ambiental enmarcados en los resultados del modelo actual de producción y consumo. En este nuevo contexto, las ONGs entran a jugar un papel muy importante en la creación de reputación social de la empresa y se legitiman mutuamente generando interacciones y presionando a una relación de mutuo beneficio (Baur y Palazzo, 2011; García y Rodríguez, 2010; Valor y Merino, 2008). Esta relación entre las ONGs y las empresas privadas está afectada por fuerzas que pueden acercarlas o alejarlas según el contexto y la naturaleza misma de la relación (Valor y Merino, 2008).

Tradicionalmente la empresa privada apoya las causas sociales expidiendo un cheque a la ONG responsable, sin embargo en los últimos tiempos las empresas han crecido su responsabilidad social empresarial y han empezado a explorar relaciones más sinérgicas aportando también mano de obra, experiencia y

conocimiento para convertir una donación en una inversión de portafolio en RSE (Bobenrieth y Stibbe, 2010). Estos autores determinan que la participación de las empresas en las causas sociales de las ONGs se ha ampliado a un espectro de posibilidades que parten desde lo transaccional hasta lo transformacional. El vínculo transaccional se basa en la relación básica donde la ONG establece y determina el rango de acción de la causa y la empresa apoya el proceso, es la más tradicional; por otro lado, se perfila otro tipo de participación al que llaman transformacional que se caracteriza por un plan de trabajo compartido donde las acciones y los objetivos buscan beneficios mutuos, para ello es necesario que las acciones de la ONG estén en línea con la estrategia de la organización que los apoya. El tipo de apoyo que se use dependerá de las necesidades y el planteamiento mismo de la ONG para lograr sus objetivos, dando claridad del recurso y del tipo de intervención que requieren.

Para muchas empresas la RSE se ha convertido en parte de su filosofía corporativa, en busca de integrar preocupaciones sociales, económicas y ambientales que redunden en la generación de imagen corporativa y valor de marca (Wieland, 2009). Aunque todavía la RSE carece de criterios aceptados internacionalmente para su definición, o de un paradigma común (Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005), los efectos prácticos de cambio de comportamiento en las organizaciones ya han sido notables.

La ayuda desde la empresa privada puede tener también efectos no deseables para la ONG como intentar imponer condiciones a la gestión que afecten la filosofía misma de la causa y beneficien indirectamente la empresa que apoya; que la empresa que apoya intente sacar provecho de la reputación de la causa para su marca personal sin intención de una apoyo real y consistente; y perder credibilidad y reputación debido a una mala práctica realizada por la empresa que apoya. Esto podría darse en el afán de conseguir aportes económicos para su viabilidad económica (Valor y De la Cuesta, 2006).



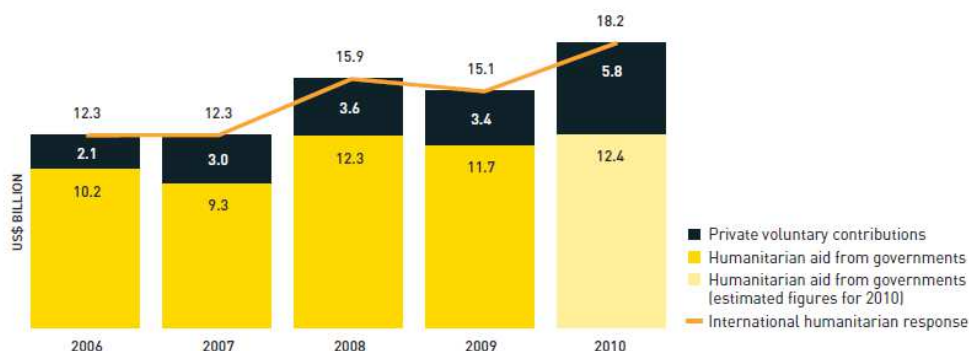
En el gráfico 2 se puede observar el incremento en el apoyo de causas sociales a nivel mundial tanto de la empresa privada como de los gobiernos, así como la tendencia de la respuesta internacional a estos proyectos sociales.

En países con economías de bajos ingresos, captar donaciones de individuos puede ser un trabajo difícil, por lo que se hace más importante la vinculación de las empresas públicas y privadas a las causas. Sin embargo, a veces se vuelve impredecible el ingreso afectando la supervivencia de la ONGs o el cumplimiento de los programas (Nagabhushanam, 2010: 151).

La alta dependencia de los aportes económicos de donantes afecta el desarrollo de planes de acción y la gobernanza misma de la ONG (Carroll,1992; Lewis, 2003). Además de la búsqueda y la administración del recurso, la exigencia de la gestión financiera ahora debe incluir también el control de la gestión, el manejo de sistemas de información, la creación de valor y el mantenimiento financiero a corto y mediano plazo (Valor y De la Cuesta, 2006)

## Gráfico 2

Ayuda humanitaria proveniente de gobiernos y de contribuciones privadas.



Fuente: Stoddard (2003).

### 1.4.5 Relación con los stakeholders

Derivado de la necesidad de rendir cuentas y de generar valor de marca para su subsistencia, las ONGs deben también gestionar la relación con numerosos

stakeholders con expectativas e intereses diferentes cada uno y a veces contradictorios (García y Rodríguez, 2010; Krashinsky, 1997): los donantes particulares, las empresas que apoyan la causa, el gobierno donde se desarrolla la causa, los miembros de la comunidad, el voluntariado, sus empleados, los medios, la academia, y la comunidad internacional que las apoya o cualquier otra entidad que tenga relaciones con la ONG (García y Rodríguez 2010; Nagabhushanam, 2010:150). Esto requiere el desarrollo de prácticas organizacionales destinadas a comunicar la gestión para los diferentes intereses, lo que amplía las escalas e indicadores de medición, y establece requerimientos mínimos para la captación de personal para la ONG.

Según Fast et al. (2013), para ganar la aceptación de sus stakeholders las ONGs deben organizar sus funciones estructuralmente y desde la gestión. Por ello los autores establecen que las ONGs deben trabajar los principios, la misión y los valores que regirán los programas sociales y las principales decisiones; conocer muy bien a sus stakeholders, características, motivaciones, intereses; caracterizar el contexto en el que se mueve la causa con la que trabaja la ONG; crear relaciones y las redes de trabajo que permiten desarrollar alianzas con diferentes actores que afectan la organización de forma positiva y negativa; socializar los programas y proyectos que se desarrollan para apoyar la causa social para lograr la aceptación de la comunidad donde se desea trabajar; resaltar las negociaciones que logre la ONG con los diferentes actores sociales; trabajar en la Comunicación como mecanismo para informar de todas las acciones que se realizan dentro de la ONG.

#### **1.4.6 Gestión del Recurso humano.**

Desde la administración del recurso humano las ONGs presentan particularidades específicas del sector, principalmente por el manejo de personal remunerado y personal voluntario.

Las características deseadas en el recurso humano remunerado de una ONG comprenden unas competencias básicas que le permitan desarrollar funciones

específicas, una experiencia de preferencia en el sector para manejar su particularidad, y un compromiso solidario (Ryfman, 2007). Todas estas características se vuelven necesarias para enfrentarse a los retos de una organización que generalmente trabaja con recursos escasos, en poblaciones vulnerables y con presión desde diversos stakeholders. Así la búsqueda de personal altamente calificado se convierte en una competencia entre las diferentes ONGs del sector a través del ofrecimiento de ofertas financieras mayores, como también mayor gestión sobre el personal. Ello implica hacer un mayor énfasis en los perfiles, y las estrategias de captación y mantenimiento dentro de la organización que requieren mantener el talento motivado en la causa.

En las empresas multinacionales las prácticas particulares de GRH pueden incluir expatriación hacia unidades en otros países con condiciones de vida y de seguridad inferiores a las de su país de origen, alejados de su familia. La expatriación, aunque es una práctica común también en EMNs, presenta como característica especial en una ONG que la retribución para el traslado a una zona con menor calidad de vida para el trabajador, no solo está representada por un incentivo económico, sino que también por el altruismo. Las condiciones propias del individuo y las condiciones del entorno que normalmente se ubica en sectores vulnerables, con bajos recursos, escasa infraestructura y la influencia de un entorno agresivo económica, social y políticamente, hacen de la expatriación y de la movilización de personal, un tema difícil de manejar para la ONG.

Mukasa (1999) analizó los problemas vinculados con la estructura de personal cuando hay empleados expatriados y el staff local en el caso específico de Uganda y aportó la dificultad de afrontar temas como la falta de efectividad de los programas por la alta rotación de expatriados, falta de valoración del personal local porque no se reconocía su trayectoria en los proyectos, así como problemas de distancia cultural y condiciones diferenciadas que afectaban la comunicación necesaria para generar sinergia. De igual manera, se vuelve más compleja la cultura interna en términos de requerir mayor atención al “manejo de la diversidad” (Parker,1998). El comportamiento de los empleados dentro de una organización,

sus valores, sus principios, la mezcla de religiones, de razas y su ubicación geográfica, afectan la credibilidad de la ONG (Fast et al., 2013) lo que exige desempeños especiales de la GRH.

Otra característica específica y que marca una gran diferencia de la gestión de la empresa, es la participación de voluntariado en las ONGs, entendido como una fuerza laboral que ofrece su tiempo, capacidades y talento a la ONG sin cobrar nada a cambio.

El concepto de voluntariado es inherente al ser humano, y se expresa como un movimiento voluntario, un gesto solidario ante situaciones de vulnerabilidad. Voluntarismo es la primacía de la voluntad o de alguna forma de conciencia resultado de un proceso racional de pensamiento (Linsay, 1918; Wright, 1915).

La administración del voluntariado requiere una especial atención debido a sus particularidades por lo que reviste de especial importancia para los objetivos de la investigación, por lo tanto, se destinará un apartado especial al análisis de la administración del voluntariado a continuación.

#### **1.4.7 Administración del Voluntariado**

La base de trabajo social de una ONG generalmente se desarrolla a través de personas que no reciben retribución económica, sirven a una causa social por su propia voluntad, sin coerción alguna (Nagabhushanam, 2010:147-149). Esto implica motivaciones diferentes para la permanencia en el apoyo a la causa social, y el desarrollo del compromiso organizacional. Gallego y Cabrero (2001) establecen como características de un voluntariado: el libre ejercicio, la organización, la ausencia de remuneración, y la solidaridad, y lo define como “un grupo estructurado, y legalmente constituido, compuesto por unos miembros con un objetivo o propósito social común, que carece de ánimo y desarrolla programas de interés social”. (p54). Por lo tanto, las personas que pertenecen al voluntariado no tienen incentivos económicos, ni de carrera, sino que se basan en otro tipo de motivaciones a nivel personal. Investigaciones sobre conceptos de motivación

colocan al altruismo como principal motivación para el voluntariado, seguido de motivaciones laborales o de relación con compañeros, y por último motivaciones de carácter moral o religioso (Colozzi, 2001). El altruismo es la motivación para beneficiar a otros, si es por una razón filantrópica es puro y si busca una satisfacción personal se cataloga como impuro (Benabou y Tirole, 2006; Meier y Stutzer, 2008).

A pesar que el personal remunerado puede ser parte de la causa por vocación, incluso aceptando remuneraciones inferiores a las del mercado, mantiene el parámetro contractual con la ONG y así mismo una brecha de respeto y lealtad a su gestión; mientras que el voluntario podría sentirse más libre para criticar, exigir y presionar la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión social, por lo tanto, los mecanismos de socialización para la transferencia de conocimiento se vuelven más exigentes sobre el uso de prácticas de recursos humanos.

Es falsa la idea común en algunas organizaciones sobre que el voluntariado o al voluntariado como colectivo, “no le pueden dar órdenes, dirigir o controlar, porque son voluntarios”. Actualmente la acción voluntaria se caracteriza por su organización, es parte integrante de los planes, programas y equipos de toda entidad que involucra voluntarios con la consiguiente dirección, evaluación y corrección necesarias para el logro de los objetivos sociales propuestos (Colozzi, 2001).

Son muy pocas las organizaciones que realmente crean programas de voluntariado y llevan cifras sobre permanencias, deserciones y causas para aumentar o disminuir las mismas. Sin embargo, en el caso de voluntarios en las organizaciones, el ausentismo y la tendencia a evitar asumir responsabilidades que no sean atractivas o que se consideren inútiles, afecta el desempeño y la consistencia de resultados en el tiempo (Colozzi, 2001). El conocimiento de las causas que producen abandono del voluntariado y de aquellas que motiven la permanencia, permitirá a la organización mejorar sus estrategias desde el manejo de Recurso Humano, para evitar malgastar tiempo y dinero formando voluntarios

que no permanecerán en la organización y que su falta de experiencia genere errores en el desarrollo de sus funciones.

Las ONGs deben administrar el personal voluntariado, junto con el personal remunerado cuando coexisten ambos. A nivel organizacional, las ONGs que funcionan con voluntariado en su estructura, son influenciadas por factores diferenciales (Colozzi, 2001) algunos de estos factores son:

a. Comunicación. Debido al tiempo limitado con el que el voluntario cuenta, la comunicación con ellos se fundamenta en el uso de medios a distancia: teléfono, correo electrónico y los otros elementos que se facilitan a través de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (nTICS): chats, foros, redes sociales. Esto implica para el voluntario que se mezcle su vida privada con el desarrollo de la causa social, y lo vuelve menos visible ante la organización.

b. Recompensa. Una de las motivaciones extrínsecas que se pueden hallar en el trabajo voluntario es la recompensa, el reconocimiento y la gratitud que se derivan del carácter filantrópico de la causa. Estos existen para todos los miembros del voluntariado sin distinción, lo que generaliza la evaluación de la calidad del trabajo realizado por cada individuo. Así el reconocimiento llega de igual forma a aquel que labora de forma temporal, a aquel que dedica mayor tiempo y esfuerzo.

c. Calidad y Control. El voluntariado es escaso en la mayoría de ONGs, lo que permea la calidad del mismo. El voluntario puede decidir el nivel de compromiso y tiempo que invierte en la causa, así como también puede decidir el nivel de calidad con que realiza sus tareas. Además, la organización intenta suplir la escasez a través de la vinculación indiscriminada de voluntarios, aún sin las características adecuadas, por lo tanto, esto determina una dificultad en diferenciar la calidad, la cantidad y el tipo de participación de los voluntarios para su reconocimiento y para el control.

d. División del trabajo. Debido a la inexistente línea divisoria del trabajo, el voluntario espera jugar un papel interesante dentro de la organización y no está interesado en la mecanicidad de un trabajo típico, por lo que ciertas funciones

dentro de la organización son evadidas o disminuyen la motivación del voluntario, estos roles como secretariado, manejo de actas, papeleo, aseo entre otros deben ser manejados por los líderes o contratados por personal remunerado.

e. Jerarquía. En las ONGs las líneas jerárquicas son muy borrosas o casi siempre inexistentes, por lo que el liderazgo de la organización se centra en los colaboradores (empleados o voluntarios) con mayor compromiso, carisma y con la legitimidad que otorga la confianza y la credibilidad personal. Así la estructura informal desplaza la lucha de poder e inclusive la elimina.

Otra alternativa adicional de apoyo a las causas sociales son los empleados de las organizaciones que apoyan económicamente la causa y que quieren llevar a un nivel superior su participación en el desarrollo de la causa en línea con la RSE de su compañía. Cada vez más las compañías están incentivando a sus empleados a que formen parte de las causas sociales que apoyan a través de trabajo en tiempo, experiencia y transmisión de conocimiento. Estos vínculos generan aporte a la ONG, pero también a los empleados incrementando su nivel participación social, asignándoles roles y proyectos sociales, aumento del compromiso con la compañía, aumenta la motivación, el orgullo por la compañía, y mejora la reputación de ciudadanos del mundo para la empresa. Esta situación hace que las ONGs tengan que desarrollar nuevos modelos de manejo de Recursos Humanos (RH) para vincularlos a la organización con sentido para que aporten a los objetivos (Bobenrieth y Stibbe, 2010).

## **1.5 Internacionalización de las ONGs**

Después de caracterizar las ONGs como organizaciones procedemos a establecer su especificidad como empresas internacionales y a contextualizar el campo de actuación donde se desarrolla la investigación.

Los retos de la globalización han acelerado cambios económicos y sociales que han llegado a las ONGs también. Las nuevas estructuras organizacionales han tenido que adaptarse para que las ONGs internacionales combinen conocimientos

globales con decisiones locales (Lewis, 2003). Esto debido a que las ONGs han venido ampliando su presencia internacional, partiendo de países evolucionados hacia la ayuda a países en vía de desarrollo o donde el flagelo o la causa requieren mayor tratamiento. Por lo tanto, la estructura se ha convertido en una de carácter multinacional, con una configuración dispersa de sus activos, creando redes de apoyo que algunas veces se convierten en filiales para poder ingresar a las regiones de forma más directa.

A veces se dificulta distinguir las ONGs internacionales de las nacionales debido a que en estas últimas sus intereses trascienden las fronteras y generan alianzas con otras multinacionales, conglomerados, redes u otras ONGs, estructurándose a través de reforzar las herramientas que ahora provee el mundo globalizado para ayudarlas a sostenerse en el tiempo (Wieland, 2009).

Al ingresar a nuevos mercados a nivel global, las ONGs se vuelven más atractivas a la inversión de empresas privadas, que desde una mirada puesta en su impacto de RSE busca alcanzar comunidades en diferentes países sin necesidad de lograr demasiados convenios (Bobenrieth y Stibbe, 2010). Algunos ejemplos de cooperación internacional de ONGs con la RSE son: Greenpeace Internacional quien persuadió a Whirlpool Corp. de utilizar aislamientos ecológicos. Gap Inc. y Nike Inc. han colaborado con defensores de los trabajadores para limpiar los talleres en Camboya. Empujado por el consumidor activista, Dell Inc. y Hewlett-Packard Co. están trabajando con grupos de consumidores para intensificar el reciclaje de sistemas y reducir los residuos tóxicos. Los activistas en colaboración con Procter y Gamble Co. y Coca-Cola Co., se han unido para acelerar la aceptación de códigos de conducta y otras medidas diseñadas para impulsar el comportamiento en la responsabilidad social corporativa (Wieland, 2009).

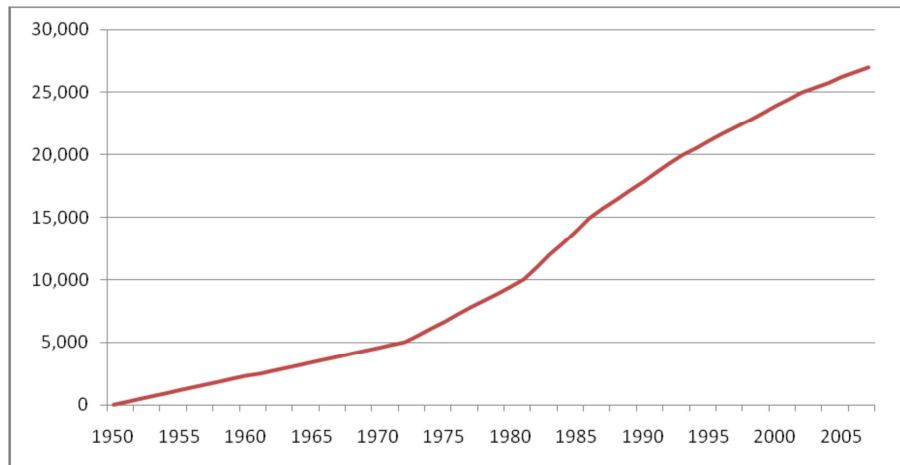
En la última década las cosas no han sido fáciles para las causas sociales en Latinoamérica (Biekart, 2005), es el caso de ONGs europeas que trabajan en el territorio que, aunque no han disminuido su ayuda, si están concentrando su atención y esfuerzo en algunos países muy específicos que reportan mayor necesidad. Disminuyendo su presencia en algunos países mientras en otros han



ido desapareciendo las ayudas, como es el caso de Chile, y se están redirigiendo hacia países como Sudáfrica que muestra índices más altos de necesidad de apoyo.

### Gráfico 3.

Crecimiento de ONGs Internacionales en número.



Fuente: Kim Y, 2011

En los años 1990s las Naciones Unidas empezaron a incluir políticas alrededor de ONGs favoreciendo su visibilidad e influencia (Wieland, 2009).

Algunas de las políticas de internacionalización más importantes fueron influenciadas por la Convención en el marco del cambio climático por Naciones Unidas (marzo 1994), la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de Copenhague en 1995, y en el Informe Global Initiative (GRI) fundada en 1997 (Wieland, 2009).

Algunos acuerdos que han apoyado la internacionalización de las ONGs:

- La Cumbre Mundial de la ONU de 1995, enfocada en el Desarrollo Social ha desencadenado varias iniciativas en esta dirección, como el Centro de Copenhague (TCC), establecida por el Gobierno danés para que siga avanzando en la RSE internacional y promueva nuevas asociaciones para la integración social y laboral del mercado.

- El Protocolo de Kyoto (Marco Convención sobre el Cambio Climático) del año 1997 tuvo impacto en los precios de la energía y los controles sobre la liberación de gases de efecto invernadero. Esto desencadenó nuevos esfuerzos y alianzas internacionales para afrontar el reto.
- En 1997 el Banco Mundial creó la unidad de post-conflicto como parte de su departamento de desarrollo social. Esta unidad ofrece políticas de crédito que pueden ayudar a prevenir conflictos y promover la cohesión social, mientras que al mismo tiempo generan la promoción el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Desde entonces, la participación de las ONGs en las políticas del Banco Mundial ha aumentado constantemente.
- El Pacto Mundial de las Naciones (anunciada 1999, promulgada 2000), iniciada por el ex – secretario de la ONU Kofi Annan, para concentrar la influencia de las empresas multinacionales en la promoción de los derechos humanos y evitar el conflicto. El llamado fue a que las empresas abrazaran nueve principios universales en las áreas de derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. Esto fomentó las asociaciones entre empresas, organizaciones de la ONU, organizaciones internacionales del trabajo, ONG y otras partes. Su objetivo, en palabras de Kofi Annan, es contribuir al surgimiento de "valores compartidos y principios, que dan una cara humana al mercado global".
- Los objetivos del PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente) han sido reflejados en los objetivos del Milenio de la ONU. El 20 de diciembre de 2000, diversos gobiernos desarrollaron un acuerdo para controlar el tema ambiental.

- La Iniciativa para la transparencia de Industrias extractivas fue lanzado por el primer ministro británico Tony Blair, en la edición de septiembre 2002 Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, desarrollado en Johannesburgo.

La participación de las ONGs en iniciativas globales se puede revisar con la diversidad de eventos de apoyo a diferentes movimientos.

Cuando una ONG decide internacionalizarse se enfrenta a diferentes decisiones estratégicas, como la localización, la inclusión o no de programas para cada filial; el desarrollo de alianzas, o la regionalización entre otros. Esto modifica muchos de los requerimientos presupuestales y de recurso humano.

También se derivan de estas decisiones estratégicas de localización, los aspectos contractuales que relacionan a la ONG con el estado de país donde se localizará y con los actores privados. Tratando al tiempo, de no comprometer su autonomía de decisión y de acción.

Uno de los principales problemas de las ONGs internacionales es la llamada “crisis de identidad” descrita por Lewis (2003) donde muchas organizaciones se enfrentan a los contextos y retos de su país, pero intentando ayudar a las realidades de personas que se ubican en otros (Smillie, 1994).

Las acciones desarrolladas a nivel de casa matriz afectan la percepción de la marca en los entornos donde se desarrolla la causa. Para administrar la percepción de la marca se requiere que los mensajes de la marca sean consistentes a través de todas las áreas y filiales de la organización (Fast et al., 2013).

La creación de filiales en otros países aumenta la necesidad de organización, comunicación interna, reclutamiento de personal idóneo, motivación, control de gastos, rendimiento y gestión, así como decisiones de comunicación con sus públicos objetivos en las nuevas regiones.

Las ONGs internacionales tienen gobiernos basados en sus culturas organizacionales, algunos se enfocan en un fuerte modelo de organización corporativo, otros funcionan bajo un enfoque sombrilla que solo hacen funciones de coordinación. Algunos modelos de trabajo internacionales aún están en proceso de desarrollo con altos vínculos con la casa matriz y poca adaptación a sus entornos locales (Stoddard, 2003).

La localización de sedes en otros países menos desarrollados donde las causas son más complejas puede acentuar problemas propios como el liderazgo, de comunicación interna, para seguir instrucciones desde casa matriz, debilidad de planeación y ejecución, y manejo de recursos humanos.

A pesar de algunos acercamientos teóricos a las ONGs internacionales no existe una exploración profunda sobre sus características organizacionales: sobre su forma de ingresar a los mercados internacionales, sobre su estrategia y estructuras, coordinación y control encontrándose un campo importante de investigación.

## **1.6 El proceso de Internacionalización de las ONGs. Similitudes y diferencias con EMNs.**

Para entender el proceso de internacionalización de las ONGs analizaremos las decisiones más relevantes a las que se enfrentan las EMNs para luego revisar en las ONGs su adaptación. La batería de decisiones a revisar por su relevancia para la investigación sería: (1) modo de entrada (2) Estrategia y estructura organizacional en el nuevo territorio (3) Coordinación y control.

### **1.6.1 Modo de entrada**

El método de ingreso a nuevos países es una importante decisión estratégica que afecta el éxito futuro de los negocios (Agarwal y Ramaswami, 1992; Sanchez y Pla, 2006; Leon, Villar y Pla, 2012; Canabal y White, 2008; Pla, Sanchez y Madhok, 2010).

Las empresas se enfrentan a contextos de incertidumbre, entendiéndose como incertidumbre a la incapacidad o dificultad para predecir el entorno y las condiciones organizacionales y puede analizarse desde dos perspectivas: la determinada por el país huésped (condiciones políticas y económicas, distancia cultural, demanda) y el comportamiento humano (oportunismo en el país huésped de un socio local) (Brouthers y Hennart, 2007; Sanchez y Pla, 2006).

Dentro de la incertidumbre del país huésped se analiza la dimensión riesgo país y distancia cultural (Miller, 1993). El nivel de riesgo país se puede presentar para la gestión de ONGs internacionales en la medida en que las políticas de un gobierno afecten el desarrollo de la causa social en el país huésped y la distancia cultural podría afectar de forma importante la transferencia de conocimiento hacia el país huésped. En cuanto a la incertidumbre de la demanda que puede presentarse como cambios en las necesidades y cambios tecnológicos, están más vinculados a modelos de intercambio económico donde la satisfacción y el conocimiento del grupo objetivo se vuelve fundamental, en una ONG puede acercarse el concepto al seguimiento de la causa en sí y sus comportamientos en el tiempo que puedan afectar el trabajo proyectado.

Ahora, sobre la incertidumbre del comportamiento que puede analizarse desde la dimensión de intensidad del mercado y conocimiento tácito (Anderson y Gatignon, 1986), la decisión de ingresar a un país implica para una ONG la exposición y uso de su marca en la aplicación de los proyectos sociales en campo, lo que puede generar riesgos de oportunismo en el manejo de recursos que pueden ser asociados a su reputación. Así mismo, el alto uso del recurso de conocimiento, específicamente transferencia de conocimiento tácito por el contacto directo en terreno puede romper su flujo hacia la casa matriz.

La toma de la decisión de ingreso a un nuevo país en condiciones de incertidumbre tradicionalmente ha incluido un análisis del riesgo, retorno, recursos y control (Agarwal y Ramaswami, 1992) y ha sido analizada a través de la Teoría de Costos de Transacción (TCT) y la teoría Institucional (TI). La TCT incluye los costos y beneficios asociados al concepto de la existencia de un mercado

imperfecto, comparando los costos de coordinación de la internalización y los costos que surgen de la búsqueda, negociación y control de los socios en el mercado; mientras que la TI aporta una perspectiva más amplia en la toma de decisiones que incluye variables macro y micro que afectan la compañía al ingresar al nuevo país (Puck, Holtbrugge y Mohr, 2009).

El análisis de riesgo de inversión refleja la incertidumbre sobre la sobrevivencia a largo plazo de la organización en el nuevo país, de acuerdo a las condiciones políticas y económicas y a las políticas gubernamentales. El retorno de inversión es un indicador económico que busca evaluar la factibilidad del negocio a nivel rentable. La capacidad de recursos es el nivel de inversión requerido en el nuevo país (financiera y administrativamente) y de donde viene el recurso si es todo de la empresa o si se comparten con otra organización local. La necesidad de control por su parte, analiza los sistemas, métodos y decisiones requeridos en un mercado extranjero, y ayuda a la firma a mejorar su posición competitiva y maximizar el retorno de la inversión, es decir que el control es un determinante del riesgo y del retorno por lo que se considera lo contienen, y por lo tanto se incluyen en su análisis (Anderson y Gatignon, 1986; Sanchez y Pla, 2006).

Al igual que en las empresas de Servicio, las ONGs no requieren grandes inversiones de capital, ni en maquinaria, ni en planta, ni en ningún otro activo físico por lo que el grado de compromiso de recursos no es tan importante como el grado de control (Leon, Villar y Pla, 2012). Específicamente el control sobre el manejo de aspectos intangibles como reputación y manejo de marca, ya que están más expuestos a la acción de terceros, y un comportamiento oportunista (León, Villar y Pla, 2012) podría afectar ostensiblemente las relaciones y el apoyo de sus stakeholders.

Las formas de ingreso basadas en el modo de control y nivel de recursos (Agarwal y Ramaswami, 1992; Anderson y Gatignon, 1986; Sanchez y Pla, 2006) son:

- Modos de control elevado: filiales de dominio completo, adquisiciones mayoritarias. Requieren alto compromiso de recursos y mayor responsabilidad en la toma de decisiones.
- Modos de control medio: joint ventures, franquicias, contratos de gestión. Implica baja inversión de recursos propios y responsabilidad compartida en las decisiones y en el riesgo.
- Modos de bajo control: exportación, acuerdos de distribución, patentes, contratos de fabricación, participaciones minoritarias. Generalmente el compromiso en recursos es bajo, el retorno de la inversión y el riesgo también.

La decisión de la forma de ingreso dependerá de la necesidad de la organización para lograr sus objetivos.

La tesis sobre el modo de ingreso de las ONGs a un país extranjero se centra en la creencia de un alto manejo de la incertidumbre por el riesgo país a nivel de decisiones de gobierno (que permitirán/apoyarán el trabajo de la causa en campo), distancia cultural (elementos culturales que facilitan o dificultan la transferencia de conocimiento desde y hacia la casa matriz) y el comportamiento (transferencia de conocimiento tácito y el oportunismo), lo que llevaría a la decisión de ingresar bajo un modo de control elevado, entendiendo que el compromiso de recurso no es sólo económico sino también a nivel de conocimiento, lo que tiene una implicación directa sobre el valor y la reputación de la marca.

Las inexistentes investigaciones sobre el modo de ingreso de las ONGs llevan inicialmente a buscar entender las motivaciones y circunstancias que rodeen la decisión de modo de ingreso en estas organizaciones para lo cual se explorarán y describirán a través de procesos cualitativos en la presente investigación.

### **1.6.2 Estrategia y estructura organizacional en el nuevo territorio**

Las EMNs deben decidir la estrategia a usar para su internacionalización, enfrentándose al dilema de responder a requerimientos locales y a necesidades de su organización globalizada y así mismo adaptar sus estructuras

organizacionales para apoyar la estrategia escogida. La teoría sobre el tema establece tres estrategias principales: Estrategia global, multidoméstica y transnacional (Bartlett y Ghosal, 1989; Doz y Prahalad, 1987; Porter, 1986).

La estrategia global se basa en la centralización de activos, recursos y responsabilidades en la casa matriz, mientras que en las filiales se concentran actividades de producción, distribución y mercadeo para ofrecer productos a bajo precio (economías de escala) en iguales condiciones para un consumidor mundial (Pla, 2012). Las filiales asumen así un rol pasivo de dependencia de la casa matriz, donde el conocimiento se desarrolla y se retiene en casa matriz. Generalmente usan expatriados en la dirección con la finalidad de mantener la identidad del país origen (mentalidad etnocéntrica) (Pla y Torres, 2003).

Esta estrategia funciona con una estructura de división internacional (centralización) y por división de productos (visión mundial). Entendiéndose como división internacional una unidad que centraliza la actividad de las filiales, coordina todas las decisiones, aunque esté distante de la operación doméstica de cada una de ellas. Una estructura globalizada por producto también se adapta a esta estrategia, donde las operaciones se extienden a nivel mundial, la toma de decisiones se centraliza en la división cuando se relaciona con producto y se descentraliza en la filial en los otros casos (Galbraith, 1973; Pugh, Hickson, Hinings y Turner, 1968).

La segunda es la estrategia multidoméstica que reconoce diferencias entre los mercados a los que sirve, funciona de forma descentralizada con subsidiarias independientes en responsabilidad, toma de decisiones, y manejo de activos claves, para acercarse más a las necesidades y requerimientos locales, sus puestos directivos son ocupados por personal del país huésped (mentalidad policéntrica). Reducido flujo de comunicaciones entre la casa matriz y las filiales. La casa matriz reúne las operaciones internacionales de las diferentes empresas domésticas en una propiedad común y con una tecnología en común (Galbraith, 1973; Pla, 2002; Pla y Torres, 2003; Pugh et al., 1968; Rosenzweig y Nohria, 1994).



La estructura que más funciona en la estrategia multidoméstica es la matriz-filial y divisiones geográficas que ofrezcan flexibilidad para acercarse a las necesidades de cada país, haciendo más diversas las ofertas de productos (Pla, 2002).

Y, por último, la estrategia transnacional que propone tener en cuenta tanto a las demandas locales, como a los requerimientos globales. La interdependencia entre la casa matriz y las subsidiarias es constante, el conocimiento y la innovación se generan en cualquier parte y luego se comparten con todos (Galbraith, 1973; Pugh et al., 1968). Así las filiales son parte de un todo y no funcionan de forma aislada, manteniendo flujo de personas, productos y tecnología y recibiendo aportes diferenciados de cada país teniendo en función de sus propios contextos e integrándolos a nivel mundial (asimetría estructural) (Rosenzweig y Nohria, 1994).

Las estructuras que más funcionan con esta estrategia son las matriciales o mixtas. Dentro de la estructura matricial se combina un doble flujo de autoridad (casa matriz y filial) que posibilita el equilibrio entre la sensibilidad local y la centralización y también un doble flujo de información que facilita la resolución de conflictos entre funciones, mercados o productos. En el caso de las estructuras mixtas, combina unidades funcionales con unidades de producto o mercado (Galbraith, 1973; Stopford y Wells, 1972). Otras investigaciones han incluido también las capacidades requeridas según la estructura para el procesamiento de información en EMNs específicamente analizando las estructuras matriciales (Egelholff, Wolf y Aldzic, 2013), proponiendo modelos de simulaciones que permitan predecir el impacto en la organización cuando se aplican modelos de estructuras organizacionales a través del cambio en el procesamiento de la información.

En el caso de las ONGs, la tesis sobre su estrategia y estructura organizacional en nuevos países deberá estar mediada por el alto control de sus intangibles: marca y reputación, a la vez que busca lograr adaptarse a las necesidades y requerimientos de los territorios huéspedes. Por lo que se espera que la estrategia a ser usada sea la transnacional para lograr un balance entre las políticas y los valores de marca de la casa matriz y las necesidades y

requerimientos del país huésped, usando una estructura de carácter matricial para mantener el seguimiento de cada área a través de los homólogos en la casa matriz y de otras filiales. Sin embargo, la poca literatura existente sobre el tema requiere una exploración más profunda sobre las motivaciones, requerimientos y procesos de decisión a los que se enfrentan las ONGs al enfrentarse al proceso de internacionalización.

Otra de las decisiones que se toman en la internacionalización es escoger si sus filiales asumen la cultura del país huésped en su comportamiento y actitudes o si comparten los valores, comportamientos y actitudes desde la casa matriz. Este proceso se ha clasificado en etnocéntrico, policéntrico o globalizado. Donde etnocentrismo se le llama al proceso de adopción por parte de las filiales de las prácticas de gestión de la casa matriz; policéntrismo cuando se asumen las del país huésped y globalizado cuando se asumen estándares usados a nivel mundial (Rosenzweig y Nohria, 1994).

La investigación de Rosenzweig y Nohria, 1994 determinó que las EMNs requieren prácticas de GRH diferenciadas y que se adaptan al isomorfismo local creando consistencia interna en la organización.

En el caso de las ONGs internacionales, la tesis sobre su decisión de internacionalización del recurso humano es que asumen un proceso de asimetría estructural en donde prevalece un flujo de recursos entre lo interno y lo externo para lograr riqueza entre lo local y lo internacional. Debido a la poca existencia de literatura sobre este proceso en ONGs internacionales, se explorará a través del proceso cualitativo las reflexiones que rodean la toma de decisiones al respecto.

### **1.6.3 La coordinación y el control**

Los mecanismos de coordinación y control son los vínculos o enlaces que integran las diferentes unidades en un todo (Martinez y Jarillo, 1989).

Aunque se puede ver la integración como un solo elemento es importante distinguir entre coordinación y control. Así, *“control hace referencia al grado de*

*cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder y la autoridad, y coordinación es el proceso que provee los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización” – Pla (2001:3).*

Los mecanismos de coordinación utilizados son la Centralización, la formalización y la socialización (Ghoshal y Nohria,1989).

La centralización establece el nivel de jerarquía en el que se toman las decisiones (central/filiales) antes de ser implementadas, se determina una organización centralizada cuando la mayoría de decisiones pasan por casa matriz para ser aprobadas, y descentralizada cuando la autonomía de la decisión recae en las filiales.

Formalización es la definición explícita de las normas, reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones. Esto implica rutinas organizativas regidas por documentos y manuales escritos.

Y por último la socialización es la internalización de los valores, normas y patrones de comportamiento comúnmente aceptados (comunicación informal, relaciones no jerárquicas, tiempo de experiencia, expatriación o visitas en campo, etc.) para ser usados en la toma de decisiones sin pasar por la estructura central. Surge de contextos de alta incertidumbre y ambigüedad donde los procesos de formalización y la estructura jerárquica no son suficientes, teniendo que apoyarse en procesos informales que permitan al grupo de trabajo solucionar problemas de forma rápida y autónoma.

En las ONGs internacionales, la tesis que se presenta en esta investigación sobre su coordinación es que debido a que los territorios huésped (donde se trabaja la causa), normalmente tienen altos niveles de incertidumbre, la ONG tenderá a buscar mayor autonomía, disminuyendo la centralización, buscando flexibilizar la formalización, pero sin llegar a un modelo de socialización total debido al control que debe realizar sobre sus intangibles: valor de marca y reputación (Pla, 2001).

El control puede hacerse por resultados y por comportamiento (Ouchi y Maguire, 1975). El control por resultados se compone de informes que evalúan los resultados finales obtenidos por la filial comparados con presupuestos y objetivos predispuestos. Mientras el control del comportamiento se basa en observaciones del proceso antes de obtener resultados e involucra un análisis del comportamiento frente a lo que se espera como adecuado para el logro de los objetivos. Los dos tipos de control pueden usarse de forma indistinta o combinados según sea la naturaleza, tamaño y tipo de organización.

La tesis sobre control en las ONGs internacionales que se presenta en esta investigación es que el control de comportamiento es mayor por la dinámica particular de la filial y aspectos vinculados con la cultura, con la finalidad de que los procesos se realicen y muestren gestión sin importar los resultados (Fast et al., 2013).

Pla (2001) establece en su investigación que la estrategia global funciona con mecanismos de coordinación basados en centralización, formalización y control del comportamiento. Mientras la estrategia multidoméstica lo hace a través de control de resultados y socialización. Por su parte la estrategia transnacional usa un variado portafolio de mecanismos de coordinación y control, a través de darle importancia a las relaciones personales y a la socialización, pero también incluyendo formalización, control de resultados y comportamiento, pero con muy poca importancia a la centralización.

#### **1.6.4 Paralelo EMNs y ONGs internacionales.**

Las ONGs internacionales responden a las mismas dinámicas de toma de decisiones de una EMNs cuando se enfrentan al proceso de internacionalización, es decir: forma de ingreso, estrategia y estructura organizacional, coordinación y control. Sin embargo, las ONGs tienen particularidades como el manejo de los intangibles: valor de marca y reputación, baja inversión en activos entre otros, que hacen necesario una mirada específica a sus decisiones.

De acuerdo a lo analizado previamente y a la poca literatura que existe sobre el tema, se ha planteado una tesis sobre cada una de las decisiones de internacionalización de una ONG que se resumen en la tabla 2. Y que serán exploradas y descritas de forma cualitativa a través de la investigación propuesta en búsqueda de generar conocimiento que pueda ser explorado por las ONGs que quieran iniciar un proceso de internacionalización. Se espera así complementar la teoría en ONGs que muestran su diferencia notable en gestión.

Tabla 2

Comparativo decisiones de internacionalización entre EMNs y ONGs internacionales

	EMN's	ONG internacional
<b>MODO DE INGRESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modos de control elevado:</b> Filiales de dominio completo, adquisiciones mayoritarias.</li> <li>• <b>Modos de control medio:</b> Joint ventures, Franquicias, Contratos de gestión.</li> <li>• <b>Modos de bajo control:</b> Exportación, acuerdos de distribución, patentes, contratos de fabricación, participaciones minoritarias.</li> </ul>	<p><b>Modo de control elevado. Con filiales de dominio completo.</b></p> <p>Alto manejo de la incertidumbre por el riesgo país a nivel de decisiones de gobierno (que permitirán/apoyarán el trabajo de la causa en campo), distancia cultural (elementos culturales que facilitan o dificultan la transferencia de conocimiento desde y hacia la casa matriz) y el comportamiento (transferencia de conocimiento tácito y el oportunismo). Alta responsabilidad con el valor y la reputación de la marca.</p>
<b>ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<p>* <b>Estrategia global</b> (centralización de activos, recursos y responsabilidades en la casa matriz; las filiales asumen un rol pasivo, mentalidad <b>etnocéntrica</b> con administración de expatriados)</p> <p><b>Estructura de división internacional</b> (unidad que centraliza la actividad de las filiales, coordina todas las decisiones aunque esté distante de la operación doméstica de cada una de ellas).</p> <p>* <b>Estrategia multinacional</b> (Descentralizada con subsidiarias independientes en responsabilidad, toma de decisiones, y manejo de activos claves; mentalidad <b>policéntrica</b> con directivos del país huésped). <b>Estructura matriz-filial</b> (Con flexibilidad para acercarse a las necesidades de cada país).</p> <p>* <b>Estrategia transnacional</b> (Interdependencia entre la casa matriz y las subsidiarias, <b>asimetría estructural. Estructuras matriciales o mixtas</b> (Combinan doble flujo de autoridad e información: equilibrio entre la sensibilidad local y la centralización).</p>	<p><b>Estrategia TRANSNACIONAL, estructura matricial y asimetría estructural.</b></p> <p>Mediada por el alto control de sus intangibles: marca y reputación. Busca adaptarse a las necesidades y requerimientos de los territorios huéspedes, logrando un balance entre las políticas y los valores de marca.</p> <p>Autoridad e información transversal entre homólogos de la casa matriz y con otras filiales. Intervención mezclada entre locales y de otras sedes en la decisiones de gobierno.</p>
<b>COORDINACIÓN Y CONTROL</b>	<p>Mecanismos de coordinación:</p> <p>* <b>Centralización</b> (Cuando la mayoría de decisiones pasan por casa matriz para ser aprobadas).</p> <p>* <b>Formalización</b> (Cuando existen normas, reglas y procesos explícitos que especifican los comportamientos y definen criterios para la toma de decisiones).</p> <p>* <b>Socialización</b> (Internalización de los valores, normas y patrones de comportamiento comúnmente aceptados para ser usados en la toma de decisiones sin pasar por la estructura central).</p> <p>Mecanismos de control:</p> <p>* <b>Control por resultados</b> (Informes que evalúan los resultados finales obtenidos por la filial comparados con presupuestos y objetivos predispuestos).</p> <p>* <b>Control del comportamiento</b> (Observaciones del proceso antes de obtener resultados e involucra un análisis del comportamiento frente a lo que se espera como adecuado para el logro de los objetivos)</p>	<p><b>Formalización sin llegar a la Socialización. Control basado en el comportamiento.</b></p> <p>Debido a que los territorios huéspedes (donde se trabaja la causa), normalmente tienen altos niveles de incertidumbre, la ONG tenderá a buscar mayor autonomía, disminuyendo la centralización, buscando flexibilizar la formalización pero sin llegar a un modelo de socialización total debido al control que debe realizar sobre sus intangibles: valor de marca y reputación. El control se basa en el proceso de gestión sin necesidad de revisar resultados, por lo que se tiene en cuenta el comportamiento.</p>

Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 2 - Prácticas de GRH que facilitan la transferencia de conocimiento en ONGs internacionales**

En este capítulo se establecerá el concepto de la transferencia de conocimiento desde la teorización misma del conocimiento hasta las formas de transferencia y tipos de conocimiento existentes para luego entrar a analizar las prácticas de GRH que desde la motivación del individuo apoyan la gestión de conocimiento.

### **2.1 Conocimiento.**

La economía ha migrado desde lo agrícola hacia lo industrial y lo postindustrial, para evolucionar hacia la globalización, donde la incertidumbre es el factor transversal en común y donde el conocimiento se convierte en el factor clave en el desarrollo de nuevos modelos de empresa y de gobierno.

La era del conocimiento o de los intangibles (Bueno, 2002), aborda cinco procesos principales de cambio en la adaptación a las nuevas condiciones de mercado: 1. Competitivo (búsqueda de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo), 2. Espacial (decisiones de internacionalización y efectos de la globalización), 3. Tecnológico (adopción de las TICs como elemento base de la sociedad en red), 4. Organizativo (flexibilización y virtualización) y 5. Cultural (Transculturalidad y alineación a los requerimientos globales). En esta evolución, el conocimiento se visualiza como un intangible, en la medida en que a través del análisis deja de ser información general y se adapta a la situación específica de la organización para generarle valor. El conocimiento de la organización puede ser de origen interno o externo de la misma (Moreno, Balbastre y Escribá, 2001), y puede obtenerse de forma grupal o como resultado de procesos individuales.

Es importante resaltar la diferencia entre datos, información y conocimiento. Los datos, según Davenport y Prusak (2000) son un conjunto de hechos discretos y

objetivos acerca de los acontecimientos, en el contexto organizacional son los registros estructurados de las transacciones. Por otro lado, la información es la forma como se organizan los datos, está destinada, según el mismo autor, a cambiar la forma en la que receptor percibe algo, de tener un impacto en su juicio y comportamiento. La información debe convertirse en conocimiento para alcanzar valor agregado. La diferencia entre los dos términos involucra la capacidad cognoscitiva del conocimiento y el carácter inerte de los datos como insumo.

El conocimiento según Davenport y Prusak (1998) es una mezcla entre lo tácito y lo explícito, pero sobre todo está unido a la experiencia del individuo, por lo tanto, se hace necesario comprender el carácter primordial del recurso humano en la transformación de la información en conocimiento en busca de la ventaja competitiva que le permita agregar valor a la compañía.

En los trabajos de Nonaka (1994), y Nonaka y Takeuchi (1995) se distinguen los dos tipos de conocimiento de acuerdo a la forma como se transmite: tácito y explícito. El conocimiento explícito puede ser expresado y transferido fácilmente a través del lenguaje formal, normalmente codificado a través de métodos y procesos de la organización. El conocimiento tácito o implícito es difícil de transmitir debido a que generalmente es inconsciente, orientado a la acción, en constante cambio de acuerdo a las experiencias que viva el individuo o un grupo de individuos en su diario trasegar en la empresa, dicho conocimiento entra a superar otros conocimientos previos y forma patrones de acción que facilitan la ejecución de sus tareas.

Desde otro punto de vista, Garud (1997) habla de tres tipos de saberes: el saber qué, el saber cómo y el saber por qué; determinando el conocimiento básico, técnico e intelectual respectivamente. Newell (2002) incorpora los conceptos de comportamientos, actitudes y motivaciones incluyendo un cuarto saber: el saber quién, que establece que el saber no solo se fundamenta en quien es la persona que se necesita para encontrar el conocimiento sino también donde está y cómo motivarla para que ayude a lograr los objetivos organizacionales. El qué y por qué se pueden obtener por fuentes explícitas, en cambio el cómo y el quién requieren



información de carácter tácito convirtiéndose en las más difíciles de medir y de codificar.

El conocimiento puede analizarse cómo un ciclo que involucra los cambios en el comportamiento individual y cómo se adapta a su entorno. Tales cambios pueden ser adaptativo (como reacción del individuo a su entorno), generativo (aquel que se alimenta de las experiencias y de su entorno para evolucionar) y transformativo (cuando el individuo cambia su mentalidad) para la organización y parte de la voluntad del individuo (Sessa y London, 2006).

## **2.2 Gestión del conocimiento**

La teoría del conocimiento sostiene que el conocimiento es el principal recurso estratégico de una organización (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992) porque genera ventaja competitiva y resultados superiores al recombinar las experiencias individuales, grupales y organizacionales, pero demanda gestión para lograr absolverlo, compartirlo y transferirlo, ese conocimiento compuesto por información (hechos, proposiciones, símbolos, quien sabe que) y por know-how (el cómo se hace) nace del individuo, principal creador y portador de conocimiento, y puede diseminarse en la organización por ser una comunidad social (Kogut y Zander, 1992). La tarea de la organización es ayudar a que el individuo integre el conocimiento en procesos que generen bienes, servicios y sistemas; esta integración tiene un componente de coordinación necesario especialmente cuando el conocimiento es tácito (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992,1993).

Partiendo del concepto de conocimiento tácito y explícito, su interrelación se puede analizar en la tabla 3 que muestra los cuatro procesos por lo que pasa el conocimiento y a los cuáles se les ha llamado espiral del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). La espiral del conocimiento sostiene que el conocimiento empieza siempre con la persona y se coloca a disposición de otros para que lo nutran, crezca y se integre a los procesos de la organización, pasando de ser un conocimiento tácito a uno explícito, recirculando, recreando y concibiendo nuevo conocimiento cuando pasa de explícito a tácito. El proceso de socialización, es

una intervención del conocimiento entre individuos (tácito a tácito) que se nutre y crece con el aporte individual, sin embargo, adolece de una perspectiva sistemática que permite ser generalizado en la organización. Por su parte, la combinación (explícito a explícito) toma conocimiento explícito, lo nutre de nuevos procesos de análisis y de interpretación y lo reedita a un nuevo conocimiento que también se expresa explícitamente. La externalización es uno de los procesos de mayor valor para el conocimiento en la organización, y sucede cuando el individuo sistematiza su conocimiento y experiencia y lo coloca de forma explícita para que la organización se nutra de él y lo convierta en nuevo conocimiento (tácito a explícito). Y por último la internalización es cuando el individuo se apropia del conocimiento disponible de forma explícita para ampliar sus propios imaginarios del conocimiento y los asume para mejorar su proceso y aporte en la organización (explícito a tácito).

Para la creación de conocimiento la organización debe reconocer las relaciones sinérgicas entre el conocimiento tácito y explícito (Choo, 1996) para proceder a la toma de decisiones adecuada y convertirlo en una ventaja competitiva para maniobrar con inteligencia, creatividad y astucia.

Algunos estudios (Foss, Minbaeva, Pedersen y Reinholt, 2009; Gagné, 2009) establecen que la disposición para compartir el conocimiento es básica y surge de un comportamiento intencional por lo tanto se hace necesario influenciar estas motivaciones a través de prácticas de GRH que lleven a cumplir los objetivos organizacionales.

Para que exista transferencia de conocimiento se hace necesario un proceso de codificación de la comunicación que requiere la existencia de un lenguaje en común que articule y desarrolle los conceptos mentales a través del mensaje que crea conocimiento, un canal que transmita el mensaje y la existencia de un emisor y de un receptor que decodifique y de sentido al mensaje (Gupta y Govindarajan, 2000).

**Tabla 3***Espiral del conocimiento*

	<b>TÁCITO</b>	<b>EXPLÍCITO</b>
<b>TÁCITO</b>	<p>SOCIALIZACIÓN De tácito a tácito</p> <p>(Compartir experiencias, Exposiciones orales, Documentos, Manuales Tradiciones)</p>	<p>EXTERNALIZACIÓN De Tácito a Explícito</p> <p>(Convertir en documentos corporativos la información tácita)</p>
<b>EXPLÍCITO</b>	<p>INTERNALIZACIÓN De Explícito a Tácito</p> <p>Cuando las información, prácticas organizacionales, modelos mentales son apropiadas por los individuos</p>	<p>COMBINACIÓN De Explícito a explícito</p> <p>Se toma información externa y se le da significado en la organización</p>

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

Este proceso de comunicación debe estar en constante transformación para que el proceso de creación exista (Cowan y Foray, 1997) y además debe funcionar entre lo tácito y lo explícito para convertirlo en conocimiento estratégico (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992) siendo el conocimiento tácito el más valorado para el logro de la ventaja competitiva por ser difícil de imitar y relativamente inmóvil (Grant, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000).

Szulanski (1996) establece características específicas atribuidas tanto a la transferencia de conocimiento, como a la fuente, al receptor y al contexto que impactan en la comunicación. La transferencia de conocimiento puede afectarse por la falta de credibilidad del conocimiento o la ambigüedad de la intención para usarlo. La fuente del conocimiento puede no estar motivada para compartir el conocimiento o por la percepción de confiabilidad de quien va a recibirlo. El receptor del conocimiento puede no estar motivado para recibir el conocimiento o no tiene la capacidad para absorber o retener el conocimiento. Y a nivel de

contexto, también afectan aspectos como el entorno organizacional que permita que el conocimiento crezca y la existencia de relaciones fuertes entre el equipo de trabajo.

### **2.3 Gestión de conocimiento en EMN's**

Integrar el conocimiento con las diferentes filiales dispersas geográficamente siempre ha sido un reto para alcanzar el éxito organizacional en las multinacionales (Bjorkman, Barner-Ramussen y Li, 2004; Gooderham, Minbaeva y Pedersen, 2011; Gupta y Govindarajan, 2000; Kogut y Zander, 1993; Minbaeva, 2008), convirtiéndose en una ventaja frente a las compañías nacionales (Kogut y Zander, 1993; Minbaeva, 2008). Por eso las multinacionales se han convertido en comunidades sociales especializadas en la creación y transferencia de conocimiento a través de la interacción entre personas y grupos superando fronteras geográficas (Kogut y Zander, 1993).

La transferencia de conocimiento en EMNs ha sido ampliamente estudiada a nivel de unidades de negocio (Bjorkman et al., 2004; Cohen y Levinthal, 1990; Gupta y Govindarajan, 2000; Gooderham, 2007; Kogut y Zander, 1993; Minbaeva, 2005, 2007, 2013; Michailova y Mustaffa, 2012; Teigland y Wasko, 2009). Sin embargo, la transferencia de conocimiento entre individuos, énfasis de esta investigación, aún necesita mayor profundización (Michailova y Mustaffa, 2012) específicamente cuando involucramos voluntarios en la ecuación.

Dasí, Pedersen, Gooderham, Elter y Hildrum (2017) establecieron en una investigación con más de 4000 individuos pertenecientes a EMNs, cómo la transferencia de conocimiento es influenciada por las actitudes individuales (motivaciones), la percepción individual de los valores organizacionales y las prácticas laborales de la organización. Si a estos factores les sumamos la interrelación entre los tipos y fuentes de conocimiento (Kogut y Zander, 1992,1993), la tecnología y las redes de comunicación, las relaciones y el manejo de poder entre Casa Matriz y Filiales y la localización geográfica de las Unidades

de Negocio, se logra un panorama general de los aspectos vinculados a la cuestión organizativa de la EMNs para la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, para poder estudiar la gestión de conocimiento en EMNs se hace preciso determinar: (1) la interrelación entre tipos y fuentes de conocimiento; (2) La cultura organizacional como apoyo a la transferencia de conocimiento; (3) La tecnología, los canales de comunicación y las redes en la transferencia de conocimiento en EMNs; (4) La intencionalidad humana en la transferencia de conocimiento en EMNs; (5) Las relaciones y el manejo de poder entre Casa Matriz y Filiales y (6) La localización geográfica de las Unidades de Negocio.

### **2.3.1 Interrelación entre los tipos y fuentes de conocimiento**

Por ser las multinacionales comunidades sociales (Kogut y Zander, 1993) se vuelve necesaria la interacción entre personas y grupos que están dispuestas a cooperar y comunicarse entre sí para el logro de un objetivo común, haciendo necesarios mecanismos de gobierno especiales para la generación de capital social como transmisor de conocimiento, generando procesos de socialización, externalización, internalización y combinación (Nonaka y Takeuchi, 1995) entre los conocimientos base de la organización, la apropiación de conocimiento adquirido en los nuevos mercados exteriores y la combinación y adaptación de los mismos para la organización (Cohen y Levinthal, 1990)

La relación de transferencia de conocimiento fue inicialmente vista como un proceso lineal que nace de la casa matriz y luego es diseminado hacia sus filiales (Almeida, Song y Grant, 2002), prefiriendo la relación de internalización para evitar costos de transacción asociados con los contratos de mercado. Sin embargo, la interrelación entre los diferentes tipos de conocimiento se da a en los espacios donde se hacen presentes las EMNs y través de todos los miembros, donde generan y absorben conocimiento de diferentes formas: Desde el entorno donde se mueven, hacia adentro de la casa matriz, hacia las filiales y viceversa, entre filiales pares, así como información necesaria obtenida de mercados exteriores donde se ubiquen sus filiales, tomando importancia la fuente de la información que

a veces surge de la experiencia (Kogut y Zander, 1993). Gupta y Govindarajan (2000), hablan del “inventario del conocimiento” que difiere entre diferentes unidades dentro de una EMN, aquellas unidades que muestren mayor conocimiento único (no duplicado), son las más atractivas para ser usadas como fuente de transmisión de conocimiento.

La interrelación entre diferentes fuentes de conocimiento ha variado sustantivamente gracias a la mediación de la tecnología. El trabajador de una EMNs puede acceder sin problema a información online para bajar información, crear redes de comunicación y trabajo y generar aspectos tácitos (que le cuenten cómo lo hacen sus pares) y crear nuevo conocimiento de forma constante a través de estas fuentes externas (Teigland y Wasko, 2009).

### **2.3.2 La cultura organizacional**

En las EMNs el conocimiento fluye desde y hacia diversas dimensiones, por lo que la organización debe estar en la capacidad de transferir y explorar dicho conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000) de forma efectiva y eficiente en los contextos intra-corporativos, teniendo en cuenta que esta transferencia de conocimiento es afectada por las condiciones del contexto donde se mueven las EMNs. La absorción de este conocimiento se ha definido como “la capacidad de una compañía para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarlo y aplicarlo para fines comerciales” (Cohen y Levinthal, 1990). A pesar de que el conocimiento es dividido en individuos especializados, se hace necesario integrarlo para la toma de decisiones y acciones que favorezcan a la organización (Bjorkman et al., 2004).

Para facilitar la transmisión de conocimiento intra-EMNs algunos autores como Kogut y Zander (1993), plantean la necesidad de establecer ambientes especiales, a través de estructuras y culturas colaborativas, rutinas compartidas, la importancia de la propiedad cognitiva del individuo y las identidades compartidas. Esto facilitaría la transmisión de conocimiento dentro de la firma para la búsqueda

de una ventaja competitiva (Almeida et al., 2002; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2003).

### **2.3.3 La tecnología, los canales de comunicación y las redes**

Los avances tecnológicos permiten con mayor rapidez y actualización conectarse con otras personas, productos, sistemas y procesos de las EMNs y obtener una amplia cantidad de información (Teigland y Wasko, 2009).

La riqueza de los canales de comunicación tanto internos como externos son también una clave importante para la transferencia de conocimiento (Ghoshal, Korine y Szulnaski, 1994; Ghoshal, Korine y Szulnaski, 1994; Minbaeva, 2007; Gupta y Govindarajan, 2000). La comunicación entre empleados, entre subsidiarias y con la casa matriz no solo enriquece el conocimiento de las partes, sino que también abona el terreno para generar nuevo conocimiento (Galbraith, 1973; Ghoshal y Bartlett, 1988; Miao, Choe y Song, 2011).

Minbaeva (2007) plantea que el grado de transferencia de conocimiento es mayor en EMNs cuando la filial tiene redes de comunicación muy establecidas con otras unidades de la misma casa matriz (Teigland y Wasko, 2009). Las redes de colaboración son apropiadas para la naturaleza y complejidad de las relaciones de una multinacional con sus diferentes sedes, jugando un papel importante en la estructura y comportamiento de la misma. La jerarquía es considerada débil para el manejo de distancias físicas, culturales y de comunicación, sin embargo, en algunas ocasiones puede coexistir con la autonomía local de la filial (Ghoshal y Bartlett, 1990). El nivel de interdependencia entre la casa matriz y sus filiales, el grado de confianza y la posición de la red son aspectos claves para facilitar la transferencia de conocimiento inter-unidades (Michailova y Mustaffa, 2012). Las diferentes interacciones sociales mediadas ya sea por los canales de comunicación, la tecnología o las redes facilitan la transferencia de conocimiento entre las unidades de la compañía (Monteiro, Arvidsson y Birkinshaw, 2008; Nooderhaven y Harzing, 2009)

### 2.3.4 La intervención humana

La transferencia de conocimiento en EMNs se ha relacionado con las habilidades del empleado (Cohen y Levinthal, 1990) y con las motivaciones que lo llevan voluntariamente a aprender y compartir conocimiento (Gagné, 2009; Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2007), y además es influenciada por la “oportunidad”, entendida como los contextos creados dentro de la organización para que la transferencia de conocimiento se realice (Argote, McEvily y Reagans, 2003; Chang, Gong y Peng, 2012; Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012; Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2013).

Las motivaciones humanas clasificadas en intrínsecas (del individuo) y extrínsecas (del entorno) interactúan y se complementan constantemente influyendo en la autonomía del trabajador y por ende en su comportamiento que se refleja directamente en la gestión organizacional (Gagné y Deci, 2005). La disposición motivacional tanto para compartir como para recibir conocimiento ha sido determinado como un comportamiento intencional (Gagné, 2009; Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva et al., 2003) ya que los trabajadores deciden donde buscan la información para desarrollar sus tareas (Teigland y Wasko, 2009). Sin la motivación, las capacidades individuales no son suficientes para la absorción del conocimiento. Algunos investigadores sostienen que las motivaciones para escoger el conocimiento tácito o explícito son muy diferentes (Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008; Osterloh y Frey, 2000), y de acuerdo a sus resultados puede ser a nivel individual, organizativo y tecnológico (Gagné, 2009).

También se han señalado otros elementos que influyen a nivel individual como la falta de confianza, el miedo a perder el poder y la posición dentro de la organización, y la falta de inclusión del individuo en las redes sociales. Como factores organizacionales se identifican la falta de liderazgo, la falta de un apropiado sistema de recompensa, y la falta de oportunidades para compartir. Por último, como factores tecnológicos Gagné (2009:572) identifica los sistemas de información inapropiados, o la falta de entrenamiento. Igualmente, el mismo autor también agrega que la motivación para compartir conocimiento puede ser



incentivada por el valor que implica para el individuo utilizarlo: “estatus, poder y recompensa”.

En las empresas multinacionales, debido a la dispersión geográfica de sus activos, esta disposición motivacional se complejiza al intervenir entre la comunicación de las unidades la distancia física, institucional y cultural. La disposición motivacional para compartir conocimiento es una variable importante que la unidad fuente, quien tiene el mayor conocimiento, debe estar dispuesta a hacer, y sobreponerse a perder su posición de ventaja competitiva al compartir el valor que le da la diferencia (Gupta y Govindarajan, 2000).

### **2.3.5 Relaciones Casa Matriz y Filiales**

Otra variable importante en la transmisión de conocimiento se basa en la relación entre la casa matriz y sus filiales. Varias investigaciones (Andersson y Forsgren, 1996; Andersson, Forsgren y Holm, 2007; Bartlett y Ghoshal, 1989, 1990; Mudambi, 1999; Mudambi y Navarra, 2004; Young Y Tavares, 2004) establecen la tensión sobre la casa matriz y las filiales basadas en el poder que alcanza una filial a través de la creación de conocimiento desde sus socios locales, evitando el control desde la casa matriz, y disminuyendo el interés de la filial en contribuir al desempeño de la EMN. Estas relaciones con los socios locales implican niveles de arraigo mayores con base en el contexto social, económico y político dificultando la transmisión de conocimiento, estas filiales se convierten en autónomas y pueden tomar decisiones a nivel de igual con la casa matriz. Mudambi y Navarra (2004) sostienen que las filiales que se mueven a través de flujo de conocimiento desde su entorno mejoran su rol de “escucha” del conocimiento, pero disminuyen su capacidad de compartirlo.

Ese nivel de autonomía en las filiales afecta la transferencia de conocimiento y el aprendizaje global (Asakawa, 2001; Asakawa y Chu, 2011; Ghoshal y Bartlett, 1990; Schulz, 2001; Song y Song, 2014). Bajos niveles de autonomía afectan la motivación al aprendizaje y limitan las iniciativas de innovación, evitando la transferencia de conocimiento hacia los nuevos escenarios (Miao et al., 2011).

Altos niveles de autonomía ayudan al desarrollo de la innovación y la transferencia de información del entorno, así como obtener influencia en los entornos directivos, tomando decisiones de qué y cuánto conocimiento transferir o recibir (Ambos y Ambos, 2009; Birkinshaw y Hood, 1998; Ghoshal y Bartlett, 1990; Mudambi y Navarra, 2004)

La capacidad de absorción de conocimiento se cimienta en la facilidad que tienen las filiales para recibir el conocimiento externo, asimilarlo, adaptarlo a su nuevo entorno, apropiarlo entre sus miembros y aplicarlo. Y se convierte en una herramienta importante para la afluencia constante de conocimiento (Mahnke, Pedersen y Venzin, 2005). La capacidad de absorción de una compañía depende de la capacidad de absorción de conocimiento de sus individuos (Cohen y Levinthal, 1990) por esta razón es importante desarrollar mecanismos para mejorarla. Los mecanismos de comunicación interna entre filiales y con la casa matriz apoyan de forma importante el desarrollo de dicha capacidad de absorción.

Algunos autores tratan las motivaciones y las capacidades de los individuos como elementos claves para la transferencia de conocimiento, otros tratan sus efectos por separado (Minbaeva, 2013); y otros autores incluyen el concepto de oportunidad como un elemento que juega un papel importante al interrelacionarse con los anteriores (Jansen, VanDen Bosch y Volberda, 2005; Jiang et al., 2012; Makela y Brewster, 2009; Reiche, 2012).

### **2.3.6 La localización geográfica de las unidades de negocio.**

Debido a la alta expansión territorial que buscan las EMNs, transferir conocimiento alrededor de toda su estructura es cada vez más difícil, a través de su dispersión geográfica, los diversos e innumerables empleados, las funciones y los socios externos (Teigland Y Wasko, 2009), sin contar con su creciente necesidad de absorber conocimiento cada vez mayor desde sus entornos de negocios (Bartlett y Ghoshal, 1989; Doz y Hamel, 1998; Hedlund y Nonaka, 1992).

Las EMNs necesitan estar constantemente en búsqueda de información para renovar sus bases de conocimiento (Birkinshaw y Pedersen, 2001).

De todas las anteriores características enumeradas de la gestión de conocimiento en EMNs, es la intervención humana la que concentrará la atención de la investigación cuantitativa debido principalmente al carácter voluntario de los trabajadores de una ONG, que, aunque bien aceptan realizar un trabajo para la organización, lo hacen en sus tiempos y condiciones personales. Si a esta condición se le agrega las complejidades de distancia física, institucional y cultural propias de una multinacional, convierte a las motivaciones (extrínsecas e intrínsecas) en la principal razón por la cual un voluntario compartiría conocimiento. Las motivaciones de voluntarios en la gestión de conocimiento se irán profundizando aún más a través del capítulo.

#### **2.4 Gestión de conocimiento en ONGs internacionales.**

La fuerte competencia en el mercado de donantes, voluntarios, apoyos, etc. han presionado a las ONGs a modificar sus prácticas empresariales hacia modelos más “comerciales” cómo la gestión del conocimiento (Hume y Hume, 2008).

La transferencia del conocimiento en el caso de las ONGs, implica poder transferir no solo el aprendizaje de los mecanismos de desarrollo organizacional, sino que además debe garantizar el manejo del recurso humano sobre su fundamento filantrópico, por lo que la organización ha tenido que desarrollar nuevos métodos para administrar la transferencia de conocimiento y generar valor (Olimpia, 2014).

Prugsamatz (2010) sostiene que la importancia de una gestión del conocimiento en ONGs se debe a necesidades desde diversos ámbitos, como: crear confianza de los públicos, incremento de costos, ingreso de empresas lucrativas en el sector social, sostenibilidad de programas que requieren alta calidad, incremento en la dificultad de convertir ideas en resultados efectivos, incremento de la incertidumbre del entorno y la interconexión. Todo esto requiere fortaleza en la gestión del conocimiento para enfrentarse a los nuevos cambios.

El conocimiento en las ONGs es a menudo fragmentado, heterogéneo, raramente formalizado y transitorio debido a la considerable rotación del personal voluntario y a la falta de madurez operativa (Hume y Hume, 2008; Lettieri, Borga y Savoldelli, 2004). La fragmentación del conocimiento reduce la efectividad de las acciones y dificulta la fertilización cruzada entre los individuos involucrados (Lettieri et al., 2004).

Hay varios aspectos que afectan la gestión del conocimiento en una ONG, cómo el impacto financiero, la presión de los stakeholders, los canales para transferir conocimiento y la intervención humana, específicamente cuando hablamos del papel del voluntario en una ONG, y por ser la intervención humana un aspecto fundamental para la investigación se le entregará un análisis aparte. Los principales aspectos que afectan la gestión del conocimiento se revisan a continuación:

- El impacto financiero. Es la inestabilidad financiera fruto de los intermitentes y variados aportes económicos, evita planeaciones a largo plazo lo que dificulta las inversiones en iniciativas para la transferencia de conocimiento que requieran soporte tecnológico (Hume y Hume, 2008; Ragsdel, 2013).
- Presión de los stakeholders. En las ONG internacionales se presenta una particularidad que las diferencia de las EMNs y es el “Síndrome de mano extraña (SMA)” refiriéndose a que los resultados de una ONG no se miden por la satisfacción y vínculo con el cliente final (resultado o impacto en la comunidad a quien dirige la causa), sino que sus resultados deben satisfacer es a sus donantes y stakeholders de apoyo. Incluso a pesar de no satisfacer a los individuos o a la comunidad la ONG internacional puede crecer y mantenerse en el tiempo si sus donantes están satisfechos con los modelos de trabajo (Power, Maury y Maury, 2002). Esta desconexión entre los resultados de la causa y la satisfacción de los stakeholders presiona un proceso estratégico de corto plazo con decisiones medibles de alto nivel de impacto y control (Power et al., 2002). La rendición de cuentas a sus

stakeholders dificulta abordar un modelo de gestión del conocimiento (Hume y Hume, 2008) debido al enfoque en resultados de corto plazo que debe asumir la ONG para eliminar la incertidumbre y dar tranquilidad a sus stakeholders (Lettieri et al., 2004), esto a veces se desvincula de lo económico y no necesariamente se dirige hacia el grupo objetivo de la causa (Lettieri et al., 2004).

- Para la gestión de conocimiento en ONGs se desea que exista dentro de la organización: Colaboración y capacidad de conectarse entre los grupos; acceso a la experticia; conexión a redes de conocimiento a través de la tecnología; acceso de todos los miembros a las bases de datos del conocimiento; compartir información a través de la colaboración y la socialización (Olimpia, 2014). Las redes de colaboración pueden facilitar los procesos de socialización dentro de la compañía y pueden generar el contexto para la transferencia de conocimiento. A diferencia de las EMNs, las ONGs multinacionales pueden generar ambientes de cooperación interna basados en la entropía como lazo transversal que sustenta muchos de los procesos, donde el objetivo general de la organización sobre pasa los intereses particulares de los empleados o voluntarios, y se genera el ambiente que se requiere. Mientras las EMNs además de sus canales oficiales de comunicación interna, pueden apoyarse en sistemas de comunicación informales que surgen del contacto directo y constante entre sus miembros, las ONGs deben suplir el limitado tiempo de sus voluntarios (el voluntariado normalmente es una actividad secundaria para los individuos) con comunicaciones mediáticas basadas en la tecnología de la información y de la comunicación (TICs), esto afecta la capacidad de absorción del individuo voluntario del conocimiento transferido por la casa matriz y redundante en menos transferencia de conocimiento en la organización. Igualmente afecta el trabajo en cooperación entre el empleado remunerado y el voluntario, debido a la falta de redes sociales que los vinculen adecuadamente (Hume y Hume, 2008).

- La internacionalización. A la complejidad característica de la ONG su internacionalización suma elementos con los cuales debe lidiar, como un enfoque en valores que le permita adaptarse a la justicia, la equidad, y al empoderamiento en entornos muy pobres (Power et al., 2002). También afecta el contexto donde se mueve la ONG, su marco legal y las implicaciones de los actos voluntarios. Otro aspecto importante tiene que ver con el nivel de autonomía y jerarquía de la ONG, las locales, pequeñas son afectadas por el control centralizado mientras que aquellas que operan en redes dan mayor importancia a la efectividad y eficiencia de las comunicaciones. Los directivos que vienen de empresas de lucro son más inclinados hacia proyectos de gestión de conocimiento. (Lettieri et al., 2004). En las ONGs a diferencia de las EMNs la jerarquía no depende del cargo que se ocupe en la organización sino en las capacidades individuales de las personas que forman el centro de la organización, estas son las que se relacionan a nivel de comunicación, liderazgo y guía para el resto de los miembros de la organización. Así se forma una organización informal dirigida por la credibilidad y la confianza que tienen esos líderes, a diferencia de las estructuras de las EMNs que muestran estructuras formales muy definidas y burocráticamente limitadas por normas, procedimientos y conductos regulares. Por lo tanto, en ONGs la lucha de poder se desplaza y en algunas desaparece. Así lo establece Drucker:  
*«Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo. No de amor mutuo, ni siquiera de respeto mutuo, sino de previsibilidad. Esto es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una empresa comercial, porque típicamente aquella tiene que depender del trabajo de un sinnúmero de voluntarios y personas que a su control. [...] En estas entidades es muy importante (mucho más que en una empresa) insistir en la claridad de los compromisos y las relaciones, así*

*como en la responsabilidad por hacerse entender y por educar a los compañeros de trabajo.» (Drucker, 1994:118-119).*

Así como la jerarquía desaparece, también se vuelve imperceptible la división del trabajo dentro de la ONG, donde los miembros buscar desempeñar en la organización un papel que consideren “interesante” con base en sus motivaciones.

#### **2.4.1 Intervención humana: el papel del voluntariado**

Ragsdell (2013) establece la diferencia entre la transferencia de conocimiento de una ONG y una empresa del sector real básicamente en la dificultad de mantener a los voluntarios por su carácter transitorio en tiempo y continuidad lo que impide que se genere conocimiento y se transfiera, hacer reuniones o comités no es sencillo y menos sincronizar las comunicaciones que se concentran en equipos virtuales. La falta de contratos formales de trabajo evita que la adopción del conocimiento se incluya en una descripción de puesto y existan recompensas formales (Ragsdel, 2013). Los voluntarios son heterogéneos de experiencia, están altamente motivados, tienen asistencia intermitente y generalmente tienen altas tasas de rotación (Lettieri et al., 2004).

Desde otro punto de vista, la cultura de voluntariado cimentada en el altruismo, facilita la transferencia de conocimiento cuando se sienten orgullosos de lo que hacen para la ONG por lo tanto lo quieren compartir y mostrar, generando ambientes de confianza y de motivación. Todo esto se convierte en un soporte efectivo para la gestión del conocimiento (Lettieri et al., 2004; Ragsdell, 2013).

Lettieri argumenta que la alta tasa de rotación de los voluntarios incrementa la adquisición de conocimiento heterogéneo más que en las compañías de lucro, la clave está en almacenar, formalizar y evaluar dicho conocimiento oculto. Y que esa alta rotación sumada al carácter de voluntariado facilita la introducción de nuevas herramientas para el desarrollo de la gestión de conocimiento, mientras que en empleados de empresas de lucro que llevan más tiempo pueden generarse más reacción al cambio.

Los voluntarios buscan recompensa y retribución de forma diferente a la económica. El manejo de estos objetivos altruistas de los voluntarios complica las estrategias para el manejo del desempeño en las ONGs. Las estrategias no financieras incluyendo reputación y publicidad pueden tener una influencia significativa. (Hume y Hume 2008).

#### **2.4.2 El proceso de la gestión del conocimiento en ONGs.**

La generación de conocimiento en una ONG comparte tres niveles de proceso con cualquier otra organización con ánimo de lucro: un nivel de apropiación individual, un segundo nivel donde el individuo transfiere o recibe del grupo, un tercer nivel donde se difunde la información para que esté disponible para toda la organización, pero las ONGs acceden a un cuarto nivel donde el conocimiento debe superar las barreras de la organización (Lettieri et al., 2004).

En la propuesta que hace Lettieri et al., 2004 se presentan una serie de elementos importantes para la transferencia de conocimiento en ONGs y propone siete etapas importantes:

(1) la adquisición de conocimiento, que puede obtenerse a través de las experiencias diarias, información externa, lo que hacen los voluntarios, datos de la comunidad. Esto engloba el conocimiento individual, cuando lo comparte con el grupo y cuando se hace general en la comunidad. Una tendencia en la ONG es la de mantener el conocimiento en una forma implícita y compartirlo a través de contactos personales informales, incluso cuando está codificada. Esto provoca bajo nivel de transferencia, exploración imprecisa y alta dispersión;

(2) la codificación del conocimiento se logra reuniendo la información a través de formatos previamente evaluados y aprobados (formas, historias de éxito, registro de conocimientos). El objetivo es transferir conocimiento desde lo individual hacia toda la organización;

(3) el almacenamiento del conocimiento debe realizarse en repositorios de fácil acceso e identificación para cuando sea requerido (bases de datos, sistemas);



(4) acceder al conocimiento está muy ligado a la forma como se almacena, el principal objetivo de esta etapa es asegurarse de la accesibilidad, fácil ubicación y claridad del contenido;

(5) Distribuir y presentar el conocimiento busca establecer la forma adecuada para cada stakeholder de la organización, con el objetivo de clarificar el conocimiento y hacerlo accesible de diversas formas según los intereses, por lo que el sistema debe ser flexible.

(6) Aplicar y usar el conocimiento es el resultado final que busca colocar en acciones diarias de la gestión de la ONG lo que se aprendió.

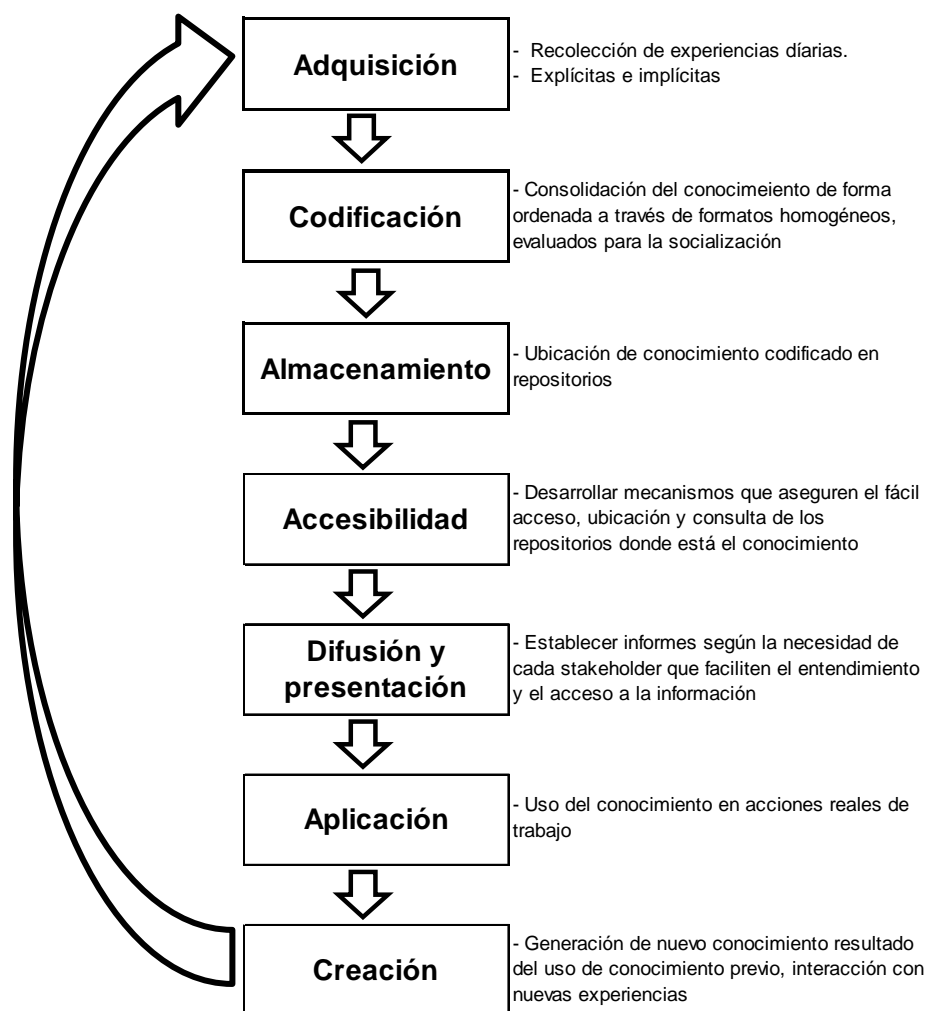
(7) Crear conocimiento es el resultado de la aparición de nuevos escenarios que nacen de la interacción, de la acumulación de experiencias.

Por lo tanto, estas siete etapas son cíclicas en la medida en que el nuevo conocimiento entra de nuevo a ser parte del haber de la organización según puede observarse en la figura 1.

Las primeras 4 etapas del ciclo son a nivel de toda organización, muy administrativas, pero las últimas 3 etapas requieren participación activa de la comunidad (Lettieri et al., 2004). Los hallazgos de este estudio confirman que las organizaciones sin fines de lucro son organizaciones que aprenden y tienen procesos y sistemas de aprendizaje integrados que existen a nivel individual, de equipo y de organización. La motivación individual para aprender, la dinámica de equipo y las prácticas culturales de organización son parte de estos procesos y sistemas

**Figura 1**

Ciclo de gestión de conocimiento en ONGs.



Elaboración propia basada en Lettieri et al. (2004)

Las relaciones positivas y la influencia de la motivación individual para aprender, la dinámica de los equipos y las prácticas culturales de la organización en la sostenibilidad del aprendizaje organizativo indican que el aprendizaje en cada nivel no está segregado del otro, sino que es contributivo entre sí. Cuando las organizaciones aprenden, necesitan entender los problemas que encuentran o están rodeados para resolverlos efectivamente y dominarlos. También deben ser capaces de descubrir continuamente formas y medios de apoyar el aprendizaje

que se lleva a cabo dentro de sus organizaciones, para sus empleados y, en última instancia, para las propias organizaciones. Facilitar el aprendizaje en sus organizaciones también significa tomar acciones e iniciativas que, a su vez, permitirán a los empleados de las organizaciones actuar sobre sus necesidades de aprendizaje. Por último, la creación de confianza y empoderamiento también son importantes para mantener la capacidad de una organización para aprender a largo plazo. Todos estos elementos llevan a los miembros dentro de una organización más allá de la administración y ejecución del programa a involucrarse en procesos de aprendizaje que les ayuden a ayudar a la organización a crecer, aprender y adaptarse a un entorno global impredecible y en evolución (Prugsamatz, 2010).

No hay muchas investigaciones sobre la forma en que las ONGs transfieren conocimiento sobre todo en ámbitos internacionales. Algunos estudios han buscado profundizar la transferencia de conocimiento de las ONGs alrededor del mundo haciendo aportes significativos al entendimiento del proceso. En la investigación de Jakimow (2012) en ONGs internacionales de Uttarakhand (norte de India) se logró evidenciar un cambio importante en el entendimiento de las condiciones del entorno a través de la promoción de información, conocimiento e ideas, y se verificaron mejoras ostensibles sobre la competitividad en la educación y la salud a través de estudios de donantes internacionales. Ebrahim (2003) estableció la información que era compartida entre donantes y ONGs y su impacto en la transferencia de conocimiento, así mismo Lewis y Madon (2003) determinaron la información que compartían las ONGs en Bangladesh y las barreras para lograr un mejor conocimiento.

La transferencia de conocimiento en ONGs se da en la medida en que el individuo sienta que la organización les corresponde a través de condiciones adecuadas de trabajo que le aporten personal y profesionalmente, al tiempo que lo hagan sentirse bien (Cruz, Pérez y Cantero, 2009). Por esto las motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas desempeñan un papel importante en la transferencia de conocimiento. En el caso de los motivadores extrínsecos –entre los que se

incluyen la retribución, la promoción, la formación, etc.-, son proporcionados por la organización y representan lo que ésta le ofrece al individuo para que incremente su desempeño profesional a través de una mejora en su calidad de vida. Por lo que respecta a los motivadores intrínsecos, generados internamente por el individuo, se refieren a aspectos tales como el deseo de autorrealización personal, el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización, el poder colaborar en fines altruistas, etc. (Trevilla, Martín y Martín, 2007).

Lettieri et al. (2004), presentó una investigación donde vinculó el tipo de conocimiento (tácito y explícito) y el nivel de difusión (Individual o grupal) en ONGs, reforzando el concepto de que en las ONGs prevalece el conocimiento implícito e individual, aun cuando podrían haberlo codificado en una red. Y muchas de estas razones se deben al limitado interés de los voluntarios en temas de organización y administrativos.

## **2.5 Motivación para generar conocimiento**

Para analizar las motivaciones que permiten la transferencia de conocimiento en una organización, es necesario aclarar los conceptos: motivación, prosocial y altruismo.

Las motivaciones han sido definidas como “El acto o proceso de dar alguna razón para hacer algo” Renée et al. (2004).

El término prosocial fue creado por científicos sociales como un antónimo para antisocial, y básicamente se refiere a las acciones destinadas a beneficiar a una o más personas diferentes a uno mismo e incluye comportamientos como ayudar, consolar, compartir y cooperar (Batson y Powell, 2003).

Por su parte el término altruismo se refiere a solo una parte de los comportamientos prosociales, aquella relacionada con la motivación de mejorar el bienestar de otras personas sin esperar nada a cambio (Batson y Powell, 2003). La real academia de la lengua (RAE) lo define como: “Diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio”. El altruismo puede estar a nivel de otros

comportamientos prosociales como el egoísmo, el colectivismo o la motivación moral cuyos estímulos son totalmente diferentes (Dasí, 2015).

La relación entre lo prosocial y el altruismo no es recíproca, el comportamiento prosocial no necesita ser motivado por el altruismo, pero el altruismo si se deriva de un comportamiento prosocial (Batson y Powell, 2003).

La disposición motivacional puede ser controlada o autónoma (Gagné y Deci, 2005), puede generarse de forma extrínseca o intrínseca (Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008; Osterloh y Frey, 2000), y de acuerdo a sus resultados puede ser a nivel individual, organizativo y tecnológico (Gagné, 2009).

Cuando se habla de motivación controlada y autónoma a pesar de ser ambas intencionales, se establece que la existencia de la voluntad y elección en el individuo determinan la motivación autónoma mientras la motivación controlada está mediada por la presión o imposición de la organización (Gagné y Deci, 2005).

La motivación extrínseca (Foss et al., 2009; Cabrera y Cabrera, 2005; Osterloh y Frey, 2000; Minbaeva, 2008) se deriva de incentivos externos que logra el individuo al elegir un comportamiento, de un análisis costo-beneficio. La intrínseca (Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008) surge de comportamientos basados en sus intereses y valores personales, y que les lleva a decidir libremente y sin presiones. Algunos teóricos (Jansen y Mendys-Kamphorst, 2004; Osterloh, 2007; Renée et al., 2014) han determinado que los incentivos económicos en personas motivadas de forma intrínseca son contraproducentes.

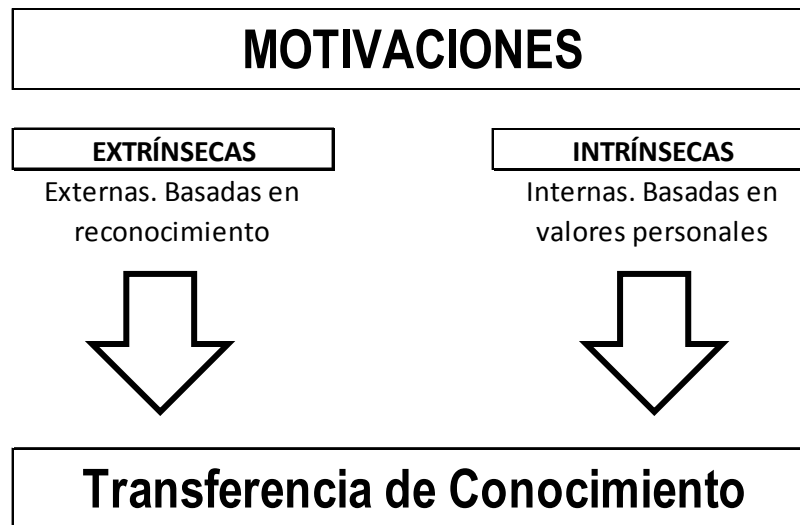
La transferencia de conocimiento puede ocurrir a nivel individual, grupal u organizacional (o inter-redes) (Argote et al., 2003; Gupta y Govindarajan, 2000), pero para esta investigación sólo se analizará a nivel de individuo.

Basados en el comportamiento intencional de la transferencia de conocimiento (Gagné, 2009), la motivación constituye una de las principales fuentes generadoras de intencionalidad en el individuo, incluyendo la motivación como estímulo para la interacción social (Minbaeva, Makela y Rabbiosi, 2012). La

transferencia de conocimiento entonces, se logra cuando a través de la motivación intrínseca o extrínseca, el individuo se dispone para recibir y compartir conocimiento de forma intencional.

**Figura 2.**

Motivaciones como factores para generar transferencia de conocimiento.



Fuente: Foss, et al., 2009; Minbaeva, 2008; Osterloh yFrey, 2000

La motivación intrínseca apoya la transferencia de conocimiento en individuos a través de diferentes elementos: en el desarrollo de grupos informales que mejoren la sinergia, la resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito (Wenger y Snyder, 2000); equilibra la competición y colaboración a través de ambientes de cooperación, mejora la comunicación y todo redunda en aprendizaje (Slater y Narver, 1995); incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992); contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimiento (Guns, 1996); ayuda a

lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores (Walsh, 1995); ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo” de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. Finalmente, el desarrollo personal y el interés por lo que se hace, característicos de la motivación intrínseca, allanan el camino para aflorar los modelos mentales de los trabajadores, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro de la organización, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Senge, 1990; Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1994).

Algunos de los motivos que impulsan a los individuos a generar conocimiento es la necesidad de competir, alcanzar una meta u objetivo desafiante, hacer una contribución única a la organización, resolver un problema complejo, llevar a cabo una tarea desafiante con éxito, o simplemente para desarrollar mejores formas de hacer las cosas (Wexley y Yukl, 1984). De acuerdo con la teoría de la motivación del logro de McClelland, la gente está motivada para avanzar debido a su deseo de resolver problemas, querer alcanzar el poder o tener poder y querer construir relaciones íntimas positivas con los demás (Champoux, 1996).

El modelo de motivación del logro de Atkinson (1966) divide la motivación en extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca proviene de la participación del individuo en actividades para alcanzar objetivos o metas establecidas, mientras que la motivación intrínseca proviene de su participación en actividades debido a la satisfacción que gana al realizarlas.

Por su parte, la teoría de la autodeterminación de Deci, la teoría de la evaluación cognitiva y la teoría de la integración organísmica, integran la motivación intrínseca y extrínseca vinculando eventos externos que tienen un efecto en la motivación interna a acciones motivadas extrínsecamente que a su vez pueden autodeterminarse e inducir a un compromiso y autenticidad.

Mientras que Bryson, Crosby y Stone (2006) definieron que la cantidad de oportunidades de desarrollo de capacidades por parte de la organización, así como el comportamiento proactivo de un individuo, tenían un impacto en la motivación de los empleados para participar en el aprendizaje en su lugar de trabajo. (El desarrollo de capacidades depende de la naturaleza de la organización).

En la tabla 4 se resumen las motivaciones en individuos y los efectos que éstas producen en la transferencia de conocimiento.

**Tabla 4**

Motivación en individuos y efectos sobre la transferencia de conocimiento

Tipos de motivación	Efectos sobre la transferencia de conocimiento	Estudios que la refrendan
<p><b>Motivación intrínseca</b> Comportamientos basados en intereses y valores personales que lleva a decidir libremente sin presiones</p> <p>Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008</p>	Mejora la sinergia, la resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales	Wenger y Snyder, 2000
	Equilibra la competición y colaboración a través de ambientes de cooperación, mejora de la comunicación y todo redundante en aprendizaje	Slater y Narver, 1995
	Incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, favorece el desarrollo de capacidades para aprender a aprender.	Swieringa y Wierdsma, 1992
	Contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores	Guns, 1996
	Ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores	Walsh, 1995
	Impulsa al individuo a participar en actividades por la satisfacción de realizarlas	Atkinson, 1966
<p><b>Motivación Extrínseca</b> Incentivos externos que logra el individuo al elegir un comportamiento, de un análisis costo-beneficio</p> <p>Foss et al., 2009; Cabrera y Cabrera, 2005; Osterloh y Frey, 2000; Minbaeva, 2008</p>	Incrementa la participación en actividades de aprendizaje	Bryson, Crosby y Stone, 2006
	Generación de compromiso y autenticidad	Deci, 2009
	Incrementa el interés para alcanzar objetivos y metas	Atkinson, 1966
	Los incentivos económicos en personas motivadas de forma intrínseca son contraproducentes	Jansen y Mendys-Kamphorst, 2004; Osterloh, 2007; Renée et al., 2014

Elaboración propia



En el caso de ONGs el altruismo como motivación intrínseca es el principal incentivo de las actuaciones de los voluntarios en la organización por lo que se profundizará en el tema más adelante cuando se analicen las motivaciones del voluntariado en ONGs internacionales.

### **2.5.1 Las motivaciones en empleados de EMN's**

La influencia de las prácticas de GHR en las motivaciones y en la interacción social en EMNs han sido ampliamente investigadas (Minbaeva et al., 2012; Foss et al., 2009; Gagné, 2009; Minbaeva 2007, 2008; Cabrera y Cabrera, 2005), así como también los tipos de motivaciones que deben ser tratadas de forma diferencial (Deci y Ryan, 2000; Foss et al., 2009; Osterloh y Frey, 2000; Teigland y Wasko, 2009). Por lo que se dispone de una amplia base teórica.

Algunos de los factores que afectan la motivación de los empleados de las EMN's es la posición de la organización frente al apoyo social, algunas de estas compañías se comprometen con iniciativas de responsabilidad social incrementando su capital de marca para lograr o mantener su legitimidad (Coscollar, Dolz y Linares-Navarro, 2015).

De acuerdo a la Teoría Institucional (Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007; Brammer, Jackson y Matten, 2012; Campbell, 2007) las organizaciones se sienten presionadas por fuerzas del entorno para abordar temas de interés social común pero para las que muchas no están preparadas, uno de esos temas es la Responsabilidad social Empresarial, que espera que las compañías propongan acciones responsables frente a temas sociales sensibles como lo humanitario, lo económico y lo ambiental, entre otros muchos aspectos y que le generan a la compañía una mejora de su posición competitiva y su valor agregado. Esta reacción puede ser adoptada por la organización de forma normativa (adoptando los valores sociales); de forma regulativa (como respuesta a leyes y regulaciones); o de forma cognitiva (sólo como un estímulo a la presión del entorno), de igual manera la organización puede acceder a estas iniciativas imitando a otras que

están haciendo lo mismo (mimetizado); o puede simplemente adoptar los patrones del entorno (normativo). (DiMaggio y Powell, 1983; Kostova y Zaher, 1999; Scott, 1995). De cualquier forma, lo que busca la organización es lograr reputación y legitimidad de marca.

De esta forma de actuar de las compañías se deriva la Teoría de Identidad social que plantea que la reputación corporativa apalancada por acciones sociales influye en el deseo del empleado de trabajar y permanecer en dichas organizaciones (Aguilera et al., 2007; Coscollar et al., 2015; Turban y Greening, 1997). De aquí nace el proceso de auto-caracterización de los individuos, quienes logran identificarse en grupos al compartir comportamientos y sentimientos que terminan caracterizándolos, clasificándolos y tipificándolos. Este deseo de identificación que puede darse a nivel distintivo (el individuo se identifica con los valores del grupo y se diferencia de otros), a nivel de prestigio (el individuo logra aumentar su popularidad a través de pertenecer al grupo) o a nivel de prominencia (cuando el grupo logra resultados superiores y genera reconocimiento).

### **2.5.2 Las motivaciones del voluntariado en ONGs internacionales**

Sobre la base que el bienestar afecta el voluntariado a nivel individual y de forma positiva, se plantea que existen dos tipos de motivaciones: intrínsecas y extrínsecas que apoyan ese bienestar (Meier y Stutzer, 2008).

La motivación intrínseca en ONGs se vincula con el altruismo (B-lajoie et al., 2014) como mecanismo autónomo e independiente que de acuerdo a los valores del individuo lo motiva a actuar a favor de una causa donando su tiempo y talento.

El altruismo en un individuo se deriva de dos fuentes, la primera es el aporte que con su acción se hace a la causa (altruismo puro) y la segunda son los sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar” (altruismo impuro) (Benabou y Tirole, 2006). Bajo este contexto podemos clasificar las motivaciones por altruismo en tres tipos (Meier y Stutzer, 2008).

- Por el placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo (Altruismo puro).
- Por el placer mismo de ayudar, disfrutan haciendo la tarea/ trabajo voluntario, bajo un concepto de libertad y autonomía para realizarla (Altruismo impuro)
- Por el placer de ser parte de una causa en si misma que puede ayudar a mejorar las condiciones de la sociedad (Altruismo impuro)

Las motivaciones extrínsecas por otro lado, surgen del deseo del voluntario de obtener algo a cambio del trabajo que entrega a la causa. En este sentido el individuo percibe el voluntariado como una inversión que puede traerle beneficios (Meier y Stutzer, 2008) monetarios y no-monetarios. Así, se pueden entender los siguientes elementos como motivaciones extrínsecas:

- Participación en el voluntariado para incrementar los ingresos laborales futuros, a través de la experiencia, permanencia en el mercado y reinserción laboral después de tiempo muerto.
- Cumplimiento de prerrequisitos. El servicio comunitario es a menudo el requisito previo para una cierta posición en una empresa privada o pública.
- Inversión en la red social. Mediante la participación en el trabajo voluntario, evolucionan los contactos sociales que pueden ser valiosos para establecer contactos comerciales o para obtener empleo. La recompensa futura esperada (material) es responsable de la correlación entre el voluntariado y el bienestar.
- Interacción social. En este caso, conocer gente y hacer amigos, lo que aumenta el sentimiento de relación, es intrínsecamente más que gratificante extrínsecamente.
- Aprobación social. El compromiso puede aumentar su posición social dentro de su grupo de referencia. No sólo esto podría incrementar sus esperadas recompensas (materiales) futuras, sino que la aprobación social y el prestigio pueden ser valiosos en sí mismos.

- Participación por una recompensa monetaria (poco común en procesos de voluntariado, por su misma naturaleza).

La investigación de Meier y Stutzer (2008) mostró la diferencia entre los voluntarios con motivaciones intrínsecas y extrínsecas, en donde los segundos se benefician menos de la experiencia del voluntariado debido a la recompensa material e incluso pueden definir la tarea que acepte uno o el otro. Y deja un cuestionamiento sobre la mesa, relacionado con el subestimar los beneficios de las tareas intrínsecas cómo el voluntariado frente a sobrevalorar las motivaciones extrínsecas cómo ingresos adicionales.

**Tabla 5**

Motivaciones en voluntarios

Tipos de motivación	Enfoque en voluntarios		Estudios que la refrendan
<b>Motivación intrínseca</b> Comportamientos basados en intereses y valores personales que lleva a decidir libremente sin presiones	Altruismo puro	Por el placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo	Meier y Stutzer (2008) Benabou y Tirole (2006)
	Altruismo impuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el placer mismo de ayudar, disfrutan haciendo la tarea/ trabajo voluntario, bajo un concepto de libertad y autonomía para realizarla.</li> <li>• Por el placer de ser parte de una causa en si misma que puede ayudar a mejorar las condiciones de la sociedad.</li> </ul>	
<b>Motivación Extrínseca</b> Incentivos externos que logra el individuo al elegir un comportamiento, de un análisis costo-beneficio	Beneficios	Surgen del deseo del voluntario de obtener algo a cambio del trabajo que entrega a la causa. En este sentido el individuo percibe el voluntariado como una inversión que puede traerle beneficios.	

Elaboración propia

## 2.6 La GRH en la Gestión del conocimiento

La GRH puede contribuir a lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo facilitando el desarrollo de competencias específicas para la organización desde el contexto social y generando conocimiento organizacional. Las prácticas que se enfocan en el desarrollo de habilidades y motivaciones de los empleados son las

más estudiadas en los últimos tiempos, estas investigaciones han resaltado su utilidad en el desarrollo de la capacidad de absorción y en la transferencia de conocimiento en EMNs (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2014). Aunque muchas prácticas de GRH se aplican desde el contexto organizacional, grupal e individual, es este último en el que esta investigación colocará principal atención.

Para mantener la motivación en los empleados, la GRH trabaja con incentivos para la motivación extrínseca e intrínseca.

A nivel extrínseco existen incentivos monetarios y no-monetarios incluyendo los beneficios, para que los individuos mantengan un comportamiento y desempeño deseado (Renée et al., 2014). Estos incentivos deben ser innovadores y deben incluir inversión en el recurso humano como educación, entrenamiento de habilidades y plan carrera que incentiva al voluntario a crecer en su rol y lo motiva hacia otras formas de empleo (Renée et al., 2014)

A nivel intrínseco, todos los incentivos son no-monetarios, son prácticas que incluyen desarrollo y afianzamiento de las motivaciones individuales como las relacionadas con el comportamiento pro-social y el altruismo.

Después de determinar que la transferencia y absorción de conocimiento depende de no sólo de las habilidades del empleado (Cohen y Levinthal, 1990) sino también de la voluntad y capacidad de los individuos para aprender y compartir conocimiento (Minbaeva, 2005; Minbaeva, 2007; Gagné 2009), y que además también es influenciada por la “oportunidad” (Jiang et al., 2012; Minbaeva, 2013), se cimientan las bases para el desarrollo de las prácticas de GRH que faciliten la absorción y la transferencia de conocimiento en EMNs (Minbaeva, 2005). Estas prácticas deben trabajar en las habilidades, motivaciones y oportunidades necesarias para lograr el éxito competitivo de la organización (Minbaeva, 2013).

En las ONGs internacionales, las prácticas de GRH deben adaptarse a las múltiples especificidades propias de su organización, teniendo en cuenta que la decisión de ser voluntario es también una decisión personal e intencional, la

motivación no solo se concentra en la elección, participación y permanencia en la causa sino también para que se apropien del conocimiento de la organización y lo transmitan, esto se convierte en el factor principal a ser evaluado por su relevancia y el impacto organizacional. (Kolar, Skilton y Judge, 2016; Olimpia, 2014).

Desde una mirada al individuo, las prácticas de GRH tanto en EMNs como en ONGs influyen en la motivación de los empleados de las filiales incentivando el deseo de aprender, compartir y aplicar ese conocimiento en sus tareas (Minbaeva et al., 2003). Es el individuo el encargado de absorber conocimiento y compartirlo con sus colegas en su día a día, con sus equipos, con otras filiales y otros departamentos o unidades de negocios y en último convertirlo en ventaja competitiva (Minbaeva et., al 2003; Szulanski, 1996). Las prácticas que han sido usadas desde la GRH para incentivar la absorción y transferencia de conocimiento tanto en EMNs como en ONGs se detallan en la tabla 6.

La propuesta desde esta investigación es analizar la motivación a nivel de individuo, entendiendo que el voluntario tiene otros intereses que lo movilizan como el altruismo, por lo tanto, las prácticas que deben usarse para motivar el altruismo para la transferencia de conocimiento deben salirse de este esquema de prácticas tradicionales de GRH.

En la figura 3 se detalla el enfoque planteado en la propuesta investigativa para que las prácticas de GRH motiven la transferencia de conocimiento en voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo.

Tabla 6

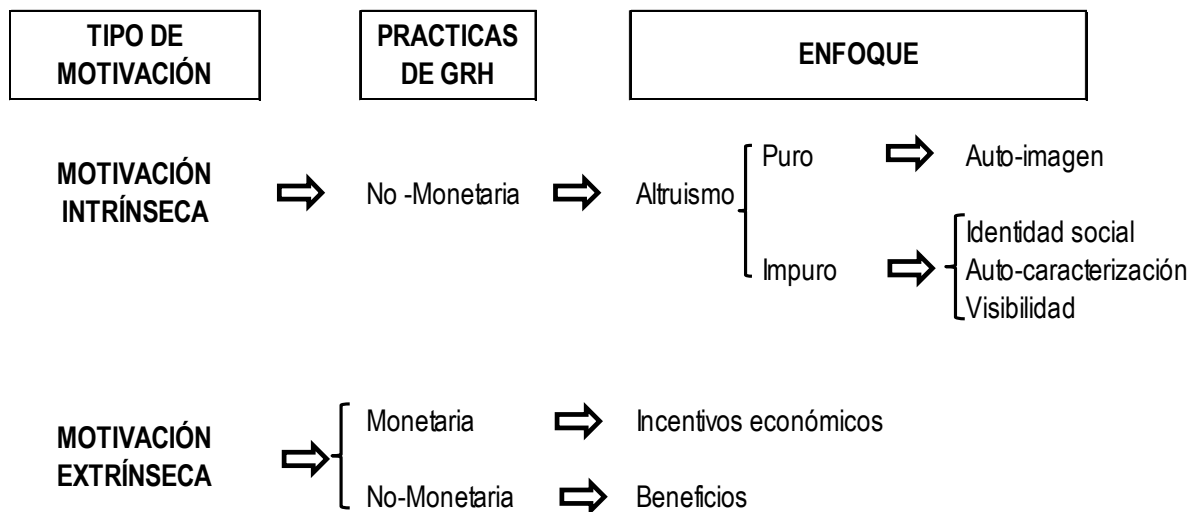
## Prácticas de GRH para incentivar la gestión del conocimiento.

DISEÑO DE CARGOS	Cabrera, Collins y Salgado, 2006; Gagné 2009; Foss et, al 2009; Minbaeva, 2008; Cabrera y Cabrera, 2005; Kolar et al, 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incentivar la autonomía (Interés, disfrute y vínculo de su crecimiento personal con la labor que desempeñen),</li> <li>* Identificación con las tareas (valor que le da el desempeño del cargo en su grupo social, búsqueda de aceptación)</li> <li>* Feedback (relación costo beneficio, evaluando subjetivamente el beneficio no solo monetario sino también relacionado con el reconocimiento y la evaluación del desempeño).</li> </ul>
CAPTACIÓN DE PERSONAL	Gagné, 2009; Lopez-Cabrales, Prez-Lu y Cabrera, 2009; Minbaeva 2005; Garud, 2009; Minbaeva et al., 2003; Minbaeva et al., 2012; Cabrera y Cabrera 2005; Kolar et al, 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Búsqueda de candidatos a ocupar cargos incluya la evaluación de actitudes que faciliten el intercambio de conocimiento.</li> <li>* En ONGs la capacidad de atraer y mantener voluntarios es una de sus principales tareas que sustentan la existencia misma de la organización y es la fuente principal de la calidad de la transferencia de conocimiento.</li> </ul>
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Beugelsdijk, Simoniny Ozsomer, 2009; Zarraga y Bonache, 2003; Lopez-Cabrales, 2009; Gagné 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enfoque en preparar al capital humano necesario que ayude a lograr los objetivos de conocimiento, compartirlo y retroalimentarlo para buscar desarrollar las habilidades requeridas, y las evaluaciones de desempeño enfocadas en el mejoramiento en el cumplimiento de normas</li> </ul>
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Gagné, 2009; Minbaeva 2008; Cabrera y Cabrera, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motivación sobre el mejoramiento constante de las normas establecidas para generar conocimiento.</li> <li>* Evaluación del desempeño incluye evaluación del comportamiento del individuo hacia la transferencia de conocimiento, la retroalimentación sobre dicho proceso y su desempeño.</li> </ul>
COMPENSACIÓN	Bjorkman, Barner-Rasmussen y Li, 2004; Bock, Zmud, Kim y Lee, 2005; Cabrera, 2006; Gagné 2009; Kolar et al, 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crea actitudes positivas hacia el compartir del conocimiento. Lejos de estar basados solo en una remuneración material, empiezan a incluir valores de reconocimiento como principal motivador en la transferencia de conocimiento.</li> <li>* En las ONGs la compensación por su parte, aunque no es económica, está vinculada a la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas del voluntario frente a la causa que apoya.</li> <li>* Estos reconocimientos pueden ser vía estatus social, o reconocimientos honoríficos que cubran su altruismo</li> </ul>
COMUNICACIONES, TECNOLOGÍA Y REDES	Argote e Ingram, 2000; Minbaeva, 2003; Madon, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejora el movimiento de conocimiento tácito en la organización dispersa geográficamente y que en este proceso el rol que juega el individuo es fundamental .</li> <li>* En ONGs las limitaciones de tiempo y el carácter voluntario requieren estar en línea con toda la información de la organización y no sólo para recibirla sino también para ser parte colaborativa de la misma</li> </ul>
MOVILIDAD Y EXPATRIACIÓN	Argote y Miron-Spektor, 2011; Bartlett y Ghoshal, 1990; Bjorkman et. al, 2014; Chang, Gong y Peng, 2012; Kostova y Roth 2002; Song, Chung, Yun, 2013; Tan y Mahoney, 2003; Song, 2014; T Zaheer, 1993; Gupta y Govindajaram, 2000; Song et al, 2013; Song, 2014; Ismail, 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comparte conocimiento tácito que se lleva intuitivamente entre los trabajadores expatriados que tienen contactos con diferentes subsidiarias y son los que ayudan a transferir los elementos de las ventajas competitivas facilitado por compartir idioma, la experiencia en el trabajo, conocer la cultura organizacional y mantener redes de comunicación informal.</li> </ul>
EFFECTO DE SEÑALIZACIÓN	Minbaeva et, al 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegura que la rigurosidad en lo que debe hacer la filial para transmitir conocimiento le da al individuo sentido y propósito a la transferencia de conocimiento, lo que lo motiva a nivel personal a aceptar y comprometerse en la transferencia de conocimiento a la vez que facilita la actitud que tenga este cuando se enfrenta a diferentes interacciones sociales.</li> <li>* Refuerza el concepto de decisión personal sobre la decisión de transferir conocimiento y la necesidad de motivarlo.</li> </ul>
CREACIÓN OPORTUNIDADES	Beugelsdijk, 2008; Jansen, Van Den Bosch y Volberda, 2005; Makela y Brewster, 2009; Reiche, 2012; Schleimer y Pedersen, 2013; Minbaeva, 2014; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crea tiempo flexible, la rotación interna de personal y transferencias.</li> <li>* Desde la descentralización y la integración normativa, afecta la cultura organizacional y desde la organización da un gran énfasis al desarrollo de motivaciones desde la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 3**

Enfoque de las prácticas de GRH para incentivar la motivación en voluntarios a través del altruismo.



Elaboración propia

### 2.6.1 Prácticas de GRH basadas en la motivación intrínseca

Las motivaciones intrínsecas en los voluntarios de las ONGs refuerzan la identidad del individuo con la organización, el deseo de autorrealización personal, el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización, el poder colaborar en fines altruistas, etc. (Cruz et al., 2009) influenciando en que sus participantes ayuden al cumplimiento de su misión y a la consecución de sus objetivos de la forma más eficiente posible y para lograr que los empleados permanezcan en la entidad, incrementen sus conocimientos y coadyuven con la experiencia adquirida a que la organización funcione eficientemente, demostrando, además, disposición para transmitir sus conocimientos a los compañeros de trabajo.

La motivación intrínseca para la transferencia de conocimiento puede influenciarse con prácticas de GRH no-monetarias.

Las prácticas no- monetarias claves buscan un ambiente de apoyo y conexión con la organización, la aceptación de una comunidad, el estatus, el propósito de la



causa (Bhattacharyya, LeBan, Winch y Tien, 2001; Renée et al., 2014). Dentro de esas prácticas no-monetarias podemos identificar aquellas que activan motivaciones basadas en altruismo puro e impuro (Benabou y Tirole, 2006).

Las motivaciones basadas en altruismo puro son aquellas enfocadas en el placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo (Meier y Stutzer, 2008).

- **Prácticas de GRH enfocadas en el altruismo puro, la auto-imagen.** Son aquellas prácticas que se enfocan en los sentimientos de orgullo y aporte del trabajo que hace el voluntario de la ONG, estos se miden por el nivel de reputación corporativa (Ashforth y Mael, 1989; Turban y Greening, 1997) que influencia en la auto-imagen del empleado como una extensión refleja; también se genera por el conocimiento que tenga el voluntario de los resultados de la acción social de la ONG (Benabou y Tirole, 2006; Coscollar et al., 2015; Turban y Greening, 1997).

Las motivaciones basadas en altruismo impuro que son los sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar” (Benabou y Tirole, 2006). Aquellos que se hacen por el placer mismo de ayudar, disfrutan haciendo la tarea/ trabajo voluntario, bajo un concepto de libertad y autonomía para realizarla y por el placer de ser parte de una causa en si misma que puede ayudar a mejorar las condiciones de la sociedad (Meier y Stutzer, 2008).

- **Prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro, la identidad social.** Son aquellas prácticas que se enfocan en divulgar las iniciativas de responsabilidad social de la organización generando valor de marca y reputación corporativa para influir en la motivación de sus empleados, tal y como lo consigna la Teoría de Identidad Social. Cuando estos comportamientos prosociales se presentan, entre más altruistas sean, más valor representan para la compañía, el nivel de reconocimiento de la ONG es una fuente de motivación altruista para pertenecer y permanecer en las organizaciones, y se considera también que podría ser fuente de motivación

para la transferir conocimiento. (Aguilera et al., 2007; Ashforth y Mael, 1989; Benabou y Tirole 2006; Brammer et al., 2012; Campbell, 2007; Coscollar et.al, 2015; Hogg y Terry, 2000; Husten y Allen, 2006; Tajfel, 1982; Turban y Greening, 1997).

- **Prácticas de GRH basada en el altruismo impuro, la auto-caracterización.** Son aquellas prácticas que estimulan al empleado para que se clasifique a sí mismo en categorías sociales la organización (Turban y Greening, 1997) ya sea a nivel distintivo, de prestigio o de prominencia (Ashforth y Mael, 1989) se puede apalancar en el valor de pertenecer a una organización con alta reputación en trabajo social y de gran impacto como son las ONGs internacionales. Aquí la Teoría de Identidad social cobra relevancia y se enfila en las posibilidades para poder influir en las acciones de los voluntarios (Ashforth y Mael, 1989). Esta auto-caracterización asigna un valor diferencial al voluntario frente a aquellos que no ocupan su mismo nivel (Aguilera et al., 2007; Turban y Greening, 1997).
- **Prácticas de GRH basadas en altruismo impuro, la Visibilidad.** Son aquellas prácticas vinculadas con la presentación del trabajo individual frente a sus pares y a la organización, generando reputación del voluntario. (Benabou y Tirole, 2006; Turban y Greening, 1997).

### **2.6.2 Las prácticas de GRH basadas en la motivación extrínseca**

La motivación extrínseca en un voluntario de una ONG puede activarse con prácticas de GRH monetarias y no-monetarias.

Uno de los retos más importantes a nivel de ONGs es la baja eficacia a largo de plazo de motivadores extrínsecos que usan las organizaciones sin ánimo de lucro para intentar vincular y mantener a sus voluntarios, y la necesidad de plantear estrategias que vinculen aún más desde RH y generen mecanismos de transmisión de conocimiento a largo plazo a pesar la dificultad de mantener los

voluntarios (Crossan et al., 2004; Cruz et al., 2009; Helmig et al., 2004; Hume et al., 2006).

- **Prácticas de GRH basadas en incentivos monetarios.** Son aquellas prácticas que buscan hacer que el individuo transfiera conocimiento a través de incentivos económicos: salarios, bonos, comisiones.

Las motivaciones extrínsecas con incentivos monetarios han mostrado en diferentes investigaciones su baja eficacia en el largo plazo para intentar vincular y mantener a sus voluntarios (Cruz et al., 2009). La recompensa (castigos o premios) afecta negativamente el comportamiento prosocial altruista porque afecta la reputación de las buenas acciones (se crea la duda de hacerlo sólo por los incentivos).

A nivel de prácticas de GRH que influyen la motivación. Pink (2009) propone que los incentivos de pago basados en el desempeño tienen el potencial de extinguir la motivación intrínseca, disminuir el rendimiento y aplastar la creatividad. Los estudios desarrollados por Renée et al (2014) muestran también que el pago de salarios a empleados en ONGs atraía personal con motivaciones erradas, y que cuando se incluía el concepto de pago monetario nunca sería suficiente para motivar el desempeño. Al igual que en muchas otras investigaciones (Benabou y Tirole, 2006; Deci, 1975; 1985; Denrel, 1998) manifiestan que dar incentivos o castigos disminuyen la motivación intrínseca (que no puede realizar la tarea o dudas sobre su capacidad) a tal punto que algunos individuos rechazan ofertas económicas interesantes por considerarlas insultantes con su dignidad que vinculan con su interés altruista. Por esta razón estas prácticas no serán tenidas en cuenta para el desarrollo de la investigación.

- **Prácticas de GRH basadas en incentivos no-monetarios.** Son aquellas prácticas de naturaleza extrínseca que le genera al voluntario beneficios, obtener algo a cambio del trabajo que entrega a la causa. Una inversión que puede traerle beneficios. (Meier y Stutzer, 2008).

- Certificados que validen la experiencia del voluntario en la causa social y que puedan servirles como insumo para su hoja de vida.
- Promesa del desarrollo de una red social profesional que le provea los contactos para el futuro.
- Generación de redes de amigos a través del trabajo conjunto con otras personas.
- Aprobación social,
- Posibilidad de movilidad en otros países y ciudades.

El uso de incentivos intrínsecos promueve un sentido de autoestima y valor, junto con los incentivos extrínsecos, tanto monetarios como no monetarios. (Bhattacharyya et al., 2001).

Basados en el modelo de prácticas de GRH de la figura 3 que buscan influenciar la motivación extrínseca e intrínseca para la transferencia de conocimiento, se presentarán un modelo de investigación a nivel cuantitativo que permita generalizar el comportamiento de los voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo que sirva como base para el desarrollo de políticas de gestión desde los recursos humanos.

## **Capítulo 3 – Investigación cualitativa sobre las ONGs internacionales como organizaciones y sus decisiones de internacionalización.**

La revisión teórica realizada en el capítulo uno sobre las ONGs mostró las principales diferencias frente a una empresa con interés capitalista (Tabla 1). Consecuentemente se revisaron de forma teórica los aportes organizativos de las ONGs con filiales en países en vía de desarrollo y se planteó un modelo para caracterizarlas. Por otro lado, debido a la poca evidencia empírica concluyente encontrada en la literatura sobre las decisiones de internacionalización que toman las ONGs cuando ingresan a países en vía de desarrollo, se generó una propuesta sobre estas decisiones y las posibles diferencias con las EMNs (Tabla 2).

Esta nueva mirada, única y diferente de las ONGs como organizaciones y sus decisiones de internacionalización, son los enfoques de esta etapa de la investigación.

Por lo tanto, en este capítulo tendrá como objetivo determinar las características organizativas de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo y establecer las decisiones que se tomaron para lograr su internacionalización. En este sentido, se tienen dos objetivos específicos:

- Caracterizar las filiales de ONGs internacionales en Colombia para establecer un modelo organizativo.
- Establecer las decisiones de internacionalización que toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano.

Para la consecución de estos objetivos, desde un abordaje exploratorio-descriptivo se realiza una investigación cualitativa a través de un estudio de casos que permita extraer la realidad de las ONGs internacionales con sede en Colombia para establecer un modelo de gestión y de toma de decisiones frente a la

internacionalización, aportando así al management de estas organizaciones y convirtiéndose en una nueva línea de investigación para seguir explorando.

### **3.1 Contexto de la investigación cualitativa**

Para el desarrollo de la investigación se ha escogido a Colombia como país en vía de desarrollo cuya realidad lo convierte en una atractiva plaza para la ubicación de importantes ONGs internacionales, la sustentación de esta elección se detallará a continuación.

#### **3.1.1 ONGs en países en vía de desarrollo**

La posición ventajosa en cuanto a eficiencia del gobierno y cubrimiento del bienestar de la población de los países desarrollados hace que el origen y la sede principal de las ONGs internacionales se ubiquen en ellos. Sin embargo, la ejecución de los servicios se desarrolla en otros países donde sus realidades son diferentes y dan origen al objetivo mismo de la causa de la ONG. Estos países, principalmente en vía de desarrollo es donde se ubican las filiales o subsidiarias que ejecutan los planes y proyectos en sus comunidades.

Tradicionalmente América latina ha sido uno de los destinos de mayor auge a nivel de ONGs por sus condiciones socio-económicas, sin embargo, en los últimos años de forma paulatina los esfuerzos se han venido compartiendo con comunidades en África (Biekart, 2005). Colombia es uno de los países con mayor intervención de las ONGs no sólo a nivel social sino medioambiental debido a la riqueza natural que tiene el país, y los problemas socio-económicos que lo aquejan, lo que otorga una amplia visión desde diferentes causas.

*“Colombia enfrenta retos enormes en su futuro inmediato. El país busca superar sus conflictos socio-políticos, convertirse en una economía de renta media y abrirse a los mercados internacionales. Pero si continúa su camino convencional al desarrollo, basado en la transformación de ecosistemas y la*

*extracción poco controlada de sus recursos, el país perderá irremediablemente parte de su riqueza natural”<sup>7</sup>*

*“Colombia es el tercer país con el mayor número de la población en situación de pobreza extrema luego de México y Brasil, pues de acuerdo con el Dane, 4.003.000 personas viven con menos de US\$39,82 al mes”<sup>8</sup>.*

Algunos de los datos más relevantes sobre la importancia de Colombia para la intervención de ONGs internacionales y de las razones por la cuales se ha escogido como país de análisis, son<sup>9</sup>:

- Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), de los 20 millones de hectáreas que tiene Colombia para sembrar, solo usa siete millones e importa cerca del 30% de lo que consume.
- Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en Colombia se desperdician 9,76 millones de toneladas de comida al año, en parte por el manejo ineficiente de las cosechas, del empaque, del transporte, del desperdicio de supermercados y consumidores.
- El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam) calcula que 53% del territorio nacional está cubierto de bosques. Ahí vive buena parte de las 55.000 especies animales y vegetales que tiene Colombia y de ellos dependen cientos de miles de personas. En 2014, según el Ideam, 140.356 hectáreas de bosques fueron taladas. La deforestación y la quema de bosques tienen consecuencias directas sobre el cambio climático.
- En Colombia hay más de 340 especies amenazadas. Las principales causas están ligadas a la acción del ser humano: destrucción del hábitat, sobreexplotación de recursos, introducción de especies invasoras, comercio de especies y cambio climático.

---

<sup>7</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/](http://www.wwf.org.co/about_us/)

<sup>8</sup> <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-el-segundo-con-mayor-pobreza-extrema-en-la-region-2487706>

<sup>9</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/](http://www.wwf.org.co/about_us/)

- En el mundo, apenas 21 países tienen la suerte de contar con dos océanos diferentes. Pero debe reducir la sobreexplotación, conservar las especies marinas y lograr modos de vida sostenibles en las comunidades costeras.
- En Colombia hay más de 1.900 especies de aves. De esas, 140 están en riesgo y 56 amenazadas.
- El 38,5% de los niños, niñas y adolescentes en Colombia se encuentran en situación de pobreza porque tienen al menos una insatisfacción moderada de sus derechos, y entre ellos, el 15,6% alcanza la pobreza extrema porque presenta alguna privación grave.<sup>10</sup>

### 3.1.2 ONGs en Colombia

El tercer sector en Colombia ha sido clasificado de diversas formas, Entidades sin ánimo de lucro (ESL), Organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria (Villar, 2001), para efectos de la presente investigación sólo nos referiremos a las ONGs.

Colombia es un país regido por la constitución de 1991 que enmarca unos objetivos específicos en cuanto a ordenamiento social. Sin embargo, existen brechas sociales y económicas (Garay, 2008) fruto de inadecuados manejos del poder y riqueza que han demandado cambios que afectan no sólo el bienestar de la población y de la comunidad sino también la preservación de los recursos naturales. De esta situación nace el auge de ONGs que buscan suplir la ausencia del estado en los sectores más vulnerables.

En 1960 la legislación colombiana permitió que las donaciones empresariales fueran exoneradas de pago de impuesto, lo que estimuló la creación de fundaciones empresariales e incentivó la motivación a ayudar causas sociales desde lo privado. Con respecto a apoyos públicos, en el artículo 355 de la Constitución Política de Colombia se autoriza a los gobiernos nacionales,

---

<sup>10</sup><http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/CDocumentacionDocs/Bolet%C3%ADn%20No.%201%20Pobreza%20y%20prima%20infancia%20en%20Colombia.pdf>



departamentales, distritales y municipales a contratar con entidades sin ánimo de lucro para apoyar sus gestiones sociales.

En Colombia no existe un marco regulatorio para las ONGs, por lo que se presta a malos manejos de fondos, manipulación de causas y desajustes desde el carácter misional. Sin embargo, como muchos de los recursos vienen del exterior, principalmente las estructuras de estas ONGs son multinacionales, la fiscalización desde los países de origen hace más evidente la necesidad de desarrollar programas eficaces en la gestión.

En su artículo 10 la Constitución de Colombia reconoce de forma expresa la existencia de entidades benéficas o de utilidad común o gubernamentales. El artículo 38 de la misma constitución, permite el libre derecho de la asociación de personas para el desarrollo de actividades que se realicen en sociedad, e incentiva con el artículo 103 al Estado a apoyarlas sin entrar en presiones que afecten su autonomía<sup>11</sup>.

### **3.1.3 Voluntariado en Colombia**

En Colombia, la acción voluntaria para el apoyo social se remonta a la época indígena. La ley 720 del 24 de diciembre de 2001 establece los mecanismos a través de los cuales se debe estructurar un voluntariado en Colombia. Estas premisas promueven, reconocen y facilitan la acción social en el país.

El voluntario, como lo define el artículo 3 parte 2 de la ley 720 del 2001 “Es toda persona natural que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, en organizaciones públicas o privadas o fuera de ellas”<sup>12</sup>. Dentro de su compromiso con la institución o grupo donde desarrollará su gestión, el voluntario establecerá acuerdos sobre la cantidad de tiempo, la periodicidad, la responsabilidad y el tipo de acción voluntaria que

---

<sup>11</sup> Organizaciones No gubernamentales, regulación, control y vigilancia. Congreso de la República de Colombia. Junio de 2003.

<sup>12</sup> Constitución Política de Colombia

realizará para la causa. Dicha acción voluntaria puede enmarcarse según el artículo 5º de la misma ley, en los siguientes principios: (a) la libertad como principio de acción; (b) la participación como principio democrático de intervención; (c) la solidaridad como principio del bien común; (d) el compromiso social que orienta las acciones; (e) la autonomía respecto a los poderes públicos y económicos; (f) el respeto a las convicciones y creencias; (g) en general todos aquellos principios inspiradores de una sociedad democrática, pluralista, participativa y solidaria.

La misma ley en su artículo 4º determina como actividades de interés general con fines de acción voluntaria a: las asistencias de servicios sociales, cívicas, de utilización del ocio y el tiempo libre, religiosas, educativas, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía, o de la investigación y similares.

En el artículo 6º se determinan los fines del voluntariado en dos áreas: (a) contribuir al desarrollo integral de las personas y de las comunidades; (b) fomentar, a través del servicio desinteresado, una conciencia ciudadana generosa y participativa para articular y fortalecer el tejido social.

Otros artículos dentro de la misma ley marcan el camino para las relaciones entre las partes que forman un voluntariado, así como también la relación con los organismos del Gobierno. También establecen al Sistema Nacional de Voluntariado (SNV) como el mecanismo donde las instituciones, organizaciones, entidades y personas que realizan acciones de voluntariado pueden interrelacionarse, generar alianzas estratégicas y establecer redes de cooperación.

Por otro lado, la constitución también define el voluntariado: “Es el conjunto de acciones de interés general desarrolladas por personas naturales o jurídicas,

quienes ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario”<sup>13</sup> permite la clasificación en dos tipos de voluntariados:

- Organizaciones de Voluntariado(ODV): “Las que con personería jurídica y sin ánimo de lucro tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de voluntariado con la participación de voluntarios.”
- Entidades con Acción Voluntaria(ECAV): “Son aquellas que sin tener como finalidad el voluntariado, realizan acción voluntaria”<sup>14</sup>

Para efectos de la presente investigación podremos usar cualquiera de los tipos de voluntariado estipulados en la constitución, debido a que esta parte de la investigación se enfoca en la relación ONG – voluntariado.

### **3.2 Marco teórico**

En el capítulo uno se exploró a nivel teórico las características organizativas diferenciales de una ONG frente a una empresa de interés capitalista (Tabla 1). Estas características serán el primer objeto de investigación de esta etapa, por lo que se buscará explorarlas y describirlas para establecer un modelo organizativo de las ONGs internacionales. En la tabla 7 que se muestra a continuación se pueden observar siete características específicas de una ONG extraídas de la literatura sobre el tema, sus principales exponentes teóricos y sus fundamentos conceptuales.

---

<sup>13</sup> ibdem

<sup>14</sup> Ley 720 de 2001. Constitución Política de Colombia

**Tabla 7***Características diferenciales de las ONGs como organizaciones*

EFFECTIVIDAD E IMPACTO SOCIAL	Lewis, 2003	Enfoque en mostrar efectividad (cumplimiento de sus planes) e impacto (alcance social de la causa). Esto implica un trabajo constante sobre la causa que cimienta no solo el trabajo voluntario sino también la intención de apoyo de sus donantes y aliados.
LEGITIMIDAD Y VALOR DE MARCA	Ryfman 2007, Herranz,2007; Maglieri, 2004; Pinazo et al 2013; Fast et al, 2012; Bobenrieth,2010	Fundamentación en la generación de valor de marca y reputación corporativa basada en la transparencia de sus operaciones. La legitimidad aparece en el cumplimiento de las metas establecidas y en el valor agregado a la sociedad. El valor de marca se fortalece a través de las comunicaciones hacia sus públicos.
CONTROL FINANCIERO	Drucker, 1997; Herranz,2007; Maglieri,2004; Pinazo et al, 2013; Fast et al, 2012; Newcomer et al, 2013; Lewis, 2003; Carrol, 1992; Valor y Cuesta, 2006	Surge de la exigencia constante de rendición de cuentas por parte de sus stakeholders, y además de la efectividad que deben demostrar en la administración del recurso para el desarrollo de planes de acción. Esto como base de la reputación de marca.
CAPTACIÓN DE RECURSOS	Stoddard, 2009; Lewis 2003; Palencia-Lefler, 2001; Nagabhusanam, 2010; Valor y Cuesta 2005; Valor y Merino, 2008; Baur y Palazzo, 2011; Garcia y Rodriguez, 2010; Bobenrieth y Stibbe, 2010; Kakabadse, et al, 2005; Wieland, 2009.	A través de donaciones del sector privado (RSE), público, o a través de la cooperación internacional, sin arriesgar su independencia de decisión y acción. Requiere estrategias constantes, así como en el desarrollo de redes de apoyo a nivel gubernamental, empresa privada, otras ONGs e incluso la academia
RELACIÓN CON STAKEHOLDERS	Krashinsky, 1997; García y Rodríguez, 2008; Nagabhusanam, 2010; Fast et al, 2012; Stoddard, 2009; Lewis, 2003; Palencia, 2001; Valor y Cuesta 2006; Valor y Merino, 2008; Baur y Palazzo 2011; Bobenrieth y Stibbe, 2010; Wieland, 2009; Kakabadse et al 2005	Relaciones con stakeholders con diversos intereses y expectativas que implican visiones de comunicación diferentes e indicadores de gestión, control financiero y manejo de marca amplios. Esto requiere el desarrollo de prácticas organizacionales, lo que amplía las escalas e indicadores de medición, y establece requerimientos mínimos para la captación de personal para la ONG.
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Ryfman, 2007; Nagabhusanam, 2010; Gallego y Cabrero 2001; Mukasa, 1999; Parker, 1998; Fast et al, 2012; Colozzi, 2001	Es uno de los aspectos de mayor especificidad en las ONGs ya que deben administrar el recurso remunerado y el voluntario, requiriendo una exploración más profunda en motivaciones a nivel individual.
VOLUNTARIADO	Argote y Miron-Spektor, 2011; Bartlett y Ghoshal, 1990; Bjorkman et. al, 2014; Chang, Gong y Peng, 2012; Kostova y Roth 2002; Song, Chung, Yun, 2013; Tan y Mahoney, 2003; Song, 2014; Zaheer, 1993; Gupta y Govindarajan, 2000; Song et al, 2013; Song, 2014; Ismail, 2015	Personas que no reciben retribución económica, sirven a una causa social por su propia voluntad, lo que implica motivaciones diferentes para la permanencia en el apoyo a la causa social, y el desarrollo del compromiso organizacional.

Elaboración propia

También en la revisión teórica del capítulo uno se estableció la baja evidencia empírica sobre las decisiones de internacionalización de las ONGs, por lo cual se determinó usar las tres decisiones más relevantes para la internacionalización en

EMNs (Tabla 8) con el objetivo de explorarlas y describirlas en el proceso de una ONG internacional.

**Tabla 8**

Teoría sobre las decisiones de Internacionalización de EMNs

MODO DE ENTRADA	Agarwal y Ramaswami, 1992; Sanchez y Pla, 2006; Leon, Villar y Pla, 2012; Canabal y White, 2008; Pla, Sanchez, Madhok, 2010; Brouthers y Hennart, 2007.	Como decisión estratégica, determina cómo pasar las fronteras a otro país, superando las incertidumbres determinadas por el país huésped (condiciones políticas y económicas, distancia cultural, demanda) y el comportamiento humano (oportunismo en el país huésped de un socio local). La decisión de ingreso puede hacerse con un modo de control elevado, un modo de control medio y un modo de control bajo
ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Bartlett y Goshal, 1989; Doz y Prahalad, 1987; Porter, 1986; Pla y Torres, 2003; Pla, 2012; Egelhoff, Wolf y Aldzic, 2013.	Como decisión para enfrentar los requerimientos locales y las necesidades de su organización. Puede escoger una estrategia global con estructura de división internacional o por división de productos para centralizar las responsabilidades y atender al mercado de forma mundial de forma uniforme. Usar una estrategia multinacional que funciona de forma descentralizada con filiales independientes en responsabilidad y toma de decisiones principalmente, la estructura es Matriz-filial o divisiones geográficas que ofrezcan flexibilidad local, haciendo ofertas más acercadas. Y por último la estrategia transnacional que tiene en cuenta las demandas locales y los requerimientos globales creando sinergia, interdependencia y generación de conocimiento con estructuras matriciales o mixtas
COORDINACIÓN Y CONTROL	Rosenzweig y Nohria, 1994; Martinez y Jarillo, 1989; Fast et al., 2013; Pla, 2001; Pla y Camps, 2003	Ambos elementos se convierten en integración como la decisión de vincular el trabajo de las diferentes unidades. La coordinación puede ser centralización (Jerarquía para la toma de decisiones), Formalización (Proceso que establece la forma de actuación), Socialización (La comunicación informal para compartir información). El control por otro lado puede ser de resultados (lo obtenido al final) o de comportamiento (lo que se espera que se haga en el proceso)

Elaboración propia

### 3.4 Preguntas de investigación

#### 3.4.1 Modelo organizativo

El planteamiento organizativo de la tabla 7 fue la base para explorar las ONGs internacionales con presencia en Colombia buscando responder a la pregunta de investigación:

*¿Qué caracteriza a las filiales de ONGs internacionales presentes en Colombia como organizaciones?*

Esta pregunta de investigación tiene como objetivo establecer un modelo organizativo de las ONGs internacionales diferente al de las EMNs. Modelo que se nutre de especificidades relacionadas con su naturaleza, tipo de acción, y elementos estructurales que cobran importancia para la gestión en un entorno por preferencia social y enfocado en resultados diferentes a los económicos.

La teoría sustentada en la tabla 7, establece los aspectos principales en esta diferenciación que serán el objeto de exploración en esta etapa de investigación buscando establecer que son los elementos que distinguen la unicidad de las ONGs y por lo tanto requieren una gestión organizacional propia, por lo que formarían parte del modelo planteado. Estos elementos se detallan a continuación:

- La efectividad e impacto social como eje principal que distancia los resultados de la ONG de una EMN, alejando el resultado económico per se para enfocarse en las evidencias de trabajo, disminución, eliminación o simplemente para mostrar un camino con el que se intenta hacer un cambio en la sociedad y por el cual existe la ONG (Lewis, 2003).
- La legitimidad y el valor de marca como activos principales que las ONGs deben salvaguardar para mantenerse vigentes y lograr los apoyos requeridos. La transparencia de las acciones y uso de recursos son la base de generación de valor marca y se refuerzan con el alto enfoque en las

comunicaciones y los informes de gestión (Ryfman 2007; Herranz,2007; Maglieri, 2004; Pinazo et al., 2013; Fast et al., 2012; Bobenrieth,2010).

- El control financiero como espacio abierto para la rendición de cuentas ante los diferentes públicos interesados en apoyar la causa de la gestión de la ONG (Drucker, 1997; Herranz,2007; Maglieri,2004; Pinazo et al., 2013; Fast et al., 2012; Newcomer et al., 2013; Lewis, 2003; Carrol, 1992; Valor y Cuesta, 2006).
- Captación de recursos como canal de supervivencia económica de la ONG que implica gestión específica para el desarrollo de estrategias hacia diferentes públicos (Stoddard, 2009; Lewis 2003; Palencia-Lefler, 2001; Nagabhushanam, 2010; Valor y cuesta 2005; Valor y Merino, 2008; Baur y Palazzo, 2011; Garcia y Rodriguez, 2010; Bobenrieth y Stibbe, 2010; Kakabadse et al., 2005; Wieland, 2009).
- Los stakeholders como dinamizadores de ONG a través de la gestión de relaciones que permitan el desarrollo de apoyos económicos, alianzas, apoyos privados y de estado, apoyo de voluntariado, entre otros (Krashinsky, 1997; García y Rodriguez, 2008; Nagabhushanam, 2010; Fast et al, 2012; Stoddard, 2009; Lewis, 2003; Palencia, 2001; Valor y Cuesta 2006; Valor yMerino, 2008; Baur yPalazzo 2011; Bobenrieth y Stibbe, 2010; Wieland, 2009; Kakabadse et al 2005).
- Administración del recurso humano a través de personal remunerado y no-remunerado como factor clave para la administración de la ONG con lineamientos, políticas corporativas y gubernamentales diferentes y específicas según sea el campo de acción de la causa y el país huésped (Ryfman, 2007; Nagabhushanan, 2010; Gallego y Cabrero 2001; Mukasa, 1999; Parker, 1998; Fast et al, 2012; Colozzi, 2001).

- Administración del voluntariado como motor de masividad en la difusión de las estrategias de la ONG en las comunidades y campos de acción, y que requieren un especial tratamiento por la naturaleza de decisión personal en la que se basa (Argote y Miron-Spektor, 2011; Bartlett y Ghoshal, 1990; Bjorkman et. al, 2014; Chang, Gong y Peng, 2012; Kostova y Roth 2002; Song, Chung, Yun, 2013; Tan y Mahoney, 2003; Song, 2014; Tan y Mahoney, 2003; Zaheer, 1993; Gupta y Govindajaram, 2000; Song et al, 2013; Song, 2014; Ismail, 2015).

Estos siete elementos serán la base de exploración de esta etapa de investigación, constituirían el modelo organizativo que se plantea para una ONG internacional con filiales en países en vía de desarrollo y serían claves para el desarrollo de estrategias enfocadas en la generación de valor de la organización.

Como consecuencia de este planteamiento organizativo también se propone que la gestión administrativa sufra modificaciones que requieran dinámicas diferenciales y propias, por lo que también se incluirá en el contenido de exploración de la investigación.

### **3.4.2 Decisiones de internacionalización**

Por otro lado, surge una segunda pregunta de investigación alrededor de la internacionalización de las ONGs sobre el hecho de que responden a las mismas dinámicas de toma de decisiones de una EMNs cuando se enfrentan al proceso (modo de entrada, estrategia y estructura organizacional, coordinación y control) pero tienen particularidades como el manejo de los intangibles: valor de marca y reputación, baja inversión en activos entre otros, que hacen necesario una mirada específica a sus decisiones. Debido a la poca existencia de literatura sobre el tema se propuso a través de esta investigación responder a la pregunta de investigación:



*¿Qué decisiones de internacionalización toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano?*

En la tabla 8 se recogieron las principales teorías sobre las decisiones de internacionalización de una EMNs y surgió el interrogante de cómo las ONGs internacionales con sus particularidades organizativas se enfrentan, aplican, cambian o adaptan estas decisiones a sus realidades en el contexto de un país en vía de desarrollo como Colombia. Entendiendo que a través de las decisiones: modo de entrada, estrategia y estructura, coordinación y control se determina la internacionalización, se propone la tesis de que las siguientes consideraciones afectarían el proceso en las ONGs internacionales que quieren ingresar al país:

- El modo de ingreso de una ONG a un país en vía de desarrollo está influenciado por una incertidumbre alta, debido al riesgo país a nivel de decisiones de gobierno (conflictos políticos, económicos, sociales, de seguridad o de bajo nivel cultural frente al tema al que se le hace intervención), distancia cultural (elementos culturales que facilitan o dificultan la transferencia de conocimiento desde y hacia la casa matriz) y el comportamiento (transferencia de conocimiento tácito y el oportunismo), por lo que se propone que las ONGs deberán buscar mecanismos para no arriesgar la legitimidad y valor de marca aplicando un alto nivel de control al ingresar a un país. En las EMNs hay evaluaciones previas de factibilidad técnica, económica, social, de mercado, de riesgo y de retorno, costos y beneficios. En una ONG por su lado, prima la necesidad de hacer presencia en el territorio donde se logre mayor impacto con la causa y sus evaluaciones se centran en la reputación y en el valor de marca.
- La estrategia y estructura organizacional deberá obedecer también al grado de control que quiera establecerse en la ONG y se espera que se modifique y adapte a medida que el conocimiento del país huésped se amplíe y las relaciones con los stakeholders se consoliden. Las EMNs pueden establecer estructuras muy homogéneas en diferentes países donde se

hacen presentes, en el caso de las ONGs la tesis sobre su estrategia y estructura organizacional en nuevos países es que deberá estar mediada por el alto control de sus intangibles: marca y reputación, a la vez que buscar adaptarse a las necesidades y requerimientos de los territorios huéspedes. Por lo que se espera que la estrategia a ser usada por las ONGs sea la transnacional para lograr un balance entre las políticas y los valores de marca de la casa matriz y las necesidades y requerimientos del país huésped, con una estructura de carácter matricial para mantener el seguimiento de cada área a través de los homólogos en la casa matriz y de otras filiales. Sobre la decisión de internacionalización del recurso humano se asume un proceso de asimetría estructural en donde prevalece un flujo de recursos entre lo interno y lo externo para lograr riqueza entre lo local y lo internacional

- La coordinación y el control deberán ser el fundamento para lograr la transparencia y mantener las relaciones con los stakeholders, así como ser el puente para la rendición de cuentas. La tesis de las ONGs internacionales sobre su coordinación es que debido a que los territorios huéspedes (donde se trabaja la causa) normalmente tienen altos niveles de incertidumbre, la ONG tenderá a buscar mayor autonomía, disminuyendo la centralización, buscando flexibilizar la formalización, pero sin llegar a un modelo de socialización total debido al control que debe realizar sobre sus intangibles: valor de marca y reputación. El control se deberá enfocar más en el proceso que en los resultados y será parte de los informes de gestión.

### **3.5 Metodología y diseño de la investigación**

Esta etapa de la investigación tiene un carácter cualitativo exploratorio-descriptivo que permite caracterizar a las ONGs como organizaciones y las decisiones que toma en su proceso de internacionalización facilitando la exploración y la descripción de las experiencias reales (interacciones humanas, significados y procesos), brindando un mayor entendimiento del fenómeno a través del uso de

las palabras que conceptualizan mejor los significados (Gephart, 2004). La unidad de análisis serán ONGs internacionales con una filial en Colombia, se usará el estudio de casos, la muestra estará focalizada en 4 organizaciones y los instrumentos a usar serán la entrevista en profundidad, la documentación y la observación.

Una vez se dé respuesta a los objetivos de la investigación se podrá obtener un modelo de gestión que podrá ser usado por las ONGs que estén en proceso de internacionalizarse y abrirá también el campo a investigaciones posteriores de carácter tanto cualitativas como cuantitativas que permitan profundizar en algunos de sus procesos.

### **3.5.1 La técnica de estudio de casos**

La técnica cualitativa usada en esta investigación es el estudio de múltiples casos debido a la posibilidad de analizar los resultados de varias organizaciones en búsqueda de similitudes y contrastes. La revisión de diferentes casos produce un análisis de corte transversal que genera información relevante para replicación teórica. Los resultados del estudio de casos se analizarán de forma holística, extractando información global de los fenómenos, basándose en un análisis integral de los resultados de los diferentes casos analizados para lograr una generalización analítica del objeto de estudio (Bengtsson, 1999; Gibber y Ruigrok, 2010).

### **3.5.2 Selección de casos**

Para esta fase cualitativa la unidad de análisis son las ONGs internacionales, que cumplan las siguientes características que se consideran relevantes para los objetivos de la investigación:

- Debido a que el objetivo principal del uso de esta técnica es caracterizar las ONGs internacionales, los sujetos a investigar deben ser ONGs

internaciones y deben tener una sede en Colombia donde se trabaje la causa.

- Con la finalidad de que lo encontrado aporte a nivel de gestión administrativa, se sugiere solamente tener en cuenta ONGs que tengan varias filiales en diferentes países. Lo que podría permitir el entendimiento de procesos más complejos de gestión organizativa.
- También se considera importante que las compañías elegidas tengan al menos 10 años de experiencia en el mercado colombiano para buscar prácticas acentuadas y sostenibles.
- El tipo de causa social con la que trabaje la ONG internacional no será un condicionamiento para su elección, podrá tener equipo de voluntarios o no trabajando en Colombia.

La selección de los casos a analizar además de cumplir con las características anteriores también tuvo en cuenta la trayectoria a nivel de manejo y reputación de marca y que dentro de Colombia tuvieran un recorrido importante en el trabajo de la causa, que fueran reconocidas a nivel nacional e internacional. Para la elección de las ONGs se revisaron varias bases de datos locales, las páginas web para verificar tamaño y el impacto de la causa social, y se verificó también el manejo de marca a través del seguimiento a sus comunicaciones en internet, revistas, papers, medios locales y extranjeros. Se escogieron cuatro ONGs de trabajo diferente para lograr una replicación teórica, a través de contrastar los resultados de cada uno con los otros, por lo que cuatro casos es un número que está dentro del rango aceptado de fiabilidad (Bengtsson, 1999; Gibber y Ruigrok, 2010).

Las ONGs internacionales escogidas fueron: TECHO, World Wildlife Fund (WWF), SAVE THE CHILDREN, y Wildlife Conservation, Society (WCS) International. Quienes cumplieron con todos los requisitos establecidos para ser seleccionadas

para el estudio de casos, y además estuvieron en la disposición de ser parte de la investigación.

### **3.5.3 Recolección de información y técnicas de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se usaron tres técnicas de investigación, la principal técnica fue la entrevista en profundidad que recogió los datos primarios directamente de los directivos de la ONG internacional y se rigió por una guía de preguntas que cubría los objetivos de la investigación. La segunda técnica usada fue la documentación secundaria obtenida directamente de la ONG y otras fuentes externas y por último se usó la observación en la visita a las ONG. Esta triangulación de información permitió observar el mismo fenómeno desde diferentes ángulos sumando a la validación del constructo (Gibber y Ruigrok, 2010).

Las entrevistas fueron realizadas entre febrero y mayo del 2017 y se hicieron de forma individualizada a directivos dentro de cada ONG (gerente general, recursos humanos, comunicación o mercadeo), se aplicó de forma directa a través de entrevista en profundidad con una duración entre una y dos horas.

Debido a que se busca información exploratoria-descriptiva, la guía de preguntas se planteó de forma semi-estructurada, con la finalidad de hacer la entrevista abierta y flexible a la profundización en temas relevantes a la investigación que afloran a través de su desarrollo, por lo que el orden de las preguntas en algunos casos se modificó o amplió de acuerdo a la dinámica que se presentó con el entrevistado. Las entrevistas para cada uno de los cuatro casos fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se tuvo especial cuidado de cubrir todos los ítems planteados para la investigación. De la información transcrita con las palabras de los entrevistados se inició un proceso de codificación teórica con el ánimo de lograr un patrón coherente de información que permitiera concluir sobre el tema, primero organizando la información obtenida en el orden establecido.

El primer contacto con las ONGs escogidas se estableció vía e-mail para encontrar la persona dentro de la organización responsable de la información. Y después de tres días de enviada la información se hizo contacto vía telefónica para lograr concretar una cita.

Para la recolección y análisis de la información obtenida en las entrevistas se planteó un esquema de categorías, con la intención de hacer comparaciones y posibles contrastes para generar información consolidada, coherente y válida. Las categorías se soportaron en el interés de la investigación y en el contexto teórico dando origen a subcategorías.

El proceso de codificación de la información obtenida (validez interna) en las entrevistas y convertirla en información teórica (generalización analítica) (Bengtsson, 1999; Gibber y Ruigrok, 2010) fue:

1. Determinación de categorías que sirvan para cumplir con los objetivos de exploración y descripción de la investigación.
2. Definición de sub-categorías con la finalidad de detallar los hallazgos en línea con la teoría que soporta la investigación.
3. Creación de códigos que correspondan a las preguntas de la guía de entrevista que se propusieron cubrir.

Lo primero es codificar los Datos (Tabla 9), esto corresponde a la información filtro de las empresas entrevistadas, en donde se verifica el cumplimiento de las características definidas de la muestra y soporta las bases de comparación. Esta primera categoría se cubrió a través de preguntas y respuestas directas tipo cuestionario.

**Tabla 9**

Codificación: DATOS

PRIMARIOS	SECUNDARIOS	DETALLE
DATOS	PERSONALES	Nombre del entrevistado
		Tiempo de vinculación
		Cargo
		Funciones
		Motivación para trabajar en una ONG
	ORGANIZACIÓN	Nombre de la ONG
		Causa para la cual trabaja
		Número de sedes mundo
		Número de sedes en Colombia
		Ubicación de la casa matriz
		Tiempo de permanencia en el mercado
		Número de empleados y tipo de vinculación

Elaboración propia

La siguiente categoría corresponde a Organización (Tabla 10) que es la exploración de la dimensión organizacional de la muestra para entender cómo se gestionan las filiales de ONGs internacionales en el país. Sus prácticas dentro de cada una de las características propuestas.

**Tabla 10**

Codificación categoría: ORGANIZACIÓN

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CODIGOS
ORGANIZACIÓN	Efectividad e impacto social	Efectividad ( Cumplimiento de sus planes)
		Impacto (Alcance social)
	Legitimidad y valor de marca	Reconocimiento
		Reputación y posicionamiento de marca
	Control financiero	Auditorías
		Medición
	Captación de recursos	Fuente de los recursos
		Administración del recurso
	Stakeholders	Relaciones
		Comunicación
	Recursos humanos	Tipo de vinculación de los empleados
		Prácticas de RH presentes
	Voluntariado	Relación con el voluntariado
Otros elementos organizativos	Especificidades de la gestión administrativa	

Elaboración propia

La segunda categoría, es internacionalización (Tabla 11), donde se explica el modo de ingreso, la estrategia y la estructura, la coordinación y el control y la estrategia de recursos humanos de una ONG como decisiones para ingresar a un nuevo país.

**Tabla 11**

*Codificación categoría: INTERNACIONALIZACIÓN*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CODIGOS
INTERNACIONALIZACIÓN	MODO DE INGRESO	Figura legal de funcionamiento en el país
		Riesgos detectados en el país.
		Inversión en activos en el país.
		Protección de la marca
	ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA	Proceso de toma de decisiones
		Nivel de centralización de recursos y activos
		Manejo de economías de escala
		Cuota de expatriados/empleados casa matriz en la dirección de la filial.
		Organigrama (estructura jerárquica y de comunicaciones)
		Decisiones vinculadas con la causa.
		Comunicaciones entre la casa matriz y la filial
		Nivel de adaptación de la causa al contexto
	COORDINACIÓN Y CONTROL	Generación de conocimiento e innovación
		Nivel de jerarquía en la toma de decisiones
		Nivel de formalización de las reglas y procedimientos
		Procesos informales en la toma de decisiones
		Reporte e implicaciones de resultados de la gestión
		Nivel de acompañamiento en los procesos de gestión.

Elaboración propia

La documentación que complementó la investigación cualitativa se obtuvo a través de internet, en las páginas web e informes de gestión publicados por cada ONG, artículos informativos en diferentes medios nacionales e internacionales.

La información fue organizada y documentada por escrito y fue codificada para obtener y complementar información sobre Datos y las categorías de organización e internacionalización.

Por último, se incluyó información obtenida de las visitas hechas a las ONGs, constatando directamente información de la categoría organización, únicamente.



Aunque el contacto fue informal, quedó registrado en un diario de visita de campo, clasificado y codificado.

### **3.5.4 Fiabilidad y validez**

Para la validez se realizó un proceso de codificación de la información a obtenerse de las entrevistas a través de preguntas filtro, agrupadas en datos y dos categorías: organización e internacionalización. Este proceso permitió clasificar la información obtenida de forma ordenada y facilitar la comparación de temas específicos en los diferentes casos (Gibber y Ruigrok, 2010). Además de las entrevistas se trianguló información con documentación (páginas web, informes de gestión, boletines de prensa) y con la observación (visita a la ONG) y así poder hacer comparaciones y contrastes, buscando generar coherencia en los resultados y convertirlos en información teórica (generalización analítica) (Bengtsson, 1999; Gibber y Ruigrok, 2010). Se estableció el número de cuatro estudios de caso que caben dentro del rango aceptado de fiabilidad (Bengtsson, 1999; Gibber y Ruigrok, 2010).

El proceso de entrevistas fue grabado y luego transcrito. La clasificación de las respuestas en las diferentes categorías se logró con respuestas de elección fija. Y se complementaron con extractos textuales amplios de las intervenciones. El proceso de documentación fue debidamente sustentado con la fuente de la información y se incluyeron las respectivas citas en el soporte. La observación se documentó y sólo respondió a la categoría Organización, con acciones muy puntuales.

## **3.6 Análisis y resultados empíricos fase cualitativa**

### **3.6.1 Información de las ONGs participantes.**

Codificación: DATOS

En la Tabla 12 se detallan los datos más relevantes para la investigación de cada ONG en busca de obtener un contexto del tipo y tamaño de cada participante y en donde se confirma el cumplimiento de los requisitos de la muestra.

**Tabla 12**

*Resultado codificación DATOS*

ONG	Causa para la que trabaja	Ubicación casa matriz	Número de sedes en el mundo	Número de sedes en Colombia	Empleados y tipo de contratación en Colombia	Año de inicio trabajo en el país	Año de ingreso al país
TECHO	Desarrollo comunitario	CHILE	19 países	5	45 Contratados 5.000 a 6000 voluntarios al año	2006	2006
Save the Children	Derechos de la niñez	LONDRES	119 países	6	110 Contratados 60 prestación servicios 15 Voluntarios al año	1985	1991
WWF	Conservación	SUIZA	100 países	3	76 Contratados 5 voluntarios al año	1964	1993
WCS	Conservación	NEW YORK	120 países	6	"20 Staff 40 Consultores 1 Voluntario cada tres años"	1989	1992

Elaboración propia

En la categoría DATOS quedó registrado que las cuatro ONGs entrevistadas son internacionales, con casa matriz en otros países, con representación de al menos tres causas sociales diferentes, varias sedes en diferentes países, varias sedes en Colombia, con más de diez años de gestión en el país y con empleados contratados y voluntarios (aunque no era un requisito).

### 3.6.2 Caracterización de las ONGs como organizaciones

Categoría: ORGANIZACIÓN

En este grupo de respuestas se exploraron los elementos organizacionales que caracterizan a las ONGs internacionales con presencia en Colombia.

- Efectividad e Impacto social

En los diferentes casos analizados se pudo determinar que la efectividad del trabajo en campo y el impacto social son elementos fundamentales para las ONGs por que fundamentan su reputación y valor de marca, por eso su discurso muestra siempre conexión con la comunidad.

El Director de región de TECHO Colombia comentó al respecto:

*“Todo parte del trabajo articulado entre jóvenes voluntarios y personas en el asentamiento comunidades por medio de un desarrollo comunitario. Dejar capacidades instaladas en las comunidades, porque la superación de la pobreza no se logra solo por acciones puntuales hechos por externos en las comunidades sino también buscan empoderar a la comunidad”.*

*“... Nuestro compromiso con la comunidad se mantiene y queremos seguir trabajando en conjunto para lograr los objetivos que nos fijamos. Así mismo, buscaremos un nuevo enfoque en la intervención, donde las actividades y planes que ejecutemos en los asentamientos apunten al fortalecimiento del desarrollo comunitario, promoviendo la participación y corresponsabilidad comunitarias”<sup>15</sup>*

Sin embargo, mostrar resultados no es muy fácil para todas las ONGs. Algunas de las causas pueden fácilmente visibilizar su efectividad ante los stakeholders,

*“La fundación Un Techo por Colombia tiene la meta de construir este año 150 casas para familias muy pobres de Bogotá. Hasta el momento le han solucionado el problema habitacional a 64 hogares en los últimos seis meses en Usme, Soacha y Suba”<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/que-es-techo/por-que-somos-techo/>

<sup>16</sup> Fragmento tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1682180>

Mientras otras requieren mostrar acciones con impactos en el mediano y largo plazo como es el caso de las ONGs que trabajan en el cuidado del medio ambiente,

*“... pues bien, Colombia, en este 2017, se le midió a aprovechar la ola de empatía que trae la campaña más grande de WWF en el mundo para promover un tema sensible para la nación: la movilidad sostenible. Esa iniciativa particular se llama Móntate en el Cambio y recibió el apoyo de Bogotá, Medellín y Cali, las tres ciudades más grandes –y que más emisiones de Gases de Efecto Invernadero producen— de Colombia, a través de sus alcaldías”<sup>17</sup>*

*“La estadounidense Mary Lou Higgins, directora del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) en Colombia, acaba de liderar una de las jornadas ciudadanas más exitosas frente al cambio climático: la Hora del Planeta, la campaña que más ha movilizado a la gente por una misma causa en el mundo”<sup>18</sup>*

Esta visibilidad de las acciones en campo, que superan los resultados per se, se evidencian desde las diferentes comunicaciones de las marcas. WCS tiene un boletín llamado “En Terreno” donde mensualmente publica los procesos que se realizan con la población y “Notas Silvestres” donde se socializan los procesos ambientales. WWF es una de las ONGs con mayor documentación sobre su trabajo, se encuentra información en su página web [www.wwf.org.co](http://www.wwf.org.co) sobre el trabajo en terreno en “WWF en Acción” donde mensualmente publica los procesos con la comunidad; también se encuentra un gran número de reportes sobre conservación como: Planeta vivo, Primer Atlas amazónico con enfoque en cambio climático y Libro rojo de los peces marinos, 2017 entre otros; también publica los avances en alianzas como: Trabajando en conjunto con los sectores para afrontar el cambio climático, aproximaciones sectoriales del cambio climático entre otros muchos trabajos. TECHO por su parte, puede establecer una dinámica más

---

<sup>17</sup> Fragmento tomado de [www.wwf.org.co/saladeredacción/noticias](http://www.wwf.org.co/saladeredacción/noticias)

<sup>18</sup> Fragmento tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15475317>

precisa sobre resultados puntuales, por lo que publica de forma constante informes sobre sus campañas y resultados de construcciones.

SAVE THE CHILDREN publica en su página web información sobre los alcances del trabajo en terreno:

*“Durante el 2016, llegamos directamente a 1.967.445 niños, niñas y adolescentes. Trabajamos con intervención directa permanente en 7 departamentos del país y gracias al apoyo de nuestros Guardianes de la Infancia y socios, promovimos la protección integral de la niñez en Colombia”<sup>19</sup>.*

WCS publica los procesos que se desarrollan para generar impacto social en la comunidad:

*“A través de metodologías como, los Estándares Abiertos para la Práctica de Conservación, y herramientas, como el software SMART (Spatial Monitoring and Reporting Tool), apoyamos la gestión de las áreas protegidas. Por medio de capacitaciones e implementaciones en campo aportamos al fortalecimiento de actividades de prevención y vigilancia, acciones dirigidas a la protección de los valores objeto de conservación e investigación. Durante estos procesos, el diseño e implementación de los programas de monitoreo permite contestar las siguientes preguntas: ¿Estamos logrando un impacto?, ¿Estamos implementando las mejores acciones?, ¿Estamos ejecutando las acciones de la mejor manera?”<sup>20</sup>*

Las diferentes ONGs informan el impacto y gestión social a través de su informe de transparencia. TECHO por ejemplo hace un reporte anual con las memorias de sus actividades<sup>21</sup>, donde se incluye la filosofía de la organización (misión, visión, pilares), cifras de impacto social, modelos de trabajo, evidencias de trabajo en la comunidad, campañas desarrolladas, impacto internacional, premios obtenidos, alianzas estratégicas, estructura e informe financiero.

<sup>19</sup> <https://www.savethechildren.org.co/qué-hacemos>

<sup>20</sup> Tomado de <https://colombia.wcs.org/Soluciones/Áreas-protegidas/Gestión-de-Áreas-protegidas.aspx>

<sup>21</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gestionsocial/>

*TECHO es una organización de la sociedad civil cuyos resultados y operación son de interés público. En ese sentido, es enteramente responsable de responder y rendir cuentas a sus grupos de interés sobre los resultados que obtiene, su gestión de recursos y sus objetivos. En el cumplimiento de esta responsabilidad, TECHO desea mostrarse a sus grupos de interés como la organización ética, coherente y transformadora que pretende ser a través de exhibición de su filosofía organizacional, su estructura, su forma de trabajo, su forma de gestión y sus resultados<sup>22</sup>.*

De acuerdo a lo anterior se puede destacar que mostrar efectividad e impacto en la comunidad es el objetivo principal, y aunque no siempre se pueden medir, lo que siempre se hace es resaltar el proceso que conecta a la ONG con la comunidad para la cual trabaja, se socializan los programas y proyectos vigentes. Los informes de gestión y de transparencia son los mecanismos explícitos para mostrar lo que se hace y generar de paso reputación de marca.

- Legitimidad y valor de marca

Las ONGs investigadas coincidieron en que su proceso de posicionamiento se inició con el reconocimiento de su trabajo en el territorio, para luego incluir estrategias de marca:

*“... en Bogotá ya hay personas especializadas trabajando en el tema de posicionamiento de marca... Hasta hace 6 años se manejaba un perfil bajo por situaciones de seguridad, ni siquiera había un letrero en la puerta. Hoy se han hecho campañas a nivel nacional con ministerio y gobierno para generación de educación ambiental, cambio de actitud de conciencia de nuevos hábitos y eso hace que la gente sepa que nosotros estamos aquí, hacernos ver que estamos en el país y qué estamos haciendo” – Oficial de comunicaciones y marca WWF.*

*“El voz a voz es una de las técnicas más importantes para la ONG... El trabajo en red con diferentes actores privados y públicos nos han hecho un*

---

<sup>22</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/>

*nombre en el país... Hoy se trabaja en el posicionamiento de marca, lo que antes se hacía por inercia. – Director de Región, TECHO*

*“WCS es muy atractiva como marca porque tenemos en el marco de los ecólogos, biólogos, ambientalistas, paisajistas y demás una imagen de organización de conservación internacional pero también nos reconocen por la robustez. Porque los trabajos que se hacen tienen un sello de compromiso, de claridad, estadística, que no hacemos ejercicios retóricos. Y cumplimos con lo que hacemos. Siempre que nos comprometemos en un ejercicio cumplimos. Por eso muchas organizaciones siempre nos prefieren, aunque seamos más costosos, hacerlo con nosotros es tener la plena seguridad de que tendrá robustez que será concreto y que tendrá resultados. Hay muchos que hacen combos de estudios, pero no tienen la calidad. Y lo otro como parte de la robustez es que tenemos mucho nombre a nivel internacional que nos soporta la marca” – Director de proyecto vida, WCS.*

WWF en su página web, y como parte de su estrategia de posicionamiento de marca comparte información sobre sus logros. En un informe especial de sus 20 años en Colombia, en el 2013 entregó un detallado reporte de su trabajo en el país, en lo que llamó doce logros. Igualmente mostró su comunicación como marca en diferentes medios nacionales resaltando su logro en temas de conservación animal y ambiental.

La reputación de la marca abre la puerta al apoyo de voluntarios, donantes, aliados,

*“la marca facilita las cosas, todo el mundo quiere trabajar con la marca. A tal punto que a veces usen la marca sin autorización y la colocan en productos para la venta o en proyectos, allí toca iniciar acciones legales para que no la usen más...” – Oficial de comunicaciones y marca, WWF*

*“... La marca hoy en día hace publicidad, está presente en Medios de comunicación: Espectador y Semana... Esto hace que los voluntarios*

*lleguen solos. Sobre todo, los jóvenes, y los colegios” – Administradora de Recursos Humanos, WWF.*

*“Por la marca, esperan que exista voluntariado en terreno, siempre lo buscan. No hay estrategias para buscar voluntarios, solo se abre la vacante en la página web y llegan. Es el valor de marca. Estudiantes buscando su primera experiencia, y prefieren una ONG por una vocación social. - Gerente nacional de gestión legal y talento humano, SAVE THE CHILDREN.*

*“Los procesos de comunicación de marca son lentos. El protocolo no permite hacer cosas. Cuida mucha la marca, no le gusta hacer comunicados, y los limita. No podemos estar asociados a sectores que afecten el medio ambiente” – Oficial de comunicaciones y marca, WWF.*

*“La nueva imagen institucional mantiene una serie de elementos de continuidad como: el color (Cian) y el nombre, “TECHO”, el cual se definió de forma natural, ya que así se nos identifica y reconoce de forma generalizada. La nueva marca, busca generar un posicionamiento donde la superación de la pobreza en asentamientos es posible mediante el trabajo de sus pobladores y jóvenes voluntarios. La marca TECHO posee atributos como: integrador, joven, innovador, denunciante y global. Además se comporta con una personalidad joven, valiente, profesional y carismática”<sup>23</sup>.*

SAVE THE CHILDREN usa voceros de marca, embajadores de buena voluntad, que son personajes famosos, influenciadores que generan visibilidad de marca y de la causa. Para Colombia está Juan Fernando Fonseca, un cantante y compositor colombiano ganador de un Grammy Latino. Además de otros famosos de impacto internacional como Jennifer Garner, Julianne More, Cristiano Ronaldo entre otros.

TECHO, también usa personajes famosos de la farándula colombiana para sus campañas, en 2017 con la etiqueta #SoñemosEnEquipo, celebrities

---

<sup>23</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/que-es-techo/por-que-somos-techo/>



colombianas como Juan Sebastián Aragón, Paola Rey, Julián Román, Natalia Durán, Juan Carlos Vargas, Sebastián Eslava y Andrés Londoño, entre otros, empezaron a sumarse a la causa invitando a apoyarla a través de redes sociales<sup>24</sup>.

El reconocimiento de su gestión también es un motor para la generación de valor a la marca,

*“WWF ha tenido muchos reconocimientos ha participado en Nominaciones en medio ambiente” – Administradora e Recursos Humanos WWF.*

Techo informa en su página internacional, todos los premios a los que ha sido merecedor<sup>25</sup>:

- *2013 Nickelodeon Latinoamérica dio a conocer que la organización TECHO Colombia fue el ganador del reconocimiento “Pro-Social” en los Kids’ Choice Awards México 2013.*
- *2012 Dubai International Award for Best Practices (Best Practice Transfer) otorgado por la Municipalidad de Dubai y ONU-Habitat.*
- *2011 Premio Derechos Humanos Rey de España concedido por Defensor del Pueblo, Universidad de Alcalá. UTPMP fue reconocido debido al trabajo en la defensa y promoción de los Derechos Humanos y valores democráticos en Iberoamérica.*
- *2010 Transferencia Sur-Sur de buenas Prácticas de Vivienda y Desarrollo Urbano, otorgado por ONU-HABITAT, la Building and Social Housing Foundation (BSHF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El premio reconoció a UTPMP por la movilización de miles de jóvenes voluntarios y la transferencia de su enfoque innovador a 19 países de América Latina.*
- *2010 - Premio a la contribución a la reducción de la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe entregado por la Fundación Vidanta, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización*

<sup>24</sup> <https://noticias.caracol.com/cal/por-una-colombia-sin-pobreza-organizacion-techo-busca-voluntarios-en-cali>

<sup>25</sup> <http://www.techo.org/techo/premios-y-reconocimientos/>

*de Estados Americanos (OEA). Este premio, reconoce y apoya los trabajos sobresalientes que se realizan en América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad.*

- *2010 - Premio Latinoamericano a la Responsabilidad Social de Empresas y ONG's otorgado por el Foro Ecuménico Social el año 2010. Su objetivo es premiar las iniciativas que mejoran las condiciones de la comunidad y estimulan el espíritu solidario.*
- *2009 - Mejores Prácticas en Políticas y Programas en América Latina y el Caribe, mediante el cual la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reconocieron a UTPMP como la mejor práctica en el trabajo con y para los jóvenes de la región.*
- *2009 - El Programa de Asentamientos Humanos de las Naciones Unidas otorgó el UN Habitat Scroll of Honour Award a UTPMP para reconocer las contribuciones sobresalientes en asentamientos humanos. Este premio es el más prestigioso a nivel mundial que se otorga a los trabajos en esta materia.*

Techo también incluye en su informe de gestión anual (2006) su reconocimiento por segunda vez consecutiva como una de las 500 ONGs más importantes por su innovación, impacto social y sustentabilidad. Y por ser finalista en el World Habitat Awards<sup>26</sup>

El concepto de transparencia es una de las estrategias con mayor trato a nivel de comunicación:

*“TRANSPARENCIA... TECHO es una organización de la sociedad civil cuyos resultados y operación son de interés público. En ese sentido, es enteramente responsable de responder y rendir cuentas a sus grupos de interés sobre los resultados que obtiene, su gestión de recursos y sus objetivos... En el cumplimiento de esta responsabilidad, TECHO desea mostrarse a sus grupos de interés como la organización ética, coherente y*

<sup>26</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gestionsocial/>

*transformadora que pretende ser a través de exhibición de su filosofía organizacional, su estructura, su forma de trabajo, su forma de gestión y sus resultados... Dentro de esta sección dentro de la página web, se visualiza información sobre la gestión e impacto de la organización en las siguientes temáticas: GESTIÓN FINANCIERA, GESTIÓN SOCIAL E IMPACTO, GOBERNANZA, SOCIOS Y ALIANZAS PARA PROYECTOS”<sup>27</sup>*

En su página web, SAVE THE CHILDREN verbaliza la transparencia de sus acciones:

*“...Gracias a estos altos índices de transparencia, hemos logrado el reconocimiento mundial en cuanto a la defensa y la promoción de los derechos de la niñez”<sup>28</sup>*

WWF también lo dice desde su página web:

*“WWF intenta originar su transparencia de funcionamiento siendo abierta y honesta sobre sus prácticas, actividades y métodos de trabajo. La mayoría de la información concerniente a nuestro trabajo, a quiénes son nuestros socios y nuestros niveles de ingresos y gastos, pueden ser encontrados en varios lugares de nuestro site”.<sup>29</sup>*

La legitimidad y el valor de marca sustentan el apoyo de los stakeholders y la existencia misma de las ONGs, por lo tanto, usan los informes de efectividad e impacto social a nivel internacional para generar reputación de marca e inician procesos de comunicación que la refuerce a través de publicidad, socialización de premios y reconocimientos, uso de embajadores de marca y otras estrategias que le den posicionamiento.

- Control financiero

En todas las organizaciones investigadas se encontraron auditorías internas, de gobierno, de empresas y de donantes particulares, generalmente como

<sup>27</sup> Tomado de: <http://www.techo.org/techo/transparencia/>

<sup>28</sup> <https://www.savethechildren.org.co/quiénes-somos/rendición-de-cuentas>

<sup>29</sup> <http://www.wwf.org.co/faq.cfm>

seguimiento a proyectos específicos en los que han participado activamente. Y establecen procedimientos muy claros para la rendición de cuentas. En todas las organizaciones se encontró apertura de información y disponibilidad para presentar cuentas ante quienes lo soliciten.

*“Por ser una organización internacional que maneja de recursos de terceros: donaciones y proyectos, tienen veedurías nacionales e internacionales. Si es la Unión Europea, el gobierno alemán... depende del organismo involucrado... Los libros deben estar abiertos... Las auditorías se hacen por proyectos, si hay equipos interrelacionados.” – Oficial de publicaciones y marca, WWF.*

*“... Auditorías constantes de los donantes por el uso de los recursos asignados. Y además de auditores internos, que vienen cada año desde EU que es la casa de donde dependemos.” – Administradora de recursos humanos, WWF.*

*“La Gerente financiera está pasando constantemente reportes a New York sobre la ejecución. Tenemos auditorías internas, pero también hay auditorias de la casa matriz que viene al país para ver cómo vamos. Toda la información financiera se manda a NY con su soporte” Gerente de proyecto Vida, WCS.*

*“Somos independientes en rendición de cuentas... Khow how de las áreas de soporte a través de las cabezas de esas áreas desde la casa matriz... Programas de acuerdo con la casa matriz y las áreas específicas. Por las áreas de nuevos negocios o director ejecutivo” – Gerente nacional de gestión legal y talento humano, SAVE THE CHILDREN.*

*“Con la comunidad es un tema de gestión. ...No es necesario entregar un reporte con metas, sino sobre ejecución, Con los donantes es un tema particular, a los donantes ellos tienen unas fechas establecidas, nosotros le damos, se manda el reporte a new york hace algunas preguntas y ajusta y ellos entregan al donante. Y la ejecución de recursos si ya hemos acordado*

*con casa matriz que vamos a reportar al donante directamente, se le hace la entrega al donante y se envía copia a casa matriz. – Gerente de proyecto Vida, WCS.*

Se encontró evidencia de la existencia de manejo de indicadores globales de monitoreo (KPI) sobre cumplimientos de objetivos de gestión a nivel país y por áreas.

*“Cumplimiento de indicadores globales de monitoreo KPI a nivel país por cada una de las áreas. En cumplimiento de objetivos país... A nivel interno a través de auditorías internas y de stakeholders (gobierno, voluntario, donante, empresas) ... Desde el donante que quiere ver cómo fue usada su donación hasta asamblea con voluntarios a nivel local” - Director Región, TECHO.*

*“A la casa matriz los reportes solamente se pasan a través de los indicadores de gestión globales” – Gerente de Proyecto Vida, WCS.*

En las diferentes páginas web se encontraron informes de gestión, que engloban todo el accionar de la ONG incluyendo su informe financiero:

*“Save the Children cuenta con una auditoría externa nacional e internacional que garantiza el manejo transparente de los recursos” y reporta información sobre las acciones y finanzas de la ONG en una pestaña llamada “rendición de cuentas”.<sup>30</sup>*

Techo Colombia publica un “informe anual de gestión” donde incluye diversos aspectos del trabajo de la ONG incluyendo la gestión financiera donde muestra cifras de donaciones recibidas (individuos, empresa, sector público y cooperación) a nivel global y de la distribución de los gastos (Impacto comunitarios, desarrollo institucional y gerencia social).<sup>31</sup>

<sup>30</sup> <https://www.savethechildren.org.co/quienes-somos/rendicion-de-cuentas>

<sup>31</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gestionsocial/>

*“A través de este documento, TECHO Internacional reporta su accionar en 2016: actividades en asentamientos informales, principales hitos de la organización, aliados, gestión financiera, administrativas y demás elementos central de la operación. Por más información, ingresar a [www.techo.org/transparencia](http://www.techo.org/transparencia)”<sup>32</sup>*

*“Nos caracterizamos por ser totalmente transparente en cuanto a nuestras cuentas, acciones, impacto y cambios positivos en las vidas de las personas beneficiadas... Tanto a nivel internacional como nacional, es posible consultar nuestros recursos obtenidos, así como información en profundidad sobre nuestros programas...”<sup>33</sup>*

Adicionalmente TECHO presenta en su página web los links donde acceder a los informes de resultados anuales de la ONG en Colombia.<sup>34</sup>

La rendición de cuentas a través de la gestión financiera es una de las funciones más importantes de la ONG, en donde la apertura de la información y la disponibilidad para mostrar información contable es una tarea constante.

- Captación de recursos

Las ONGs entrevistadas mostraron un amplio portafolio de opciones para captar recursos, algunas en diferentes procesos,

*“Desde finales del año pasado están en proceso de cambio en la estructura para aceptar donaciones” – Oficial de publicaciones y marca, WWF.*

*“Se bajan recursos a través de alianzas estratégicas con el estado y con otras. No somos un ente financiador, ni tenemos banco de proyectos” – Oficial de publicaciones y marca, WWF.*

<sup>32</sup> Tomado de: informe de actividades 2016 - [https://issuu.com/techo\\_org/docs/version-pdf-liviano](https://issuu.com/techo_org/docs/version-pdf-liviano)

<sup>33</sup> <https://www.savethechildren.org.co/quiénes-somos/rendición-de-cuentas>

<sup>34</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/transparencia/>

*“Los fondos con los que WWF trabaja vienen de socios, de la red global de WWF, de la cooperación internacional, de agencias gubernamentales y de otras organizaciones no gubernamentales. La oficina de Colombia también cuenta con programas de donaciones”<sup>35</sup>*

*“Hasta ahora, aproximadamente el 80% del financiamiento proviene del sector privado y bajo este nuevo enfoque institucional buscaremos diversificar las formas de financiamiento del proyecto, apuntando a otras fuentes como los individuos, la cooperación internacional, entre otras. De igual manera, buscaremos potenciar nuestras relaciones con el sector privado, logrando generar alianzas mucho más integrales, que reflejen una fuerte identificación de los socios con la visión y misión de TECHO, y que respondan a los objetivos de las comunidades más vulneradas”<sup>36</sup>.*

*“Techo se financia a través de diferentes alianzas con empresas, cooperación internacional, individuos que aportan a través del plan de socios, y con la realización de diferentes campañas y eventos de recaudación”<sup>37</sup>*

*El aspecto es un trabajo multiestamentario, el voluntario coloca el trabajo y el recurso lo coloca el sector privado como Coca Cola, Bavaria, Laboratorios Baxter, entre otros. El consumidor prefiere productos que apoyen y tengan apoyo social, Responsabilidad empresarial. En los envases de coca cola se colocó el logo de techo – Coordinador regional, TECHO.*

*“Los aportes se consiguen de muchas maneras hay que hacer lobby, tocar puertas, hacer mucha gestión, tocar temáticas. Hay que seguir la línea tradicional de los donantes, los grandes apoyadores filantrópicos, empresas y demás” – Director proyecto vida, WCS.*

---

<sup>35</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/programa\\_colombia\\_/](http://www.wwf.org.co/about_us/programa_colombia_/)

<sup>36</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/que-es-techo/por-que-somos-techo/>

<sup>37</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/preguntas-frecuentes/>

En todas las páginas web de las organizaciones estudiadas se encuentra un link para obtener donaciones de particulares. Las campañas de captación de recursos vinculan el impacto social de la marca con la búsqueda de información. Con la frase “Desde \$1.000 diarios ayudas a conservar el planeta”<sup>38</sup> WWF invita a los posibles donantes a unirse a la causa. La ONG internacional Save the Children por su parte usa la frase: “¡Puedes hacer parte de nuestro movimiento, convirtiéndote en un Guardián de Infancia!”<sup>39</sup>. La ONG Internacional Techo ofrece un portafolio de ayuda con diferentes montos, e invita con la frase: “sé parte de techo con tu donación”<sup>40</sup>. Y por último WCS no presenta un link específico en su página para captar donaciones.

*“Bajo el slogan #ActúaDesdeOtroPuntoDeVista, la organización civil ‘TECHO’ inició la Campaña Institucional 2017... Los días 31 de marzo, 1 y 2 de abril serán las fechas claves para adelantar la “Gran Colecta Nacional” que se cumplirá simultáneamente en Barranquilla, Cali, Bogotá, Cartagena y Medellín... La meta es recaudar 250 millones de pesos que se destinarán a la construcción de 300 viviendas de emergencia; a financiar a 500 niños que participan del programa Educación para la Paz; y en el financiamiento de 10 proyectos de infraestructura en comunidades. Otra de las metas, esta previa al inicio de la jornada, será convocar a cinco mil voluntarios quienes durante los tres días saldrán a las calles a apoyar en la recaudación de fondos y a transmitir un mensaje de justicia social”<sup>41</sup>.*

Las diferentes fuentes para captar recursos son viabilizadas en todas las ONGs investigadas, haciendo evidente la necesidad de apoyo de los diferentes stakeholders.

- Relaciones con stakeholders

La relación con stakeholders es la esencia de sus resultados, trabajan buscando apoyo económico y bajo el concepto de “proyectos o programas” para lograr

<sup>38</sup> <http://juntosposible.wwf.org.co/>

<sup>39</sup> <https://www.savethechildren.org.co/donar>

<sup>40</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/amigos/>

<sup>41</sup> <http://www.eluniversal.com.co/colombia/comienzo-convocatoria-de-techo-para-la-gran-colecta-nacional-249463>



conectar la causa con un patrocinador económico (gobierno local, gobiernos extranjeros, empresa privada, personas),

La Oficial para publicaciones y marca de WWF comentó:

*“Nosotros no trabajamos solos, trabajamos a través de comunidades, consejos comunitarios, organizaciones de base, organizaciones mixtas, gobierno y con otros aliados del sector ambiental”.*

Este comentario fue complementado en una entrevista posterior por la Administradora de recursos humanos de la misma ONG:

*“El trabajo de campo es un trabajo estratégico entre todas las áreas, se hacen campañas a través del área de comunicaciones, capacitaciones, talleres. Se apoya y se trabaja de la mano con las empresas privadas y con parques nacionales con el tema de áreas protegidas”.*

En la página web de las ONGs también se encuentra información vinculada con la importancia de la cercanía con los stakeholders.

*“WWF-Colombia está convencida de que Juntos es Posible y trabaja con instituciones nacionales, regionales y locales, el sector privado, los gremios, las comunidades, la academia, otras organizaciones, medios de comunicación y los ciudadanos. WWF busca que toda la sociedad se comprometa y tenga un rol activo para buscar la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales”<sup>42</sup>*

*“WCS Colombia es un socio estratégico para las entidades que gestionan las áreas protegidas del país debido al apoyo técnico en su gestión, a través de metodologías y herramientas para la toma de decisiones de acuerdo al contexto del área protegida”<sup>43</sup>*

*“Estamos orgullosos de lo que hemos sido capaces de conseguir gracias a nuestros socios y aliados, las comunidades locales y las ONG, las*

<sup>42</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/programa\\_colombia/](http://www.wwf.org.co/about_us/programa_colombia/)

<sup>43</sup> Tomado de <https://colombia.wcs.org/Soluciones/Áreas-protegidas/Gestión-de-Áreas-protegidas.aspx>

*instituciones nacionales y regionales, las organizaciones de los sectores privados y la red internacional de WWF, lo mismo que las agencias de cooperación que nos han apoyado, tales como la Unión Europea y USAID. Y de manera muy personal, he tenido la fortuna de contar con un excelente equipo en WWF Colombia, cuyo compromiso incansable con la conservación, sus calidades humanas y su sentido del humor han hecho de nuestro trabajo un verdadero placer.”<sup>44</sup>*

El trabajo en alianza con los gobiernos locales, nacionales y algunos a nivel internacional apoyan su reputación de marca en el territorio, por lo que son vistos como estratégicos para reforzar visibilidad.

*“La relación con el gobierno inicialmente fue un poco incipiente porque no dependemos de financiamiento estatal sino a través de financiamiento privado o de donantes individuales. De 5 años para acá el contacto con el gobierno se hace a través de proyectos muy puntuales, financiadas en conjunto con los gobiernos locales desde su know-how. Tratan de incidir en temas de ciudad relacionados con tratar temas sobre políticas de voluntariados, derechos a la ciudad, políticas de hábitat y habitacional...” – Oficial de Comunicaciones y marca, WWF.*

*“Al gobierno lo vemos como un aliado estratégico, no solo para adelantar gestión en el país sino a nivel internacional, les ayudamos a abrir puertas y los asesoramos. La organización ha estado presente en diferentes tratados internacionales y ha acompañado a muchos gobiernos ayudando” – Oficial de comunicaciones y marca, WWF.*

*“El director de WCS es colombiano, que es una gran ventaja porque conoce la historia del país y ha pasado por una cantidad de instituciones y tiene información sobre organización y sobre la conservación. Desde ese marco*

---

<sup>44</sup> [http://www.wwf.org.co/sala\\_redaccion/publicaciones\\_new/publicaciones\\_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir](http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/publicaciones_new/publicaciones_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir)

*tenemos constantemente relación con el ministerio, corporaciones como parte de la asesoría desde la conservación” – Director proyecto vida, WCS.*

El trabajo con la comunidad da sentido a sus programas,

*“El trabajo con la comunidad va muy ligado al modelo de trabajo. En territorio se hacen mesas de trabajo donde se promueve una relación transparente con mucho co-working entre voluntariado y personas que habitan en la comunidad (asentamientos informales). Formación de líderes voluntarios y de la comunidad”. – Director de Región, TECHO.*

*“... Con la comunidad es un tema de gestión ...No es necesario entregar un reporte con metas, sino sobre ejecución”. – Gerente Proyecto vida, WCS.*

El Voluntariado y los donantes se trabajan a través de la transparencia de la gestión,

*“El voluntariado es el core de la causa. Se necesita transparencia y relacionamiento. Además, por la cantidad de voluntariado que se mueve. Con donantes de muchas formas desde el individual con procesos de fidelización donde se cuenta lo que se hace, hasta el donante corporativo que requiere una rendición de cuentas.” – Director Región, TECHO*

*“Con motivación y felicidad los pobladores de la comunidad El Chontaduro y voluntarios se reunieron para dar inicio a nuestro nuevo Programa Ambiental y Alimentario, PAA, que busca brindar herramientas para generar un desarrollo sostenible a partir de huertas comunitarias y manejo de residuos □. #ÚneteComoVoluntario”<sup>45</sup>*

El trabajo con los diferentes stakeholders es un proceso constante y diferencial, requiere tratamiento específico y único para cada uno de ellos y valida la existencia misma de la ONG. La inversión en tiempo y esfuerzo por mantener

---

<sup>45</sup> Tomado de: Facebook Voluntarios Techo Cali

estas relaciones se evidencia con el nivel de trabajo que se invierte en este proceso.

- Gestión del recurso humano

En todas las ONGs investigadas se evidenció existencia de personal remunerado y voluntario. Los empleados remunerados tienen contratos laborales de acuerdo a la ley de Colombia, sin remuneraciones adicionales.

*“Como personal remunerado se maneja Staff y consultores. El staff tiene contratos anuales y los pagos se hacen de acuerdo a la formación académica y coordinación que se les asigne. Con los consultores se manejan unos honorarios establecidos por proyecto” - Gerente Proyecto Vida, WCS.*

*“Me encargo del manejo de personal laboral y no-laboral en las diferentes vinculaciones: voluntariado, práctica, trabajo, prestación de servicio – Gerente nacional de Gestión legal y de talento humano, SAVE THE CHILDREN.*

*“En TECHO hay personal remunerado y voluntarios, y dentro de los voluntarios también hay diferentes formas de trabajo” – Director de región, TECHO.*

*TECHO Colombia va evolucionando, y con la organización también lo hacen las personas que la lideran. A continuación encontrarás las convocatorias abiertas actualmente para cargos Voluntarios y Contratados<sup>46</sup>.*

A pesar de tener contratos remunerados, el trabajo en la causa da sentido a la permanencia y al alto compromiso en los empleados,

---

<sup>46</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/convocatorias-postulaciones/>

*“La misión es lo que enamora a la que la gente trabaje con nosotros... el Goodwill, el buen ambiente laboral. Los acogen rápidamente...” – Administradora Recursos Humanos, WWF.*

*“Todos acá nos sentimos muy orgullosos de trabajar en WWF por ser una organización sólida, respetable, con valores y principios importantes” – Oficial de publicaciones y marca, WWF.*

*“Mi motivación en la ong es la causa, la pasión por lo que hago” – Gerente proyecto Vida – WCS*

*“Encontré una función social en mi profesión” - Gerente nacional de Gestión legal y de talento humano, SAVE THE CHILDREN.*

Hay algunas políticas específicas vinculadas con su compromiso en la causa:

*“Se maneja flexibilidad de horario. Estamos manejando un plan piloto de teletrabajo por un compromiso con el gobierno”. – Administradora Recursos Humanos, WWF.*

A nivel internacional también se encontraron algunos lineamientos en el manejo del recurso humano. En la página web de Techo Internacional se encontró una “Política de personas internacional” donde se detalla el perfil y las expectativas de un empleado de Techo, establecen también la diferencia entre una contratación de una oficina local y desde la organización global.

*“Todas las oficinas locales de TECHO tienen la obligación de contratar sus trabajadores locales según el marco legal laboral local. TECHO como organización global puede hacer contrataciones internacionales. En este sentido, la Dirección Regional, de Personas y Jurídica de la Oficina Internacional tienen que aprobar expresamente la solicitud, garantizando que estas contrataciones sigan el marco legal adecuados a situación práctica”.*

Se establece también en dicho documento las modificaciones de nómina aceptadas a nivel internacional, el desarrollo de personal, el proceso de selección, las razones para finalizar un contrato, el horario de trabajo, el marco de asignación de salarios, el material de trabajo, el acompañamiento, los descansos, actitud, descansos y beneficios, y resaltan dentro de los beneficios intangibles de trabajar en Techo<sup>47</sup>:

- *Trabajar en una Organización con valores y visiones que uno comparte.*
- *Trabajo con equipos de alto rendimiento.*
- *Redes con vínculos importantes a nivel regional y local*
- *Renombre de la Organización a nivel Latinoamericano.*
- *Altas responsabilidades dentro del cargo para la experiencia de los colaboradores.*
- *Liderar equipos de personas*
- *Visión Latinoamericana de temas de actualidad, historia y generalidades.*
- *Posibilidades de desarrollo profesional con experiencias en el extranjero.*
- *Altas perspectivas laborales a futuro fuera de TECHO.*
- *Flexibilidad de horarios.*
- *Desarrollo de habilidades directivas y gerenciales (planificación, seguimiento de países, gestión de información, etc).*
- *Flexibilidad en temas de vacaciones y teletrabajo.*
- *Posibilidad de aceptación y descuentos a Posgrados.*

Las ONGs investigadas conviven con la administración de personal remunerado y voluntario, se acogen a las políticas legales del país huésped y establecen lineamientos de trabajo muy específicos para cada tipo de contratación. En el personal remunerado se puede identificar también dos tipos de contratación, un staff y otra de asesor. El concepto de altruismo de la causa y el impacto social que logra en la comunidad es un soporte que genera motivación en todos los empleados de la ONG independiente de su tipo de contratación.

---

<sup>47</sup> <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2016/06/Pol%C3%ADtica-de-Personas-Internacional-1.pdf>

- Voluntariado

Las organizaciones que son filiales internacionales miran el voluntariado como un riesgo de posibles demandas en la casa matriz (alto nivel de oportunismo). Por lo que tienden a generar voluntariado especializado con contratos muy bien establecidos y controlados, con productos, tiempos y responsabilidades definidos, y con requerimientos claros sobre su propio cubrimiento de seguros laborales.

*“No hay voluntariado como programa, porque no hay como responder legalmente por ellos, se trabajan algunos por proyecto”. – Oficial de comunicaciones y marca, WWF.*

*“Convenio de voluntariado es firmado, y allí se establecen los compromisos de lo que va a trabajar, deben trabajar desde su casa, solo llegan a la empresa para reuniones y están previamente pactados” Administrador de Recursos Humanos, WWF.*

*“... hay una limitante con el voluntariado y es el cumplimiento de la seguridad social con la obligación y responsabilidad con las personas que contratamos. Una vez se firme el contrato escrito, si se requiere viajar se hace un contrato de viaje. La responsabilidad ante el voluntario requiere un trabajo especial para protegerlo... Los voluntarios deben informar sobre el cubrimiento de salud, y la firma de un contrato de voluntariado, de mutuo acuerdo, el producto final, se han firmado hasta 4 meses. A campo no se lleva el voluntariado, a no ser que tenga un contrato particular” - Administradora del Recurso humano, WWF.*

*“El programa de voluntariado, lo hemos discutido muchas veces, cada vez que aparece alguien y ofrece su trabajo volvemos y retomamos el tema. si la persona tiene que venir a la empresa y ya es una responsabilidad y es una responsabilidad desde recursos humanos... Si yo lo estoy moviendo también implica que tengo la responsabilidad, debo estar seguro de que si voy a mover esta persona debe estar protegido... desde la misma compra de tiquetes para mandarlo a cualquier zona. Se convierte en un tema muy*

*esporádico de acuerdo a la oportunidad o de un estudiante o individuo” – Director de proyecto vida, WCS.*

En todas las ONGs internacionales investigadas se presentó la información que las personas que más ofrecen su trabajo voluntario son los jóvenes, especialmente de universidad que quieren hacer algo por mejorar la humanidad.

*“Ellos son jóvenes voluntarios, generalmente universitarios. El voz a voz es una de las técnicas más importantes” – Director de Región, TECHO*

*“... estudiantes buscando su primera experiencia, y prefieren una ONG por vocación social” Gerente nacional de Gestión legal y de talento humano, SAVE THE CHILDREN.*

En la investigación se lograron establecer tres tipos de voluntariados dependiendo del nivel de vinculación con el trabajo en la causa:

(1) el Voluntario que acepta trabajar en la causa bajo contratos donde se especifica el tipo de relación laboral y que durante un tiempo determinado colocará su trabajo y conocimiento para entregar un producto final específico o desempeñará una tarea, este recibe inducción, capacitación y coaching del personal directo de la organización con quien trabajará. Las prácticas profesionales no remuneradas se incluyen dentro de esta clase.

*“El proceso para aceptar voluntarios, es que primero las personas se postulan por medio de la página web ofreciéndose como voluntario, se revisa si hay vacante y si se ajusta al perfil se vincula. O se abre la vacante para un tema en particular para que se postulen, se hace una entrevista motivacional esperando que se ajusten las expectativas de la ONG y personales. Actualmente hay voluntarios 5 a nivel administrativo, y prácticas no remuneradas” – Gerente nacional de Gestión Legal y Talento Humano, SAVE THE CHILDREN.*

*“Voluntarios y practicantes se les da un auxilio de rodamiento de \$300.000 mensuales durante el tiempo que esté en la organización. Se firma un*



*acuerdo de voluntariado por escrito, se determina tiempo, jornada, y función específica. Tiene coberturas de riesgos laborales. Son acordados con ellos, si necesitan permisos o si no pueden asistir no lo hacen. No hay exigencia de tiempo. No forman parte de equipos, ni comités. Solamente la tarea asignada. No dejan nada por escrito. No tienen contacto con otras sedes” – Gerente nacional de Gestión Legal y Talento Humano, SAVE THE CHILDREN.*

*“... se convierte en un tema muy esporádico de acuerdo a la oportunidad o de un estudiante o individuo... hemos tenido voluntarios porque se contratan como coordinadores o porque los queremos apoyar y el apoyo no genera tanto compromiso... esa es nuestra posición frente a contratar voluntariado. No tenemos una figura que yo conozca clara en la legislación que nos permita ampararnos” - Director de proyecto Vida, WCS.*

*“... El convenio de voluntariado es firmado, y allí se establecen los compromisos de lo que va a trabajar, deben trabajar desde su casa, solo llegan a la empresa para reuniones y si están previamente pactados. Se especifican muy claramente los productos a entregar. Desde el punto de vista de WWF la limitante es el cumplimiento de la seguridad social como obligación y responsabilidad con las personas que contratamos. Una vez se firme el contrato escrito, si se requiere viajar se hace un contrato de viaje. Los voluntarios deben informar sobre el cubrimiento de salud, y la firma del contrato de voluntariado, de mutuo acuerdo, definir el producto final, se han firmado hasta 4 meses... Al campo no se lleva el voluntariado, a no ser que tenga un contrato particular”. – Administradora de Recursos Humanos, WWF.*

*“Las prácticas de TECHO no son remuneradas y en ningún caso la organización se compromete a responder por gastos de alimentación,*

*vivienda o transporte. El estudiante debe tener mínimo un nivel medio de español para poder cumplir plenamente con sus funciones<sup>48</sup>”*

*“Para no trabajar con voluntarios se trabaja con pasantías, es mucho más fácil hacer el convenio con la Universidad, y se les destina un pago simbólico. A algunos es más alto o más bajo dependiendo del proyecto. Estamos tratando de estandarizar. Ha sido completamente complicado encontrar la figura, hemos tenido pasantes de muchas universidades. No es que no queramos sino es que no sabemos cómo hacerlo” – Director proyecto vida, WCS.*

(2) El voluntario con manejo de roles, que accede a tomar responsabilidades dentro del trabajo de la causa y empieza a comprometer tiempo y trabajo con ella, se le brinda capacitación especializada, normalmente surge del equipo de voluntariado masivo.

*“El voluntario de equipo fijo, es aquel que se conectó con la causa. Se convierte en equipo fijo porque ve potencial en lo que puede hacer en la organización y empieza a asumir responsabilidades. Reconoce el espacio como un lugar para generar redes, contactos, un espacio para el relacionamiento. Más allá de conocer busca generar amistades. Desarrolla mucha cercanía y amistad, dentro y fuera de la organización” – Director Regional, TECHO.*

*“El voluntario que se vuelve del equipo fijo, es porque acepta ciertas tareas, labores, responsabilidades” - Director Regional, TECHO.*

Algunos de los roles que existen en TECHO son: Asesor, zonal, coordinador de comunidad, coordinador de programa, voluntarios de comunidad<sup>49</sup>.

(3) El voluntario masivo que es aquel que responde a trabajar en campo bajo sus propias condiciones de disponibilidad, no asume ningún tipo de responsabilidad dentro de la organización, pero su fuerza en campo es de las de mayor

<sup>48</sup> <https://sites.google.com/a/techo.org/formacion-y-voluntariado-colombia/procesos/practicas>

<sup>49</sup> <http://colombia.techo.org/equiposdecomunidad/>

importancia, también se le brindan capacitaciones, pero más enfocadas a la gestión de campo.

*“Existen diferentes espacios de movilización masiva del voluntariado, convocatorias específicas, donde hay un perfil específico y se hace el proceso de inserción, se capacita y se invita a participar... a veces sólo van a una sola obra” – Director Región, TECHO.*

*“Es muy atractivo para nosotros el programa de voluntariado, pero se necesita estructurarlo bien, es muy importante el cubrimiento de los riesgos de todo el personal” – Administradora del Recursos Humano, WWF.*

La ONG TECHO fue la más abierta al voluntariado masivo que implica la movilización de personas hacia espacios donde se ubica la comunidad relacionada con la causa, se sienten con mayor flexibilidad con las leyes locales vinculadas con el trabajo del voluntariado y pueden generar un mayor impacto, lo que para algunas de las entrevistadas es su mayor fortaleza. Tienen una alianza con Met-life (empresa de seguros) que cubre el trabajo en campo.

Estas ONGs internacionales que no tienen programas de voluntariado masivo, establecen convocatorias para temas específicos.

Por ejemplo para WCS dentro de su página web, tiene una pestaña llamada: Trabaja con nosotros donde postean solicitudes específicas: *“El proyecto “Río Saldaña una cuenca de vida” requiere contratar un profesional en ciencias sociales, naturales o agropecuarias para trabajar procesos comunitarios”*<sup>50</sup>

WWF y SAVE THE CHILDREN manejan también convocatorias muy especializadas para trabajar con ellos.

También se establecieron algunas de las comunicaciones hacia sus voluntarios, específicamente en la ONG Techo que tiene el más alto nivel de voluntarios activos:

---

<sup>50</sup> <https://colombia.wcs.org/WCS-Colombia/Trabaja-con-nosotros.aspx>

*“¡Bienvenid@ Voluntari@! - Este grupo fue creado para que todos los voluntarios de TECHO Cali nos mantengamos al tanto de noticias relacionadas con la Organización y con la causa: actividades, convocatorias, fotos, historias y ¡mucho más! Este espacio está y se mantendrá abierto para que cualquiera publique, pregunte, cuestione o comente, y así, construyamos a TECHO entre todos”.<sup>51</sup>*

En la página web de Techo Colombia también aparece un proceso de ciclo y funcionamiento del voluntariado donde establece pasos para la formación y mantenimiento del mismo. También entregan certificados de voluntariado por la participación en los programas, cualesquiera que sean.

TECHO tiene un espacio de información y comunicación con sus voluntarios, donde se puede acceder a todos los procesos de la causa, y los beneficios de la vinculación.

*Este Site está hecho para ustedes, para que puedan encontrar los procesos y herramientas que permiten acompañar y potenciar a los voluntarios de nuestra organización. Toda la información que encontrarán es de uso libre para los voluntarios de la organización y está hecha para apoyar su trabajo en cada región en la que estamos trabajando<sup>52</sup>.*

*“Para ser voluntario en techo solo debe tener la voluntad, tener el deseo y ponerse en contacto con nosotros. Nosotros recibimos, todas las personas que tienen inquietud o quieren participar, solo es cuestión que escriban y serán contactados por nuestra área de formación y voluntariado”. - Coordinador regional, TECHO.*

*Modelo de Formación marca techo comprende espacios de capacitación, una charla para voluntariado para capacitación y reuniones de seguimiento en cada sede. – Director de Región, TECHO.*

---

<sup>51</sup> Tomado de Facebook: Voluntarios Techo Cali

<sup>52</sup> <https://sites.google.com/a/techo.org/formacion-y-voluntariado-colombia/home>

En conclusión, el voluntariado en ONGs tiene tres matices según su compromiso con la causa: bajo contrato, por roles y masivo. Los que pertenecen a un voluntariado por contrato tienen unas especificaciones muy claras donde se pretende cubrir los riesgos laborales a los que puedan estar expuestos. Los que trabajan por roles requieren un compromiso misional y mayor presión sobre el altruismo. El voluntariado masivo es el de menor compromiso y participan en las actividades de la causa según su disponibilidad. Para las ONGs los voluntariados son una alternativa muy atractiva para generar valor de marca y trabajo masivo en las comunidades, pero requieren lineamientos claros para responder legalmente por sus riesgos laborales. Los principales voluntarios son los jóvenes universitarios.

### **Conclusiones sobre la caracterización de las ONGs**

Sobre las características organizativas de una ONG internacional con filiales en países en vía de desarrollo, los resultados de la investigación soportaron la propuesta de un modelo organizativo que incluye siete características propias de estas organizaciones, las cuales se detallan a continuación:

- La efectividad y el impacto social son base fundamental en la ONG internacional porque generan reputación de marca y valor, por lo que socializan sus procesos a través de boletines e informes de gestión; informes anuales de actividades y transparencia de la gestión en Colombia y a nivel internacional. Miden la efectividad con cifras de impacto, generan comunicaciones en medios oficiales y no oficiales del país para mostrar avances e impacto en la comunidad.
- Sobre la legitimidad y valor de marca, reconocen que su trabajo en la comunidad es un insumo para mantener motivados a sus stakeholders y conseguir nuevos. Y que la visibilidad de sus acciones también enriquece su proceso de posicionamiento de marca, por lo que socializan reconocimientos y premios en sus comunicaciones, establecen estrategias

de voceros (influenciadores) de la marca e institucionalizan los informes de transparencia de la gestión. La custodia del manejo de la marca se torna estricta y cuidan con alto recelo sus vínculos y alianzas.

- El control financiero se lleva a cabo a través de auditorías internas, y externas de diversos stakeholders, institucionalizando procesos de transparencia y disponibilidad de la información para el que la requiera. A la comunidad le presentan informes sobre procesos de gestión y no de resultados finales.
- Sobre la captación de recursos se logra desde diferentes fuentes, principalmente a través de las redes de la ONG internacional, cooperación internacional con otros gobiernos y/o agencias, programas de socios, agencias gubernamentales y de otras organizaciones no gubernamentales, programas de donaciones particulares, colectas nacionales. Además, se logra establecer la importancia para la ONG de este proceso y la alta inversión en gestión que requiere, porque a esto se debe su supervivencia en el tiempo.
- La relación con los diferentes stakeholders es constante y se vincula a proyectos o programas y se centra en relaciones con la red internacional de la ONG, organismos gubernamentales nacionales, regionales y locales, el sector privado, los gremios, las comunidades, la academia, otras organizaciones, medios de comunicación, agencias de cooperación internacional, ciudadanos, voluntariado, otras ONGs. Una comunicación constante y una rendición de cuentas transparente hacen que esta relación se fortalezca y logre la permanencia del apoyo a la ONG.
- La gestión de recursos humanos se desarrolla entre el manejo de personal remunerado y voluntario con presencia de altruismo y filantropía en todos los empleados. Se presentan diferentes formas de vinculación del personal

remunerado y a nivel de voluntarios se identificaron tres tipos de vinculación: especializado bajo contrato, con manejo de roles y un programa masivo. La vinculación bajo contrato se hace con acuerdos específicos y por proyectos, incluyen las prácticas profesionales. La vinculación por roles se basa en la asignación de responsabilidades dentro de la causa y compromisos de tiempos. Y, por último, el programa masivo es aquel en el que trabajan los voluntarios bajo sus propias condiciones y disponibilidad de tiempo, sin asumir responsabilidades, este, aunque es muy atractivo para todas las ONGs, se considera riesgoso por la responsabilidad legal que recae sobre ellos.

- Los voluntarios son una alternativa muy atractiva para las ONGs porque masifican el trabajo en el territorio, en la comunidad, pero en la mayoría de las empresas se manifiesta una alta preocupación por estos programas. Considerando que la contratación masiva de empleados redundaría en una alta responsabilidad legal sobre ellos y las leyes actuales del país no expresan con claridad la forma de cubrir dicha responsabilidad. Sin embargo, todas las ONGs participantes de la investigación se muestran interesadas en seguir buscando espacios y formas para aplicar el voluntariado masivo, y las que lo usan muestran alto esfuerzo en administración, coordinación y control del mismo, lo que requiere estructuras organizativas adicionales.
- Sobre la gestión administrativa se pudo establecer que las ONGs internacionales demandan una serie de recursos especiales para poder desarrollar su trabajo en los países huéspedes. El recurso humano es especializado de acuerdo al tipo de causa sobre la que trabaja, se busca que conozca el campo de acción y que tenga habilidades de gestión. A nivel de la Gestión de Recursos humanos también recae la responsabilidad de la motivación de los voluntarios para captarlos, para mantenerlos dentro de la ONG y también para alienarlos a los procesos estratégicos que se

requieren, junto con el desarrollo de estructuras organizativas necesarias para poder administrar, controlar y coordinar todos los procesos que se deriven de este manejo. Otro aspecto importante que se hace necesario es la experticia en programas para captación de fondos, a nivel masivo, de alianzas, para buscar donantes por programas o proyectos y sobre todo el conocimiento sobre las exigencias legales del país. El control financiero requiere no sólo la rendición de cuentas sino también la adaptación de la información para cada uno de los stakeholders que la requiera y la estrategia para usarla para generar vínculo.

En general, la investigación en esta primera etapa afianzó la propuesta de que las ONGs requieren de un modelo organizativo propio que contenga la unicidad de sus procesos de gestión y que amplíe el panorama de management teórico que existe.

### **3.6.3 Proceso de Internacionalización de la ONG**

En esta parte se exploran y se describen las decisiones que tomaron las ONGs para ingresar al país y cuáles han sido las consideraciones para tomar dichas decisiones.

#### **CATEGORÍA: INTERNACIONALIZACIÓN**

- Forma de ingreso al país y figura actual

El primer contacto de estas organizaciones con el país es a través de acciones puntuales con la causa (apoyo a iniciativas, programas, proyectos locales), e inician un proceso informal para conocer la cultura y pensarse el modo de ingreso.

En la tabla 13 se muestra un comparativo de las formas de ingreso de las ONGs investigadas, resaltando que a pesar de que algunas iniciaron su trabajo en campo con alianzas y han cambiado la forma en que hacen presencia en el país, todas siguen manteniendo un control elevado sobre las operaciones.



En WWF se muestra una marcada diferencia entre lo que es una oficina nacional y una oficina de programa:

*“Las oficinas nacionales son independientes económicamente, tienen membresía, recaudación de fondos, voluntariado, merchandising y entrega un porcentaje al voluntariado. Mientras las oficinas de programa, dependen de una oficina nacional, se les asigna un porcentaje de la red para poder funcionar más otros recursos que consiguen por programas locales” – Oficial de comunicación y marca, WWF.*

**Tabla 13**

*Forma de ingreso al país*

	<b>Casa Matriz</b>	<b>División Internacional</b>	<b>Filial en Colombia</b>	<b>Modo de Control</b>
WWF	Secretariado Internacional Sede: SUIZA	Oficina Internacional Estados Unidos Atiende Latinoamérica Recaudación fondos, tener voluntariado	1964 - Acciones en campo 1993 - Oficina de programa	<b><u>Modo de control elevado.</u></b> Lineamientos que enmarcan los movimientos de la oficina en el país.
TECHO	<i>Santiago de Chile</i>	Oficina Internacional Santiago de Chile	2006 - Oficina central Colombia FUNDACIÓN	<b><u>Modo de control elevado.</u></b> Buscan bajar la filosofía de la organización central pero dan libertad de decisiones a la oficina en Colombia
SAVE THE CHILDREN	<i>Oficina principal Sede: LONDRES</i>	N.A.	1985 - ONG Extranjera 1991 - Fundación Nacional con alianza	<b><u>Modo de control elevado.</u></b> A pesar de que se convierte en Fundación siguen los lineamientos de Casa Matriz, el cambio solo fue para contratar con el estado.
WCS	<i>Oficina principal Sede: NEW YORK</i>	N.A.	1989 - Inicia como Representación 1992 - Alianza Fundación ECOANDINA 2007 - Oficina de programa	<b><u>Modo de control elevado.</u></b> Inicia con un modo de control bajo y pasa a modo de control elevado para la generación de valor de marca.

Elaboración propia

La figura de Fundación en TECHO y SAVE THE CHILDREN les permite acceder a contratos con el estado y ser parte de proyectos gubernamentales.

La figura actual de las ONGs en Colombia es una variación de la decisión inicial de ingreso,

*Termina un año más, un año de mucho trabajo y retos increíbles, pero también de importantes resultados y de grandes hitos para WWF en Colombia. Hace veinte años, WWF abrió sus puertas en Colombia al establecer una oficina en Cali. Casi diez años después, establecimos nuestra oficina en Bogotá, para fortalecer nuestras relaciones políticas y nuestro trabajo con el gobierno nacional. Estos dos momentos fueron decisiones claves para WWF como organización y como Red y gracias a ello, hoy contamos con una presencia fuerte y una imagen positiva en Colombia y en la región.<sup>53</sup>*

*“WWF empezó en 1964 apoyando acciones de conservación y en 1993 consolidó su presencia en el país como Oficina de Programa”<sup>54</sup>*

En el caso de Techo, a nivel internacional tiene una estructura que maneja asociaciones relacionadas como es el caso de Brasil, México, Venezuela y Guatemala. Fundaciones Asociadas como es el caso de Colombia, Bolivia, Ecuador y Panamá. Filiales directas en Costa Rica, Honduras y Nicaragua. Y alianzas con Fundaciones y asociaciones independientes como es el caso de Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú, El Salvador, Haití, República Dominicana y Estados Unidos<sup>55</sup>.

En Colombia, Techo fue constituida bajo escritura pública No.6720 de la notaría sexta de Bogotá el 10 de octubre de 2006 con el nombre: Fundación un techo para mi país Colombia, y su nombre se cambió en el 2012 por TECHO<sup>56</sup>. En su escritura de constitución determina que fue fundada por la organización Un Techo

<sup>53</sup> [http://www.wwf.org.co/sala\\_redaccion/publicaciones\\_new/publicaciones\\_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir](http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/publicaciones_new/publicaciones_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir)

<sup>54</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/](http://www.wwf.org.co/about_us/)

<sup>55</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gobernanza/>

<sup>56</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/preguntas-frecuentes/>

para mi País de Chile y determina también que puede desarrollar contratos con entidades locales e internacionales. Su máximo órgano de dirección es la Junta Directiva y quedó estipulado en la escritura de constitución que quedaba compuesta por cuatro personas (tres chilenos y un colombiano) y un representante legal también de la casa matriz en Chile<sup>57</sup>.

El modo de control alto que se maneja en todas las ONGs investigadas, responde al nivel de comunicación y lineamientos desde casa matriz, con una visión clara de generación de valor de marca.

*“Hay lineamientos y directrices internacionales que seguimos, pero teniendo como base la ley y la reglamentación del país. ...Existe un secretariado que es el que da línea para toda la organización...así se trabajan todas las sedes y todas las áreas de esas sedes” – Oficial de publicaciones y marca, WWF.*

*“Parten de la misión y visión, con unos pilares institucionales que rigen la organización en los 19 países... cada país recibe los pilares y lo van adaptando a sus realidades, hay lineamientos que no cambian (Ej.: uso de la marca)” – Director de Región, TECHO.*

*“Seguimos todas las líneas de la casa matriz, no hacemos nada sin que la casa matriz diga si o no” – Director de proyecto vida, WCS.*

*“Seguimos los lineamientos de la casa matriz, existen protocolos y políticas desde la casa matriz que se colocan en una red de información junto con lo de diferentes países, allí están los lineamientos estratégicos globales y de marca.” – Gerente nacional de Gestión Legal y Talento Humano, SAVE THE CHILDREN.*

Algunas experiencias han variado el trabajo de marca en el territorio.

---

<sup>57</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gobernanza/>

*“WWF llegó a Colombia en una época de gran agitación política en el país, lo que significó muchos momentos tristes en los que un buen número de colegas fueron víctimas de la violencia y cuando fuimos testigos de una rápida evolución en el desarrollo nacional y en el posicionamiento de una agenda ambiental”<sup>58</sup>*

En resumen, la forma de ingreso de las ONGs fue inicialmente con intervención de programas en campo para luego hacer presencia con oficina en la región. La figura de Fundación les permite mayor movilidad en cuanto a contratos con el gobierno e intervención en proyectos gubernamentales locales. Pero independiente de la figura legal con que se constituya la organización en el país, mantiene un alto control sobre las operaciones que se lleven a cabo en el territorio, para lo cual ha desarrollado elementos de comunicación y de seguimiento que permiten direccionar las acciones desde la casa matriz.

- Estrategia y estructura actual

Cada una de las ONGs investigadas dio las evidencias que sustentan una estrategia Transnacional siguiendo lineamientos internacionales desde la casa matriz, pero se ajustan a los contextos locales por la necesidad de equilibrar el aporte valioso de la organización a nivel global con el criterio del país huésped (necesidades de la causa y requerimientos locales: económicos, políticos sociales, culturales, ambientales, legales).

*"Lineamientos y directrices internacionales, pero teniendo como base la ley y la reglamentación del país", WCS.*

*"Cada país recibe los pilares y lo van adaptando a sus realidades", TECHO*

En cuanto a la Estructura que funciona para cada uno de los casos se logró establecer que, a pesar de la existencia de líneas de autoridad locales, la

---

<sup>58</sup> [http://www.wwf.org.co/sala\\_redaccion/publicaciones\\_new/publicaciones\\_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir](http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/publicaciones_new/publicaciones_gobernanza/?205138/12-logros-para-compartir)

influencia de la casa matriz influencia las decisiones comportándose como una estructura matricial para los cuatro casos:

*“Seguimiento persona a persona por roles, de sus pares, por líderes matriciales desde Chile. Les hacen seguimiento a los 19 países según el área. Y la oficina Bogotá lo hace para cada sede en el país. Hay líderes para grupos de países desde las dos áreas” – Director de Región, TECHO.*

Los líderes de las áreas que pertenecen a casa matriz son los que transversal y estratégicamente guían a sus homólogos en las diferentes organizaciones a nivel mundial, estableciendo dinámicas de trabajo sobre cada área, aunque conscientes de las limitaciones de organización nacional.

*“Nosotros tenemos un marco que llamamos comité asesor, es un comité que tenemos en el país ya organizado (gobierno, academia, casa matriz) en donde se revisa cada proyecto antes de decir si, robustez de lo que se quiere hacer y cómo vamos a medir los resultados y se lo presentamos a casa matriz.” – Director proyecto vida, WCS.*

*“Una reunión al año de todos los pares. Cada área, por temas, por proyectos...Internet es su herramienta principal, por email, por Skype, por Gmail. Debido a horarios diferentes ... Webimar, ahora usan ZOOM (que permiten grabar las reuniones), hay herramientas por montón... Con los voluntarios el contacto es por Internet”. – Administradora del Recurso humano. WWF.*

Techo muestra en su organigrama internacional direcciones regionales, direcciones de áreas sociales y direcciones de oficina central que interactúan de forma matricial en cada país para generar sinergia<sup>59</sup>.

Hay lineamientos que bajan de casa matriz a nivel general (estratégico), por áreas (específico de las labores) y por directamente a cada cargo (desempeño individual) por la relación constante con sus homólogos en casa matriz y en otras

---

<sup>59</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/organigrama/>

sedes. Estos lineamientos a pesar de que son establecidos por casa matriz normalmente es retroalimentada por las reuniones constantes con los diferentes países.

*“Lo virtual es la comunicación preferida por la distancia. Una vez al año la reunión de todas las personas de la organización. Los equipos y áreas programáticas tienen reuniones cada mes o cada tres meses, cada director de área decide. Cada área tiene reuniones mensuales virtuales cada mes.*

*Hay de todo, a nivel de información formal, correo, documentos lineales. Información informal a través de reuniones. Mucha reunión informal todo el tiempo” - Oficial de comunicación y marca, WWF.*

*“En Cali hay oficina y tenemos reuniones a diario con casa matriz, se usa el correo, Skype, teléfono, hangout, hay varios sistemas de comunicación que se utilizan” – Director proyecto vida – WCS.*

Se evidencia la existencia de líneas de autoridad y comunicación jerárquica para el país.

*“Para ello, WWF Colombia cuenta con un equipo interdisciplinario, que incluye profesionales en biología, economía, cartografía, antropología, agronomía, derecho, comunicación, informática, administración, finanzas, logística, entre otras especialidades”.<sup>60</sup>*

En TECHO, la estructura nacional se compone de una gerencia general y direcciones, social, regiones y Bogotá. Cada una de ellas tiene una estructura jerárquica con existencia de direcciones regionales y coordinaciones, así como otros cargos de dependencia. A nivel nacional también se evidencia el trabajo matricial:

*“La organización de las personas contratadas en TECHO Colombia se hace a través de un sistema matricial. Esto quiere decir que, así como existen responsables directos de la ejecución de proyectos, también existen roles*

---

<sup>60</sup> [http://www.wwf.org.co/about\\_us/programa\\_colombia/](http://www.wwf.org.co/about_us/programa_colombia/)

*enfocados en la generación de estrategias que acompañan las responsabilidades específicas de cada una de las áreas. Es decir que existen Jefes Directos, quienes velan por la ejecución de los proyectos en los tiempos y forma adecuados, y al mismo tiempo existe la figura del Jefe Matricial, quien vela por capacitar, generar herramientas y acompañar la ejecución de los proyectos de forma indirecta. Los Directores Nacionales de las diferentes áreas de la organización son Jefes Matriciales de los Directores y Coordinadores de Área de las diferentes regionales y los Directores de las regionales son Jefes Directos de todas los Coordinadores o Directores del equipo de la regional”<sup>61</sup>*

*La ciencia, la pasión y la esperanza son esenciales para asegurarle un futuro a la naturaleza. En WWF Colombia contamos con expertos en todas las áreas en las que trabajamos. Si necesita contactar a uno de ellos escriba a [prensa@wwf.org.co](mailto:prensa@wwf.org.co)*

WCS en Colombia tiene una estructura compuesta por el Director General, Director científico, Gerente financiera, luego coordinadores de línea, Gerentes de proyectos y ejecutores. De allí puede variar la estructura, puede variar puede haber un líder de proyecto, un coordinador de campo, o un coordinador operativo. La estructura tiene un soporte administrativo: contador, programa de recursos humanos, asistente administrativo. Y por el marco de comunicación hay un asesor de comunicaciones que lidera a tres personas en el área de comunicación.

Se encontró también asimetría estructural en donde conviven expatriados y locales. Existe la movilización constante entre diferentes sedes especialmente desde la casa matriz hacia las filiales, hay presencia de expatriados en las directivas de las ONGs investigadas y en las juntas directivas para la toma de decisiones.

---

<sup>61</sup> <https://sites.google.com/a/techo.org/formacion-y-voluntariado-colombia/home/techo-en-colombia/postulaciones-a-cargos-rentados/organigrama-cargos-rentados>

*Constituidos como Fundación, tienen una junta directiva que tiene participantes de Techo Chile. Muy de la mano con lo que se hace en el país. - Director de Región, TECHO.*

*“La directora de WCS es colombiana, es una gran ventaja porque conoce la historia del país y ha pasado por una cantidad de instituciones que le dan información” – Gerente de proyecto Vida, WCS*

*La estadounidense Mary Lou Higgins, directora del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) en Colombia,*

En conclusión, la estrategia que usan las ONGs internacionales para ingresar al país es primero como alianza para luego convertirse en una empresa transnacional siguiendo lineamientos desde casa matriz, pero haciendo adaptaciones según el contexto local. Usan la estructura matricial para mantener control y comunicación a través de los homólogos de la casa matriz y de las otras sedes.

- Tipo de coordinación y control

Sobre el nivel de coordinación, los cuatro casos mostraron evidencia de alejarse de la centralización en la toma de decisiones, el uso de procesos formalizados está presente, sin embargo, debido a la particularidad de la región se dan ciertas libertades para adaptarse al contexto:

*“Hay un comité directivo, cabeza de cada área que se reúnan cada 15 días o cada mes y allí se toman las decisiones. Autónomamente deciden con quien trabajan, a qué propuestas apoyar” –*

*“Tratan de manejar su actuar desde planes operativos, objetivos de área y cargo para que la toma de decisiones esté muy clara sobre la planificación, lo que no está allí incluido se intenta tomar decisiones en conjunto están creando una política de calidad que incluya la toma de decisiones para que sea más eficiente” – Director de Región TECHO.*



*“Por ser una estructura nacional son autónomos de decidir que nacionalizan en el país (para efectos legales) hay muchas políticas que rigen por ser filial internacional pero no aplican para ellos como fundación local. Sin embargo, las decisiones estratégicas se someten al equipo de dirección” – SAVE THE CHILDREN.*

Algunas de las evidencias sobre la formalización de las decisiones, pero establecidas bajo procesos de socialización, fueron:

*“De acuerdo al crecimiento de TECHO en los últimos años, fue necesario establecer procesos claros de toma de decisión, que busquen la mayor eficiencia en el trabajo que realizan los equipos locales de TECHO. El aprendizaje histórico nos muestra que tanto los países como la Oficina Internacional, necesitan de un proceso transparente que siga impulsando la eficiencia institucional. Por ello, TECHO desarrolló un Documento de Toma de Decisiones”<sup>62</sup>*

*Un “documento” que estandariza a nivel institucional, el proceso de toma de decisiones entre la Oficina Central y los países. Las decisiones establecidas en el documento fueron construidas de forma democrática en el marco del Encuentro de Directores Sociales y Gerentes (EDG) 2015<sup>63</sup>*

*“Los pilares surgen a través de procesos participativos a través de áreas, se reúnen con los diferentes países por áreas o por cabezas de países. Al final casa matriz son los encargados de sintetizar, pero pasa por un proceso participativo”. – Director región, TECHO.*

En el mismo documento de Toma de decisiones se evidencia que existe un procedimiento que da autonomía a ciertas decisiones de la ONG, y que aquellas que puedan afectar la estrategia, el valor de marca o su reputación deben ceñirse a los procedimientos de casa matriz:

<sup>62</sup> <http://www.techo.org/techo/transparencia/gobernanza/>

<sup>63</sup> <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2016/07/DOCUMENTO-TOMA-DE-DECISIONES-TECHO.pdf>

*“Históricamente y como parte de nuestro "ADN" institucional, somos una organización referente en la movilización de voluntariado ante catástrofes o emergencias. Sin embargo, estas movilizaciones implican muchas veces re-priorización o desviación de algunos focos estratégicos establecidos en la planificación anual, presupuestos, imagen frente a diferentes públicos, entre otros, con lo cual es necesario que se establezcan una serie de criterios y proceso de decisión que muestren el camino que guíe a los países a intervenir o no en determinada emergencia”<sup>64</sup>.*

Igualmente incluyen procesos formales de toma de decisiones para la apertura de una sede, la apertura o cancelación de programas, proyectos estratégicos, aliados, decisiones financieras y comunicaciones institucionales. En todos los casos sugieren acompañamiento y en algunos casos, autorización de casa matriz.

Algunos acercamientos a procesos de socialización son:

*“Nosotros tenemos un marco que llamamos comité asesor, es un comité que tenemos en el país ya organizado para discutir cual sería una buena directriz para seguir, en el hay empresa, otras ongs, el gobierno, la academia. El apoyo de la buscan un resultado que podamos cuantificar, una obligación que seguramente nos diferencia de otras organizaciones. Antes de decir si se revisa la robustez de lo que se quiere hacer y cómo vamos a medir los resultados” – Gerente proyecto vida, WCS.*

A nivel de control se encontró que en las ONGs internacionales se basa en control del comportamiento.

*Un Techo para mi País pasó por un período de cambios. De una etapa fundacional, donde la expansión, aprendizaje y adaptación fueron fundamentales en una primera instancia, a una etapa de consolidación, donde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario toman un rol protagónico en el modelo de trabajo. Desde el 2010 se ha trabajado en un*

---

<sup>64</sup> <http://www.techo.org/wp-content/uploads/2016/07/DOCUMENTO-TOMA-DE-DECISIONES-TECHO.pdf>

*proceso de cambio y reenfoque centrado en tres ejes: modelo de intervención, gestión social de proyectos y estructura organizacional, lo que nos llevó a una reconfiguración de la identidad y cultura organizacional de TECHO. Este cambio se ve reflejado desde la redefinición de la visión, misión y nuevos enfoques del trabajo en asentamientos, hasta un cambio de imagen institucional.<sup>65</sup>*

De acuerdo a lo anterior, las ONGs internacionales muestran una tendencia a la descentralización, siguiendo lineamientos formales bajados desde casa matriz y brindando algunos espacios para la socialización. Sin embargo, se concentra específicamente en la formalización. Se puede observar presencia de expatriados en cargos directivos y de estamentos de decisión de la organización que funcionan en conjunto con los locales. El control de comportamiento es el que prima en las ONGs internacionales, entendiendo que en algunos casos la evaluación de resultados no es posible de cuantificar por lo que se centra en un manejo de procesos y de gestión.

### **Conclusión proceso de internacionalización**

En conclusión, sobre el proceso de internacionalización de las ONGs hacia países en vía de desarrollo, se obtuvo de la investigación:

- Sobre el modo de ingreso de las ONGs se encontró que inicialmente apoyan iniciativas, programas, proyectos locales para conocer el riesgo país, la distancia cultural y el comportamiento de los posibles aliados, para luego pensarse el modo de ingreso. Ingresan ya sea como Fundación que les permite moverse en el entorno local, o como oficina internacional, en alianza o como subsidiaria. Presentan control elevado sobre las operaciones para salvaguardar la reputación de marca, y lo refuerzan a través de la presencia de expatriados de casa matriz en juntas directivas y

---

<sup>65</sup> <http://www.techo.org/paises/colombia/techo/que-es-techo/por-que-somos-techo/>

órganos de decisión, refuerzan los mecanismos de comunicación y la toma de decisiones compartida.

- Sobre la estrategia y la estructura organizacional se encontró que la estrategia usada es transnacional compartiendo los lineamientos de la casa matriz con los requerimientos locales, con la finalidad de proteger la reputación de marca y al tiempo lograr conectarse con las necesidades de la comunidad en campo para lograr efectividad e impacto social. La estructura por preferencia es la matricial que combina una organización local con los lineamientos de sus homólogos de casa matriz y otras sedes y la refuerzan a través de reuniones constantes virtuales, y algunos presenciales, visitas constantes de representantes de casa matriz y viceversa. Coexisten expatriados con locales en cargos directivos, juntas de dirección y órganos de apoyo a las decisiones moldeando un proceso de asimetría estructural en su recurso humano.
- Sobre la coordinación y control se encontró una tendencia a alejarse de la centralización, siendo flexible a los requerimientos del país huésped a través de mecanismos de socialización informales, esto debido principalmente a las particularidades y el conocimiento que se logra en el campo de acción y que no posee la casa matriz y las otras filiales. El control por su parte se establece a través del seguimiento de la gestión basado en el comportamiento en el desarrollo de los proyectos.

Estos resultados de la investigación estructuran una mirada diferente de las ONGs en la internacionalización, con un alto nivel de control en todas sus decisiones, casi siempre apalancado por la intención de proteger la reputación y el valor de marca internacional y no arriesgarlo en los nuevos territorios. La estrategia y la estructura también son reflejo de esta situación procurando al menos al inicio tener una alta participación de la casa matriz o de los secretariados regionales para mantener el control de las operaciones. Sin embargo, en todas las ONGs

investigadas también se refleja una necesidad de entender y adaptarse al contexto del país huésped migrando hacia estructuras más flexibles que le permitan apropiarse de las oportunidades acatando las leyes y reglamentos del país, al tiempo que se apropian y generan impacto social en la comunidad donde trabajan.

### 3.6.4 Otros Hallazgos

La transferencia de conocimiento se hace inicialmente con capacitaciones e inducciones y luego a través de lineamientos escritos y comunicaciones orales constantes, los voluntarios no tienen acceso a toda la información.

*“La información llega a través de documentos formales que están ligados a la planificación, pero al voluntariado no se baja a nivel de detalle, sino que se da a nivel general, se usa a nivel de documentos también”. – Director de Región, TECHO.*

*“La transferencia de conocimiento hacia la casa matriz o hacia otras sedes depende de los acuerdos que se hayan pactado en cada proyecto. Se comparten las buenas prácticas, a través del área de nuevos negocios que tiene una unidad de calidad, gestión de conocimiento y monitoreo. – LEGAL*

*“No hay forma de tener un documento con directrices. Aparece un proyecto sobre Comercio ilegal de especies en una región del país, son temas que tienden a aparecer, de acuerdo al tema uno dice nos están invitando, la casa matriz dice si es llamativo, pero... siempre hay una directriz muy estratégica o puede ser una directriz muy financiera. Donde nos dicen porque ejemplo que hay un déficit financiero en tal tema que hay que cubrir, o la casa matriz dice que todo el recurso quede en oficina Colombia...” – Director de Proyecto.*

En la página web de TECHO se encuentra información para los voluntarios que consiste en temas a nivel institucional, inducción, buenas prácticas, lecturas de apoyo y roles.

*Aquí encontrarás documentos que te permitirán desarrollar mejor tu trabajo dentro de la comunidad<sup>66</sup>*

El correo electrónico es el principal medio para transferir información sobre la organización, la tecnología es el mayor aliado de la transferencia de conocimiento, generalmente aquellas ONGs que tienen contacto con países avanzados son las que usan las mayores innovaciones tecnológicas para la comunicación.

*“Por correo electrónico es la comunicación oficial para la trazabilidad de la organización. Con cada stakeholders se hace contactos según cada uno, en la comunidad se hace con oficiales en el campo, en otros niveles” - LEGAL*

*“Si hay comunicación, pero NO hay una comunicación obligada, pero hay una cultura colaborativa para el intercambio de buenas prácticas, se promueven las mesas de trabajo colaborativa regional para compartir experiencias, se apoyan entre países”. –Dirección de Región*

Las reuniones presenciales son otro canal importante que se hace al menos una vez al año entre los líderes de cada área.

*“No podemos reunirnos todos, además de las reuniones en casa matriz una gerente financiera, el director científico. Y el director del programa. Entonces internamente tenemos unos espacios para hablar sobre los temas... en esas mismas reuniones el director científico sabe en qué vamos y así él se puede transmitir a la casa matriz. No todos informamos a casa matriz porque podemos transmitir punto de vista diferentes. –Director de proyecto.*

Se evidenció cultura colaborativa entre las diferentes sedes, con la existencia de espacios en su mayoría virtuales y en menor medida presenciales, donde se reúnen para socializar las experiencias de la causa en sus países y buscar soportar o aportar procesos difíciles que afrontan ciertas sedes por su particularidad de ubicación, especialmente latinoamericana.

---

<sup>66</sup> <http://colombia.techo.org/equiposdecomunidad/>

*“Viajan constantemente, la relación es constante con otras oficinas por los proyectos que comparten... Capacitaciones... Sobre procesos, sobre la causa... No hay incentivo económico. Les dan unos días de regalo. Cuando hay trabajo en el campo pueden pedir compensatorio el mes siguiente... Hay reconocimiento a nivel individual, evaluaciones individuales, reconocimiento económico, pero no es general, muy excepcional. No es público”. – Oficial de publicaciones y marca.*

### **3.7 Conclusiones etapa cualitativa**

La investigación cualitativa arrojó información relevante sobre las dos preguntas que se propusieron para el estudio, reforzando la propuesta de un modelo organizativo con características únicas para atender las particularidades de las ONGs internacionales y estableciendo un mecanismo de internacionalización.

#### Modelo organizativo

La pregunta de investigación: *¿Qué caracteriza a las filiales de ONGs internacionales presentes en Colombia como organizaciones?* tenía como objetivo establecer un modelo organizativo de las ONGs internacionales, diferente al de las EMNs por sus especificidades vinculadas con su naturaleza, tipo de acción, elementos propios del país huésped y elementos estructurales que cobran importancia para la gestión en un entorno por preferencia social y enfocado en resultados diferentes a los económicos.

En la teoría sustentada (tabla 7) se establecieron algunas características organizativas propias de las ONGs que no se hacen presentes en las organizaciones de interés capitalista. Estas características fueron usadas para ser evaluadas en las ONGs internacionales con presencia en Colombia como país en vía de desarrollo, afianzando no sólo su existencia sino su particularidad en varios aspectos que se detallan en la tabla 14.

**Tabla 14.**  
Resultados de la caracterización de las ONGs internacionales.

EFFECTIVIDAD E IMPACTO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización constante de los procesos que se desarrollan en terreno y del impacto social.</li> <li>• Informes anuales de actividades y transparencia de la gestión en Colombia a nivel internacional.</li> <li>• Uso de cifras de impacto para mostrar efectividad. Y socialización de programas y campañas, cuando es a largo plazo el efecto.</li> <li>• La reputación de marca es uno de los resultados esperados del proceso de socialización de efectividad e impacto social.</li> </ul>
LEGITIMIDAD Y VALOR DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de su trabajo en la comunidad especialmente por sus stakeholders legitima su presencia en el país y le facilita el desarrollo de nuevos apoyos (donantes, voluntarios) y alianzas.</li> <li>• Inician de forma tardía trabajo de posicionamiento de marca en el país.</li> <li>• Reconocimientos y premios son destacados en sus comunicaciones.</li> <li>• Estrategia de voceros (influenciadores) de la marca.</li> <li>• Socialización de informes de transparencia, boletines, informes de gestión.</li> </ul>
CONTROL FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías internas, de casa matriz, de gobierno, de empresas y de donantes particulares.</li> <li>• Información abierta y disponible para cada stakeholder que la requiera.</li> <li>• A la comunidad en general no le entregan informe de cifras sino de ejecución, de proceso.</li> <li>• Para poder conocer los resultados específicos de una donación, se debe solicitar a las ONGs y será expedido un informe de forma particular.</li> </ul>
CAPTACIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fondos son captados desde diferentes fuentes, principalmente a través de las redes de la ONG internacional, cooperación internacional con otros gobiernos y/o agencias, programas de socios, agencias gubernamentales y de otras organizaciones no gubernamentales, programas de donaciones particulares, colectas nacionales.</li> </ul>
RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante trabajo con stakeholders vinculados con proyectos o programas.</li> <li>• Validan la existencia e importancia del trabajo con diferentes stakeholders: red internacional de la ONG, organismos gubernamentales nacionales, regionales y locales, el sector privado, los gremios, las comunidades, la academia, otras organizaciones, medios de comunicación, agencias de cooperación internacional, ciudadanos, voluntariado, otras ONGs.</li> <li>• El gobierno es un aliado imprescindible en la legitimidad de la ONG en el país y un potencial aliado desde la captación de recursos.</li> <li>• El trabajo con la comunidad da sentido a la existencia de la ONG.</li> <li>• El contacto con voluntariado es constante y demandante para el caso de ONGs con programas de voluntariado masivo.</li> </ul>
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviven personal remunerado y voluntario.</li> <li>• Existen políticas y lineamientos muy claros sobre el trabajo de los dos tipos de vinculaciones</li> <li>• Existe altruismo y filantropía en todos los empleados, independiente de su tipo de vinculación.</li> <li>• Dentro de los empleados remunerados existe el staff y el asesor con vinculaciones legales muy diferentes.</li> </ul>
VOLUNTARIADO	<p>Se encontraron tres tipos de vinculación de voluntariado en las ONGs, aquellos que corresponden a un voluntariado especializado bajo contrato, un voluntariado con manejo de roles y un programa de voluntariado masivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los voluntarios especializados están presentes en todas las ONGs y se manejan a través de contratos muy específicos y por proyectos. Se vinculan también con prácticas profesionales.</li> <li>• El voluntario con manejo de roles, con responsabilidades dentro de la causa y que se compromete en tiempo y trabajo con ella.</li> <li>• El voluntariado masivo vincula a gran cantidad de personal para el trabajo en terreno y aunque son muy atractivos para todas las ONGs, la mayoría los considera riesgosos por tener que cubrir a sus participantes desde lo legal. El voluntario masivo trabaja bajo sus propias condiciones y disponibilidad de tiempo, no asume ningún tipo de responsabilidad dentro de la organización.</li> </ul>

Elaboración propia



Cada característica organizacional descrita en la tabla 14 requiere una mirada también desde el análisis que aporta al proceso de management de las ONGs y lo detallaremos a continuación.

- La Efectividad e impacto social. Es la medida de gestión de las ONGs internacionales en los nuevos territorios. Le agrega valor y reputación a la marca de la ONG y es el principal elemento a socializar hacia sus stakeholders a través de diversas estrategias de comunicación por diversos medios. Se aleja en la mayoría de casos del uso de una cifra per se, y prefiere mostrar evidencias del trabajo en campo, disminución, eliminación o avances en el logro del objetivo planteado. Es uno de los principales elementos que diferencia a las ONGs internacionales de una EMNs.
- La legitimidad y el valor de marca. La marca es el activo principal de las ONGs y requiere ser legitimada y valorada por sus stakeholders para lograr el apoyo requerido. Aspectos como la transparencia en el uso de recursos, la efectividad y el impacto social suman a este proceso que debe ser soportado por una estrategia de comunicación de marca para lograr visibilidad y posicionamiento. Comunicaciones sobre reconocimientos y premios, voceros (influenciadores) de la marca, informes de gestión e informes de trabajo de campo son algunas de estas estrategias de comunicación usadas frecuentemente. A diferencia de las EMNs quienes también tienen la marca como parte de sus activos importantes, la custodia del manejo de la marca de las ONGs se torna estricta y cuidan con alto recelo sus vínculos y alianzas, así como todas sus decisiones de internacionalización están mediadas por esta prioridad. En las EMNs las decisiones de internacionalización se basan en decisiones de factibilidad de mercado, económico y técnico, así como evaluaciones sobre retorno de la inversión y riesgo.

- El control financiero. Es el mecanismo para la rendición de cuentas ante los diferentes públicos interesados en apoyar la causa de la gestión de la ONG. Se lleva a cabo a través de auditorías internas y externas de diversos stakeholders, institucionalizando procesos de transparencia y disponibilidad de la información para el que la requiera. Las EMNs también ejercen procesos de control financiero, pero solo para cumplir ante los requerimientos de la ley del país y sobre todo para los shareholders a quien deben mostrar rendimiento financiero como su principal prioridad.
- Captación de recursos. Es el proceso por el cuál las ONGs logran el recurso que le permitirá sobrevivir y operar en el país huésped. Implica gestión para el desarrollo de estrategias hacia diferentes públicos, principalmente a través de las redes de la ONG internacional, cooperación internacional con otros gobiernos y/o agencias, programas de socios, agencias gubernamentales y de otras organizaciones no gubernamentales, programas de donaciones particulares, colectas nacionales. Es un proceso estratégico que demanda tiempo y dedicación. Las EMNs por su parte no tienen este proceso, sus recursos provienen de sus shareholders y de la gestión económica que realicen con sus operaciones.
- La relación con stakeholders. Los stakeholders de las ONGs son muy diferentes entre sí y tienen diversos intereses frente a la tarea de la ONG. La relación con ellos es constante y se vincula a proyectos o programas con redes internacionales, organismos gubernamentales nacionales, regionales y locales, el sector privado, los gremios, las comunidades, la academia, otras organizaciones, medios de comunicación, agencias de cooperación internacional, ciudadanos, voluntariado y otras ONGs. Los stakeholders son los que permiten el desarrollo de apoyos económicos, alianzas, apoyos privados y de estado, apoyo de voluntariado, entre otros. Una comunicación constante y una rendición de cuentas transparente hacen que esta relación se fortalezca y logre la permanencia en el tiempo de la ONG. En las EMNs

la influencia de los stakeholders no es fuerte, prima la relación con los shareholders y el resultado económico es el medio de vínculo y permanencia del apoyo.

- Administración del recurso humano. En las ONGs se debe administrar tanto personal remunerado como personal no-remunerado. La presencia del altruismo y la filantropía es común entre ambos tipos de empleados, por lo que se generan otro tipo de necesidades para el desarrollo de prácticas que motiven a decidirse, a permanecer y a ser parte de procesos estratégicos de la organización. El personal no-remunerado vinculado como voluntariado dentro de la ONG presenta su propia complejidad en el manejo, partiendo de las diferentes formas en que se presenta y de los requerimientos a nivel de prácticas de GRH que esto implica. En las EMNs sólo manejan personal remunerado por lo que todos estos requerimientos de gestión y administrativos no se presentan.
- Voluntariado. Son aquellas personas que colocan su tiempo y conocimiento en función de una organización sin retribución alguna. Esta modalidad es muy común en las ONGs donde se presentan tres diferentes tipos de voluntariado: especializado bajo contrato, con manejo de roles y un programa masivo. Los primeros son muy comunes con contratos específicos y por proyectos, incluyen las prácticas profesionales. Los segundos tienen responsabilidades dentro de la causa y compromisos de tiempos. Y el último el programa masivo son aquellos que trabajan bajo sus propias condiciones y disponibilidad de tiempo, sin asumir responsabilidades. Los programas masivos, aunque son muy atractivos para todas las ONGs, se consideran riesgosos por la responsabilidad legal sobre ellos. El voluntariado es el motor de masividad en la difusión de las estrategias de la ONG en las comunidades y campos de acción. Requieren alto esfuerzo en administración, coordinación y control del mismo, lo que requiere estructuras organizativas adicionales. como factor clave para la

administración de la ONG con lineamientos, políticas corporativas y gubernamentales diferentes y específicas según sea el campo de acción de la causa y el país huésped. El voluntariado no se hace presente en las EMNs.

Estas características constituyen un modelo organizativo para las ONGs internacionales con filiales en un país en vía de desarrollo y apoyan el desarrollo de estrategias enfocadas en la generación de valor de la organización. También se lograron detectar cambios sobre la gestión administrativa que adquiere dinámicas diferenciales y propias. El recurso humano es especializado de acuerdo al tipo de causa sobre la que trabaja, requiere conocimiento sobre el campo de acción y habilidades de gestión. A nivel de la Gestión de Recursos humanos también recae la responsabilidad de la motivación de los voluntarios para captarlos, para mantenerlos dentro de la ONG y también para alienarlos a los procesos estratégicos que se requieren, junto con el desarrollo de las estructuras organizativas necesarias para poder administrar, controlar y coordinar todos los procesos que se deriven. Otro aspecto importante es la experticia en programas para captación de fondos, a nivel masivo, de alianzas, para buscar donantes por programas o proyectos y sobre todo el conocimiento sobre las exigencias legales del país. El control financiero requiere no sólo la rendición de cuentas sino también la adaptación de la información para cada uno de los stakeholders que la requiera y la estrategia para usarla para generar vínculo.

Si comparamos estas características particulares de las ONGs internacionales con las EMNs encontraremos ausencia o al menos una variación importante frente a lo que se presenta en ellas (tabla 15), afianzando la importancia modelo organizativo para las ONGs internacionales con presencia en filiales en vía de desarrollo.

**Tabla 15**

Comparativo de los elementos de enfoque de la gestión estratégica entre ONGs internacionales y EMNs.

<b>Elementos de enfoque de la gestión estratégica en ONGs internacionales</b>	<b>Elementos de enfoque de la gestión estratégica en EMNs</b>
La efectividad e impacto social como objetivo final	Los resultados económicos como objetivo final de la gestión. Costo-beneficio.
Legitimidad y valor de marca como principales activos para la generación de valor	El valor de marca, otros activos intangibles y los tangibles como generador de valor siempre y cuando se reflejen en los resultados económicos, valor de mercado.
El control financiero y los informes de gestión como herramienta de transparencia.	El control financiero para seguimiento de la rentabilidad de la inversión.
La captación de recursos como canal de supervivencia económica a través de los aportes, alianzas y programas con stakeholders	Los recursos son proveídos por los shareholders y las operaciones de mercado de la organización.
Los stakeholders como dinamizadores de la gestión	Aunque tiene stakeholders, son los shareholders los que generan la dinámica.
Manejo de recurso humano a través de personal remunerado y no remunerado	Recurso humano remunerado evaluado por indicadores de gestión.
El voluntariado como motor de masividad en la difusión y trabajo en las comunidades.	No existe.

Elaboración propia

Con los resultados arrojados alrededor de esta pregunta de investigación, el objetivo planteado de caracterizar las ONGs internacionales desde sus particularidades organizativas se ha logrado, así como también se reforzaron los argumentos sobre las diferencias que existen con las EMNs. Estos aportes al management de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo se convierten en una nueva línea de investigación de donde se derivan una serie de inquietudes vinculadas con el desarrollo de estrategias que generen de valor en la organización.

La importancia de esta caracterización no solo radica en la especificidad organizativa, sino también en toda la gestión y recursos que demandan y por lo cual se requieren ajustes en las estrategias, competencias laborales específicas y seguramente una variación importante en el tipo de perfiles que requiere en sus directivos y empleados. Constituyéndose en un nuevo modelo organizativo o al

menos en una variación significativa de los modelos organizativos aplicados a las EMNs.

### Decisiones de internacionalización

La pregunta de investigación, *¿Qué decisiones de internacionalización toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano?* tenía como objetivo establecer un modelo de internacionalización propio de las ONGs debido a una serie de particularidades que afectan sus decisiones, específicamente las vinculadas con la protección de la marca.

En la teoría sustentada (tabla 8) se establecieron las principales decisiones que toman las EMNs para su internacionalización como base para el desarrollo de la investigación, debido a la poca evidencia empírica sobre las ONGs. Estas decisiones se usaron para ser evaluadas en la investigación y poder establecer elementos que conformen un modelo de internacionalización propio de las ONGs, la tabla 16 nos muestra los resultados.

De acuerdo a lo establecido en la investigación (tabla 16) de internacionalización en ONGs se consolidan los aportes al modelo desde el management que se detallan a continuación:

- **Modo de ingreso.** Es la forma cómo se decide ingresar a un país huésped, en el caso de las ONGs internacionales investigadas se encontró que inicialmente apoyan iniciativas, programas, proyectos locales para conocer el riesgo país, la distancia cultural y el comportamiento de los posibles aliados, para luego pensarse el modo de ingreso. Esto se debe a la alta incertidumbre que se presenta en los países huéspedes, especialmente si hablamos de países en vía de desarrollo donde se ubica el trabajo en terreno de la ONG porque es donde se hace presente el flagelo que se pretende cambiar. Ingresan ya sea como Fundación que les permite moverse en el entorno local, o como oficina internacional, en alianza o como subsidiaria. Presentan control elevado sobre las operaciones para salvaguardar la reputación de marca, y lo refuerzan a través de la presencia

de expatriados de casa matriz en juntas directivas y órganos de decisión, refuerzan los mecanismos de comunicación y la toma de decisiones compartida. En las EMNs para la toma de decisión de ingreso a un país existen evaluaciones previas de factibilidad técnica, económica, social, de mercado, de riesgo y de retorno, costos y beneficios, mientras que en una ONG prima la necesidad de hacer presencia en el territorio donde se logre mayor impacto con la causa y sus evaluaciones se centran en la protección de la reputación y el valor de marca.

**Tabla 16**

*Resultado de las decisiones de Internacionalización de ONGs*

<p>MODO DE ENTRADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ONGs ingresan primero a través de apoyo a iniciativas, programas, proyectos locales para conocer la cultura y pensarse el modo de ingreso.</li> <li>• Las ONGs han intentado ingresar de diferentes formas, el modelo de Fundación les permite el desarrollo de actividades económicas en la región como captar recursos, participar en proyectos gubernamentales en licitaciones con el gobierno.</li> <li>• Todas las ONGs investigadas tienen un control elevado sobre las operaciones, que refuerzan a través de la presencia de expatriados de casa matriz en juntas directivas y órganos de decisión. Al igual que con constante comunicación y direccionamiento.</li> </ul>
<p>ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de internacionalización de todas las ONGs investigadas es TRANSNACIONAL, en donde siguen los lineamientos de casa matriz, pero se adaptan a los requerimientos y necesidades locales.</li> <li>• La estructura es matricial, con existencia de una línea organizacional en el país, pero con lineamientos desde sus homólogos de casa matriz e intercambios con otras sedes.</li> <li>• *Coexisten expatriados con locales en cargos directivos, juntas de dirección y órganos de apoyo a las decisiones.</li> </ul>
<p>COORDINACIÓN Y CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ONGs investigadas muestran una tendencia a alejarse de la centralización y aunque usan la formalización esta tiende a flexibilizarse de acuerdo a los requerimientos del contexto del país, muchas de ellas se sustentan bajo procedimientos de socialización. No se alcanza a evidenciar una socialización estructurada, pero si, algunos acercamientos informales.</li> <li>• El control se realiza a través de un seguimiento de la gestión, basado en el comportamiento, es decir evidenciando el avance de los proyectos y los esfuerzos invertidos.</li> </ul>

Elaboración propia

- Estrategia y la estructura organizacional. Como la forma en que se organiza la ONG para enfrentar los retos del nuevo territorio. Se encontró que la estrategia por preferencia es la transnacional en búsqueda de un balance entre los lineamientos de la casa matriz con los requerimientos locales, con la finalidad de proteger la reputación de marca y al tiempo lograr conectarse con las necesidades de la comunidad en campo para lograr efectividad e impacto social. La estructura por preferencia es la matricial que combina una organización local con los lineamientos de sus homólogos de casa matriz y otras sedes y la refuerzan a través de reuniones constantes virtuales, y algunos presenciales, visitas constantes de representantes de casa matriz y viceversa. Coexisten expatriados con locales en cargos directivos, juntas de dirección y órganos de apoyo a las decisiones moldeando un proceso de asimetría estructural en su recurso humano en donde prevalece un flujo de recursos entre lo interno y lo externo para lograr riqueza entre lo local y lo internacional. Las EMNs pueden establecer estructuras muy homogéneas en diferentes países donde se hacen presentes, en el caso de las ONGs la tesis sobre su estrategia y estructura organizacional en nuevos países deberá estar mediada por el alto control de sus intangibles: marca y reputación, a la vez que busca lograr adaptarse a las necesidades y requerimientos de los territorios huéspedes.
- Sobre la coordinación y control. Como la forma en que se articulan las acciones y se verifica que se cumplan sus objetivos. Se encontró una tendencia a alejarse de la centralización, siendo flexible a los requerimientos del país huésped a través de mecanismos de socialización informales. Esto debido a que los territorios huésped (donde se trabaja la causa), normalmente tienen altos niveles de incertidumbre, la ONG tenderá a buscar mayor autonomía, disminuyendo la centralización, buscando flexibilizar la formalización, pero sin llegar a un modelo de socialización total debido al control que debe realizar sobre sus intangibles: valor de marca y



reputación. La tendencia a la formalización también es influenciada a las particularidades y al conocimiento que se logra en el campo de acción y que no posee la casa matriz y las otras filiales. El control por su parte se establece a través del seguimiento de la gestión basado en el comportamiento en el desarrollo de los proyectos. Este proceso debe ser el fundamento para lograr la transparencia y mantener las relaciones con los stakeholders, así como ser el puente para la rendición de cuentas.

Estos resultados de la investigación estructuran una mirada diferente de las ONGs en la internacionalización, con un alto nivel de control en todas sus decisiones, casi siempre apalancado por la intención de proteger la reputación y el valor de marca internacional y no arriesgarlo en los nuevos territorios. La estrategia y la estructura también son reflejo de esta situación procurando al menos al inicio tener una alta participación de la casa matriz o de los secretariados regionales para mantener el control de las operaciones. Sin embargo, en todas las ONGs investigadas también se refleja una necesidad de entender y adaptarse al contexto del país huésped migrando hacia estructuras más flexibles que le permitan apropiarse de las oportunidades acatando las leyes y reglamentos del país, al tiempo que se apropian y generan impacto social en la comunidad donde trabajan.

Al comparar la teoría (tabla 8) sobre las decisiones de las EMNs con los resultados obtenidos para las ONGs podemos establecer diferencias importantes frente a las decisiones de internacionalización que se describen en la tabla 17

**Tabla 17**

Comparativo de las decisiones de internacionalización entre ONGs internacionales y EMNs

<b>Decisiones de internacionalización en ONGs</b>	<b>Decisiones de internacionalización en EMNs</b>
Evaluaciones sobre riesgo país, distancia cultural y comportamiento.	Evaluaciones de factibilidad técnica, económica, social, de mercado, de riesgo y retorno de la inversión.
Control elevado que salvaguarde la reputación y el valor de marca.	El nivel de control responde a la evaluación costo-beneficio que maximice utilidades.
Estrategia transnacional compartiendo los lineamientos de casa matriz (protección marca) y los requerimientos locales (impacto social).	La estrategia se adapta siempre y cuando responda a una mejor gestión económica del negocio.
Estructura matricial que permite la interacción los homólogos de casa matriz y otras filiales con los de la sede.	La estructura se adapta a cualquiera de las planteadas siempre y cuando responda a la efectividad económica.
Asimetría estructural donde coexisten expatriados y locales.	No es necesario.
Coordinación basada en la flexibilidad para mantener el control, pero adaptarse a los requerimientos locales.	Coordinación basada en el seguimiento al cumplimiento de objetivos.
Control basado en el seguimiento a la gestión de los proyectos.	Control basado en los resultados

Elaboración propia

Con estos resultados se establecieron las decisiones de internacionalización que toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano (modo de entrada, estrategia y estructura, coordinación y control) se cumple el segundo objetivo de la investigación cualitativa y amplía el panorama de la internacionalización de organizaciones con un modelo aplicado a las ONGs internacionales.

A nivel de otros procesos estratégicos organizacionales, aunque no estaban planteados dentro de los objetivos de la investigación se pudo obtener información vinculada con procesos como la transferencia de conocimiento, procesos de dirección, comunicación y procesos de posicionamiento de marca y cultura organizacional. Espacios de conocimiento en ONGs internacionales que requieren una ampliación de la investigación.

En general, las conclusiones obtenidas sobre las ONGs internacionales establecen un marco muy particular de organización y muy poco explorado cuando

de internacionalización se refiere. Los resultados obtenidos en este estudio ofrecen un marco institucional muy enriquecedor para seguir explorando.

Al cruzar los resultados de la caracterización de las ONGs internacionales como organizaciones con las decisiones que toman para internacionalizarse, surgen varias inquietudes que pueden ser objeto de investigación posterior. Una de las inquietudes que se presentó con mayor fuerza es la necesidad de transferir conocimiento a través de voluntarios, que se caracterizan por ser libre para entregar su trabajo a la organización sin remuneración, sin exigencias de contratos, tiempos ni compromisos, normalmente mediado por el altruismo. Por lo tanto, el voluntario requiere de un trabajo motivacional especial que lo impulse a decidir ser parte de una organización, permanecer en ella, pero además motivarse a transferir conocimiento. Esta cuestión motivó el desarrollo de la investigación cuantitativa que se planteará en el capítulo 4.

### **3.8 Implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones**

Los resultados de la etapa cualitativa favorecen un nuevo espacio en la investigación del management de las organizaciones, especialmente cuando se trata de ONGs que muestran características particulares para organizarse e internacionalizarse.

Por ser una investigación explorativa-descriptiva ofrece una amplia variedad de espacios para establecer la generalización del conocimiento a través de un proceso de investigación empírica de carácter cuantitativo donde se lleven a generalizar los dos modelos planteados, sobre la caracterización organizativa de las ONGs y sobre las decisiones de internacionalización hacia países en vía de desarrollo.

A nivel del modelo de caracterización organizativa en ONGs, se abre la posibilidad de profundizar en las dinámicas de gestión que se derivaron de esta investigación, para lograr procesos estratégicos. Como por ejemplo, evaluar la transferencia de conocimiento como estrategia en las ONGs internacionales con sedes en países

en vía de desarrollo. Entender cómo las ONGs pueden generar ventajas competitivas sobre la base de alianzas, contratos, donantes frente a otras ONGs que luchan por el mismo recurso en el país huésped. Establecer nuevos elementos y escenarios para la gestión del voluntariado, por ejemplo, prácticas de Gestión humana y estructuras organizacionales adecuadas. Probar la practicidad de la clasificación del voluntariado lograda en la investigación. La gestión y el impacto de los expatriados en las sedes de las ONGs internacionales. El impacto de los stakeholders en las decisiones estratégicas y la línea que separa la independencia de la ONG y la necesidad de apoyo. El papel de la comunicación publicitaria de las ONGs como estrategia de valor de marca. La importancia del altruismo en los procesos de reputación de marca, entre otros aspectos que se pueden profundizar de las características propias de la ONG internacional.

Ahora, sobre las decisiones de internacionalización de las ONGs para ingresar a un país en vía de desarrollo se pueden explorar las dinámicas de búsqueda, contratación y capacitación del personal en el país huésped, esperando que cumpla con los requerimientos de la estrategia y la estructura organizacional planteada. La mezcla o combinación entre locales y expatriados para el logro de una gestión eficiente. La medida del oportunismo para lograr la confianza en el país huésped. La adaptación a los requerimientos locales y la renuncia del control de la casa matriz. La movilidad entre los diferentes modelos de ingreso a un nuevo país. La evaluación del riesgo país, la distancia cultural y el comportamiento humano del país huésped teniendo en cuenta los riesgos que asume una ONG al entrar en territorios de países en vía de desarrollo. Estos ítems de investigación serán la línea a seguir sobre nuevas exploraciones y verificaciones sobre decisiones de internacionalización.

Las inquietudes vinculadas con el manejo del voluntariado son las que generan mayor particularidad de investigación a nivel organizativo. La principal pregunta de investigación surgida de los resultados de la fase cualitativa se enfocó en la característica del voluntario (motivación personal e individual de apoyar una causa con trabajo no remunerado), y el reto de lograr transferencia de conocimiento

como proceso estratégico que genera valor a la organización. La pregunta surge de la necesidad de motivar a un voluntario a transferir conocimiento (sin que tenga la obligación de hacerlo), aquí se planteó también el papel de la gestión de recursos humanos como un influenciador para la apropiación del proceso. Esta pregunta de investigación en particular se profundizará en el capítulo 4 a través de una investigación empírica de carácter cuantitativo.



## **Capítulo 4 – Investigación cuantitativa sobre las influencia de las prácticas de GRH en la motivación para la transferencia de conocimiento.**

Los resultados de la investigación cualitativa ampliaron la visión de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, aportando un modelo organizativo que las caracteriza, así como también reveló las decisiones que toman cuando deciden internacionalizarse. Dentro de los aportes de esta etapa de investigación llamó especial atención el concepto de voluntariado que forma parte del recurso humano de la ONG, evidenciando particularidades como su decisión personal de inversión de tiempo y conocimiento, la inexistencia de contratos, la alta rotación, y cero remuneraciones, entre otras características. Circunstancias que afectan los procesos estratégicos de la organización, tales como la gestión de conocimiento.

Las ONGs internacionales con filiales en Colombia como país en vía de desarrollo que tienen la figura de voluntariado masivo, presentan tres elementos que influyen su gestión de conocimiento, primero la dificultad de transferir conocimiento a través de todas sus unidades dispersas geográficamente, segundo la particularidad del voluntariado en cuanto a tiempos, compromiso y permanencia en el tiempo, y tercero la condición de intencionalidad que requiere la transferencia de conocimiento.

A partir de esta reflexión, surgieron varios interrogantes sobre los voluntarios de ONGs internacionales en países en vía de desarrollo, ¿los voluntarios transfieren conocimiento?, ¿Se requiere que los voluntarios estén motivados para transferir conocimiento?, ¿Podrían las prácticas de GRH influir en esta relación?, ¿Será el altruismo un motivador para transferir conocimiento?, ¿Es diferente la influencia entre el altruismo puro y el impuro?, esta sistematización de inquietudes generó la pregunta problema base de esta etapa de la investigación, ¿Las prácticas de GRH enfocadas en incentivar el altruismo influyen la relación entre motivación y

transferencia de conocimiento en voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia?.

Para poder responder a esta pregunta se profundizó teóricamente, en el capítulo dos, sobre la gestión del conocimiento desde la base teórica hasta la aplicación en EMNs y ONGs internacionales, las motivaciones del individuo incluyendo las que afectan la intencionalidad de la transferencia de conocimiento, el altruismo y los incentivos como influenciadores de motivación en voluntariado, y el papel que la GRH podría a través de prácticas motivar la transferencia de conocimiento en voluntarios ubicados en unidades dispersas geográficamente donde el interés y la filosofía de la causa nace en otros países.

En este capítulo se evaluará entonces, cómo las prácticas de GRH (basadas en el altruismo) influyen la relación entre la motivación individual y la transferencia de conocimiento en individuos voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo. Este objetivo se sustentará a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar la existencia y el tipo de transferencia de conocimiento presente en voluntarios de ONGs internacionales ubicados en filiales de países en vía de desarrollo.
2. Caracterizar las motivaciones de estos voluntarios.
3. Caracterizar las prácticas de GRH usadas en el voluntariado.
4. Determinar si las prácticas de GRH enfocadas en altruismo puro influyen la relación entre la motivación intrínseca y la transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales.
5. Determinar si las prácticas de GRH enfocadas en altruismo impuro influyen la relación entre la motivación intrínseca y la transferencia de conocimiento.

Esto permitirá ampliar el modelo teórico sobre prácticas de Gestión humana en ONGs internacionales aplicables a los voluntarios para que mejoren la transferencia de conocimiento.



Para la consecución de estos objetivos, se plantea un enfoque cuantitativo de corte explicativo y prescriptivo, usando como herramienta la encuesta para probar las hipótesis que se deriven del planteamiento, para establecer así la influencia de las prácticas de GRH en la relación entre motivación y transferencia de conocimiento.

#### **4.1 Contexto de la investigación cuantitativa**

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se ha escogido a Colombia como país en vía de desarrollo debido a los resultados obtenidos en el estudio previo a nivel cualitativo que arrojó importantes elementos para buscar una generalización del conocimiento. Específicamente los resultados obtenidos sobre la presencia de voluntariado masivo en ONGs internacionales en el País, su riqueza de estilos de participación y sus motivaciones para ser parte de procesos estratégicos en la organización.

Algunos datos de interés que soportan la decisión de iniciar esta investigación en Colombia, son:

- En Colombia existen más de 100.000 personas en actividades de voluntariado de diferentes índoles, que apoyan el desarrollo de la sociedad como atención y prevención de desastres, salud, educación, control social, participación ciudadana, entre otros, tal y como lo indica la Ley 720 del 2001<sup>67</sup>.
- *“En estos años el trabajo voluntario no ha sido ajeno a los cambios y a la situación del país. Conformó instituciones privadas sin ánimo de lucro, nacidas para atender carencias y problemas humanos y sociales que en general el Estado no ha sido capaz de atender. Cumple un papel de subsidiariedad y/o complementariedad respecto al Estado. Debe*

---

<sup>67</sup> Ley 720 de 2001

*administrar sus recursos, adoptar tecnologías y contratar profesionales para mejorar su eficiencia y eficacia” - Beatriz Vásquez de Ramírez – Corporación Colombiana de Voluntariado (PDF)*<sup>68</sup>

## 4.2 Marco teórico y planteamiento de las hipótesis

La cuestión de investigación surge de tres realidades que se combinan:

- La transferencia de conocimiento en EMNs, ha presentado dificultades para transferir conocimiento a través de las diferentes filiales dispersas geográficamente (Hansen, 1996; Bjorkman et al., 2004; Kogut y Zander, 1993; Gooderham et al., 2011; Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2008) y que se puede aplicar al mismo contexto que viven las ONGs internacionales.
- La condición de voluntario en una ONG, afecta la transferencia de conocimiento en cuanto dicho conocimiento se vuelve fragmentado, heterogéneo, raramente formalizado y transitorio debido a la considerable rotación del personal voluntario y a la falta de madurez operativa (Hume y Hume, 2008; Lettieri et al., 2004), en contrapeso, también se debe destacar la influencia que el altruismo ejerce cuando se sienten orgullosos de lo que hacen para la ONG por lo tanto quieren compartir y mostrar dicho conocimiento (Ragsdell, 2013; Lietteri et al, 2009).
- La condición de intencionalidad para transferir conocimiento como resultado de la decisión autónoma y libre del individuo para hacerlo. (Cohen and Levinthal, 1990; Minbaeva et al., 2003; Gagné 2009; Volberda et al., 2010; Oddu et al, 2009; Williams, 2009; Kurokawa et al., 2006; Aguilera, 2007; Nooderhaven y Harzing, 2009; Vaara et al., 2012, Tran et al., 2010; Michailova y Mustaffa, 2011; Makela et al., 2012; Reiche, 2012; Minbaeva, 2007, 2014; Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007, 2014;

---

<sup>68</sup> <http://snv-colombia.org/porta1/que-es-el-voluntariado/formas-organizacionales-basicas/>

Beugelsdik, 2008; Jansen VanDen Bosch y Volberda, 2005; Makela y Brewster, 2009; Reiche, 2012; Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012)

De estas tres situaciones que se hacen presentes en las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, surge la pregunta: ¿Las prácticas de GRH enfocadas en incentivar el altruismo influyen la relación entre motivación y transferencia de conocimiento en voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia?.

La pregunta de investigación plantea que las prácticas de GRH enfocadas en el altruismo afectan la relación entre la variable motivación individual y la transferencia de conocimiento, por lo tanto, se establece que ejercen una función moderadora en dicha relación (Barón y Kenny, 1986).

Para poder presentar el modelo de investigación se requieren hacer algunas precisiones teóricas sobre las variables que serán parte del modelo de investigación, y que analizaremos a continuación:

### **Motivaciones**

Son fuentes generadoras de intencionalidad en el individuo (Gagné, 2009) y pueden ser extrínsecas (Foss et al., 2009; Cabrera y Cabrera, 2005; Ossterloh y Frey, 2000; Minbaeva, 2008) derivadas de incentivos externos que logra el individuo al elegir un comportamiento, de un análisis costo-beneficio. Y pueden ser también, intrínsecas (Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008) que surgen de comportamientos basados en sus intereses y valores personales, y que les lleva a decidir libremente y sin presiones. Las motivaciones pueden surgir de diversos intereses, en esta investigación evaluaremos las motivaciones originadas en altruismo puro e impuro.

### **La transferencia de conocimiento**

La transferencia de conocimiento es la gestión que permite absorber, compartir y transferir conocimiento entre individuos (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992) y luego poder ser diseminado en la organización como comunidad social (Kogut y Zander, 1992). Este proceso es estratégico dentro de la organización porque el conocimiento genera ventaja competitiva y resultados superiores al recombinar las experiencias individuales, grupales y organizacionales (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992).

### **La motivación para transferir conocimiento**

La transferencia de conocimiento entonces, se logra cuando a través de la motivación el individuo se dispone para recibir y compartir conocimiento de forma intencional (Gagné y Decí, 2005; Gagné 2009; Gupta y Govindarajam, 2000; Minbaeva et al., 2003)

### **Prácticas de GRH**

Las prácticas de GRH contribuyen al desarrollo de habilidades y motivaciones de los empleados en búsqueda de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo de la generación de conocimiento organizacional (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2014). Desde una mirada al individuo, las prácticas de GRH tanto en EMNs como en ONGs influyen en la motivación de los empleados de las filiales incentivando el deseo de aprender, compartir y aplicar ese conocimiento en sus tareas (Minbaeva et al., 2003). Es el individuo el encargado de absorber conocimiento y compartirlo con sus colegas en su día a día, con sus equipos, con otras filiales y otros departamentos o unidades de negocios y en último convertirlo en ventaja competitiva (Minbaeva et., al 2003; Szulanski,1996).

### **Prácticas de GRH enfocadas en el altruismo.**

A nivel intrínseco, todos los incentivos son no-monetarios, las motivaciones intrínsecas en los voluntarios de las ONGs refuerzan la identidad del individuo con

la organización, el deseo de autorrealización personal, el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización, el poder colaborar en fines altruistas, etc. (Cruz et al., 2009) influenciando en que sus participantes ayuden al cumplimiento de su misión y a la consecución de sus objetivos de la forma más eficiente.

Dentro de esas prácticas no-monetarias podemos identificar aquellas que activan motivaciones basadas en altruismo puro e impuro (Benabou y Tirole, 2006) para la transferencia de conocimiento. El altruismo puro surge del placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo (Meier y Stutzer, 2008). El altruismo impuro por su parte son los sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar” (Benabou y Tirole, 2006). Aquellos que se hacen por el placer mismo de ayudar, disfrutan haciendo la tarea/ trabajo voluntario, bajo un concepto de libertad y autonomía para realizarla y por el placer de ser parte de una causa en si misma que puede ayudar a mejorar las condiciones de la sociedad (Meier y Stutzer,2008).

### Altruismo puro

Las prácticas de GRH basadas en activar el altruismo puro se enfocan en la auto-imagen del empleado como una extensión refleja, influenciando los sentimientos de orgullo y aporte del trabajo que hace el voluntario de la ONG, estos se miden por el nivel de reputación corporativa (Ashforth y Mael, 1989; Turban y Greening, 1997), también se genera por el conocimiento que tenga el voluntario de los resultados de la acción social de la ONG (Benabou y Tirole, 2006; Coscollar et al., 2015; Turban y Greening, 1997).

Este análisis produce dos planteamientos importantes, que las motivaciones intrínsecas originadas en el altruismo puro influyen la transferencia de conocimiento, y que para aumentar esta relación la GRH podría usar prácticas que incentiven el altruismo puro.

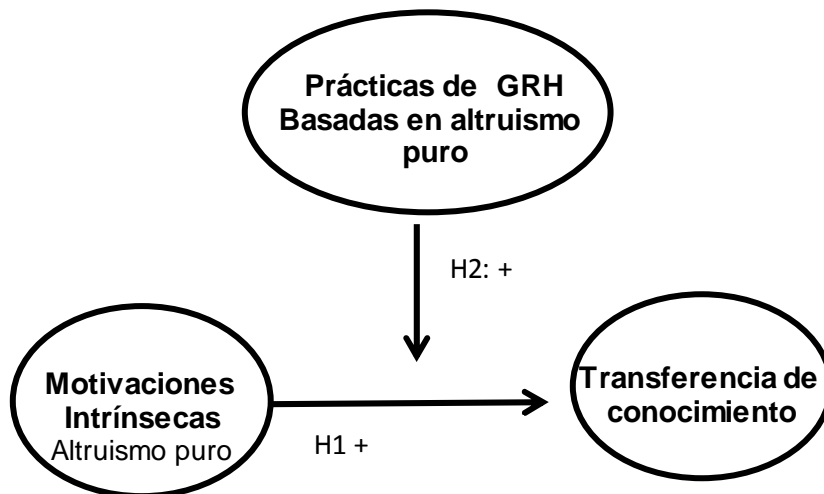
Por lo tanto, las hipótesis que se derivan de esta reflexión serían:

**H1: Las motivaciones intrínsecas originadas en el altruismo puro en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, generan influencia positiva en la transferencia de conocimiento.**

**H2: Las prácticas de GRH basadas en incentivar el altruismo puro influncian de forma positiva la relación entre motivación intrínseca originada en altruismo puro y transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo.**

**Figura 4**

Planteamiento hipótesis 1 y 2



La hipótesis 1 establece que existe una relación positiva entre las motivaciones intrínsecas que surgen del altruismo puro y la transferencia de conocimiento.

La hipótesis 2 establece que, si a la relación planteada en la hipótesis 1 se le suma la influencia de prácticas de GRH enfocadas en altruismo puro, esta relación aumentará de forma positiva.

### Altruismo impuro

Por otro lado, las prácticas que buscan incentivar el altruismo impuro para generar motivación a la transferencia de conocimiento, usan tres principales estrategias.

- (1) A través de la identidad social, cuando se enfocan en divulgar las iniciativas de responsabilidad social de la organización generando valor de marca y reputación corporativa para influir en la motivación de sus empleados. El nivel de reconocimiento de la ONG es una fuente de motivación altruista para pertenecer y permanecer en las organizaciones, y se considera también que podría ser fuente de motivación para la transferir conocimiento. (Aguilera et al., 2007; Ashforth y Mael, 1989; Benabou y Tirole 2006; Brammer et al., 2012; Campbell, 2007; Coscollar et.al, 2015; Hogg y Terry,2000; Husten y Allen, 2006; Tajfel,1982; Turban y Greening, 1997).
- (2) Las prácticas que estimulan la auto-caracterización del empleado para que se clasifique a sí mismo en la organización (Turban y Greening, 1997) ya sea a nivel distintivo, de prestigio o de prominencia (Ashforth y Mael, 1989) se puede apalancar en el valor de pertenecer a una organización con alta reputación en trabajo social y de gran impacto como son las ONGs internacionales.
- (3) Por último, las prácticas que le dan visibilidad al empleado, con el reconocimiento de su trabajo individual frente a sus pares y a la organización generando reputación del voluntario. (Benabou y Tirole,2006; Turban y Greening, 1997).

Estas tres estrategias que suman al altruismo impuro, son convertidas en prácticas de GRH vinculadas a la transferencia de conocimiento. Y generan dos nuevas hipótesis de investigación, que las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro, influyen la transferencia de conocimiento, entonces para

aumentar esta relación, la GRH podría usar prácticas que incentiven el altruismo impuro.

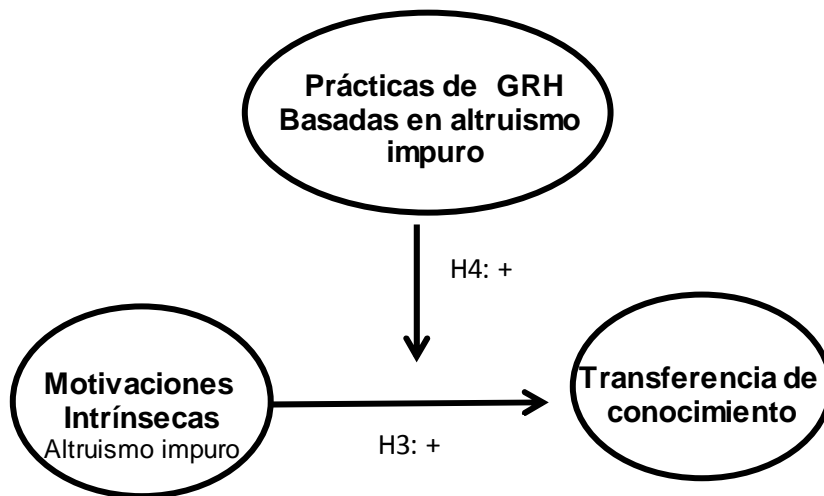
Por lo tanto,

**H3: Las motivaciones intrínsecas originadas en altruismo impuro en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, generan influencia positiva en la transferencia de conocimiento.**

**H4: Las prácticas de GRH basadas en incentivar el altruismo impuro influncian de forma positiva la relación entre motivación intrínseca y transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo.**

**Figura 5**

Planteamiento hipótesis 3 y 4



La hipótesis 3 plantea que existe una relación positiva entre las motivaciones intrínsecas que surgen del altruismo impuro del voluntario y la transferencia de conocimiento.



La hipótesis 4 por su parte, plantea que la relación expuesta en la hipótesis 3 aumenta su fuerza si se realizan prácticas de GRH enfocadas en el altruismo impuro.

### **Prácticas de GRH enfocadas en beneficios**

Las prácticas de GRH pueden desarrollarse para incentivar las motivaciones extrínsecas, a través de incentivos monetarios y no-monetarios (Renée et al., 2014) para que los individuos mantengan un comportamiento y desempeño deseado.

Los incentivos monetarios son una práctica muy común en las EMNs, pero en las ONGs según algunos teóricos (Jansen y Mendys-Kamphorst, 2004; Osterloh, 2007; Renée et al., 2014) se ha determinado que los incentivos económicos en personas motivadas de forma intrínseca son contraproducentes, por lo tanto, no serán incluidos en la investigación.

Por su parte, los incentivos no-monetarios como otra forma de motivación extrínseca (Cruz et al. 2009; Helmig et al., 2004; Hume et al., 2006; Crossan et al., 2004) pueden aplicarse a través del uso de recompensas basadas en los beneficios que puedan obtener los voluntarios de su trabajo en la ONG (Meier y Stutzer, 2008) al transferir conocimiento y pueden estar representados en recompensas como la experiencia, la red de amigos y relaciones profesionales, la aprobación social y la movilidad, etc. Las motivaciones basadas en incentivos no-monetarios serán evaluadas en la investigación de forma descriptiva para determinar su existencia en los voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, pero no serán parte de los modelos de relaciones, debido a la sensación

Es resumen, con el planteamiento de cuatro hipótesis se cubre la pregunta de investigación planteada para ser analizada desde lo cuantitativo que nos

presentarán aportes valiosos para la gestión de recursos humanos de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo.

### **4.3 Metodología**

En este apartado se presenta el diseño metodológico de la investigación para abordar el objeto de estudio, cumplir con los objetivos propuestos y probar las hipótesis establecidas. Primero se presentará la población y la muestra escogida, se analizarán las variables que forman parte de la investigación, se contextualizará cómo se realizó la recolección de datos y el procedimiento para el procesamiento de dichos datos, para luego presentar el modelo de investigación y sustentar el cuestionario aplicado.

Esta etapa de la investigación se diseñó con el objetivo de aportar a la dirección de recursos humanos a través de la evaluación de las prácticas que influyen en la motivación de los individuos voluntarios para transferir conocimiento entre unidades dispersas, apoyando la ventaja competitiva de la organización.

La metodología que se usará será una técnica empírica de carácter cuantitativo para establecer la influencia de las prácticas de GRH basadas en altruismo en la relación entre la motivación y la transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales. La unidad de análisis serán los individuos que trabajan voluntariamente en filiales de ONGs internacionales con presencia en Colombia, la muestra estará compuesta por 277 individuos y el instrumento a utilizar será la encuesta.

#### **4.3.1 Población y muestra**

La unidad de análisis de esta etapa son los individuos voluntarios de ONGs multinacionales que están presentes en Colombia, dado que la variable dependiente es la transferencia de conocimiento entre individuos. Para delimitar la investigación en la etapa cuantitativa se han escogido las variables: alcance geográfico (Voluntarios que trabajen en Colombia), tiempo de permanencia

(voluntario que se encuentre activo sin importar el tiempo que lleve), alcance del estudio (fuentes secundarias: Cantidad de voluntarios en Colombia, y fuente primaria: encuestas a voluntarios).

Los criterios de selección de la muestra fueron:

- Voluntarios activos de ONGs internacionales con presencia en el territorio de Colombia.
- El tiempo de permanencia no será tenido en cuenta, sólo que se encuentre activo al momento de la encuesta, y la razón radica en que la intencionalidad de transferir conocimiento está presente en los individuos y se activa según la motivación, por lo que puede ser evaluada en cualquier momento.
- Género, edad, religión, o cualquier otra caracterización del individuo no serán relevantes en la investigación.

La población de voluntariado en Colombia no es fácil de medir por su inconstancia y movilidad, pero se estima supera los 100.000 voluntarios al año en diferentes organizaciones: locales, nacionales e internacionales, según el último estudio realizado por la corporación colombiana de voluntariado (CCV). Basados en esta población y la dificultad de su alcance se digitalizó la encuesta a través de la plataforma google docs y el link se compartió con los coordinadores de voluntariado de diferentes ONGs internacionales con filiales en Colombia para ser repartido a su equipo de voluntarios. Estas fueron: Techo, Aiesec, Médicos sin fronteras, Save the children, WWF y WCS. El link estuvo disponible desde febrero de 2017 hasta abril de 2017 y se obtuvieron 277 respuestas, un índice del 0.2% si tomamos como base una población de 100.000.

Debido a la mecánica de entregar el link del formulario a los coordinadores de los voluntariados de estas ONGs, para que ellos luego lo enviaran a toda su base de voluntarios por correo electrónico, se constituye una muestra aleatoria por conglomerado. Estableciendo primero las ONGs internacionales con presencia de

una filial en Colombia que poseen voluntariado, y luego dándoles la oportunidad a todos sus voluntarios de acceder a responder la encuesta, obteniendo 277 formularios entregados de forma voluntaria al momento del cierre del link.

El tamaño de muestra en los estudios de modelos estructurales varía dependiendo de la técnica que se use, si se usa SEM o la técnica PLS, dónde hay recomendaciones al respecto. El tamaño de muestra depende del número de parámetros a estimar, así como del método de estimación utilizado. Si bien el tamaño muestral no soporta la identificación del modelo, si contribuye a la estabilidad de los resultados. El SEM bajo el enfoque de covarianzas requiere muestras grandes y entre más complejo el modelo mayor el tamaño de muestra, debido a que hay mayor número de efectos a ser estimados, aunque no hay un consenso absoluto en la literatura, acerca de la relación entre el tamaño muestral y la complejidad del modelo se recomienda que el cociente entre el tamaño muestral y el número de parámetros libres sea de 20 a 1, así, un modelo con 20 parámetros requiere como mínimo 200 elementos en la muestra.

A diferencia de SEM, con PLS se puede disponer de muestras reducidas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza. Esto permite a PLS plantear grandes modelos o modelos complejos con un número reducido de observaciones (encuestas). Las recomendaciones de tamaño de muestra mínimas para PLS están entre 30 y 100 casos o encuestas y para SEM recomendaciones mínimas entre 200 y 800 casos o encuestas. Por lo tanto, un tamaño de 277 muestras es significativo para la investigación.

### **4.3.2 Variables**

#### Variable dependiente

La variable dependiente en la investigación es la transferencia de conocimiento entre individuos. Entendida como la gestión que permite absorber, compartir y

transferir conocimiento entre individuos (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992) y luego poder ser diseminado en la organización como comunidad social (Kogut y Zander, 1992).

### Variable Independiente

La motivación es la variable independiente, como resultado de la intencionalidad individual, expresándola en extrínseca, e intrínseca. Son fuentes generadoras de intencionalidad en el individuo (Gagné, 2009) y pueden ser extrínsecas (Foss et al., 2009; Cabrera y Cabrera, 2005; Ossterloh y Frey, 2000; Minbaeva, 2008) derivadas de incentivos externos que logra el individuo al elegir un comportamiento, de un análisis costo-beneficio. Y pueden ser también, intrínsecas (Foss et al., 2009; Minbaeva, 2008) que surgen de comportamientos basados en sus intereses y valores personales, y que les lleva a decidir libremente y sin presiones. Adicionalmente, de las motivaciones intrínsecas se escogieron para el estudio aquellas que vienen del altruismo puro y del impuro.

### Variable Moderadora

Como variables moderadoras se usaron las prácticas de GRH que refuerzan el altruismo puro e impuro. Las prácticas de GRH contribuyen al desarrollo de habilidades y motivaciones de los empleados en búsqueda de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo de la generación de conocimiento organizacional (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2014). Desde una mirada al individuo, las prácticas de GRH tanto en EMNs como en ONGs influyen en la motivación de los empleados de las filiales incentivando el deseo de aprender, compartir y aplicar ese conocimiento en sus tareas (Minbaeva et al., 2003). Es el individuo el encargado de absorber conocimiento y compartirlo con sus colegas en su día a día, con sus equipos, con otras filiales y otros departamentos o unidades de negocios y en último convertirlo en ventaja competitiva (Minbaeva et., al 2003; Szulanski, 1996).

### **4.3.3. Recolección de datos**

Para esta etapa cuantitativa, la obtención de la información se realiza mediante fuentes primarias y secundarias.

En primer lugar, se utilizarán fuentes de información secundaria para la identificación de voluntarios en Colombia.

En segundo lugar, se desarrolló un cuestionario dirigido a los individuos que trabajan en las unidades dispersas en Colombia de la ONG internacional. En este cuestionario se realizaron preguntas relacionadas con las variables de transferencia de conocimiento, motivaciones y prácticas de recursos humanos aplicadas en la ONG donde trabaja. En el cuestionario incluirá preguntas de control analítico para caracterizar el voluntario, verificar el carácter de voluntario y nivel de compromiso con la ONG, así como el tiempo de vinculación y el tiempo que le dedica a la causa.

Así se determinará la relación entre los constructos a analizar y se explorarán los factores que determinan e influyen la transferencia del conocimiento.

### **4.3.4 Procedimiento**

La evaluación cuantitativa se abordará desde dos momentos, uno que busca caracterizar la muestra desde la transferencia de conocimiento, motivaciones y prácticas de GRH y que será analizado a través de estadística descriptiva en cuadros y gráficos de distribución de la muestra, y un segundo momento donde se evaluarán las relaciones entre las variables que implica la prueba de hipótesis.

La prueba de hipótesis se hará a través de un modelo de ecuaciones estructurales que permite estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. La decisión de utilizar este modelo se debe a su flexibilidad que permite incluir errores de medida tanto en variables dependientes como en independientes; además permite establecer el tipo y la dirección de las relaciones entre las variables contenidas en él, lo que es de gran utilidad para poder evaluar por separado y

luego contrastar los diferentes tipos de prácticas que se proponen en esta investigación.

El modelo de ecuación estructural a nivel metodológico estadístico para esta investigación usará la técnica PLS o Partial Least Square que ofrece una mejor adaptación a las aplicaciones predictivas de las variables latentes (Chin, Marcolin y Newsted, 2003) bajo el concepto de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y el análisis de componentes (ACP) y permite una mejor adaptación de la teoría disponible (análisis exploratorio) (Anderson y Gerbing, 1988; Gerlach, Kowalski y Wold, 1979; Barclay, Higgins y Thompson, 1995). También aportó a la decisión del uso de la técnica PLS la facilidad de manejo de variables latentes en el modelo, establecer puntuaciones de dichas variables y manejar muestras alcanzables en tamaño.

#### **4.3.5 El modelo de investigación**

La propuesta de investigación contiene entonces cuatro (4) hipótesis que buscan probar el carácter moderador de las prácticas de GRH entre la motivación individual y la transferencia de conocimiento en ONGs internacionales.

A pesar, de que la relación base es motivación individual y transferencia de conocimiento, no se usa un solo modelo para la investigación, las razones se sustentan a continuación:

- Las motivaciones que se usan para la investigación son intrínsecas que surgen del altruismo puro e impuro. Por lo tanto, no se puede usar las motivaciones como un constructo de segundo orden, debido a que los subconstructos de primer orden corresponden a motivaciones más amplias que sólo las analizadas. Por esta razón se evalúan por aparte, motivaciones intrínsecas basadas en altruismo puro y motivaciones intrínsecas basadas en altruismo impuro.
- De la misma forma, las prácticas de GRH que se evalúan en la investigación sólo son aquellas que influyeran el altruismo puro e impuro.

Pero estos tres tipos de prácticas no componen el total de las prácticas de GRH por lo tanto no puede constituirse prácticas como un constructo de segundo orden, porque le faltarían muchos más subconstructos de primer orden para ser analizados.

- Para efectos prácticos de aportes al conocimiento y a la gestión de los recursos humanos de las ONGs internacionales, se considera más provechoso evaluar por separado cada efecto para desarrollar acciones más estratégicas.

Desde el punto de vista teórico que se ha venido abordando a lo largo de la investigación se hace necesario dividir el modelo para evaluar la fuerza de la influencia de cada tipo de práctica de GRH, presentando dos modelos que aunque se analizan por separado, se complementan. Estos dos modelos se usarán para contrastar las hipótesis planteadas que han surgido tras la revisión de la literatura.

Los modelos planteados son los siguientes:

El primer modelo, plantea la relación entre los constructos motivación intrínseca (MI) de origen altruismo puro y transferencia de conocimiento (TC) y la variable o constructo prácticas enfocadas en altruismo puro (AP) cómo un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca de origen altruismo puro sobre la transferencia del conocimiento (TC).

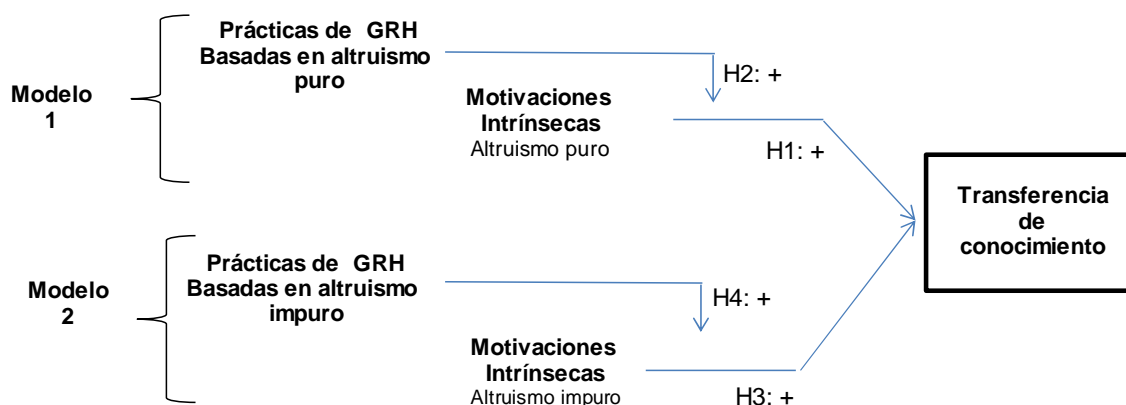
El segundo modelo plantea la relación entre los constructos motivación intrínseca (MI) de origen altruismo impuro y transferencia de conocimiento (TC) y la variable o constructo prácticas enfocadas en altruismo impuro (AIMP) cómo un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca sobre la transferencia del conocimiento (TC).

En la figura 6 se muestra el planteamiento de estos dos modelos, que, aunque suman a una apuesta integral de conocimiento, se plantean como más enriquecedor evaluarlos de forma diferenciada.



**Figura 6**

Modelo de investigación



Elaboración propia

Cada uno de estos modelos planteados conlleva sus respectivos análisis de fiabilidad y validez, así como su respectiva regresión jerárquica.

#### 4.3.6 Diseño de cuestionarios y medida de las variables.

El diseño del cuestionario se desarrolló para alcanzar los objetivos propuestos para la investigación, de donde se derivaron los ítems para ser incluidos. Igualmente se evidenció que a través de dichas preguntas se puede probar las hipótesis planteadas.

El Cuestionario tiene tres apartados, uno que caracteriza la transferencia de conocimiento, un segundo que caracteriza la existencia de motivaciones y un tercero que caracteriza la existencia de prácticas de GRH.

El cuestionario se aplicó a voluntarios de ONGs multinacionales y para hacer el contacto con los coordinadores de voluntario de las diferentes ONGs se usaron los siguientes argumentos:

- La investigación se realiza bajo el marco de un doctorado en Dirección de empresas y busca ampliar el modelo teórico sobre prácticas de Gestión humana en ONGs multinacionales aplicables a los voluntarios para que mejoren la transferencia de conocimiento a través del diseño de prácticas organizacionales.
- También se presenta una carta donde se garantiza que el nombre de la ONG, ni de los voluntarios serán usados de forma individual, ni tampoco se presentarán resultados particulares, sino que servirán para un análisis generalizado de las ONGs.

El cuestionario se aplicó de forma digital, desarrollado en la plataforma de Google docs y cuyo link fue enviado a los coordinadores de voluntariado de diversas ONGs internacionales presentes en Colombia: Techo, Aiesec, Médicos sin fronteras, Save the children, WWF y WCS. El link estuvo disponible desde febrero de 2017 hasta Abril de 2017 y se obtuvieron 277 cuestionarios diligenciados por los voluntarios. Previamente el cuestionario había sido aplicado a seis (6) voluntarios de AIESEC quienes hicieron algunas modificaciones a nivel de forma en la escritura de las preguntas como muestra inicial piloto.

Para la caracterización y descripción de la muestra se incluyó en el cuestionario un apartado de información con los ítems que se muestran en la Tabla 18. El objetivo es establecer elementos que permitan apoyar la generalización de la investigación.

Dentro de este apartado también se incluyen variables de control y filtro para verificar primero que la persona que contesta la encuesta sea parte activa de una ONG internacional y segundo, que esté vinculada de forma voluntaria.

Por otra parte, también se busca caracterizar el tipo de voluntario en antigüedad, tiempo de dedicación a la causa y el tipo de voluntario que realiza.

## Tabla 18

### Preguntas de caracterización y filtro de la muestra

Agradecemos su tiempo para el desarrollo de esta encuesta que puede durar aproximadamente 5 minutos.

La presente encuesta se desarrolla en el marco de una investigación de doctorado. La información que se obtengan será únicamente utilizada para efectos académicos y la presentación de los resultados que se obtengan no evidenciarán de ninguna forma de donde sale la información particularmente.

Género: FEMENINO  MASCULINO :

Edad

Nombre ONG a la que pertenece:

Usted se encuentra UBICADO en: CASA MATRIZ  FILIAL

Su vinculación con la ONG es VOLUNTARIA: SI  NO

Su TIEMPO de vinculación con la ONG es: Menor a un año  Entre 1 y 5 años  Mas de cinco años

TIEMPO que le dedica a la causa :  horas al mes

Su trabajo como voluntario lo hace:

De vez en cuando asiste a ayudar en alguna labor

De forma continua y frecuente, ya cuentan con su asistencia

Asumiendo una función específica dentro del equipo que deriva responsabilidades frente a la ONG

Aceptando un acuerdo formal de tiempos mínimos de trabajo y funciones específicas dentro de la organización

Elaboración propia

## Transferencia de conocimiento

Para la medición de la variable dependiente (Transferencia de conocimiento) Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva,2008; Foss et al.,2009) se propone el uso de una escala de Likert de 5 puntos para evaluar el nivel de transferencia de conocimiento, donde 1 se utiliza como NUNCA y 5 como SIEMPRE y se usa una batería de cuatro preguntas para asegurar que exista tanto el concepto de dar como de recibir conocimiento. El objetivo es establecer la existencia de transferencia de conocimiento y su medida. Las preguntas utilizadas se muestran en tabla 19 a continuación:

**Tabla 19****Preguntas sobre transferencia de conocimiento**

Para las siguientes preguntas rellene el círculo en la opción que le parezca mas acertada así ●

1. Hasta que punto...	1 Nunca	2 Pocas veces	3 A veces	4 Frecuentemente	5 Siempre
Usted usa conocimiento de sus colegas en la ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted usa conocimiento de sus colegas de otras ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus colegas de la ONG usan conocimiento que viene de usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus colegas en otras ONGs usan conocimiento que viene de usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración propia - encuesta

Para la elección de las preguntas que se usarían en este constructo se tomó como base la investigación de Gooderham, Minbaeva, Pedersen, 2011 y se adaptaron al ámbito de las ONGs (Tabla 20).

**Tabla 20****Sustento teórico preguntas para medir la transferencia de conocimiento**

	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>APLICACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN</b>
<b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</b>  (Gooderham, Minbaeva y Pedersen, 2011)  (Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinholt, 2013)	.... Usted usa conocimiento de sus colegas en su propio departamento	Usted usa conocimiento de sus colegas en la ONG
	... Usted usa conocimiento de sus colegas de otras áreas	Usted usa conocimiento de sus colegas de la casa MATRIZ
		Usted usa conocimiento de sus colegas de otras ONGs
	... Los colegas en su área usan conocimiento que viene de usted?	Sus colegas de la ONG usan conocimiento que viene de usted
	... los colegas en otros departamentos usan conocimiento que viene de usted?	La casa matriz usa conocimiento que viene de usted
Sus colegas en otras ONGs usan conocimiento que viene de usted		

Elaboración propia

## Motivaciones para compartir conocimiento

Para evaluar la variable independiente (Motivaciones), la razón que lo motiva a compartir conocimiento, se usarán escalas previamente probadas por Foss et al. (2009) y Minbaeva et al. (2012) usando una escala de Likert de 5 puntos donde 1 se califica si se está completamente en desacuerdo y 5 si se está totalmente de acuerdo.

Las motivaciones se clasifican en intrínsecas y extrínsecas. A nivel de voluntariado de ONG, dentro de las motivaciones intrínsecas se encuentra el altruismo como principal generador de acción (B-lajoie et al., 2014). Y el altruismo a su vez puede ser puro o impuro. El altruismo puro nace del placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo, mientras que altruismo impuro se basa en los sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar” (Benabou y Tirole, 2006). Para evaluar el altruismo como motivación intrínseca se usaron las preguntas que se presentan en la tabla 21.

**Tabla 21**

Preguntas sobre motivaciones intrínsecas para compartir conocimiento

2. ¿Porqué usted comparte conocimiento con otros?	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 totalmente de acuerdo
Yo pienso que es una parte importante para la causa social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo encuentro satisfacción personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gusta compartir conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo siento que tengo conocimiento que puede ser usado por otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración propia

Siendo las dos primeras preguntas vinculadas al altruismo puro y las dos últimas al altruismo impuro.

Cuando se habla de motivación extrínseca se tiene en cuenta el deseo del voluntario de obtener algo a cambio del trabajo que entrega a la causa, percibiendo una inversión que puede traerle beneficios (Meier y Stutzer, 2008). Este tipo de motivación puede presentarse simplemente como beneficios (recomendaciones, experiencia, reconocimiento) y también cómo una recompensa monetaria (pagos, bonificaciones). Para evaluar la motivación extrínseca se tuvieron en cuenta las preguntas que se muestran en la tabla 22

**Tabla 22**

Preguntas sobre motivaciones extrínsecas para compartir conocimiento

2. ¿Porqué usted comparte conocimiento con otros?	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 totalmente de acuerdo
Yo deseo que mi supervisor me aprecie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo deseo que mis colegas me aprecien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo deseo ser recompensado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esto podría ayudarme a conseguir una promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esto podría ayudarme a conseguir una recomendación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esto podría mejorar mi red de contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración propia

Para la elección de las preguntas que se usarían en este constructo se tuvo en cuenta investigaciones previas de Foss, Minbaeva, Pedersen y Reinholt, 2011 y se adaptaron al ámbito de las ONGs, el proceso de adaptación puede revisarse en la tabla 23 que se presenta a continuación.

**Tabla 23**

Sustento teórico sobre motivaciones para la transferencia de conocimiento.

	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>APLICACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b> (Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinholt, 2013)	Yo pienso que es una parte importante para mi trabajo	Yo pienso que es una parte importante para mi trabajo	
	Yo encuentro satisfacción personal	Yo encuentro satisfacción personal	
	Me gusta compartir conocimiento	Me gusta compartir conocimiento	
	Yo siento que tengo conocimiento que puede ser usado por otros	Yo siento que tengo conocimiento que puede ser usado por otros	
<b>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b> (Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinholt, 2013)	Yo deseo que mi supervisor me aprecie	Yo deseo que mi supervisor me aprecie	
	Yo deseo que mis colegas me aprecien	Yo deseo que mis colegas me aprecien	
	Yo deseo ser recompensado	Yo deseo ser recompensado	
	Esto podría ayudarme a conseguir una promoción	Esto podría ayudarme a conseguir una promoción	Esto podría ayudarme a conseguir una promoción
		Esto podría ayudarme a conseguir una recomendación	Esto podría ayudarme a conseguir una recomendación
Esto podría ayudarme a mejorar mi red de contactos		Esto podría ayudarme a mejorar mi red de contactos	

Elaboración propia

En la tabla 23 se puede destacar que se usaron las mismas preguntas probadas por Foss et al. (2013) solamente incluyendo dos preguntas adicionales a la promoción que fueron obtenidas de las motivaciones extrínsecas en voluntarios propiamente.

### **Prácticas de GRH**

Las variables moderadoras definidas como variables que afectan la relación entre una variable dependiente y una independiente (Baron y Kenny, 1986), reduciéndola, aumentándola, anulándola o invirtiéndola, fueron determinadas para esta investigación como las prácticas de GRH que incentivan el altruismo (puro e impuro).

Para esto se determinará cuáles de estas prácticas se han aplicado dentro de la organización. Se propone el uso de una escala de Likert de 5 puntos donde 1 se califica al más bajo y 5 la más alta frecuencia de la aplicación.

Se determinaron los siguientes grupos de preguntas:

**Tabla 24**

Preguntas sobre prácticas de GRH.

3. En su organización actualmente:	1 Nunca	2 Pocas veces	3 De vez en cuando	4 Frecuentemente	5 Siempre
Le socializan los programas, los resultados y el crecimiento de la ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le dan información del impacto de su trabajo en la gestión de la ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le dan información del impacto de la ONG en la causa social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un programa de reconocimiento para los voluntarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le dan un rol diferente a los voluntarios según el trabajo que realizan en la ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se socializan los aportes individuales con la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboración propia – la encuesta.

Dentro de estas prácticas se puede clasificar en prácticas de GRH enfocadas en incentivar el altruismo puro (primeras tres preguntas), y en incentivar el altruismo impuro (de la pregunta cuatro a la seis).

#### 4.4 Análisis y resultados empíricos fase cuantitativa

##### 4.4.1 Estadísticos descriptivos de la muestra

El estudio cuantitativo ofreció información importante para caracterizar las motivaciones existentes en los voluntarios de ONGs internacionales, la transferencia de conocimiento (dar y recibir) que existe y las prácticas de GRH que reconocen en la organización donde trabajan. A continuación, analizaremos de forma descriptiva esta información para usar los datos de forma entendible y apropiada para el grupo de estudio (Flynn, Sakakibara, Schroeder, Bates y Flynn, 1990), para esto se tomarán los datos de la encuesta y el resultado de la media de los ítems obtenida en relación con la existencia de transferencia de conocimiento



(dar y recibir de forma explícita e implícita), motivaciones (extrínsecas e intrínsecas) y prácticas de gestión de recursos humanos.

**Tabla 25**

Caracterización de la muestra

<b><u>Género</u></b>		<b><u>Tiempo de dedicación</u></b>	
Masculino	57%	Entre 1 y 12 horas al mes	45%
Femenino	43%	Entre 12 y 60 horas al mes	38%
<b><u>Promedio edad</u></b>		Mas de 60 horas al mes	17%
23 años		<b><u>Tipo de voluntariado</u></b>	
<b><u>Antigüedad voluntariado</u></b>		Contrato fijo	10%
Menos de 1 año	47%	Roles	28%
Entre 1 y 5 años	41%	Masivo	62%
Mas de 5 años	12%		

Elaboración propia

Al caracterizar la muestra se encontró en los voluntarios evaluados una participación muy equitativa en cuanto a género, que el 88% tenían menos de 5 años en el voluntariado y que la mayoría eran voluntarios de trabajo masivo. La edad de 23 años indica que la juventud es la predominante en los voluntariados y un promedio de dedicación menor a 60 horas al mes es consistente con el concepto de masividad de la muestra.

### Transferencia de conocimiento

Uno de los objetivos de esta etapa de investigación se refiere a la caracterización de la existencia de transferencia de conocimiento. A este respecto la muestra arrojó resultados muy interesantes, lo que implica una diferencia importante sobre las decisiones vinculadas con la transferencia de conocimiento. En la siguiente tabla se puede ver la información sobre el tema:

**Tabla 26**

Caracterización de la transferencia de conocimiento

	<b>COMPARTE CONOCIMIENTO</b>	<b>RECIBE CONOCIMIENTO</b>
Colegas de la ONG	59%	80%
Colegas de otras ONG	54%	74%
	<b>57%</b>	<b>77%</b>

Elaboración propia

En la caracterización se evidenció la existencia de transferencia de conocimiento en los voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia. Igualmente se reflejó la fortaleza con un 77% en recibir conocimiento, especialmente de los colegas de las ONG, pero menos fuerza con un 57% en lo que se comparte. Esto puede explicarse sobre la característica de la muestra que establece que la gran mayoría son voluntarios masivos y muy jóvenes. Al ser voluntariado masivo, el tiempo que le dedica a la ONG es limitado, por lo que también lo son las oportunidades para producir conocimiento y compartirlo, especialmente con colegas de otras ONGs cuyos contactos son mínimos.

La oportunidad que muestra este análisis es la de reforzar la estrategia desde recursos humanos de lograr que el voluntario transfiera más conocimiento del que adquiere en el campo, entendiendo que es él vive la realidad de la causa de primera mano.

#### Motivaciones para transferir conocimiento

Otro de los objetivos de esta etapa de investigación es caracterizar las motivaciones para transferir conocimientos existentes en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia, la búsqueda se concentró en motivaciones que nacen del altruismo puro e impuro, así como de motivaciones en beneficios monetarios y no-monetarios. Los resultados se detallan en la Tabla 25:

**Tabla 27**

Caracterización de las motivaciones

**Motivación Intrínseca**

Altruismo puro	85%
Altruismo impuro	86%

**Motivación Extrínseca**

Beneficios - Visibilidad	67%
Beneficios - recompensa	29%
Beneficios - promoción	80%
Beneficios - recomendación	80%
Beneficios - red de contactos	83%

Elaboración propia

Los resultados muestran una presencia fuerte en las motivaciones vinculadas con altruismo puro e impuro para la transferencia de conocimiento, alineado con el concepto base que describe al voluntario. Las cifras se sitúan en el 85% y el 86%.

Por su lado, las motivaciones extrínsecas basadas en beneficios monetarios son de 29% donde se demuestra que evidentemente, los voluntarios son coherentes con no buscar una recompensa. En cuanto a los beneficios no-monetarios encontramos que se hace presente la motivación con aspectos como la promoción, la recomendación y la red de contactos. El beneficio de visibilidad frente a sus pares y jefes llegó al 67% y aunque se puede determinar que les importa, no es la principal razón para transferir conocimiento.

**Prácticas de GRH**

El último objetivo derivado de la etapa de análisis descriptivo, se enfoca en la caracterización de las prácticas de GRH que identifican los voluntarios de ONGs

internacionales con filiales en Colombia. Para acotar la búsqueda, el análisis se concentró en aquellas prácticas que se vinculan con incentivos monetarios, incentivos no-monetarios, altruismo puro e impuro. El resultado de esta exploración puede analizarse en la Tabla 28 donde se evalúa la existencia de estas prácticas.

**Tabla 28**

Prácticas de GRH reconocidas por los voluntarios

**Altruismo puro**

Socialización de programas y resultados	86%
Impacto del trabajo del voluntario en la gestión	32%
Impacto de la causa social	73%

**Altruismo impuro**

Existencia de un programa de reconocimiento	84%
Asignación de un rol diferente según el trabajo del voluntario	93%
Socialización de los aportes individuales con la organización	34%

**Beneficios no-monetarios**

Programas de capacitación	97%
Promoción interna	88%
Movilizaciónes a otras sedes	89%
Flexibilidad en el manejo de tiempo	100%
Facilidad de conectarse con otros	87%

**Beneficios monetarios**

Programa de incentivos económicos	0%
-----------------------------------	----

Elaboración propia

Los resultados planteados en esta tabla refuerzan características del trabajo con voluntariado como la flexibilidad en el manejo del tiempo. Así también se muestra un trabajo importante en reputación y comunicación de marca adelantado por la ONG que apoyan el altruismo puro. Las actividades naturales del trabajo con voluntarios se evidencian, tales como programas de capacitación, movilidad y

posibilidades ampliar su red de contactos. Sin embargo, también se manifiesta la necesidad de reforzar las prácticas que promueven el aporte y la visibilidad del voluntario. Sin ninguna duda, aparece como inexistentes los programas de incentivos económicos.

#### Conclusión de los estadísticos descriptivos.

El análisis descriptivo nos expone un escenario de la ONG internacional con filial en Colombia con transferencia de conocimiento que requiere reforzarse especialmente en el proceso de compartir. Además, con la existencia de motivaciones para transferir conocimiento originadas del altruismo puro, del altruismo impuro y de beneficios no-económicos, así como evidenció la baja motivación por beneficios monetarios. Por su lado las prácticas de GRH se hacen presentes, y se vinculan a los mismos tipos de motivación, mostrando debilidad en las que se asocian con la visibilidad y el aporte del individuo a la ONG.

### **4.4.2 Resultados, análisis y conclusiones de la prueba de hipótesis**

#### **4.4.2.1 Evaluación del Modelo 1**

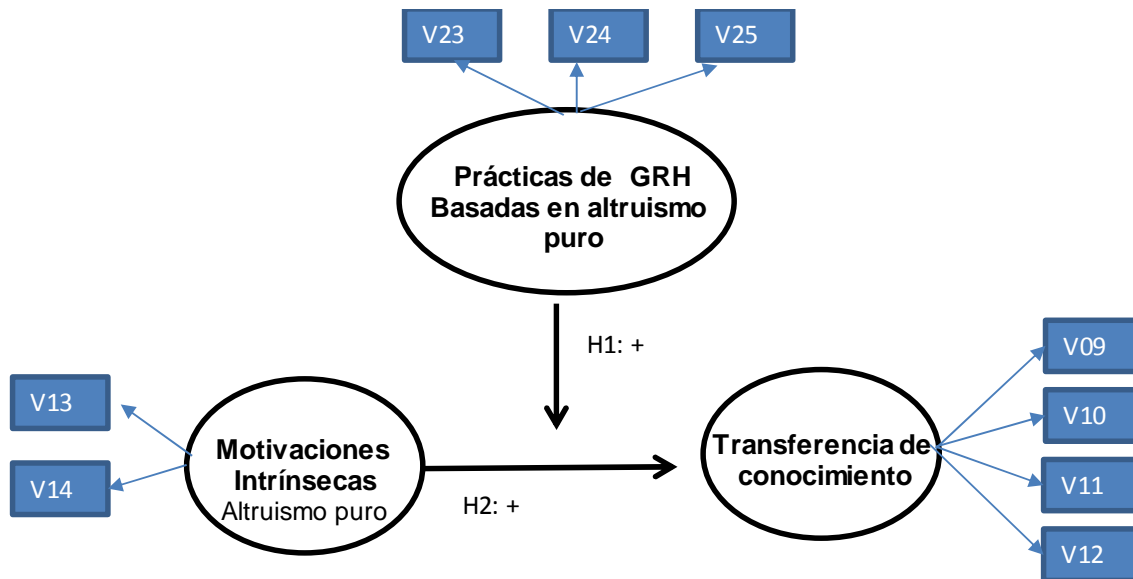
##### **Especificación y validación del modelo de medida 1:**

El modelo 1 representa el modelo de medición de transferencia de conocimiento, dónde se representan tanto las relaciones existentes entre los constructos y sus indicadores de medida (modelo externo) como las relaciones existentes entre constructos (modelo interno).

La propuesta del modelo uno plantea que las prácticas enfocadas en el altruismo puro tienen un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca originada en el altruismo puro sobre el resultado de la transferencia de conocimiento de ONGs internacionales. El modelo vendrá dado según la figura 7.

**Figura 7**

Modelo 1. Relaciones entre la motivación y transferencia de conocimiento con las prácticas de GRH basadas en altruismo puro como variable moderadora.



Elaboración propia

### Fiabilidad y Validez - Validación del modelo 1.

Siguiendo las especificaciones formales de PLS para la construcción y justificación de los modelos de estudio, se ha estructurado el análisis en las siguientes fases: La primera, la validación del modelo de medida y la segunda, validación del modelo estructural, para cada uno de los modelos planteados.

#### Validación del modelo de medida.

La evaluación del Modelo de Medida en el contexto de la metodología del PLS-SEM, consta de los siguientes cuatro criterios (Hair et al., 2014): 1) Fiabilidad del Indicador; 2) Fiabilidad de Consistencia Interna; 3) Validez Discriminante y, 4) Validez Convergente. En esta modelización se incluyen todos los ítems o indicadores que conforman las variables latentes para este primer modelo cómo se muestran en la tabla 29.

**Tabla 29**

Variables latentes y preguntas que conforman el modelo 1

Constructos (Variables latentes)	items	Declaraciones
<b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</b>		
	<b>V09</b>	Usted usa conocimiento de sus colegas en la ONG.
	<b>V10</b>	Usted usa conocimiento de sus colegas de otras ONGs
	<b>V11</b>	Sus colegas de la ONG usan conocimiento que viene de usted.
	<b>V12</b>	Sus colegas en otras ONGs usan conocimiento que viene de usted.
<b>MOTIVACIONES INDIVIDUALES</b>		
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.</b>		
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE ORIGEN ALTRUISMO PURO</b>		
	<b>V13</b>	Yo pienso que es una parte importante para la causa social.
	<b>V14</b>	Yo encuentro satisfacción personal.
<b>PRACTICAS DE GRH.</b>		
<b>PRACTICAS DE GRH BASADAS EN ALTRUISMO PURO.</b>		
	<b>V23</b>	Le socializan los programas, los resultados y el crecimiento de la ONG
	<b>V24</b>	Le dan información del impacto de su trabajo en la gestión de la ONG
	<b>V25</b>	Le dan información del impacto de la ONG en la causa social

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

**Fiabilidad del indicador**

Como la confiabilidad es una condición para la validez, primero se verifica la confiabilidad del indicador para asegurar que los indicadores asociados tengan mucho en común que sea capturado por el constructo o variable latente.

La comunalidad de una variable manifiesta ( $\lambda^2$ ) es aquella parte de su varianza que se explica por el factor o constructo (Bollen, 1989). La fiabilidad individual del ítem se valora examinando las cargas (outer loading) ( $\lambda$ ) o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo. El criterio más estricto que se sigue para aceptar un indicador como parte del constructo es que posea una carga mayor a 0,707 ( $\lambda > 0,707$ ). Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, hay autores que opinan que esta regla no debe ser tan estricta y que son aceptables cargas de 0,5 o 0,6 en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay et al., 1995).

No obstante, los investigadores en Ciencias Sociales suelen conservar indicadores con valores inferiores, especialmente cuando se desarrollan nuevas escalas. Para ello debe analizarse cómo afecta al índice de confiabilidad compuesta (IFC) y a la validez convergente (AVE) la eliminación de estos. En general los indicadores con valores entre 0,4 y 0,7 sólo deberían eliminarse cuando ello mejora los valores de IFC y AVE (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014).

En la tabla 30 se pueden observar las cargas externas para cada uno de los constructos. Para todas las variables latentes, las cargas superan el valor de 0.7

**Tabla 30**

Fiabilidad individual de los ítems, o cargas del modelo1.

	Prácticas de GRH basadas en Altruismo puro	Efecto moderador 1	Motivación Intrínseca de origen altruismo puro	Transferencia de conocimiento
Motivacion_Intrínseca * Altruismo puro		1,301		
V09				0,809
V10				0,947
V11				0,834
V12				0,869
V13			0,996	
V14			0,996	
V23	0,738			
V24	0,714			
V25	0,819			

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

En la tabla 31 se pueden observar que los valores de la confiabilidad compuesta y el AVE están por encima del valor de 0,5, cómo lo recomiendan algunos autores (Chin, 1998).



**Tabla 31**

Fiabilidad y validez del constructo del modelo 1

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Prácticas de GRH basada en altruismo puro	0,648	0,629	0,802	0,575
Efecto moderador 1	1,000	1,000	1,000	1,000
Motivacion_Intrinsica de origen altruismo puro	0,992	0,992	0,996	0,992
TRANSFERENCIA_DE CONOCIMIENTO	0,888	0,896	0,923	0,750

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

**Fiabilidad de un constructo**

Nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo los indicadores la misma variable latente. Para llevar a cabo esta evaluación nos encontramos con dos indicadores: el tradicional coeficiente “alfa de Cronbach” y la “fiabilidad compuesta” ( $\rho_c$ ) del constructo. Esta última medida fue desarrollada por Werts et al. (1974), de tal forma que, empleando los resultados que ofrece el modelo PLS, el cual estandariza los indicadores y las variables latentes, la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) viene dada por la siguiente fórmula:

**Figura 8**

Ecuación Fiabilidad compuesta

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(E_i)}$$

Tomado de: Werts, Linn y Joreskog, 1974

En PLS-SEM, la confiabilidad compuesta más que el alfa de Cronbach se usa para evaluar la confiabilidad de consistencia interna del modelo de medición. La fiabilidad de la consistencia interna se verifica tradicionalmente utilizando el alfa de Cronbach. Sin embargo, no es adecuado para PLS-SEM porque es sensible al número de elementos en la escala, y esta medida también genera una

subestimación severa cuando se aplica a los modelos Path PLS (Werts, Linn y Joreskog, 1974).

En esta investigación puede observarse en la tabla 31, la confiabilidad compuesta para Motivación intrínseca (MI), Practicas de GRH basadas en altruismo puro (AP) y Transferencia de conocimiento (TC) se muestran como 0.996, 0.802, 0.923 respectivamente, lo que indica altos niveles de confiabilidad de consistencia interna (Nunnally y Bernstein, 1994). Investigaciones previas sugieren que un umbral con un nivel de 0,60 o más es requerido para demostrar una confiabilidad compuesta satisfactoria en la investigación exploratoria (Bagozzi y Yi, 1988).

### **Validez Convergente.**

La validez convergente tiene que ver con el hecho de que, si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados. La valoración de la validez convergente se lleva a cabo por medio de la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981, p. 45-46) denominada varianza extraída media (AVE). Ésta proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, siendo su fórmula la siguiente (Roldán, 1999, p. 416):

### **Figura 9**

Ecuación de la varianza extraída media

$$\text{AVE: } \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Tomado de Fornell y Larcker, 1981).

donde  $\lambda_i$  = carga estandarizada del indicador  $i$ ,  $\epsilon_i$  = error de medida del indicador  $i$ , y  $\text{var} \epsilon_i = 1 - \lambda_i^2$ . Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, con lo que se establece que más del 50% de la

varianza del constructo es debida a sus indicadores. Por último, y como en el caso anterior, esta medida sólo puede ser aplicada en bloques dirigidos externamente (Chin, 1998, p. 321).

El AVE para las variables latentes Motivación intrínseca, Práctica de GRH basadas en el altruismo puro y Transferencia de conocimiento son 0,992, 0,575, y 0.750, respectivamente, superando el nivel mínimo requerido de 0.50 (Bagozzi y Yi, 1988). Por lo tanto, se puede decir que las medidas de los tres constructos reflectivos tienen altos niveles de validez convergente (Tabla 31).

### Validez Discriminante

Por último, la validez discriminante, indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995, p. 297). Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas. Esta medida debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos).

**Tabla 32**

Criterio de Fornell-Larcker para el modelo 1

	Prácticas de GRH basadas en Altruismo puro	Motivación Intrínseca originada en altruismo puro	Transferencia de conocimiento	Validez discriminante
Prácticas de GRH basadas en Altruismo puro	0,758			Confirmada
Motivación Intrínseca originada en altruismo puro	0,324	0,996		Confirmada
Transferencia de conocimiento	0,454	0,648	0,866	Confirmada

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

Se confirma la validez discriminante para los tres constructos, es decir, indica correlaciones débiles entre los constructos en el sentido de que miden conceptos diferentes. En la tabla 33 se muestra en la diagonal la raíz cuadrada del AVE de las variables latentes y bajo la diagonal se muestran las correlaciones entre las variables latentes.

El segundo criterio para la validez discriminante es “se espera que el peso de cada indicador de cada constructo sea más grande que todos los de sus pesos cruzados” (Chin 1998; Götz et., al 2009). Esto puede observarse para las variables analizadas.

**Tabla 33**

Cargas cruzadas – modelo 1

	Prácticas de GRH basadas en Altruismo puro	Motivacion Intrínseca originada en altruismo puro	Transferencia de conocimiento
V09	0,491	0,587	<b>0,809</b>
V10	0,375	0,632	<b>0,947</b>
V11	0,247	0,567	<b>0,834</b>
V12	0,446	0,434	<b>0,869</b>
V13	0,321	<b>0,996</b>	0,647
V14	0,324	<b>0,996</b>	0,644
V23	<b>0,738</b>	0,369	0,373
V24	<b>0,714</b>	0,167	0,349
V25	<b>0,819</b>	0,117	0,274

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

### Validación de la Multicolinialidad.

La colinealidad es un problema potencial en el modelo estructural y un valor del factor de inflación de la varianza (VIF) de 5 o más alto indica típicamente tal problema (Hair et al., 2011).

La Multicolinialidad indica la correlación entre las variables independientes o constructos independientes, lo que podría generar problemas de predicción de la

variable dependiente o el constructo dependiente, en este caso Transferencia de conocimiento; en la tabla 34 vemos que los VIF no son mayores a 5, lo que nos lleva a concluir que no hay problemas de Multicolinealidad.

**Tabla 34**

Valores VIF del modelo estructural 1

	Valores VIF
<b>Prácticas de GRH basadas en altruismo puro</b>	<b>1,132</b>
<b>Efecto moderador 1</b>	<b>1,115</b>
<b>Motivación intrínseca de origen altruismo puro</b>	<b>1,195</b>

Variable dependiente: Transferencia de conocimiento

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

El SmartPLS también arroja una tabla con estos valores, aquí hemos realizado la prueba en SPSS, con las variables latentes tanto independientes como la de respuesta o dependiente que es Transferencia de conocimiento.

### **Evaluación del modelo estructural.**

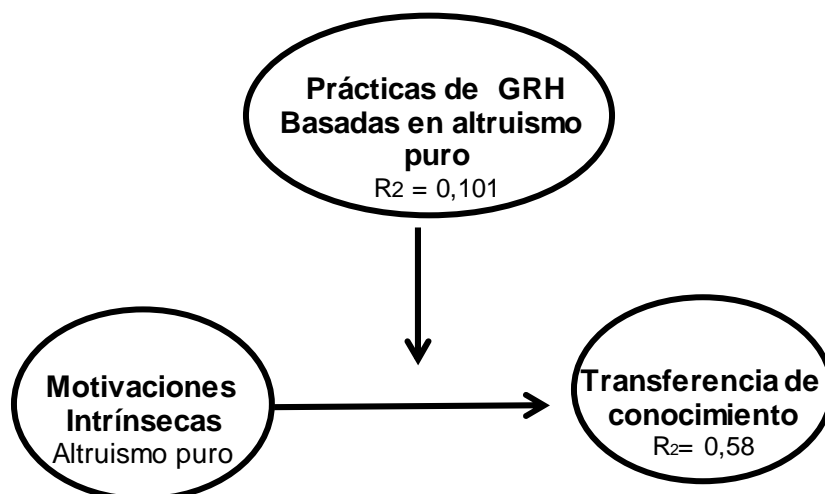
Después de haber evaluado que el modelo de medida es satisfactorio (válido y fiable con relación a las medidas de los constructos) es necesario llevar a cabo una interpretación correcta del modelo interno o estructural con la finalidad de verificar si este modelo contempla las relaciones entre las variables latentes que apuntaba la teoría.

Para llevar a cabo una adecuada interpretación del modelo estructural, se debe responder, entre otras, a las siguientes preguntas (Falk y Miller, 1992).

- ¿Qué cantidad de varianza de la variable endógena es explicada por los constructos que las preceden?
- ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

### Figura 10

Valores de  $R^2$  para las variables dependientes del modelo 1



Fuente: Elaboración propia

Para contestar ambas preguntas en el modelo 1, donde se evalúa si las prácticas de GRH basadas en el altruismo puro influyen la relación entre motivación intrínseca de origen altruismo puro y transferencia de conocimiento, nos centramos en dos índices el  $R^2$  y los coeficientes de senda o path estandarizados.

Una medida del poder predictivo de un modelo es el  $R^2$  para las variables latentes dependientes, para el modelo 1, transferencia de conocimiento y prácticas de GRH basadas en altruismo puro. En este caso se puede observar que transferencia de conocimiento logra explicar el 58% de la varianza que es explicada por el modelo, o lo que es lo mismo los constructos Motivación originada en el altruismo puro y Prácticas de GRH basadas en altruismo puro, explican en un 58% de la variación en la Transferencia del conocimiento. De acuerdo con Hair et al (2011, 2014), este indicador al ser mayor que 0,25 se ubica por encima de una explicación débil del constructo.

Para las prácticas de GRH basadas en altruismo puro, el  $R^2$  es de 10,1%, nos indica que el constructo Motivación, explica en un 10,1% la variación del constructo prácticas de GRH basadas en altruismo puro.

### Blindfolding

Otro indicador que nos permite establecer la relevancia predictiva de los constructos dependientes (Transferencia de conocimiento y Prácticas de GRH basadas en altruismo puro) es el índice  $Q^2$  que fue desarrollado por Stone (1974) y Gaiusser (1975). Se obtiene usando la opción Blindfolding del menú SmartPLS.

Este indicador revela que si un  $Q^2$  es mayor que 0 es porque existe relevancia predictiva del modelo, pero si es menor que cero sugiere que el modelo carece de relevancia predictiva de los constructos dependientes del modelo de este estudio. De acuerdo con Chin (1998) se puede afirmar que hay relevancia en la predicción cuando  $Q^2$  es positivo.

**Tabla 35**

Criterio de relevancia predictiva  $Q^2$  del modelo 1

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Prácticas de GRH basadas en Altruismo puro	831,000	795,559	0,043
Efecto moderador 1	277,000	277,000	
Motivacion_Intrinseca originada en el altruimos puro	554,000	554,000	
Transferencia de conocimiento	1.108,000	643,532	0,419

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

Se observa que los constructos dependientes o endógenos, como transferencia de conocimiento y prácticas de GRH basadas en altruismo puro, su indicador  $Q^2$  es mayor que cero, lo que indica que el modelo tiene relevancia predictiva, ya también corroborado con el  $R^2$ . Recordemos que el constructo motivación es una variable exógena y no tiene relación de dependencia en el modelo, siempre actúa como variable independiente.

### **Validación de la significancia estadística de las cargas de cada uno de los ítems del modelo estructural.**

Los coeficientes de senda o path hasta el momento no se presentan con niveles de significancia de p-valores usuales. Como los coeficientes de senda en PLS no suponen una distribución normal, ni chi-cuadrada u otra conocida, los niveles de significancia asintótica habituales no pueden calcularse. Más bien, se deben emplear coeficientes de significancia bootstrapped. En SmartPLS esto requiere ejecutar el modelo después de solicitar "Bootstrapping" en lugar de "Algoritmo PLS" desde el menú del botón "Calcular"; de acuerdo con Hair et al. (2012b) el número de muestras debe ser de al menos 5000 submuestras. A cada submuestra se le hace la estimación de los parámetros ya sean de las cargas, coeficientes de regresión o pesos y finalmente se calculan los promedios y sus desviaciones estándar. El promedio resultante del parámetro será la estimación de los parámetros de interés del modelo. Para validar la significancia estadística de las cargas factoriales, los coeficientes path y probar las respectivas hipótesis; se utilizará el estadístico t y valores P, cuyos resultados son consistentes entre sí.



**Tabla 36**

Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo 1

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV )	P Valores
Motivacion_Intrinseca Pura * Altruismo puro <- Efecto moderador 1	1,301	1,291	0,071	18,297	0,000
V09 <- Transferencia de conocimiento	0,809	0,808	0,022	37,244	0,000
V10 <- Transferencia de conocimiento	0,947	0,946	0,007	131,846	0,000
V11 <- Transferencia de conocimiento	0,834	0,834	0,022	38,347	0,000
V12 <- Transferencia de conocimiento	0,869	0,868	0,018	48,343	0,000
V13 <- Motivacion Intrinseca originada en altruismo puro	0,996	0,996	0,002	410,315	0,000
V14 <- Motivacion Intrinseca originada en altruismo puro	0,996	0,996	0,002	405,583	0,000
V23 <- Prácticas de GRH basada en altruismo puro	0,738	0,733	0,057	12,981	0,000
V24 <- Prácticas de GRH basada en altruismo puro	0,714	0,712	0,060	11,887	0,000
V25 <- Prácticas de GRH basada en altruismo puro	0,819	0,817	0,037	22,252	0,000

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

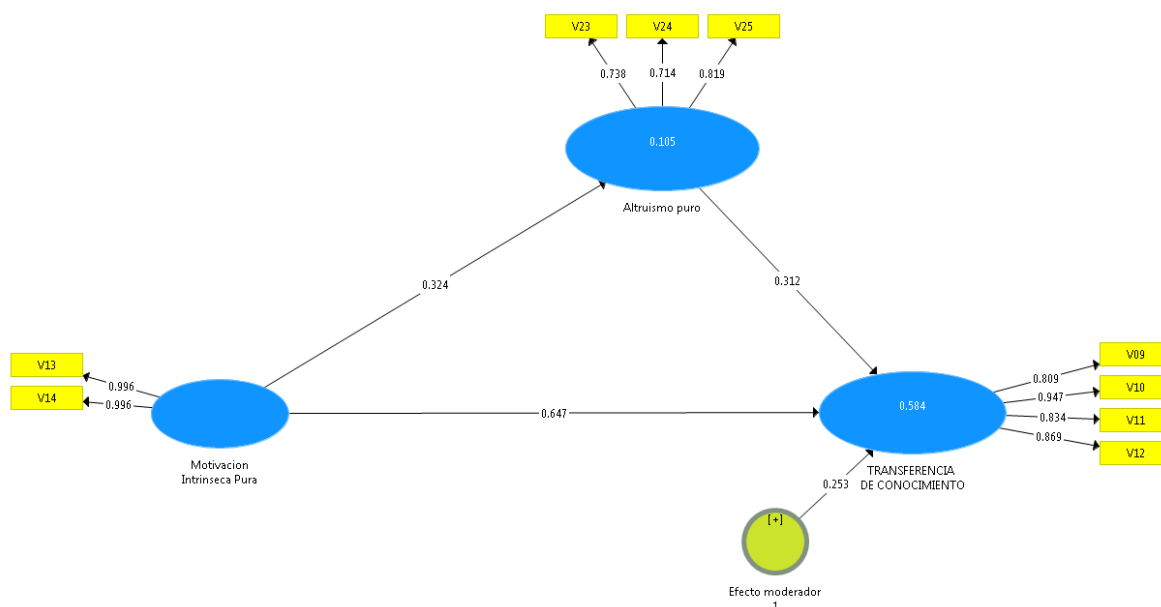
**Evaluación de la robustez de los parámetros.**

La regla a seguir para tomar un parámetro  $\beta$  como relevante para el modelo, es si el coeficiente experimenta valores deseables por encima de 0,3 y se aceptarán valores mínimos de 0,2 (Chin, 1998). La figura 11 presenta el modelo hipotético a contrastar con el programa Smart PLS. Para contestar la segunda pregunta suscita, recurrimos a Falk y Miller (1992, p 74), quienes señalan que un índice razonable de varianza explica en un constructo por otra variable latente viene dado por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path ( $\beta$ ) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables. De esta forma, si se hipotetiza una relación predictiva entre dos constructos tal como:  $A \rightarrow B$ , donde el coeficiente path entre ambos es de 0,5 y la correlación existente entre los dos constructos es de 0,56, tendríamos como resultado  $0,5 \times 0,56 = 0,28$ . La interpretación es que el 28% de la varianza del constructo B es explicado por la variable latente A.

A efectos del contraste de las hipótesis planteadas, en primer lugar se expresará analizando cada una de las relaciones entre los constructos con base en la metodología utilizada. Se procede a realizar el contraste de las hipótesis planteadas.

**Figura 11**

Modelo de contraste empírico estimado con Smart-PLS para el modelo 1



Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

### Contribución de las variables predictoras sobre la varianza explicada de las variables endógenas.

Empíricamente para calcular la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente se multiplica el coeficiente  $\beta$  por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables.

En este modelo 1 se puede ver la matriz de correlaciones entre los constructos que mostramos en la tabla 37, se pasa a probar el poder predictivo de las variables exógenas sobre la transferencia del conocimiento.

A la vista de los resultados obtenidos en el modelo sobre la contribución de los constructos sobre la variable transferencia de conocimiento (Tabla 38), se puede confirmar el poder predictivo de la motivación intrínseca basada en el altruismo

puro, de las prácticas de GRH basadas en el altruismo puro y del efecto moderador sobre la variable transferencia de conocimiento. Los coeficientes path estandarizados superan el valor requerido de 0,2 y en el caso de MI el 0,3 (criterio más exigente) al mismo tiempo que es ampliamente superado el valor 1,5% de la varianza explicada en todos los casos, pues Falk y Miller (1992, p. 80) proponen una regla empírica, más suave que la propuesta de Chin (1998a, p, xiii), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza en una variable dependiente o predecida. Destacamos que el valor más alto corresponde al poder predictor de la motivación intrínseca sobre la transferencia de conocimiento ya que el 42% de la varianza de la transferencia del conocimiento viene explicada por la motivación intrínseca.

**Tabla 37**

Matriz de correlaciones de los constructos del modelo 1

	Prácticas de GRH basadas en altruismo puro	Efecto moderador 1	Motivacion Intrinseca de origen altruismo puro	Transferencia de conocimiento
Prácticas de GRH basadas en altruismo puro	1,000	-0,203	0,324	0,454
Efecto moderador 1	-0,203	1,000	-0,302	0,071
Motivacion Intrinseca de origen altruismo puro	0,324	-0,302	1,000	0,648
Transferencia de conocimiento	0,454	0,071	0,648	1,000

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

**Tabla 38**

Contribuciones de las variables predictoras a la varianza explicada de la Transferencia de conocimiento.

Relaciones planteadas en el modelo	Coefficiente path $\beta$	Correlaciones	% de Varianza explicada o contribución
MI $\rightarrow$ TC	0,65	0,648	0,42
MI*AP $\rightarrow$ TC (Efecto moderador)	0,25	0,071	0,02
AP $\rightarrow$ TC	0,309	0,454	0,14

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS


### Evaluación del modelo 1

#### Coefficientes Path o de senda.

Para hacer la prueba de la hipótesis 1 de este trabajo se hace necesario establecer la relación positiva entre la Motivación intrínseca originada en altruismo puro y la transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales, tal como se observa en la tabla 39

**Tabla 39**

Evaluación hipótesis 1

<i>Relación</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>P-valor</i>	<i>Contribución</i>	<i>Resultado</i>
Motivación originada en altruismo puro  Transferencia de Conocimiento	0,65	15,22	0	0,42	Signo esperado (+) y significativo

Elaboración propia

Los resultados de este análisis conducen a aceptar la hipótesis 1, ya que se aprecia la relación positiva y significativa entre la motivación intrínseca originada

por altruismo puro y la transferencia de conocimiento. El coeficiente estimado es positivo ( $\beta=0,65$ ,  $t: 15,22$ ,  $p=0,0000$ ). Lo que significa que los voluntarios de las ONGs internacionales con motivación intrínseca originada en el altruismo puro favorecen la transferencia del conocimiento. Por cada unidad de cambio que se produzca en la motivación se podría incrementar en el 0,65 la transferencia de conocimiento. En cuanto a la contribución del constructo motivación intrínseca originada en el altruismo puro sobre la transferencia de conocimiento se encontró que la motivación intrínseca originada en el altruismo puro contribuye a explicar 42% de la variabilidad del constructo transferencia del conocimiento.

La hipótesis 2 plantea que las prácticas de GRH basadas en altruismo puro tienen un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca originada en altruismo puro sobre el resultado de la transferencia de conocimiento de ONGs internacionales. Para el cálculo de este efecto moderador, tanto el Smart-PLS como el SPSS, estiman tres coeficientes, uno es el efecto principal de la variable moderadora prácticas de GRH basadas en el altruismo puro (AP) sobre la variable dependiente transferencia de conocimiento (TC) que llamaremos  $\beta_2$ , el otro coeficiente que estima el efecto principal de la variable independiente motivación intrínseca (MI) sobre la variable dependiente transferencia de conocimiento (TC) que llamaremos  $\beta_1$ , y por último el más importante o el que nos interesa que es el efecto de interacción de (MI)\* (AP) sobre la variable dependiente transferencia de conocimiento (TC) que llamaremos  $\beta_3$ . Este puede observarse en la salida del Process del SPSS, en la tabla siguiente

**Tabla 40**

El efecto moderador modelo 1

```

*****
Outcome: TC

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,7653      ,5857      ,4205      128,6620      3,0000      273,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,0783      ,0403      -1,9431      ,0530      -,1576      ,0010
AIPuro      ,3095      ,0415      7,4582      ,0000      ,2278      ,3913
MI      ,6502      ,0427      15,2204      ,0000      ,5661      ,7343
int_1      ,2521      ,0316      7,9729      ,0000      ,1899      ,3144

Product terms key:
      int_1      MI      X      AIPuro

R-square increase due to interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
int_1      ,0965      63,5668      1,0000      273,0000      ,0000
*****

```

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

**Tabla 41**

Evaluación hipótesis 2

<i>Hipótesis 2</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>P-valor</i>	<i>Contribución</i>	<i>Resultado</i>
MI originadas en AP* Practicas basadas en AP ↓ Transferencia de conocimiento	0,2521	7,97	0	0,02	Signo esperado (+) y significativo

Elaboración propia

Se puede observar en la tabla anterior que el coeficiente de interacción es estadísticamente significativo y está indicando que hay un efecto de interacción o moderación, lo que significa que las prácticas de GRH basadas en el Altruismo

puro interfieren o condicionan el efecto que tiene la motivación intrínseca originada en el altruismo puro en la transferencia del conocimiento.

Como se puede observar en la tabla siguiente, se ha calculado el efecto condicional de la variable independiente, motivación intrínseca originada en altruismo puro sobre la variable dependiente, transferencia de conocimiento en diferentes valores del moderador, en este caso a una menos desviación estándar por debajo de la media estandarizada, la media estandarizada y a una desviación por encima de la media estandarizada.

Utilizando la aproximación Pick –a-Point (Rogosa, 1980; Bauer y Curran, 2005), algunas veces llamada un análisis de simples pendientes, se puede escribir:

$$\beta(\text{Altruismo puro bajo} = -1,0015) = 0,3977 \quad P < 0,001$$

$$\beta(\text{Altruismo puro medio} = 0,0002) = 0,6502 \quad P < 0,001$$

$$\beta(\text{Altruismo puro alto} = 1,0020) = 0,9028 \quad P < 0,001$$

#### Tabla 42

Efecto condicional de la variable independiente sobre la variable dependiente para los valores de la variable moderadora. Utilizando la aproximación Pick-a-Point.  
Modelo 1

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):							
AI Puro	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
-1,0015	,3977	,0463	8,5859	,0000	,3065	,4889	
,0002	,6502	,0427	15,2211	,0000	,5661	,7343	
1,0020	,9028	,0593	15,2351	,0000	,7861	1,0194	

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

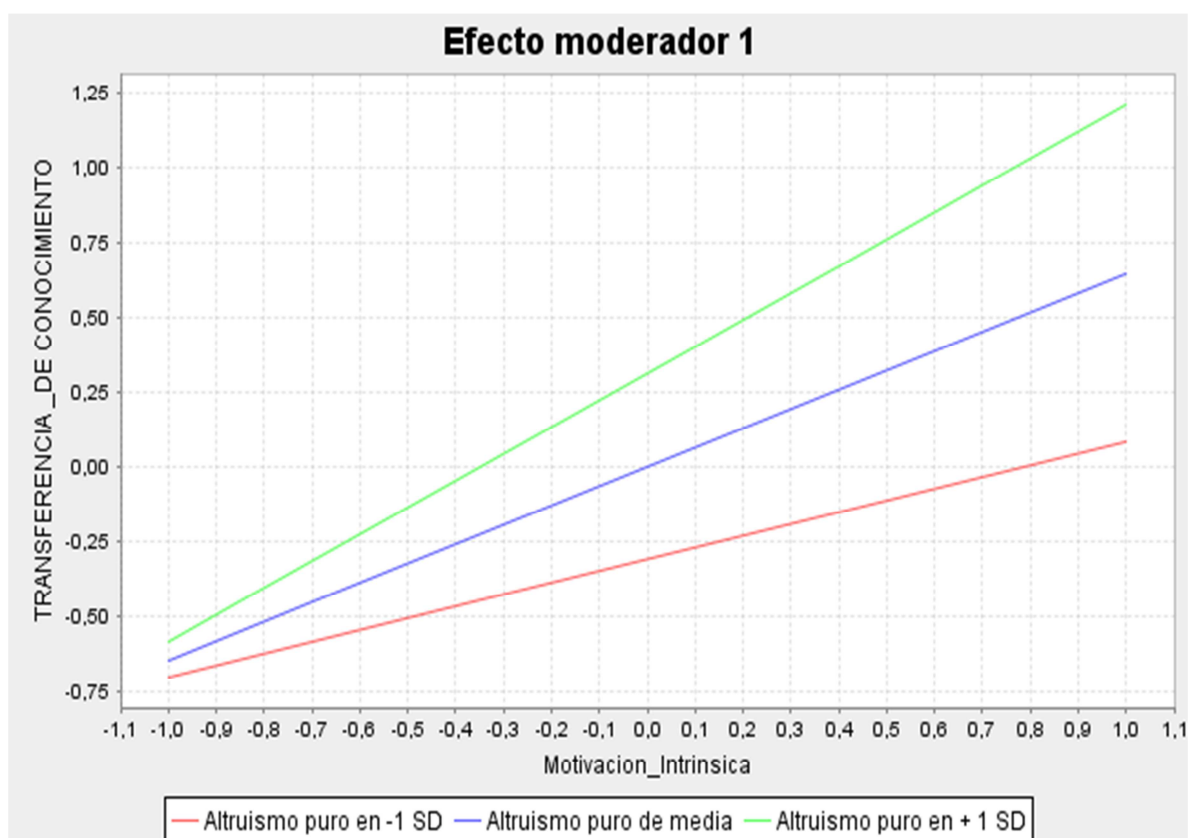
Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

Se puede observar de manera más clara gráficamente las tres pendientes en el gráfico 4 y concluir que el efecto de las motivaciones individuales intrínsecas

originadas en el altruismo puro sobre la transferencia del conocimiento es estadísticamente significativa entre los voluntarios que a través de las prácticas de recursos humanos han sido influenciados por las prácticas de GRH basadas en altruismo puro a un nivel alto ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = 1,0015$ ,  $P < 0,001$ ), aun nivel medio ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = 0,0002$ ,  $P < 0,001$ ) y a un nivel bajo ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = -1,0020$ ,  $P < 0,001$ ).

#### Gráfico 4

Efecto moderador de las prácticas de GRH puras



Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

En otras palabras, puede concluir en la gráfica que a una mayor motivación intrínseca originada en el altruismo puro con un nivel alto de exposición a las prácticas de GRH basadas en altruismo puro va a haber una mayor transferencia de conocimiento, por eso los tres coeficientes tienen signo positivo, lo que nos



indica que la relación entre motivación intrínseca originada en altruismo puro y transferencia de conocimiento es positiva y estadísticamente significativa.

A la vista de los resultados obtenidos en este modelo, se puede confirmar por tanto que la motivación intrínseca originada en el altruismo puro tiene una influencia positiva en la transferencia del conocimiento, y que las prácticas de GRH enfocadas en el altruismo puro tienen un efecto moderador positivo en la relación entre la motivación intrínseca y la transferencia del conocimiento (H2).

### **Conclusiones del modelo 1**

La hipótesis 1, que planteó que, “Las motivaciones intrínsecas en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo generan influencia positiva en la transferencia de conocimiento” fue probada con una relación positiva, por lo que la GRH deberá entender las motivaciones intrínsecas originadas por altruismo puro como un elemento necesario para lograr resultados superiores en el proceso estratégico de transferir conocimiento de y hacia sus filiales.

La hipótesis 2, por otro lado, también fue probada como una relación positiva en el planteamiento de que las prácticas de GRH basadas en el altruismo puro, tienen un efecto moderador sobre la relación entre motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo puro y la transferencia de conocimiento. La GRH en ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, si quiere aumentar la transferencia de conocimiento en voluntarios, necesitará trabajar en estrategias basadas en la auto-imagen del individuo que refuerzan su altruismo puro (placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo), esto incluye mecanismos para informar constantemente sobre el aporte del trabajo que hace el voluntario, y los resultados que obtiene la causa. Aquí se refuerzan los resultados de la investigación cualitativa, demostrando la necesidad de trabajar sobre la efectividad y el impacto social.

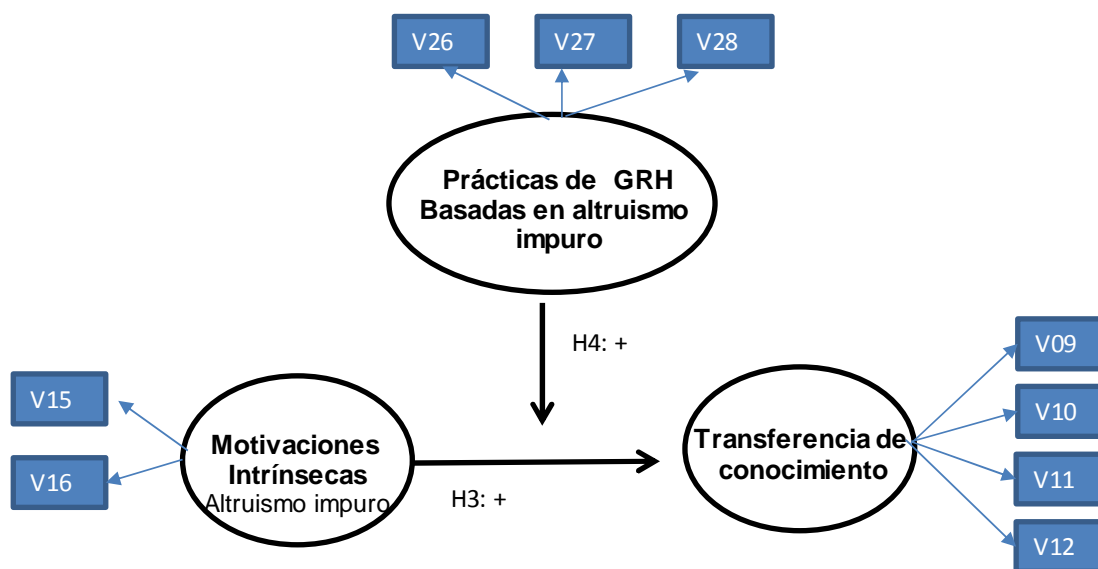
#### 4.4.2.2 Evaluación del Modelo 2

El segundo modelo plantea que las prácticas enfocadas en el altruismo impuro tienen un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca originada en el altruismo impuro sobre el resultado de la transferencia de conocimiento de ONGs internacionales.

El modelo planteado se presenta en la figura siguiente donde se mostrarán los resultados y se determinará la intensidad de las relaciones entre las variables como el poder predictivo del modelo, la precisión de las estimaciones y un último análisis se contrastarán las dos hipótesis planteadas en la parte inicial del proyecto acerca de las relaciones entre las variables.

**Figura 12**

Modelo PLS 2. Relación entre motivación intrínseca y transferencia de conocimiento como variable moderadora las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro.



Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

Cómo se recordará la evaluación de un modelo en PLS, consta de la valoración de los submodelos que lo componen, el modelo de medida y el modelo estructural. Se incluirán por lo tanto los dos apartados diferenciando las pruebas que constituyen cada uno, sin profundizar en su teoría, dado que quedó plasmada en la explicación del modelo uno.

Las variables incluidas en el modelo y su definición se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 43**

Variables incluidas en el modelo 2

Constructos (Variables latentes)	ítems	Declaraciones
<b>TRANSFERENCIA_DE CONOCIMIENTO</b>		
	<b>V09</b>	Usted usa conocimiento de sus colegas en la ONG.
	<b>V10</b>	Usted usa conocimiento de sus colegas de otras ONGs
	<b>V11</b>	Sus colegas de la ONG usan conocimiento que viene de usted.
	<b>V12</b>	Sus colegas en otras ONGs usan conocimiento que viene de usted.
<b>MOTIVACIONES INDIVIDUALES</b>		
<b>MOTIVACIÓN INTRINSECA.</b>		
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE ORIGEN ALTRUISMO IMPURO</b>		
	<b>V15</b>	Me gusta compartir conocimiento.
	<b>V16</b>	Yo siento que tengo conocimiento que puede ser usado por otros.
<b>PRACTICAS DE GRH.</b>		
<b>PRACTICAS DE GRH BASADAS EN ALTRUISMO IMPURO.</b>		
	<b>V26</b>	Le socializan los programas, los resultados y el crecimiento de la ONG
	<b>V27</b>	Le dan información del impacto de su trabajo en la gestión de la ONG
	<b>V28</b>	Le dan información del impacto de la ONG en la causa social

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

## Evaluación del modelo de medida

### Fiabilidad individual de los ítems.

Como se puede observar en la tabla 44 todas las cargas superan el valor de 0,7 excepto para las variables V26 que pertenece al constructo practicas de GRH basadas en altruismo impuro (AI), pero se ha mantenido esta variable, no siendo tan estrictos, porque sus cargas están muy próximas al valor 0,7. El resto de variables o ítems cumplen con el criterio demostrando que más del 50% de la

varianza de los indicadores es compartida por su constructo, es decir, demostrando la fiabilidad de la escala de medida.

**Tabla 44**

Cargas del modelo 2

	Prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro	Efecto moderador 1	Motivacion Intrínseca de origen altruismo Impuro	Transferencia de conocimiento
Motivacion_Intrínseca Impura * Altruismo impuro		1,044		
V09				0,783
V10				0,945
V11				0,852
V12				0,882
V15			0,757	
V16			0,873	
V26	0,629			
V27	0,806			
V28	0,918			

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

#### **Fiabilidad del constructo - Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta.**

Para evaluar la rigurosidad con la que los indicadores miden la misma variable se analiza los valores del Alpha de Cronbach y los valores de la confiabilidad compuesta. Se puede ver que todos son mayores a 0,7 a excepción de la motivación AI que queda por debajo de 0,7 pero superior a 0,5. Sin embargo su fiabilidad compuesta y su AVE son superiores por lo que se decide dejarlo. Lo que nos indica que los indicadores de los constructos son confiables. Ambos indicadores se interpretan de la misma manera tanto el Alpha de Cronbach como la confiabilidad compuesta.

**Tabla 45**

Confiabilidad de los constructos, modelo 2.

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	0,717	0,925	0,833	0,629
Efecto moderador 1	1,000	1,000	1,000	1,000
Motivacion_Intrínseca de origen altruismo Impuro	0,509	0,536	0,800	0,667
Transferencia de conocimiento	0,888	0,895	0,924	0,752

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

**Validez convergente**

Como se puede observar en la tabla 45 los AVE están todos por encima de 0,6 mostrando la validez convergente del modelo, esto significa que todos los ítems o indicadores destinados a medir un constructo miden realmente lo mismo. Otra razón más para no omitir indicadores con cargas un poco inferiores a 0,7.

**Validez discriminante**

Vemos que el criterio de Fornell-Larcker (tabla 46) se cumple, por lo que se puede afirmar que los constructos del modelo poseen validez discriminante.

**Tabla 46**

Criterio de Fornell-Larcker modelo 2

	Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	Efecto moderador 1	Motivacion Intrínseca de origen altruismo Impuro	Transferencia de conocimiento	Validez discriminante
Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	0,793				Comprobada
Efecto moderador 1	0,259	1,000			
Motivacion Intrínseca de origen altruismo Impuro	0,718	0,044	<b>0,817</b>		Comprobada
Transferencia de conocimiento	0,602	0,263	0,791	<b>0,867</b>	Comprobada

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

En el otro criterio de las cargas cruzadas se puede observar que no se cumple solo para el indicadores V26, aquel que dejamos y tenía cargas ligeramente por debajo de 0,7, que en la tabla siguiente se pueden observar resaltados en negrilla, para el resto de ítems se cumple el criterio de cargas cruzadas, explicadas en el modelo uno.

**Tabla 47**

Criterio de cargas cruzadas modelo 2

	Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	Efecto moderador 1	Motivacion Intrínseca de origen altruismo Impuro	Transferencia de conocimiento
Motivacion_Intrínseca Impura * Altruismo impuro	0,259	1,000	0,044	0,263
V09	0,506	-0,009	0,643	<b>0,783</b>
V10	0,580	0,174	0,757	<b>0,945</b>
V11	0,439	0,361	0,681	<b>0,852</b>
V12	0,560	0,388	0,654	<b>0,882</b>
V15	0,394	-0,139	<b>0,757</b>	0,637
V16	0,738	0,166	<b>0,873</b>	0,661
V26	<b>0,629</b>	-0,290	0,384	0,306
V27	<b>0,806</b>	0,201	0,415	0,222
V28	<b>0,918</b>	0,455	0,763	0,705

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

### Validación de la Multicolinealidad.

Se logró que el valor del factor de inflación de la varianza (VIF) estuviera por debajo de 5 indicando que no hay problemas de multicolinealidad.

**Tabla 48**

Valores VIF del modelo estructural 2

	Transferencia de conocimiento
Prácticas de GRH basadas en el Altruismo puro	1,132
Efecto moderador 1	1,115
Motivación Intrínseca originada en el altruismo puro	1,195
Transferencia de conocimiento	

Fuente: Resultados obtenidos del software SmartPLS

### Evaluación del modelo estructural

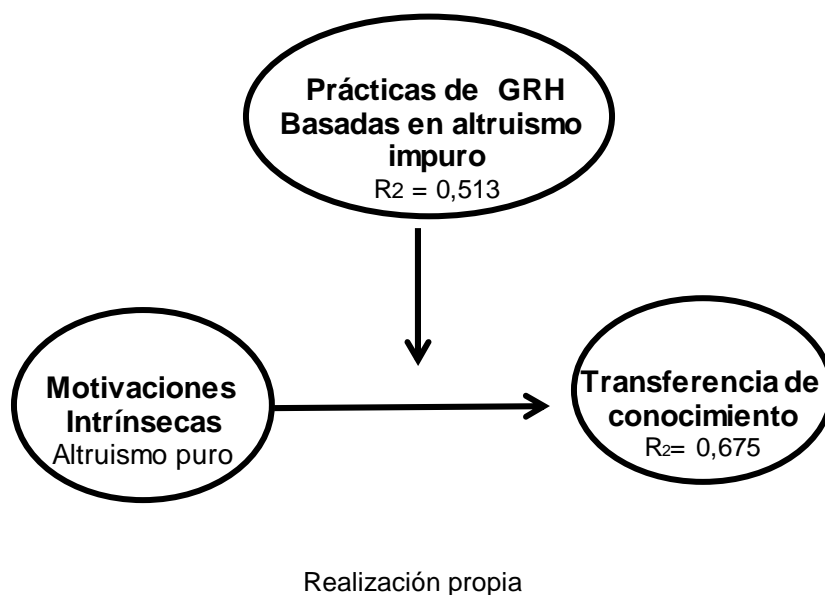
#### Coefficientes R<sup>2</sup>.

Los valores observados en la figura 13 están considerablemente por encima de 0,25 evidenciando un poder predictivo del modelo muy importante para las variables dependientes, en este modelo la transferencia de conocimiento (TC) y las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro (AI). Los constructos motivación intrínseca originada en el altruismo impuro y las prácticas de GRH basadas en altruismo impuro, explican el 67,5% la variación en la transferencia del conocimiento.

Para las prácticas de GRH basadas en altruismo impuro, el R<sup>2</sup> es de 51,3%, nos indica que el constructo motivación intrínseca, explica en un 51,3% la variación del constructo.

**Figura 13**

Valores de  $R^2$  para las variables dependientes del modelo 2



### Prueba Blindfolding

Los valores de  $Q^2$  confirman de nuevo, al ser superiores a 0, la capacidad predictiva del modelo. Podemos verlo en la siguiente tabla.

**Tabla 49**

Criterio de relevancia predictiva  $Q^2$  para el modelo 2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	831,000	585,918	0,295
Efecto moderador 1	277,000		1,000
Motivacion Intrínseca de origen altruismo Impuro	554,000	499,830	0,098
Transferencia de conocimiento	1.108,000	487,269	0,560

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS



### Validación de la significancia estadística de las cargas de cada uno de los ítems del modelo estructural.

Los resultados de la prueba de Bootstrapping son aceptables, al observar valores de la prueba T-student mayor que el valor crítico de  $T=2,576$  para un nivel de confianza del 95% con infinitos grados de libertad.

**Tabla 50**

Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo 2.

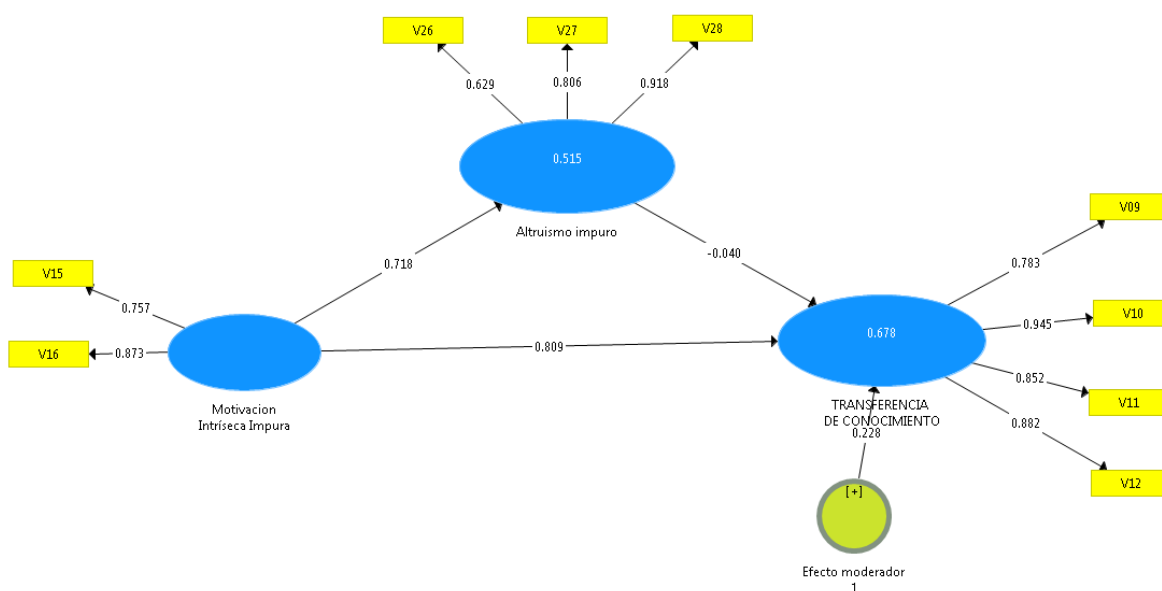
	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV )	P Valores
Motivacion_Intrínseca Impura * Altruismo impuro <- Efecto moderador 1	1,044	1,040	0,086	12,164	0,000
V09 <- Transferencia de conocimiento	0,783	0,782	0,024	33,215	0,000
V10 <- Transferencia de conocimiento	0,945	0,945	0,007	131,757	0,000
V11 <- Transferencia de conocimiento	0,852	0,851	0,020	42,891	0,000
V12 <- Transferencia de conocimiento	0,882	0,881	0,014	60,989	0,000
V15 <- Motivacion Intrínseca origen altruismo Impuro	0,757	0,753	0,040	19,134	0,000
V16 <- Motivacion Intrínseca origen altruismo Impuro	0,873	0,873	0,012	70,872	0,000
V26 <- Prácticas de GRH basadas en altruismo impuro	0,629	0,627	0,035	17,785	0,000
V27 <- Prácticas de GRH basadas en altruismo impuro	0,806	0,806	0,032	24,925	0,000
V28 <- Prácticas de GRH basadas en altruismo impuro	0,918	0,917	0,014	67,709	0,000

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

La figura 14 presenta el modelo hipotético a contrastar con el programa Smart PLS. Falk y Miller (1992, p 74) señalan que un índice razonable de varianza explica en un constructo por otra variable latente viene dado por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path ( $\beta$ ) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables. La interpretación es que el 28% de la varianza del constructo B es explicado por la variable latente A.

**Figura 14**

Modelo de contraste empírico estimado con Smart-PLS para el modelo 1



Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

### Contribución de las variables predictoras sobre la varianza explicada de las variables endógenas.

En este modelo 2 se puede ver la matriz de correlaciones entre los constructos que mostramos en la tabla 51, se pasa a probar el poder predictivo de las variables exógenas sobre la transferencia del conocimiento.

A la vista de los resultados obtenidos en el modelo sobre la contribución de los constructos sobre la variable transferencia de conocimiento (Tabla 52), se puede confirmar el poder predictivo de la motivación intrínseca basada en el altruismo impuro, de las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro y del efecto moderador sobre la variable transferencia de conocimiento. Los coeficientes path estandarizados superan el valor requerido de 0,2 y en el caso de MI el 0,3 (criterio más exigente) al mismo tiempo que es ampliamente superado el valor 1,5% de la varianza explicada en todos los casos, pues Falk y Miller (1992, p. 80) proponen

una regla empírica, más suave que la propuesta de Chin (1998a, p, xiii), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza en una variable dependiente o predecida. Destacamos que el valor más alto corresponde al poder predictor de la motivación intrínseca sobre la transferencia de conocimiento ya que el 64% de la varianza de la transferencia del conocimiento viene explicada por la motivación intrínseca.

**Tabla 51**

Matriz de correlaciones de los constructos del modelo 2

	Prácticas de GRH basadas en altruismo impuro	Efecto moderador 1	Motivación Intrínseca de origen altruismo Impuro	Transferencia de conocimiento
Prácticas de GRH basadas en Altruismo impuro	1,000	0,259	0,718	0,602
Efecto moderador 1	0,259	1,000	0,044	0,263
Motivación Intrínseca de origen altruismo Impuro	0,718	0,044	1,000	0,791
Transferencia de conocimiento	0,602	0,263	0,791	1,000

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

**Tabla 52**

Contribuciones de las variables predictoras a la varianza explicada de la Transferencia de conocimiento.

Relaciones planteadas en el modelo	Coficiente path $\beta$	Correlaciones	% de Varianza explicada o contribución
MI $\rightarrow$ TC	0,809	0,791	0,64
MI*AI $\rightarrow$ TC (Efecto moderador)	0,228	0,263	0,06
AI $\rightarrow$ TC	-0,399	0,602	-0,24


Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

### Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

La relación entre la Motivación Intrínseca originada por altruismo impuro y la transferencia de conocimiento en voluntarios de ONG's internacionales también se probó, dando como resultado una influencia positiva. Este se realizó para soportar el modelo cómo se puede observar en la tabla 49.

**Tabla 53**

Evaluación de la hipótesis 3

HIPÓTESIS 3	$\beta$	$t$	$P$ -valor	Contribución $n$	Resultado
Motivación Intrínseca originada en altruismo impuro 	0,809	16,03	0	0,639	Signo esperado (+) y significativo
Transferencia de Conocimiento					


Elaboración propia en base a los Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

Los resultados de este análisis conducen a aceptar la relación positiva y significativa entre la Motivación intrínseca originada en el altruismo impuro y la Transferencia de conocimiento. El coeficiente estimado es positivo ( $\beta=0,809$ ,  $t$ : 16,03,  $p=0,0000$ ). Lo que significa que los voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia con motivación intrínseca originada por el altruismo impuro favorecen la transferencia del conocimiento. En cuanto a la contribución del constructo motivación intrínseca originada en el altruismo impuro sobre la Transferencia de conocimiento se encontró que la primera contribuye a explicar 63,9% de la variabilidad del constructo Transferencia del conocimiento.

La hipótesis H4 es dónde se plantea que las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro tiene un efecto moderador positivo porque refuerza la influencia de la motivación intrínseca originada en el altruismo impuro sobre el resultado de la transferencia de conocimiento de ONGs internacionales.

**Tabla 54**

Evaluación hipótesis 4

HIPÓTESIS 4	$\beta$	$t$	$P$ -valor	Contribución	Resultado
MI originadas en AI* Prácticas basadas en AI 	0,228	6,55	0	0,06	Signo esperado (+) y significativo
Transferencia de Conocimiento					

Elaboración propia en base a los Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

Se puede observar que el coeficiente de interacción es estadísticamente significativo y está indicando que hay un efecto de interacción o moderación, lo que significa que las prácticas basadas en el altruismo impuro interfieren o condicionan el efecto que tiene la motivación intrínseca originada en el altruismo impuro en la transferencia del conocimiento.

**Tabla 55**

Efecto moderador modelo 2

Outcome: TC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8236	,6783	,3264	191,9146	3,0000	273,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,1637	,0425	-3,8539	,0001	-,2473	-,0801
AIMPURO	-,0399	,0522	-,7642	,4454	-,1426	,0628
MI	,8039	,0504	16,0393	,0000	,7097	,9082
int_1	,2283	,0348	6,5569	,0000	,1598	,2969

Product terms key:

int\_1 MI X AIMPURO

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0507	42,9934	1,0000	273,0000	,0000

\*\*\*\*\*

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

Utilizando la aproximación Pick –a-Point se establecen tres niveles de la variable moderadora estandarizada, la cual es cuantitativa, los cuales se podrían etiquetar como prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro bajo, altruismo impuro medio y altruismo impuro alto; lo que estima este efecto condicional de la variable motivación intrínseca sobre la transferencia de conocimiento, es en qué medida la variable independiente (MI) influye en la dependiente (TC) en personas con las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro, alto, medio y bajo.

Como se puede observar en la tabla siguiente, se ha calculado el efecto condicional de la variable independiente, motivación intrínseca sobre la variable dependiente, transferencia de conocimiento en diferentes valores del moderador, en este caso a una menos desviación estándar por debajo de la media estandarizada, la media estandarizada (que es cero) y a una desviación por encima de la media estandarizada.

$$\beta(\text{Altruismo impuro bajo} = -1,0018) = 0,5802 \quad P < 0,001$$

$$\beta(\text{Altruismo impuro medio} = -0,0001) = 0,8089 \quad P < 0,001$$

$$\beta(\text{Altruismo impuro alto} = 1,0016) = 1,0377 \quad P < 0,001$$

### Tabla 56

Efecto condicional de la variable independiente sobre la variable dependiente para los valores de la variable moderadora. Utilizando la aproximación Pick-a-Point. Modelo 2.

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s) :

AIMPURO	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,0018	,5802	,0549	10,5636	,0000	,4721	,6883
-,0001	,8089	,0504	16,0391	,0000	,7096	,9082
1,0016	1,0377	,0671	15,4605	,0000	,9055	1,1698

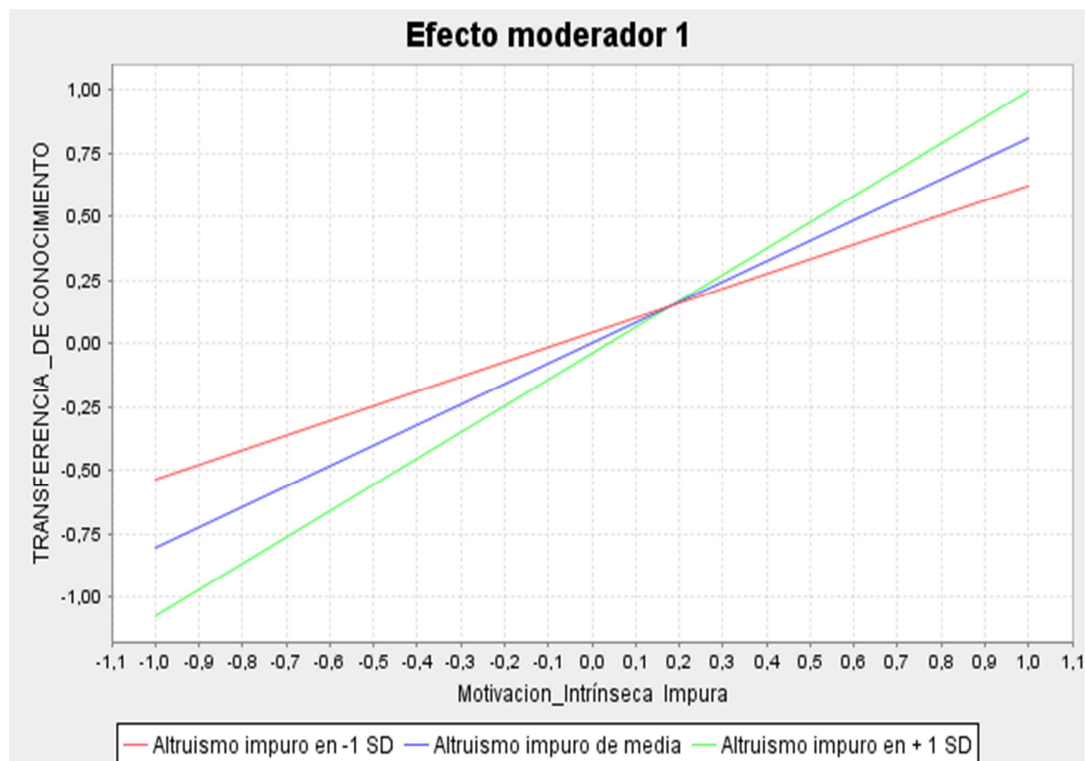
Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean. Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

En la gráfica 5 se puede observar las tres pendientes y concluir que el efecto de las motivaciones individuales intrínsecas sobre la transferencia del conocimiento es estadísticamente significativa entre las personas que han estado expuestas a prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro a un nivel alto ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = 1.0018$ ,  $P < 0,001$ ), aun nivel medio ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = 0,000$ ,  $P < 0,001$ ) y a un nivel bajo ( $\theta_{X \rightarrow Y|M} = -1,0019$ ,  $P < 0,001$ ).

### Gráfica 5

Efecto moderador de las prácticas de GRH impuras.



Fuente: Resultados obtenidos a partir del SmartPLS

En otras palabras, se puede concluir observando la gráfica que a una mayor motivación intrínseca con un nivel alto de exposición a prácticas basadas en el altruismo impuro va a haber una mayor transferencia de conocimiento, por eso los tres coeficientes tienen signo positivo, lo que nos indica que la relación entre

motivación intrínseca y transferencia de conocimiento es positiva y estadísticamente significativa.

### **Conclusión del modelo**

La hipótesis 3 que planteó que las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro del voluntario favorecen la transferencia arrojó una relación positiva. También vale la pena resaltar que las motivaciones basadas en altruismo impuro son más fuertes para transferir conocimiento  $\beta=0,809$  que las motivaciones basadas en altruismo puro  $\beta=0,65$ , sin desconocer la relevancia y la fuerza de ambas. Confirmando la importancia de trabajar ambos altruismos para la transferencia de conocimiento.

La hipótesis 4, por su parte planteó que las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro, tienen un efecto moderador sobre la relación entre motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro y la transferencia de conocimiento, el modelo arrojó un resultado positivo también. También se probó que las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro aportan significativamente a la relación planteada así su nivel de exposición cambie (bajo, medio o alto), evidentemente con un nivel alto de exposición a las prácticas de GRH basadas en altruismo puro va a haber una mayor transferencia de conocimiento.

La GRH tiene en las prácticas vinculadas en altruismo impuro (sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar”) otra fuente para generar transferencia de conocimiento, específicamente con estrategias relacionadas con la identidad social, cuando se enfocan en divulgar las iniciativas de responsabilidad social de la organización generando valor de marca y reputación corporativa; las prácticas que estimulan la auto-caracterización del empleado para que se clasifique a sí mismo en la organización, le asigne valor a pertenecer; y las prácticas que le dan visibilidad al empleado, con el reconocimiento de su trabajo individual frente a sus pares y a la organización generando reputación del voluntario, serán el camino para lograr afianzar el altruismo impuro. Esto da



sentido también a la legitimidad y valor de marca como elemento característico establecido en el modelo organizativo.

#### **4.5 Conclusiones generales de los resultados obtenidos en el proceso cuantitativo.**

A nivel general, el modelo evaluado en esta etapa de la investigación plantea cuestiones relevantes para la teoría de management de recursos humanos en las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo, que se detallan a continuación:

- Las motivaciones individuales originadas en el altruismo puro e impuro de los voluntarios, son un elemento indispensable en la decisión de recibir y compartir conocimiento de los voluntarios. Aquellas que nacen del altruismo impuro son más fuertes que las que se originan en el puro, aunque ambas constituyen una oportunidad estratégica.
- Si la GRH desarrolla prácticas enfocadas en los elementos que potencializan estos dos tipos de altruismo, puede lograr que la transferencia de conocimiento se convierta en un proceso estratégico superior para la ONG.
- El modelo organizativo planteado en la primera etapa de investigación toma fuerza al vincular los elementos de efectividad e impacto social con el altruismo puro. Y la legitimidad y el valor de marca con el altruismo impuro. Lo que genera un valor integral de los aportes de esta investigación y muestra una línea de trabajo para la dirección de la ONG.
- Los voluntarios se perfilan como uno de los stakeholders con mayor importancia para la ONG por su aporte a procesos estratégicos y requieren

una gestión especial y particular para fortalecer sus lazos de origen altruista.

- Las prácticas de GRH basadas en beneficios económicos no son valoradas como una motivación por parte de los voluntarios. Y aunque los beneficios no-monetarios si son valorados, están por debajo de la motivación altruista.
- La transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo se hace presente con fuerza en el recibir, pero con debilidad en el compartir. Esto también constituye otro planteamiento estratégico de la GRH que debe proponer.

Con estas conclusiones se da por cubierto el objetivo general de esta etapa de investigación que proponía establecer si existía una influencia en la relación entre motivaciones basadas en altruismo y transferencia de conocimiento, aportando valor en la diferencia entre al altruismo puro e impuro, con la validación de cuatro hipótesis. En igual medida se cumplieron los objetivos específicos que buscaban caracterizar la existencia de transferencia de conocimiento, motivaciones (basadas en altruismo y beneficios) y prácticas de GRH en voluntarios de las filiales en Colombia de ONGs internacionales.

#### **4.6 Implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones**

Los resultados del estudio son generalizables para el sector de ONGs internacionales, sin embargo, como limitante y oportunidad para una futura investigación, sería apropiado dividir la muestra en conglomerados basados en el tipo de compromiso de los voluntarios de la ONG para establecer diferencias en los efectos que producen las prácticas de GRH en las motivaciones según el grado de tiempo y trabajo que los voluntarios dedican a la causa.

Los ítems usados para evaluar los constructos pueden ser ampliados y modificados alejándose de la literatura existente para ampliar los modelos de estudio, aunque esto implique la prueba de nuevos instrumentos y escalas.

En este tipo de estudios de ecuaciones estructurales para modelar las relaciones entre variables latentes supone una limitación, dado que se supone linealidad de las relaciones entre las variables latentes, descartando otro tipo de relaciones que puedan estar dándose de hecho (cómo ejemplo los modelos econométricos).

Esta etapa del trabajo de investigación está contribuyendo a la gestión en el área de recursos humanos para que mejoren sus prácticas en el voluntariado de ONGs internacionales entendiendo la importancia de incentivar el altruismo tanto puro como impuro y de eliminar prácticas que ofrezcan beneficios para que transfieran conocimiento.



## **Capítulo 5 – Conclusiones generales de la investigación**

La presente investigación contribuye teóricamente al área de management de las ONGs internacionales a través de un modelo que las caracteriza como organizaciones y describe su internacionalización. Así como aporta también en la dirección de recursos humanos a través de la evaluación de las prácticas que influyen en la motivación de los individuos voluntarios para transferir conocimiento entre unidades dispersas, apoyando la ventaja competitiva de la organización.

La importancia del enfoque en ONGs internacionales se cimienta en su carácter de unicidad y diferencia frente a las EMNs en las que se enfoca gran parte de la literatura e investigaciones sobre internacionalización. Las ONGs internacionales además juegan un papel relevante en la sociedad donde funcionan para preservar y reivindicar intereses no atendidos por los gobiernos (derechos humanos, desarrollo social y económico, preservación de recursos naturales, entre otros). Su origen parte de países desarrollados, pero se dispersa geográficamente hacia países en vía de desarrollo donde sus filiales llevan a cabo las tareas sociales por la que existen. Las ONGs muestran tendencia de crecimiento e importancia en los países donde se hacen presentes.

El desarrollo de la propuesta se desarrolló con el uso de una metodología diferente para cada uno de los dos objetivos de la investigación. Una primera etapa de carácter exploratorio-descriptivo que buscó caracterizar y analizar las decisiones de internacionalización de las ONGs con filiales en un país en vía de desarrollo, utilizó un enfoque metodológico cualitativo a través de entrevistas en profundidad, observación y documentación en cuatro ONGs internacionales, entendiendo exigencias particulares principalmente en la reputación y el valor de marca. Y una segunda etapa de carácter prescriptivo o normativo donde se evaluó la gestión de recursos humanos dirigida al voluntariado de las ONGs internacionales utilizando un enfoque cuantitativo a través de una encuesta dirigida a 277 voluntarios que busca probar las hipótesis que establecen la

influencia de las prácticas de GRH en la relación entre motivación y transferencia de conocimiento, para entender el papel que jugaban las prácticas vinculadas a la motivación en la transferencia de conocimiento.

La investigación empírica se realizó en Colombia, como país emergente donde se desarrollan iniciativas de gran importancia a nivel mundial como la protección del medio ambiente, la protección de la niñez y la lucha por erradicar la pobreza, entre otras causas que se trabajan en el territorio y donde se hacen presentes al menos 30 ONGs internacionales de renombre, además de movilizar voluntariado de forma masiva.

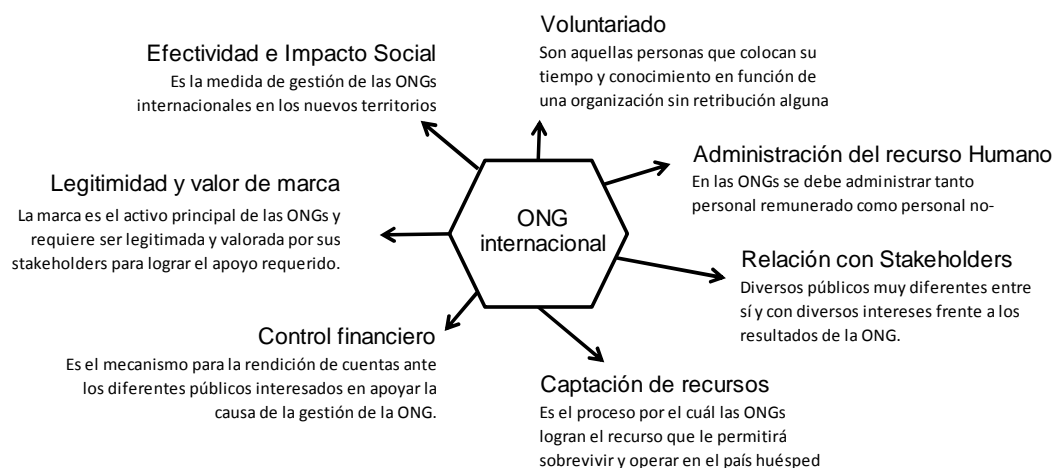
### **Caracterización de las ONGs internacionales**

Con la finalidad de responder al objetivo de caracterizar las filiales de ONGs internacionales en Colombia como organizaciones, se inició en el capítulo uno con la descripción de los antecedentes, características, funcionalidad y gestión de estas organizaciones, así como también sus procesos de internacionalización, para luego encontrar diferencias significativas con las EMNs (tabla 1). De esta comparación se resaltan especificidades de las ONGs internacionales vinculadas con su rendición de cuentas hacia stakeholders, enfoque de negocio en la efectividad e impacto social, acciones de marca que buscan reputación y legitimidad, objeto económico sin busca de lucro, fuente de ingreso a través de captación de recursos de terceros, indicadores de buena gestión concentrados en la rendición de cuentas y control de terceros, comunicación para generar valor de marca y administración de recurso humano remunerado y voluntario como los principales diferenciadores que requieren gestión específica.

Estas características diferenciales derivadas de esta comparación fueron la base para desarrollar un modelo organizativo para las ONGs internacionales, para ser evaluado en esta etapa de investigación (Tabla 7) y sus componentes se explican en el gráfico 6.

## Gráfico 6

### Elementos del modelo organizativo de ONGs internacionales



Elaboración propia

Cada elemento propuesto en el modelo fue evaluado en la investigación y arrojó resultados relevantes (Tabla 14) que aportaron de forma significativa y relevante al management de las ONGs internacionales enriqueciendo la visión de la dirección de empresas como campo y que se detallan a continuación:

- **La efectividad e impacto social**  
Es la razón de ser de la organización. La buena gestión en los territorios donde se hace presente le agrega valor y reputación a la marca de la ONG y es el principal elemento a socializar hacia sus stakeholders a través de diversas estrategias de comunicación por diversos medios nacionales e internacionales. Se aleja en la mayoría de casos del uso de una cifra per se, miden la efectividad con cifras de impacto soportadas con evidencias del trabajo en campo, disminución, eliminación o avances en el logro del objetivo planteado. Es uno de los principales elementos que diferencia a las ONGs internacionales de una EMNs.
- **La legitimidad y el valor de marca.**

Es el oxígeno de la ONG internacional con filiales en país en vía de desarrollo, se alimenta de la buena gestión de recursos, de la efectividad y el impacto social, e impacta en los stakeholders de la organización. La marca es tratada como el activo principal de las ONGs y requiere ser legitimada y valorada por sus stakeholders para lograr el apoyo requerido. La estrategia de comunicación de marca es el soporte para lograr visibilidad y posicionamiento a través de informar reconocimientos y premios, el uso de voceros (influenciadores) de la marca, socializar informes de gestión, transparencia e informes de trabajo de campo entre algunas de las estrategias de comunicación usadas frecuentemente. A diferencia de las EMNs quienes también eligen la marca como parte de sus activos importantes, la custodia del manejo de la marca de las ONGs se torna estricta y cuidan con alto recelo sus vínculos y alianzas, así como todas sus decisiones de internacionalización están mediadas por esta prioridad. En las EMNs las decisiones de internacionalización se basan en decisiones de factibilidad de mercado, económico y técnico, y retorno de la inversión.

- El control financiero.

Funciona como mecanismo para la rendición de cuentas a través de auditorías internas y externas de y hacia diversos stakeholders que apoyan los programas o proyectos y/o que están interesados en hacerlo. Para esto se institucionalizan procesos de transparencia y disponibilidad de la información para el que la requiera. Las EMNs también ejercen procesos de control financiero, pero para cumplir ante los requerimientos de la ley del país y sobre todo para los shareholders a quien deben mostrar rendimiento financiero como su principal prioridad.

- Captación de recursos.

Es el proceso por el cuál las ONGs logran el recurso que le permitirá sobrevivir y operar en el país huésped. Implica gestión para el desarrollo de estrategias hacia diferentes públicos, principalmente a través de las



redes de la ONG internacional, cooperación internacional con otros gobiernos y/o agencias, programas de socios, agencias gubernamentales y de otras organizaciones no gubernamentales, programas de donaciones particulares, colectas nacionales. Es un proceso estratégico que demanda tiempo y dedicación. Las EMNs por su parte no tienen este proceso, sus recursos provienen de sus shareholders y de la gestión económica que realicen con sus operaciones.

- La relación con stakeholders.

Los stakeholders de las ONGs son muy diferentes entre sí y tienen diversos intereses frente a los resultados de la ONG. La relación con ellos es constante y se vincula a proyectos o programas con redes internacionales, organismos gubernamentales nacionales, regionales y locales, el sector privado, los gremios, las comunidades, la academia, otras organizaciones, medios de comunicación, agencias de cooperación internacional, ciudadanos, voluntariado y otras ONGs. Los stakeholders son los que permiten el desarrollo de apoyos económicos, alianzas, apoyos privados y de estado, apoyo de voluntariado, entre otros. Una comunicación constante y una rendición de cuentas transparente hacen que esta relación se fortalezca y logre la permanencia en el tiempo de la ONG. En las EMNs la influencia de los stakeholders no es fuerte, prima la relación con los shareholders y el resultado económico es el medio de vínculo y permanencia del apoyo.

- Administración del recurso humano.

En las ONGs se debe administrar tanto personal remunerado como personal no-remunerado. La presencia del altruismo y la filantropía es común entre ambos tipos de empleados, por lo que se generan otro tipo de necesidades para el desarrollo de prácticas que motiven a decidirse, a permanecer y a ser parte de procesos estratégicos de la organización. El personal no-remunerado vinculado como voluntariado dentro de la ONG

presenta su propia complejidad en el manejo, partiendo de las diferentes formas en que se presenta y de los requerimientos a nivel de prácticas de GRH que esto implica. En las EMNs sólo manejan personal remunerado por lo que todos estos requerimientos de gestión y administrativos no se presentan.

- Voluntariado.

Son aquellas personas que colocan su tiempo y conocimiento en función de una organización sin retribución alguna. Esta modalidad es muy común en las ONGs donde se presentan tres diferentes tipos de voluntariado: especializado bajo contrato, con manejo de roles y un programa masivo. Los primeros son muy comunes con contratos específicos y por proyectos, incluyen las prácticas profesionales. Los segundos tienen responsabilidades dentro de la causa y compromisos de tiempos. Y el último el programa masivo son aquellos que trabajan bajo sus propias condiciones y disponibilidad de tiempo, sin asumir responsabilidades. Los programas masivos, aunque son muy atractivos para todas las ONGs, se consideran riesgosos por la responsabilidad legal sobre ellos. El voluntariado es el motor de masividad en la difusión de las estrategias de la ONG en las comunidades y campos de acción. Requieren alto esfuerzo en administración, coordinación y control del mismo, lo que requiere estructuras organizativas adicionales. como factor clave para la administración de la ONG con lineamientos, políticas corporativas y gubernamentales diferentes y específicas según sea el campo de acción de la causa y el país huésped. El voluntariado no se hace presente en las EMNs.

El modelo entonces se estructura con estas características que se convierten en base fundamental para la gestión organizacional en una ONG internacional con filiales en países en vía de desarrollo y que son claves para el desarrollo de estrategias enfocadas en la generación de valor de la organización.

Como consecuencia de este nuevo planteamiento organizacional también se modifica la gestión administrativa que adquiere dinámicas diferenciales y propias demandando una serie de recursos especiales para poder desarrollar su trabajo en los países huéspedes. Recursos como el humano se torna más especializado de acuerdo al tipo de causa sobre la que trabaja, el conocimiento del campo de acción, las habilidades de gestión que posea y que también deberán ser asumidas en el nuevo campo entre otros. La Gestión de estos recursos humanos también se modifica al incluir dentro de sus responsabilidades prácticas que influyan sobre la motivación de los voluntarios para captarlos, para mantenerlos dentro de la ONG y también para alinearlos a los procesos estratégicos que se requieran. Las estructuras organizativas también cambian para poder administrar, controlar y coordinar los procesos que incluyan voluntariado, gestión de efectividad e impacto social y se acomode a las necesidades de control de la casa matriz. Otro aspecto importante es la experticia en programas para captación de fondos, a nivel masivo, de alianzas, para buscar donantes por programas o proyectos y sobre todo el conocimiento sobre las exigencias legales del país. El control financiero requiere no sólo la rendición de cuentas sino también la adaptación de la información para cada uno de los stakeholders que la requiera y la estrategia para usarla para generar vínculo y la estrategia de relacionamiento con públicos requiere un trabajo muy fuerte para generar motivación de apoyo.

Otro de los aportes importantes que hace la investigación en esta etapa es determinar la diferenciación del modelo organizativo planteado y probado en ONGs internacionales frente al modelo organizativo de las EMNs (Tabla 15). Este comparativo enfrenta los elementos de enfoque de la gestión estratégica entre los dos tipos de organizaciones, los cuales se detallan a continuación:

- Las ONGs internacionales enfocan sus recursos para lograr efectividad e impacto social en los territorios donde se ubica, mientras las EMNs se

enfocan en los resultados económicos de la gestión, la búsqueda de la eficiencia en la relación costo-beneficio, y retorno a la inversión.

- Las ONGs internacionales enfocan sus esfuerzos de comunicación y sus decisiones estratégicas en construir y proteger la legitimidad y la reputación de marca, mientras las EMNs basan sus decisiones estratégicas en la búsqueda de resultados económicos y valor de mercado.
- Las ONGs internacionales usan el control financiero y los informes de gestión como herramientas de transparencia, mientras las EMNs los usan para controlar el logro de la rentabilidad de la inversión.
- Las ONGs internacionales sobreviven a través de la captación de recursos usando diferentes estrategias, mientras los recursos de las EMNs se originan de los aportes de sus shareholders y del resultado de sus operaciones de mercado.
- Las ONGs internacionales deben trabajar en mantener relaciones fuertes con sus stakeholders como dinamizadores de apoyo, mientras que en las EMNs la principal relación se realiza con sus shareholders y luego se alinean los intereses con los de sus stakeholders.
- En las ONGs internacionales se presenta recurso humano remunerado y no-remunerado para ser administrado, mientras en las EMNs sólo se hace presente el personal remunerado.
- En las ONGs internacionales se presenta el voluntariado como un elemento de masividad y de difusión en las comunidades que debe ser administrado, mientras en las EMNs no existe dicha figura.

Con estos resultados se cumple con el objetivo planteado de caracterizar las ONGs internacionales desde sus particularidades organizativas, reforzando los argumentos sobre las diferencias que existen con las EMNs.

Estos aportes al management de las ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo se convierten en una nueva línea de investigación de donde se derivan una serie de nuevos planteamientos vinculados con el desarrollo de estrategias para la generación de valor de las ONGs. La importancia de esta caracterización no solo radica en su especificidad sino también por toda la gestión y recursos que demandan y por lo cual se requieren ajustes en las estrategias, competencias laborales específicas y seguramente una variación importante en el tipo de perfiles que requiere en sus directivos y empleados. Constituyéndose en un nuevo modelo organizativo o al menos en una variación significativa de los modelos organizativos aplicados a las EMNs.

### **Decisiones de internacionalización de las ONGs**

Para responder al objetivo de, establecer las decisiones de internacionalización que toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano, se contextualizaron los procesos de internacionalización de estas organizaciones en el capítulo uno, encontrando muy poca literatura sobre el tema en estas organizaciones. Por esta razón se decidió usar la teoría existente sobre decisiones de internacionalización de EMNs (Tabla 8), para luego explorarlas en las ONGs internacionales investigadas.

El resultado de la investigación sobre las decisiones de internacionalización en ONGs arrojó resultados consistentes con alto nivel de control en todas sus decisiones, casi siempre apalancado por la intención de proteger la reputación y el valor de marca internacional y no arriesgarlo en los nuevos territorios (Tabla 16). A nivel de aportes al management sobre internacionalización de ONGs se consolidaron los aportes al modelo a continuación:

- Modo de ingreso.

Las ONGs internacionales deciden tener los primeros acercamientos con el país en vía de desarrollo apoyando iniciativas, programas y/o proyectos locales para conocer el riesgo país, la distancia cultural y el comportamiento de los posibles aliados, para luego pensarse el modo de ingreso. Esto se debe a la alta incertidumbre que se presenta en los países huéspedes, especialmente si hablamos de países en vía de desarrollo donde nace y tiene acción la causa por la cual existen. Las primeras formas de ingreso que prueban son: fundación que les permite moverse en el entorno local, como oficina internacional, en alianza o como subsidiaria. Presentan control elevado sobre las operaciones para salvaguardar la reputación de marca, y lo refuerzan a través de la presencia de expatriados de casa matriz en juntas directivas y órganos de decisión, refuerzan los mecanismos de comunicación y la toma de decisiones compartida. En las EMNs existen evaluaciones previas de factibilidad técnica, económica, social, de mercado, de riesgo y de retorno, costos y beneficios, mientras que en una ONG prima la necesidad de hacer presencia en el territorio y sus evaluaciones se centran en la efectividad, el impacto social, la reputación y el valor de marca.

- Estrategia y la estructura organizacional.

Las ONGs internacionales escogen por preferencia usar una estrategia transnacional en búsqueda de un balance entre los lineamientos de la casa matriz con los requerimientos locales, con la finalidad de proteger la reputación de marca y al tiempo lograr conectarse con las necesidades de la comunidad en campo para lograr efectividad e impacto social. La estructura por preferencia es la matricial que combina una organización local con los conocimientos que aporta la cercanía a la causa, con los lineamientos de sus homólogos de casa matriz y otras sedes y la refuerzan a través de reuniones constantes virtuales, y algunos presenciales, visitas

constantes de representantes de casa matriz y viceversa. Coexisten expatriados con locales en cargos directivos, juntas de dirección y órganos de apoyo a las decisiones moldeando un proceso de asimetría estructural en su recurso humano en donde prevalece un flujo de recursos entre lo interno y lo externo para lograr riqueza entre lo local y lo internacional. Las EMNs pueden establecer estructuras muy homogéneas en diferentes países donde se hacen presentes, en el caso de las ONGs la tesis sobre su estrategia y estructura organizacional en nuevos países deberá estar mediada por el alto control de sus intangibles: marca y reputación, a la vez que busca lograr adaptarse a las necesidades y requerimientos de los territorios huéspedes.

- Coordinación y control.

Las ONGs internacionales tienden a alejarse de la centralización, siendo flexible a los requerimientos del país huésped a través de mecanismos de socialización informales. Esto debido a que los territorios huésped (donde se trabaja la causa), normalmente tienen altos niveles de incertidumbre, la ONG tenderá a buscar mayor autonomía, disminuyendo la centralización, buscando flexibilizar la formalización, pero sin llegar a un modelo de socialización total debido al control que debe realizar sobre sus intangibles: valor de marca y reputación. La tendencia a la formalización también es influenciada a las particularidades y al conocimiento que se logra en el campo de acción y que no posee la casa matriz y las otras filiales. El control por su parte se establece a través del seguimiento de la gestión basado en el comportamiento en el desarrollo de los proyectos. Este proceso debe ser el fundamento para lograr la transparencia y mantener las relaciones con los stakeholders, así como ser el puente para la rendición de cuentas.

Este modelo de internacionalización de las ONGs hacia países en vía de desarrollo se propone como un aporte al management de las organizaciones al

ampliar los procesos de internacionalización con una nueva línea para explorar que prioriza la protección de la reputación y el valor de marca internacional para no arriesgarlo en los nuevos territorios, a diferencia de la búsqueda de retorno de inversión vinculado a un resultado económico de las EMNs.

Es importante destacar que a pesar del alto control de las operaciones que se busca mantener a través de las tres decisiones de internacionalización, las ONGs evidencian una alta necesidad de entender y adaptarse al contexto del país huésped, permitiéndose ser flexibles en algunos procesos. Esto les permite apropiarse de las oportunidades y los límites que les ofrece el país huésped, les brinda el soporte y acompañamiento de la experiencia de la casa matriz y otras subsidiarias, al tiempo que se apropian y generan impacto social en la comunidad donde trabajan.

Para las decisiones de internacionalización, la investigación también aporta un análisis de la diferencia de cómo las afronta una ONG internacional y una EMNs (Tabla 17) que se describen a continuación:

- Las ONGs internacionales deciden el modo de ingreso a un país basándose en un análisis sobre riesgo país, distancia cultural y comportamiento. Mientras una EMNs los decide con evaluaciones de factibilidad técnica, económica, social, de mercado, de riesgo y de retorno a la inversión.
- Las ONGs internacionales basan sus decisiones de internacionalización en la protección de la reputación y valor de marca, mientras una EMNs lo hace sobre la evaluación costo-beneficio que maximice sus utilidades.
- Las ONGs internacionales usan una estrategia transnacional para combinar los lineamientos de casa matriz (protección marca) y los requerimientos locales (impacto social), mientras que una EMNs escogería la estrategia que le aportara más a sus objetivos económicos.



- Las ONGs internacionales usan estructuras matriciales que les permiten la interacción de las filiales con los homólogos de casa matriz y filiales de otros países, manteniendo el control para la protección de marca. Las EMNs pueden adaptar sus estructuras según corresponda a la mejor efectividad económica.
- Las ONGs internacionales generan estructuras mezcladas (asimetría estructural) entre expatriados y locales en búsqueda de la protección de marca, mientras en las EMNs no es frecuente.
- Las ONGs internacionales adaptan su coordinación para ser flexibles, manteniendo el control, pero respondiendo a los requerimientos locales. Mientras que las EMNs adaptan la coordinación al seguimiento del cumplimiento de objetivos.
- Las ONGs internacionales controlan con base al seguimiento a la gestión, mientras las EMNs controlan con base en los resultados.

Con estos resultados se establecieron las decisiones de internacionalización que toman las ONGs para ingresar al mercado colombiano (modo de entrada, estrategia y estructura, coordinación y control) cumpliendo el segundo objetivo de la investigación cualitativa y ampliando el panorama de la internacionalización de organizaciones con un modelo aplicado a las ONGs internacionales.

### **Otros procesos organizacionales**

A nivel de otros procesos estratégicos organizacionales, aunque no estaban planteados dentro de los objetivos de la investigación cualitativa, se pudo obtener información vinculada con procesos estratégicos que se detallan a continuación:

- La transferencia de conocimiento desde la casa matriz hacia las filiales se realiza a través de lineamientos escritos, comunicaciones orales, comunicaciones virtuales, reuniones presenciales, capacitaciones constantes. La tecnología es el gran aliado de la transferencia de conocimiento. El voluntariado no tiene acceso a gran parte de la información.
- A través de los encuentros virtuales y presenciales con casa matriz y con filiales de otros países se socializan las experiencias en campo y se desarrolla una cultura colaborativa que permite el acompañamiento en procesos difíciles.
- Las comunicaciones y la transferencia de conocimiento se centran en los directivos y personal remunerado de la ONG. El intercambio de conocimiento con voluntarios, que son lo que tienen la información de campo, no está muy desarrollado.

Estos aportes enriquecen el campo a explorar de la visión estratégica de la ONG internacional.

Los resultados obtenidos en esta etapa cualitativa, abren el panorama a una exploración más amplia y profunda de algunas cuestiones de investigación propias de las ONGs como organizaciones y sobre su internacionalización. Dentro de las exploraciones obtenidas y descritas, se llama la atención sobre el trabajo voluntario que se centra en la entrega de tiempo y conocimiento sin esperar remuneración a cambio, con ausencia de contratos, horarios y compromisos. Esta especificidad del recurso humano de las ONGs se suma a la dificultad de transferir conocimiento entre unidades dispersas geográficamente y al requerimiento de la intencionalidad de hacerlo. De este razonamiento, y de la sistematización de varias inquietudes, surge la pregunta de investigación, ¿Las prácticas de GRH enfocadas en incentivar el altruismo y los beneficios, influyen la relación entre motivación y transferencia de conocimiento en voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia? que fue abordada en la etapa cuantitativa de investigación.

### **Transferencia de conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia.**

A través de la estadística descriptiva usada en la fase cuantitativa se logró establecer que en las ONGs internacionales con filiales en Colombia existe transferencia de conocimiento entre su voluntariado. Sin embargo, también se pudo constatar que se recibe más conocimiento que el que se comparte.

Con un 77% evaluado que reciben conocimiento, tanto de los colegas de la ONG, 80%, como de los colegas de otras sedes, 74%, la oportunidad radica en crecer este indicador.

Por otro lado, la acción de dar conocimiento tiene apenas el 57% de probabilidad de que ocurra, el 59% compartiendo con los colegas de la ONG y el 54% con los colegas de otras sedes. Convirtiéndose en una debilidad para la gestión de conocimiento de la ONG que requiere ser tratada con estrategias específicas.

Estos datos pueden explicarse sobre la característica de la muestra que establece que la gran mayoría son voluntarios masivos y muy jóvenes. Al ser voluntario masivo, el tiempo que le dedica a la ONG es limitado, por lo que también lo son las oportunidades para producir conocimiento y compartirlo, especialmente con colegas de otras sedes cuyos contactos son restringidos al voluntariado.

Con estos resultados se cumple con el objetivo de caracterizar la transferencia de conocimiento de las ONGs internacionales con filiales en Colombia. Y los aportes que se obtienen muestran una importante realidad en la vinculación del voluntariado en ONGs internacionales a procesos estratégicos de transferencia de conocimiento, que por su misma naturaleza de forma de trabajo y compromiso tiende a ser más lo que recibe que lo que comparte. De esto se deriva una oportunidad para la gestión de recursos humanos con la finalidad de lograr extraer más información del campo a través de los voluntarios quienes la conocen de

primera mano, así como también de incrementar las posibilidades de que los voluntarios reciban más conocimiento.

### **Motivaciones existentes en los voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia.**

La estadística descriptiva también nos proporcionó información sobre las motivaciones que tenían los voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia para transferir conocimiento, específicamente las motivaciones vinculadas con el altruismo puro, el impuro y en beneficios monetarios y no-monetarios, los resultados se muestran a continuación,

- A nivel de altruismo puro, evaluando conceptos asociados con la auto-imagen como: considera que transferir conocimiento es importante para su trabajo o si le brinda satisfacción personal, se alcanzó la cifra del 85% de personas motivadas a través del altruismo puro, proyectándose como una de las principales motivaciones en los voluntarios.
- Los resultados para el altruismo impuro fueron del 86% de los voluntarios que consideran que son motivados para transferir conocimiento. A través de la evaluación de conceptos asociados con la identidad social, la autocaracterización y la visibilidad, con preguntas tales como: si le gusta compartir conocimiento o si piensa que su conocimiento es valioso para otros, perfilándose el altruismo impuro como otro motivador importante.
- Las motivaciones por beneficios económicos por su parte muestran resultados que sólo el 29% de los voluntarios están motivados por algún tipo de beneficio económico. Esta baja cifra se presenta en línea con el concepto mismo del voluntariado que trabaja para una causa sin esperar ninguna retribución a cambio.

- Por último, las motivaciones por beneficios no-económicos que incluyen visibilidad (67%), recomendaciones (80%), promociones (80%), red de contactos (83%) mostraron que el voluntario reconoce que estos beneficios son adquiridos adicionalmente como parte de su trabajo y los valora.

Hasta aquí hemos establecido una caracterización de las motivaciones existentes para transferir conocimiento en voluntarios de ONGs internacionales, cubriendo el segundo objetivo planteado en la etapa de investigación cuantitativa. Y estos resultados han proporcionado un panorama importante al entender que, aunque en los voluntarios existan diversas motivaciones, efectivamente hay unas que son más relevantes en su proceso de activación para apoyar ciertos procesos estratégicos en la ONG internacional. Las motivaciones originadas en el altruismo puro e impuro son fundamentales para lograr que transfiera conocimiento, mientras que las vinculadas con beneficios no-monetarios se hacen presentes de forma importante y las relacionadas con beneficios monetarios son prácticamente inexistentes.

### **Prácticas de GRH usadas en voluntarios de ONGs internacionales con filiales en Colombia.**

Para evaluar las prácticas de GRH que ayudan a transferir conocimiento y que se hacen presentes en las ONGs internacionales con filiales en Colombia, se dividieron en cuatro tipos, aquellas que ofrecen incentivos monetarios, las que ofrecen incentivos no-monetarios, las que refuerzan el altruismo puro, y las que refuerzan el altruismo impuro.

La estadística descriptiva nos brindó un diagnóstico de estas prácticas, mostrándonos su presencia en las ONGs internacionales con filiales en Colombia y los resultados son los siguientes:

- Sobre la presencia de Incentivos no-monetarios se pudo establecer una fortaleza en las prácticas relacionadas con el funcionamiento mismo del

voluntariado, cómo horarios flexibles (100%), movilización a otras sedes (89%), y redes de contactos (87%). También se evidencia presencia de otros procesos de la gestión de recursos humanos, aunque no sean específicos para la ONG como, capacitación (97%) y promoción (88%).

- La investigación confirmó la ausencia de incentivos monetarios, alineado con el concepto de voluntariado que no recibe remuneración.
- Las prácticas para incentivar el altruismo puro se sustentan en el trabajo de reputación y comunicación de marca, de dónde se derivan prácticas como la socialización de programas y resultados (86%) y el impacto en la causa social (73%). Al tiempo se manifiesta la necesidad de mostrar el aporte individual a la causa (32%).
- El altruismo impuro resalta el reconocimiento diferenciado al trabajo de los voluntarios, donde la asignación de un rol diferente según el trabajo que se realice (93%) y la existencia de un programa de reconocimiento (84%) son reconocidos. Mientras advierte la necesidad de reforzar la socialización de los aportes individuales ante la organización (34%).

Estos resultados nos plantean la caracterización de las prácticas de GRH reconocidas por los voluntarios de las ONGs internacionales con filiales en Colombia, cubriendo así el tercer objetivo planteado en la etapa de investigación cuantitativa. Los aportes de estos resultados nos ubican en el management de los recursos humanos de la ONG internacional resaltando aspectos que se consideran importantes mantenerlos como las prácticas constantes en reputación y comunicación de marca, las prácticas que diferencian y reconocen el trabajo que realiza el voluntario, al igual que los beneficios inherentes a ser parte del voluntariado. Por otro lado, es importante reforzar aspectos como el aporte individual del voluntario a la causa y la socialización de dichos aportes.

### **Influencia de las prácticas de GRH basadas en el altruismo puro en la relación entre motivaciones intrínsecas y transferencia de conocimiento.**

Para realizar el análisis de este primer modelo se desarrollaron una serie de pruebas para hacer la evaluación del modelo de medida y luego proceder a la evaluación del modelo estructural.

En el modelo de medida, se inició con la evaluación de la fiabilidad del indicador obteniendo resultados se ubicaron entre 0.5 y 0.7 establecido como un rango aceptable y mostrando la confiabilidad de la escala de medida. La confiabilidad de consistencia interna arrojó altos niveles, ubicándose entre el umbral de 0,6 y 0,95 esperado probando la fiabilidad de los indicadores de los constructos. En la evaluación de la validez convergente, medida a través de la varianza extraída media, AVE se lograron indicadores muy por encima del nivel mínimo requerido de 0.50, afirmando que los ítems escogidos para medir un constructo miden lo mismo. La validez discriminante fue confirmada para los tres constructos, demostrando que cada uno mide conceptos diferentes. La validez de multicolinealidad no superó la barrera de 5 por lo que la validez fue corroborada.

Una vez superados las evaluaciones de fiabilidad y validez de las medidas de los constructos, se procedió a evaluar el modelo, primero probando la relación existente entre las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo puro del voluntario y la transferencia de conocimiento (h1). Para luego probar el efecto moderador sobre esta relación, de las prácticas de GRH basadas en altruismo puro (h2). Para esto también se evaluó la relevancia predictiva de los constructos probando la suficiencia.

Sobre la hipótesis 1, que planteaba que las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo puro del voluntario favorecen la transferencia de conocimiento, el modelo arrojó una relación positiva, donde el coeficiente estimado es  $\beta=0,65$ ,  $t=15,22$ ,  $p=0,0000$ . Lo que demostró que por cada unidad de cambio que se produzca en la motivación intrínseca originada en el altruismo puro, la

transferencia de conocimiento se incrementa en un 0,65. Así mismo se logró determinar que la motivación intrínseca originada en el altruismo puro contribuye a explicar el 42% de la variabilidad del constructo transferencia de conocimiento.

El aporte para el management de recursos humanos en ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo se centra en el entendimiento de la importancia de la motivación basada en altruismo puro a los voluntarios, para lograr resultados superiores en el proceso estratégico de transferir conocimiento de y hacia sus filiales.

Al evaluar la hipótesis 2, que planteaba que las prácticas de GRH basadas en el altruismo puro, tenían un efecto moderador sobre la relación entre motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo puro y la transferencia de conocimiento, el modelo arrojó que el coeficiente de interacción es estadísticamente significativo y que existe el efecto moderador,  $\beta=0,2521$ ,  $t= 7,97$ ,  $p=0,0000$ .

Además, también se aportó que a una mayor motivación intrínseca originada en el altruismo puro con un nivel alto de exposición a las prácticas de GRH basadas en altruismo puro va a haber una mayor transferencia de conocimiento

Para el management de recursos humanos en ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo la prueba de que la hipótesis 2 es positiva y que aumenta a medida que esté más expuesta a las prácticas de GRH basadas en altruismo puro genera la necesidad de ajustar sus estrategias. Para lograr aumentar la transferencia de conocimiento, deberá trabajar sobre el altruismo puro que surge del placer de ayudar y ver que su ayuda mejora las condiciones de la sociedad o de un grupo específico por su trabajo. Por lo tanto, las prácticas relacionadas con la auto-imagen serán las indicadas para lograrlo, esto significa que deberá establecer mecanismos para informar constantemente sobre el aporte del trabajo que hace el voluntario, y los resultados que obtiene la causa.

El estudio también refuerza la posición de los voluntarios, que se perfilan como stakeholders relevantes de la organización, por lo que requieren mantener claridad sobre la efectividad y el impacto social, elemento característico establecido en el



modelo organizativo que surgió de la primera etapa de investigación, para mantenerse motivados en altruismo puro. Por lo que la GRH deberá establecer programas específicos para este fin.

Con este análisis se da por cubierto el objetivo cuatro de la investigación cuantitativa que buscaba probar la influencia de las prácticas de GRH basadas en altruismo puro en la relación entre motivaciones y transferencia de conocimiento.

### **Influencia de las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro en la relación entre motivaciones intrínsecas y transferencia de conocimiento.**

Este segundo modelo de investigación fue también evaluado desde modelo de medida y luego proceder a la evaluación del modelo estructural.

El modelo de medida, arrojó resultados sobre la confiabilidad del indicador que se ubicaron entre 0.5 y 0.7 establecido como un rango aceptable que muestra la fiabilidad de la escala de medida. La confiabilidad de consistencia interna arrojó altos niveles, ubicándose entre el umbral de 0,6 y 0,95 esperado, demostrando la fiabilidad de los indicadores de los constructos. En la evaluación de la validez convergente, medida a través de la varianza extraída media, AVE se lograron indicadores muy por encima del nivel mínimo requerido de 0.50, mostrando que los ítems escogidos para medir un constructo miden lo mismo. La validez discriminante fue confirmada para los tres constructos, demostrando que cada uno mide conceptos diferentes.

Las evaluaciones de fiabilidad y validez de las medidas de los constructos fueron soportadas, por lo que se procedió a evaluar el modelo, primero probando la relación existente entre las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro del voluntario y la transferencia de conocimiento (h3). Para luego probar el efecto moderador sobre esta relación, de las prácticas de GRH basadas en altruismo puro (h4). Para esto también se evaluó la relevancia predictiva de los constructos probando la suficiencia.

La prueba de la hipótesis 3 que planteaba que las motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro del voluntario favorecen la transferencia arrojó una relación positiva, donde el coeficiente estimado es  $\beta=0,809$ ,  $t: 16,03$ ,  $p=0,0000$ . Lo que demostró que por cada unidad de cambio que se produzca en la motivación intrínseca originada en el altruismo impuro, la transferencia de conocimiento se incrementa en un 0,809. Así mismo se logró determinar que la motivación intrínseca originada en el altruismo impuro contribuye a explicar el 64% de la variabilidad del constructo transferencia de conocimiento.

Estos resultados establecen la importancia de la motivación basada en altruismo impuro en voluntarios para lograr transferencia de conocimiento. Además, es importante destacar que las motivaciones basadas en altruismo impuro son más fuertes para transferir conocimiento  $\beta=0,809$ , que las motivaciones basadas en altruismo puro  $\beta=0,65$ , sin desconocer la relevancia y la fuerza de ambas. Esta información es un aporte significativo al management de recursos humanos en ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo en el entendimiento de los voluntarios como parte de su recurso humano.

La hipótesis 4, por su parte plantea que las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro, tienen un efecto moderador sobre la relación entre motivaciones intrínsecas originadas por el altruismo impuro y la transferencia de conocimiento, el modelo arrojó que el coeficiente de interacción es estadísticamente significativo y que existe el efecto moderador,  $\beta=0,23$ ,  $t: 6,55$ ,  $p=0,0000$ .

El nivel de influencia de las prácticas de GRH basadas en el altruismo impuro puede ser bajo, medio o alto, en todos los casos aporta significativamente a la relación entre motivación y transferencia de conocimiento, evidentemente con un nivel alto de exposición a las prácticas de GRH basadas en altruismo puro va a haber una mayor transferencia de conocimiento.

Como aporte significativo para el management de recursos humanos en ONGs internacionales con filiales en países en vía de desarrollo la prueba de que la hipótesis 4 es positiva y que aumenta a medida que esté más expuesta a las

prácticas de GRH basadas en altruismo impuro genera una oportunidad para establecer nuevas estrategias.

La GRH podrá aumentar la transferencia de conocimiento, también a través de reforzar el altruismo impuro que surge de los sentimientos positivos que se presentan el individuo al “dar”, por el placer mismo de ayudar, disfrutan haciendo la tarea/ trabajo voluntario bajo un concepto de libertad y autonomía para realizarla y por el placer de ser parte de una causa en si misma que puede ayudar a mejorar las condiciones de la sociedad. Por lo tanto, las prácticas relacionadas con la identidad social, cuando se enfocan en divulgar las iniciativas de responsabilidad social de la organización generando valor de marca y reputación corporativa; las prácticas que estimulan la auto-caracterización del empleado para que se clasifique a sí mismo en la organización, le asigne valor a pertenecer; y las prácticas que le dan visibilidad al empleado, con el reconocimiento de su trabajo individual frente a sus pares y a la organización generando reputación del voluntario, serán el camino para lograr afianzar el altruismo impuro.

Esto da sentido también a la legitimidad y valor de marca como elemento característico establecido en el modelo organizativo que surgió de la primera etapa de investigación, y que resulta importante también para que los voluntarios se mantengan motivados en altruismo impuro. Por lo que la GRH deberá establecer también programas específicos para este fin.

Con este análisis se da por cubierto el objetivo quinto de la investigación cuantitativa que buscaba probar la influencia de las prácticas de GRH basadas en altruismo impuro en la relación entre motivaciones y transferencia de conocimiento.



## BIBLIOGRAFIA

Agarwal, S., y Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 1-27.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., y Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Almeida, P., Song, J., y Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13(2), 147-161.

Ambos, T. C., y Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.

Andersson, U., Forsgren, M., y Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view. *Journal of International Business Studies*, 802-818.

Andersson, U., y Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International business review*, 5(5), 487-508.

Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.

Argote, L., McEvily, B., y Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*, 49(4), 571-582.

Asakawa, K. (2001). Evolving headquarters-subsiary dynamics in international RyD: the case of Japanese multinationals. *RyD Management*, 31(1), 1-14.

Atkinson, J. W., y Feather, N. T. (Eds.). (1966). A theory of achievement motivation (Vol. 66). New York: Wiley.

Bartlett, C. A., y Goshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. *American Foreign Policy Interests*, 21(3), 20-22.

Bhattacharyya, K., LeBan, K., Winch, P., y Tien, M. (2001). Community health workers: incentives and disincentives: how they affect motivation, retention, and sustainability. Published by the Basic Support for Institutionalizing Child Survival Project (Basics II) for the United States Agency for International Development, Arlington, Virginia.

Batson, C. D., y Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. *Handbook of psychology*.

Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration.

Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Baur, D., y Palazzo, G. (2011). The moral legitimacy of NGOs as partners of corporations. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 579-604.

Benabou, R., y Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *The American economic review*, 96(5), 1652-1678.

Biekart, K. (2005). Políticas de las ONGs europeas para America Latina: Tendencias y Perspectives Recientes.

Billis, D. (1993). *Organising Public and Voluntary Agencies*, London: Routledge.

Billis, D. and Harris, M. (1996). *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*, London: Macmillan

Birkinshaw, J., y Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, 773-795.

Birkinshaw, J., y Pedersen, T. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. *The Oxford handbook of international business*, 380-401.

Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., y Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of international business studies*, 35(5), 443-455.

Bobenrieth, M., y Stibbe, D. (2010). Changing trends in business-NGO partnerships. A Netherlands perspective.

Brammer, S., Jackson, G., y Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., y Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66(s1), 44-55.

Brouthers, K. D., y Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of management*, 33(3), 395-425.

Bueno, E. (2002). Globalización, Sociedad en Red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa. *Revista de economía mundial*, 23-37.

Cabrera, E. F., y Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Canabal, A. and White III (2008): "Entry Mode Research: Past and Future". *International Business Review*, 17: 267-284.

Carroll, T. F. (1992). Intermediary NGOs: The supporting link in grassroots development.

Chang, Y. Y., Gong, Y., y Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927-948.

Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.

Choo, C. W. (1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.

Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Colozzi, I. (2001). Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 1

Coscollar, M. D. À., Dolz, C. D., y Linares-Navarro, E. (2015). Why Do Spanish Firms Engage in the Global Compact Initiative? An Explanation from Institutional and Social Identity Theories. In *The UN Global Compact: Fair Competition and Environmental and Labour Justice in International Markets* (pp. 123-144). Emerald Group Publishing Limited.

Cowan, R., y Foray, D. (1997). The economics of codification and the diffusion of knowledge. *Industrial and corporate change*, 6(3), 595-622.



Cruz, N., Pérez, V., y Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 66, 187-201.

Dasí, À., Pedersen, T., Gooderham, P. N., Elter, F., y Hildrum, J. (2017). The effect of organizational separation on individuals' knowledge sharing in MNCs. *Journal of World Business*, 52(3), 431-446.

Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. Davenport, T. H., y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davenport, T., y Prusak, L. (2000). *Trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen*. España. Editorial McGraw Hill.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Doz, Y. L., y Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.

Doz, Y. L., y Prahalad, C. K. (1987). *The multinational mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, New York/London.

Drucker, P. (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, El Ateneo, Buenos Aires.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813-829.

Egelhoff, W. G., Wolf, J., y Adzic, M. (2013). Designing matrix structures to fit MNC strategy. *Global Strategy Journal*, 3(3), 205-226.

Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organisations: On Power, Involvement and their Correlates*, NewYork: The Free Press of Glencoe.

Fast, L. A., Freeman, C. F., O'Neill, M., y Rowley, E. (2013). In acceptance we trust? Conceptualizing acceptance as a viable approach to NGO security management. *Disasters*, 37(2), 222-243.

Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., y Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of operations management*, 9(2), 250-284.

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., y Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.

Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..

Gallego, V. M., y Cabrero, G. R. (2001). El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos. *Revista del Ministerio de Trabajo y asuntos Sociales*, 1.

Garay, L. (2008). En torno a la economía política de la exclusión social en Colombia. *Revista Economía Institucional*, 5-8.

García, M. G. R. (2000). Factores determinantes del diseño organizativo de empresas internacionales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (7), 401-418.

García-de-Madariaga, J., y Rodríguez-de-Rivera-Cremades, F. (2010). Corporate social responsibility and the classical theory of the firm: Are both theories irreconcilable? *Innovar*, 20(37), 5-19.

Garud, R.; (1997), "On the distinction between know how, know why, and know what". – *Advances in strategic management*, volume 14, pages 81-101

Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Gerlach, R. W., Kowalski, B. R., y Wold, H. O. (1979). Partial least-squares path modelling with latent variables. *Analytica Chimica Acta*, 112(4), 417-421.

Ghoshal, S., y Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 365-388.

Ghoshal, S., y Bartlett, CA (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15 (4), 603-626.

Ghoshal, S., Korine, H., y Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40(1), 96-110.

Ghoshal, S., y Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic management journal*, 10(4), 323-337.

Gooderham, P. N. (2007). Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: a dynamic capabilities driven model. *Knowledge Management Research Y Practice*, 5(1), 34-43.

Gooderham, P., Minbaeva, D. B., y Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal Management Studies*, 48(1), 123-150.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.

Hedlund, G., y Nonaka, I. (1992). The dynamics of knowledge. *Strategic Processes*.

Herranz, J. M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. CIRIEC, España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa No.57*, 5-31.

Hume, C., y Hume, M. (2008). The strategic role of knowledge management in nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 129-140.

Jakimow, T. (2012). *Peddlers of information: Indian non-government organizations in the information age*. Kumarian Press.

Janssen, M. C., y Mendys-Kamphorst, E. (2004). The price of a price: on the crowding out and in of social norms. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 55(3), 377-395.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Kakabadse, N. K., Rozuel, C., y Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.

Kim, Y. (2011). The Unveiled power of NGOs: how NGOs influence states' foreign policy behaviors.

Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Kogut, B., y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 625-645

Kolar, D., Skilton, S., y Judge, L. W. (2016). Human Resource Management with a Volunteer Workforce. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*, 4(1).

Korten, D. C. (1987) 'Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centred Development'. *World Development*,

Krashinsky, M. (1997). Stakeholder theories of the non-profit sector: One cut at the economic literature. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 8(2), 149-161.

Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*.

Lettieri, E., Borga, F., y Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.

Leon-Darder, F., Villar-García, C., y Pla-Barber, J. (2011). Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.

Maglieri, G. H. (2003): *Dirección de organizaciones sociales*, Ugerman Editor, Buenos Aires.

Mahnke, V., Pedersen, T., y Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*, 101-119.

Mäkelä, K., y Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 48(4), 591-613.

Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M., y Ahlvik, C. (2012). Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1459-1483.

Martinez, J. I., y Jarillo, J. C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 20(3), 489-514.

Meier, S., y Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself? *Economica*, 75(297), 39-59.

Miao, Y., Choe, S., y Song, J. (2011). Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 478-496.

Michailova, S., y Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383-396.

Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*, 34(1), 125-144.

Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593

Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703-713.

Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.

Minbaeva, D.B., Makela, K., y Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3), 387-405.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., y Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., y Park, H. J. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*.

Monteiro, L. F., Arvidsson, N., y Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19(1), 90-107.

Moreno, M., Balbastre, F., y Escribá, M. (2001). La Generación de Conocimiento en la organización. *Quaderns de treball*, No. 126.

Mudambi, R. (1999). MNE internal capital markets and subsidiary strategic independence. *International Business Review*, 8(2), 197-211.

Mudambi, R., y Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406

Mukasa, S. (1999). Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Nahabhushanam, M. (2010). Voluntary Organizations -Growth, Trends and Changes. Vilaskshan: El Diario XIMB de la Gestión, Vol. 7. Número 2, p143-166.

Newcomer, K., Baradei, L. E., y García, S. (2013). Expectations and capacity of performance measurement in NGOs in the development context. *Public Administration and Development*, 33(1), 62-79

Newell, S. (2005) "Knowledge transfer and learning: Problems of knowledge transfer associated with trying to short-circuit the learning cycle". - *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol2. No.3, pp 275-290.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Noorderhaven, N., y Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 719-741.

Olimpia, N. (2014). Some Reflections on Knowledge Management within NGOs. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 14(2).

Osterloh, M. (2007). Human resources management and knowledge creation. *Knowledge creation and management. New challenges for managers*, 158-175.

Osterloh, M. y Frey, Bs. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11 (5), 538-550.

Ouchi, W. G., y Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.



Palencia-Lefler, M. (2001). Fundraising, el arte de captar recursos. Manual estratégico para Organizaciones no lucrativas.

Parker, B. (1998). Globalization and business practice: Managing across boundaries. SAGE Publications Ltda.

Pinazo, D., Peris, R., Ramos, A., y Brotons, J. (2013). Motivational Effects of the Perceived Image of Non-governmental Organisations. *Journal of Community Y Applied Social Psychology*, 23(5), 420-434.

Pink, D. (2009). Dan Pink on the surprising science of motivation. TED.

Pla-Barber, J. (2002). From Stopford and Wells's model to Bartlett and Ghoshal's typology: New empirical evidence. *MIR: Management International Review*, 141-156.

Pla-Barber, J. (2001): "La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8: 137-159.

Pla-Barber, J. Sánchez, E. y Madhock, A. (2010): Investment and control decisions in foreign markets: evidence from services industries. *British Journal of Management*, 21: 736-753

Pla-Barber, J. P., y Torres, J. C. (2003). Ajuste entre la estrategia internacional y los procesos de diferenciación e integración estructural. Un estudio empírico en la empresa multinacional española. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 12(4), 151-166

Porter, M. E. (Ed.). (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.

Power, G., Maury, M., y Maury, S. (2002). Operationalizing bottom-up learning in international NGOs: barriers and alternatives. *Development in Practice*, 12(3-4), 272-284.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., y Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, 17(3), 243-267.

Puck, J.; Holtbrugge, D. and Mohr, A. (2009): "Beyond entry mode choice: explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China". *Journal of International Business Studies*, 40: 388-404

Ragsdell, G. (2013, January). Voluntary sector organizations: untapped sources of lessons for knowledge management. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management Y Organizational Learning* (pp. 349-355). \*\*\*\*\*

Reiche, B. S. (2012). Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052-1077.

Rosenzweig, P. M., y Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of international business studies*, 25(2), 229-251.

Ryfman, P. (2007). Non-governmental organizations: an indispensable player of humanitarian aid. *International Review-Red Cross-New Series*, 21.

Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.

Sanchez-Peinado, E., y Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215-232.

Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of management journal*, 44(4), 661-681.

Sessa, V. I., y London, M. (2006). Continuous learning in organizations. Individual, group, and organizational perspectives.

Slater, S. F., y Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 1001-1006.

Smillie, I. (1994) 'Changing Partners: Northern NGOs, Northern governments'. *Voluntas*,

Song, J. (2014). Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 73-84.

Song, J., Asakawa, K., y Chu, Y. (2011). What determines knowledge sourcing from host locations of overseas RyD operations?: A study of global RyD activities of Japanese multinationals. *Research Policy*, 40(3), 380-390.

Stoddard, A. (2003). Humanitarian NGOs: challenges and trends. HPG.

Stopford, J. M., y Wells Jr, L. T. (1972). Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiary.

Swieringa, J., y Wierdsma, A. (1992). Becoming a learning organization.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Teigland, R., y Wasko, M. (2009). Knowledge transfer in MNCs: examining how intrinsic motivations and knowledge sourcing impact individual centrality and performance. *Journal of International Management*, 15(1), 15-31.

Trevilla Cantero, C., Martín Cruz, N., y Martín Pérez, V. (2007). El papel de la motivación intrínseca sobre la transmisión de conocimiento y su efecto sobre la eficiencia: el caso de una organización sin fines de lucro.

Turban, D. B., y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., y Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27.

Valor, C., y De la Cuesta, M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada. *Revista Española del Tercer Sector*, (2).

Valor Martínez, C., y Merino de Diego, A. (2008). La relación pública entre empresas y ONG. Análisis de su impacto en la elaboración de políticas públicas en el marco de la RSE. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63).

Volberda, H. W., Foss, N. J., y Lyles, M. A. (2010). Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.

Vidal, I. (2006). Las entidades sin ánimo de lucro en el siglo XXI. Lección impartida en el marco de la I Sesión Presencial de la sexta edición en modalidad a distancia del Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin ánimo de lucro. Universidad de Barcelona. Publicada en el, (35).

Villar, Rodrigo. "El tercer sector en Colombia". Confederación colombiana de organizaciones no gubernamentales. Bogotá, Colombia, 2001

Wenger, E. C., y Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.

Werts, C. E., Linn, R. L., y Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.

Wieland, C. (2009). STRANGE BEDFELLOWS: NGOs and Businesses Move from Conflict to Cooperation. *Colombia International*, (69), 86-107.

Wright, H. W. (1915). *Principles of Voluntarism*. *The Philosophical Review*.

Young, S., y Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.