



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ASOCIACIONISMO JUVENIL: MOTIVAR PARA OPTIMIZAR

Autor: TERESA CHECA GARCÍA-RECIO
Director: EUGENIA RAMOS FERNÁNDEZ

Madrid
MARZO 2015

TERESA
CHECA
GARCÍA-RECIO

ASOCIACIONISMO JUVENIL: MOTIVAR PARA OPTIMIZAR



I. RESUMEN

La participación de los jóvenes es fundamental para el desarrollo de un capital social humano y democrático. Las asociaciones sin ánimo de lucro favorecen la interacción. Este trabajo supone un estudio en profundidad del sistema asociativo que permite identificar las motivaciones para involucrarse, describir las causas de la desmotivación y proponer un plan de mejora. La metodología ha sido una revisión crítica de la literatura y entrevistas en profundidad a un grupo de jóvenes pertenecientes a ELSA (la asociación europea de estudiantes de Derecho). Los resultados indican que es muy positivo ser miembro de una asociación de miembros para mejorar las habilidades profesionales y tener capacidad de gestión intercultural. Se propone un plan de mejora.

I. ABSTRACT

The youth participation is basic for the development of human and democratic social capital. Non-profit associations favour interaction. This work is an accurate analysis of the association system. It permits to identify the reasons to get involved, to describe the reasons of the lack of motivation and to propose an improvement plan. The method has been a critic revision of the literature and interviews to a group of ELSA members (the European Law Students' Association). The results show that it is very positive to be part of a membership association to improve the professional skills and the capability of cross-cultural management. An improvement plan is proposed.

PALABRAS CLAVE: Asociaciones. Jóvenes. Voluntariado. Motivación. Capital social.

KEYWORDS: Associations. Youngs. Volunteer. Motivation. Social capital.

ÍNDICE DE TEMAS

CAPÍTULO 1. Introducción.....	4
1.1 Objetivos de la investigación.....	4
1.2 Justificación de la investigación	5
1.3 Metodología de la investigación	6
1.4 Estado de la cuestión	6
1.5 Partes principales del trabajo de fin de grado	7
CAPÍTULO 2. Las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro	9
2.1 Definición	9
2.2 Características	11
2.3 Tipos de estructura	14
2.3.a) En función de sus dirigentes	14
2.3.b) En función de sus miembros.....	17
2.4 Problemas.....	20
CAPÍTULO 3. La motivación	22
3.1 Identificación de las causas de la motivación y de la carencia de ella.....	22
3.2 Técnicas aplicables a las asociaciones universitarias para fomentar la motivación	26
3.2.a) El <i>cross-cultural management</i>	30
3.3 Caso de España.....	31
3.4 Resultados de las entrevistas	35
CAPÍTULO 4. Plan de mejora	39
4.1 Introducción	39
4.2 Puesta en funcionamiento	39
4.2.a) La primera fase: Comunicación	40
4.2.b) La segunda fase: Actividad.....	42
4.2.c) La tercera fase: Éxito	44
4.3 Aplicación práctica	45
CAPÍTULO 5. Conclusiones	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.-Resumen de los tipos de estructura en función de sus dirigentes

Figura 2.-Etapas del empoderamiento juvenil

Figura 3.- Las cuestiones importantes en la vida de la gente joven

Figura 4.-La valoración que hacen los jóvenes sobre realizar sacrificios o asumir riesgos importantes según distintas causas

Figura 5.-La vinculación con el asociacionismo que tiene la población joven por sexo y grupos de edades

Figura 6.-Fortalezas y debilidades de los grupos de los entrevistados

Figura 7.-Fases del proceso del plan de mejora

ABREVIATURAS

CE: Constitución Española

ELSA: *the European Law Students' Association* (la Asociación Europea de Estudiantes de Derecho)

INJUVE: Instituto de la Juventud

LO: Ley Orgánica

RAE: Real Academia Española

STEP: *Student Trainee Exchange Programme* (Programa de Intercambio de Prácticas para Estudiantes)

UE: Unión Europea

CAPÍTULO 1.Introducción

1.1 Objetivos de la investigación

En primer lugar, el objetivo de este trabajo de fin de grado es identificar las causas de la falta de motivación de los participantes voluntarios en las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro para mejorar el compromiso de los asociados. En segundo lugar, el trabajo persigue describir las causas de esa desmotivación. En tercer lugar, la investigación busca diseñar un plan de mejora para combatir el hastío de ambientes poco productivos en sus estructuras organizativas.

La participación es un elemento fundamental para que los objetivos de las asociaciones se cumplan. El problema general al que se enfrenta este trabajo de investigación es conocer en profundidad el asociacionismo juvenil.

Un estudio de las tendencias pasadas, presentes y futuras de la participación en las asociaciones y del tipo de actividades que desarrollan permitirá acceder a las motivaciones de sus partícipes. Los miembros de las asociaciones son un elemento esencial y su implicación es determinante para lograr los fines de la organización.

La revisión crítica de la literatura está orientada a cubrir el problema general y actualizar el estado de la cuestión en el panorama nacional. La actividad deportiva y política ha sido tradicionalmente el foco de los estudios. Por ello, un trabajo orientado al voluntariado que se desarrolla a través de las asociaciones juveniles será de utilidad a futuros investigadores y a los asociados en general.

A lo largo del trabajo de investigación se expondrán los diferentes tipos de asociaciones y sus diferentes sistemas de organización mediante estructuras. La evolución de las tendencias entre los jóvenes para asociarse y las diferencias del caso España respecto a otros países, donde la actividad presenta distintos niveles de intensidad y compromiso, serán útiles para elaborar el plan de mejora.

El problema específico comprende la búsqueda de áreas de mejora en el compromiso de los asociados. La motivación potenciará que las actividades se realicen de un modo más eficiente. La productividad, en términos de impacto en su entorno de influencia, crecerá

a un ritmo mayor. El trabajo aspira a optimizar el rendimiento de las asociaciones juveniles a través de un plan de mejora de la motivación de los miembros que les haga más proactivos y trabajadores. El plan de mejora planteará soluciones a las causas de desmotivación identificadas y analizadas.

1.2 Justificación de la investigación

España está sufriendo un descontento generalizado por la situación de la sociedad. Los jóvenes tienen muchos problemas para encontrar un futuro laboral, el 52,4 % de los menores de 25 años están en el paro de acuerdo con la Encuesta de Población Activa del tercer trimestre de 2014. La participación en las asociaciones juveniles es un motor del compromiso de los jóvenes. La gestión intercultural (*cross-cultural management*) puede ser un factor de estas diferencias.

La irrupción del voluntariado y el sustancial incremento de las asociaciones del tercer Sector en los años noventa se interpreta habitualmente como una recuperación del interés de los jóvenes por la participación social y política; pero son escasos los análisis realizados sobre el alcance político y la proyección pública de la participación de los jóvenes en las asociaciones de voluntariado (Izquieta y Callejo, 2013).

En mi caso, el tema me resulta interesante porque participo activamente en la asociación europea de estudiantes de Derecho (ELSA-the European Law Students' Association) donde el compromiso es muy fuerte por defender los derechos humanos en el ámbito jurídico. Sin embargo, los impulsos están muy arraigados en otros países de nuestro entorno mientras que en España los asociados mantienen su motivación por periodos de tiempo muy cortos. Los miembros españoles encontramos dificultades para conseguir el mismo nivel de compromiso que existe a nivel internacional.

Conocer mejor el estado de la cuestión me permitirá mejorar el trabajo dentro de la asociación y tener un impacto en los grupos locales que tiene ELSA actualmente repartidos por la geografía española. Yo quiero investigar la motivación en este ámbito para conseguir que mejore. El desarrollo de un plan de mejora intentará la optimización del potencial del asociacionismo universitario. El trabajo será útil porque el plan de

mejora podrá aplicarse a ELSA Madrid-ICADE. Las mejoras podrán compartirse con los demás miembros de la asociación en España. ELSA España tiene presencia en facultades de Derecho de A Coruña, San Sebastián, Bilbao, Barcelona, Valladolid, Salamanca, Madrid, Valencia, Alicante, Córdoba y Sevilla.

1.3 Metodología de la investigación

La aproximación metodológica al trabajo se compone de dos elementos. El primer elemento es una revisión crítica de la literatura. El foco se pone en los artículos publicados a partir de 1985 hasta la actualidad. Libros y comunicaciones formarán parte de la bibliografía para alcanzar una composición de lugar global de la situación. La investigación en torno a la participación de los jóvenes en asociaciones sin ánimo de lucro en España no está tan desarrollada como la de otras actividades. El análisis de la realidad del voluntariado en España se complica por la escasez de información específica disponible (Flores y Gómez, 2011).

El segundo elemento es un conjunto de siete entrevistas en profundidad realizadas a miembros de ELSA de grupos locales no españoles, mayores de edad y de países no coincidentes. Tres de las entrevistas se dirigieron a hombres y tres a mujeres para no condicionar los resultados del estudio por el sexo de los asociados. Las preguntas fueron las mismas para todos los participantes. Las preguntas están disponibles en el Anexo I. Asimismo, el Anexo II enumera los países en los que ELSA tiene representación para conocer el alcance de esta asociación.

1.4 Estado de la cuestión

Las cuestiones más cualitativas del asociacionismo juvenil están muy imbricadas con la acción de los actores sociales y de la praxis política y socio pedagógica (Merino, 2006). En España la mayoría de los analistas parecen estar de acuerdo en que, tras un periodo de gran movilización ciudadana antes, durante e inmediatamente después de la

transición a la democracia, los españoles abandonaron la vida política y retomaron su tradicional pasividad (Morales, 2005).

Las asociaciones juveniles también sufren esa pasividad y por eso es necesario encontrar vías de mejora a través del análisis de las causas de la desmotivación. En cuanto al modo de implicación en la vida asociativa, se considera que se ha producido un giro desde el compromiso de los asociados hacia la búsqueda de la flexibilidad, las participaciones a tiempo parcial y el mayor trabajo voluntario (Ariño y Llopis, 2003).

El asociacionismo español ha sufrido un giro en su historia desde 1985 hasta nuestros días. El movimiento es visible en la creación de asociaciones, en la participación en ellas, en la regulación legal de las instituciones y en el interés sobre este fenómeno mostrado entre los académicos.

El asociacionismo se interpreta desde tres perspectivas. El primer punto de vista es utópico porque lo entiende como un síntoma de radicalización participativa. El segundo punto de vista es crítico porque lo explica como una excusa para reducir el impacto de la privatización del Estado. El tercer y último punto de vista es integrado porque lo dilucida como un tercer sector junto con el Estado y el mercado.

El siglo XVIII en Europa experimentó una multiplicación de las agrupaciones sociales. Las sociedades de amigos del país, las academias, los círculos y las sociedades literarias crecieron notablemente. El movimiento se extendió y amplió sus ramas más tarde gracias a los sindicatos y los partidos políticos entre otros tipos asociativos. En las últimas décadas del siglo XX hemos advertido una explosión asociativa nuevamente.

1.5 Partes principales del trabajo de fin de grado

La estructura del trabajo es uniforme con la de los objetivos. El comienzo de la investigación será la definición de las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro con una caracterización de los tres atributos, unión, jóvenes y no beneficio. Seguidamente se profundizará en las estructuras de funcionamiento.

La comprensión de la rutina del desarrollo de las actividades permitirá conocer el verdadero caldo de cultivo de los problemas motivacionales que limitan el esfuerzo de los asociados. La identificación de las causas de la motivación y de la carencia de ella nos llevará al estudio de las técnicas aplicables a las asociaciones para fomentar la motivación. En el ámbito de la investigación existen estudios que han analizado las relaciones entre la vitalidad y la motivación autónoma (Nix et al, 1999).

Por último, las soluciones a las deficiencias de la estructura organizacional y de la interrelación entre sus elementos serán las que se incluyan en un plan de mejora que fomente la difusión de las formas de optimizar el trabajo en una asociación juvenil.

CAPÍTULO 2. Las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro

2.1 Definición

Las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro pueden definirse a través de la caracterización de los tres atributos que componen el término. Los atributos son la unión asociativa, la juventud y la no persecución del beneficio económico.

En primer lugar una asociación es el [c]onjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, [la] persona jurídica por ellos formada de acuerdo con la definición de la RAE. El derecho de asociación en España está desarrollado en la LO 1/2002, de 22 marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Esta regulación es consciente de que el asociacionismo es una inclinación innata de las personas. El instrumento de participación que suponen las asociaciones es un fenómeno de la política y de la sociedad. El principio de libertad de asociación reconocido en la Constitución da respuesta a una tradición de las normas supremas de nuestro ordenamiento (González y Fernández, 2002). El derecho de asociación está reconocido por la CE de 1978 en su artículo 22:

- 1. Se reconoce el derecho de asociación.*
- 2. Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales.*
- 3. Las asociaciones constituidas al amparo de este artículo deberán inscribirse en un registro a los solos efectos de publicidad.*
- 4. Las asociaciones sólo podrán ser disueltas o suspendidas en sus actividades en virtud de resolución judicial motivada.*
- 5. Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.*

En segundo lugar, la juventud. El Instituto social de las Naciones Unidas define a la juventud apelando a los individuos que tienen entre quince y veinticuatro años que están escolarizados, que no necesitan un trabajo para poder vivir y que viven con sus familias (Aytaç, 2008, citado por Simsek, 2011).

La juventud es un periodo de transición donde la persona se prepara para cumplir con las expectativas del entorno social que la rodea. La persona allana el terreno hacia la madurez personal. La población joven siempre ha sido representante del cambio como defensora de las motivaciones.

Por un lado, los jóvenes continúan la cultura y el orden social en el que han nacido. Por otro lado, los jóvenes mantienen siempre el deseo de aprovecharse positivamente del cambio de las condiciones y de la tecnología. El objetivo es la realización de sus propios deseos si encuentran la oportunidad (Simsek, 2011).

En tercer y último lugar, la no persecución del beneficio económico. El hecho de ser una entidad sin ánimo de lucro implica que el objetivo principal no es la maximización del beneficio. Esta es la principal característica que la diferencia de la empresa. No se busca el beneficio económico personal y no se pueden repartir los resultados obtenidos. Se busca reinvertir en la organización para mejorarla y hacerla crecer.

Las organizaciones sin ánimo de lucro pueden llamarse también no gubernamentales, del sector social o del tercer sector. Estas asociaciones tienen una función muy importante para el entorno social y económico en el que operan. Los efectos en algunos casos pueden proyectarse incluso a nivel global. Normalmente, el mayor impacto es el aumento de la concienciación en la comunidad. En otros casos, la falta de asistencia del Estado las hace aún más necesarias (Maglieri, 1998).

Según la web de la Plataforma del Voluntariado de España, el tercer sector se identifica con el espacio que no está controlado por el Estado ni por el mercado. Esos agentes constituyen el primer y segundo sector respectivamente. El tercer sector agrupa a las personas y a los grupos que se esfuerzan en actividades no lucrativas en beneficio de la zona de influencia.

Ariño defiende desde 2002 una postura contraria a la denominación “tercer sector” para describir el fenómeno asociativo. Su principal argumento es que el conjunto de las asociaciones es muy heterogéneo. En su opinión, las organizaciones de voluntariado se diferencian por su historia, sus objetivos, sus estructuras, sus ideologías, su diversidad de recursos y su grado de independencia económica. Asimismo, algunas organizaciones

destacan por su tamaño pero otras asociaciones locales, más pequeñas y orientadas al prójimo, también se engloban en el grupo de asociaciones de voluntariado.

Las asociaciones sin ánimo de lucro generan beneficios sociales, aumentando el capital humano a través del traspaso de conocimiento y confianza interpersonal por la interacción de sus miembros. El compromiso político se ve incrementado al mismo tiempo (García-Mainar y Marcuello, 2007).

Ariño y Llopis diferencian entre un asociacionismo autoorientado y heteroorientado. El asociacionismo autoorientado se focaliza en cubrir las necesidades de sus miembros. En cambio, el heteroorientado busca reivindicar un fin o ayudar a un colectivo. Son ejemplo de lo primero las asociaciones culturales, festivas o deportivas; y de lo segundo, las de derechos humanos o las de voluntariado.

Las asociaciones sin ánimo de lucro que benefician a sus miembros se apoyan más en voluntarios y cuotas de participación. Las asociaciones que prestan un servicio público se estructuran sobre personal de pago (Horton, 1993).

Un mundo moderno presenta un fundamento asociativo propiciado por las estructuras sociales y políticas. Las asociaciones son el resultado de la cooperación entre voluntarios que adquieren una configuración formal para la consecución de sus intereses comunes (Ariño, 2002).

2.2 Características

Las asociaciones sin ánimo de lucro favorecen la adaptación a la sociedad, facilitan los encuentros cara a cara entre sus miembros y siembran confianza y conciencia cívica. Las redes sociales, horizontales densas y superpuestas, están pensadas para generar y esparcir capital social (Putnam, 1993).

El capital social se corresponde con el tejido social e incluye muchos componentes. Las asociaciones formales, las redes de sociabilidad informal, las familias y los intercambios sociales generalizados favorecen el incremento de valor del tejido social (Pérez-Díaz, 2000).

Según Hooghe (2003:50), “[e]l capital social se refiere fundamentalmente a los valores y estructuras que permiten a los ciudadanos individuales superar los problemas de la acción colectiva”. La idea del concepto es especificar las condiciones bajo las cuales se facilita la acción colectiva. Las condiciones son la confianza, las redes sociales y el compromiso cívico.

La horizontalidad de las redes sociales, entendida como simetría de poderes, genera más capital social que su contraria. Lo opuesto a la horizontalidad es la verticalidad o la asimetría de poderes. La horizontalidad y la confianza son condiciones necesarias pero no suficientes de éxito de los valores democráticos. Los individuos tienen que preocuparse por los asuntos que se proyectan más allá de sus vidas privadas. Es importante que posean un conocimiento bastante y unas habilidades para recibir y percibir la información y ser capaces de formular respuestas (Wollebaeck y Selle, 2002). Una ciudadanía activa, interesada e informada es necesaria para que una democracia participativa funcione (Putnam, 1993).

Las personas que participan en un mayor número de asociaciones tienen más competencia ciudadana. Este fenómeno se debe a tres razones. En primer lugar, la persona conecta con más individuos que son diferentes a ella. Así se crean los puentes para el capital social. En segundo lugar, esta persona normalmente experimenta presiones contrapuestas que tienden a moderar sus creencias. En tercer y último lugar, se presenta un efecto acumulativo mediante una mayor cantidad y extensión de uniones (Wollebaeck y Selle, 2003).

Según Bárcena (2009: 117), “[u]n ciudadano competente (...) es aquél que ha sido educado en el arte de la deliberación pública y en las destrezas propias del juicio”. De acuerdo con este autor, el juicio político se consigue mediante la acción en la esfera pública. La participación en asociaciones sin ánimo de lucro desde la juventud favorece la acción. Las asociaciones conforman un espacio de encuentro común para establecer la identidad colectiva mediante nuevas experiencias.

La medida del efecto total que tiene la participación requiere la consideración de las experiencias como miembro. Las experiencias en asociaciones pueden ser pasadas o presentes. No hay que poner el foco en la actividad presente de modo único. Las

experiencias pasadas tienen un efecto duradero y suponen una herencia que la persona lleva consigo durante su ciclo vital. La participación es una actividad que se potencia a sí misma porque genera redes de selección. Las campañas de movilización utilizan después dichas redes de selección (Hooghe, 2003).

Stolle confirma la postura de Hooghe. Las personas que tienen determinadas características estables de personalidad habrán sido y seguirán siendo más proclives a unirse a asociaciones sin ánimo de lucro (Stolle, 2000).

Los estudios realizados hasta el momento utilizan el análisis de eventos históricos para examinar las diferentes afiliaciones que ostentan los individuos (Rotolo, 2000, citado por Holmes y Slater, 2011). Este análisis no capta la intensidad ni la naturaleza de las afiliaciones aunque proporcione información sobre los cambios individuales de pertenencia durante un periodo de tiempo (Holmes y Slater, 2011).

La intensidad de referencia entre miembro activo y miembro pasivo es una hora de dedicación por semana. Aquellos que dedican más tiempo son considerados activos y viceversa (Wollebaeck y Selle, 2002).

En la década de los noventa, se pronunció la tendencia de finales de los años ochenta en cuanto a participación. Las formas tradicionales de asociación juvenil entraron en decadencia. Este efecto trae causa de una crítica a las vías de participación existentes y un juicio negativo de la capacidad de las organizaciones para representar las motivaciones, los intereses y los proyectos de los jóvenes. La renovación de las estructuras se convirtió en una necesidad.

En la actualidad, encontramos nuevos emprendimientos colectivos y formas de acción social. El grado de institucionalización está decreciendo y los temas están haciéndose más específicos. Los nuevos canales de participación no desean desbancar a los anteriores -mucho más institucionales- sino complementarlos (Bango, 1996).

Las asociaciones son el punto real que da instrucciones a la inteligencia del conocimiento racional y de la percepción del equilibrio del individuo. La capacidad de la persona para aportar un aprendizaje más real y positivo se incrementa a través de las asociaciones. Un entorno de vida que conforme, diferencie y reestablezca asociaciones

ayudará más a fomentar esa capacidad que cambiar el comportamiento de los jóvenes en la educación y el aprendizaje (Simsek, 2011).

2.3 Tipos de estructura

Rosa Alarcón dividió las entidades juveniles en 1990 según su actividad. Los grupos eran tiempo libre infantil, estudiantes, política, mundo laboral, reivindicativas, movimientos especializados de acción social y cultural, servicios de información y documentación, escuelas de formación y deportes. Concluyó que en todos ellos la participación de los hombres era superior y que las mujeres preferían estructuras con un componente interpersonal frente a las estructuras ideológico-políticas. A continuación, se analizan los diferentes tipos de estructura en función de sus dirigentes y de sus miembros.

2.3.a) En función de sus dirigentes

La estructura de las asociaciones juveniles evoluciona con el tiempo. Los adultos dirigen la organización en el modelo de asociacionismo juvenil tradicional. Esta estructura busca nuevos jóvenes para participar en actividades de ocio. Las actuaciones se enmarcan en una doctrina política, filosófica o religiosa (Prieto, 1985).

Las asociaciones terciarias de voluntariado se han expandido mucho. Este tipo de organizaciones se caracteriza por estar centralizadas y por estar dirigidas por un liderazgo de profesionales que reciben un sueldo. Su estructura tiende a no seguir un modelo democrático y a estar más orientada al cliente que a la interacción entre iguales. El apoyo de sus miembros suele estar canalizado a través de dinero en lugar de tiempo. Estas características suponen una tendencia donde la implicación en las asociaciones está decayendo (Maloney, 1999). El nivel de participación activa tan bajo que fomentan y la verticalidad de su estructura provoca que las asociaciones terciarias de voluntariado no contribuyan a la creación de redes horizontales ni de confianza social.

Hayes y Slater hicieron en 2003 una tipología de estructuras de las asociaciones de membresía. Los factores que utilizaron fueron el grado de autonomía, el grado de integración, el número y la estratificación de las categorías de membresía, los canales de entrada a la membresía, la aproximación a la captación de fondos, el foco en la relación longitudinal, el alcance de la profesionalización, la dependencia estratégica de una estructura de membresía, el nivel de planificación empresarial, los métodos promocionales y la aplicación de investigación de público y su evaluación. El análisis de estos factores desembocó en la clasificación de las asociaciones en grupo de club social, estructura de membresía pública y estructura de membresía integrada.

El grupo de club social está compuesto por un número reducido de asociados que tienen un alto grado de participación. La constitución de este tipo de asociaciones no sigue un proceso formal y el número de miembros aumenta, normalmente, gracias a las recomendaciones que hacen los asociados a los no miembros. Se enmarca en las asociaciones autoorientadas porque persigue el beneficio mutuo entre los socios.

La estructura de membresía pública es una organización semiprofesional y sus dirigentes pueden ser independientes de la organización o parte activa de la misma. En el marco de este tipo de asociaciones se hallan tres subgrupos. Los subgrupos son las estructuras emergentes, en desarrollo y establecidas. Esta subdivisión responde a su papel y posición dentro de la organización, la autonomía respecto del colectivo beneficiario, el marketing exterior y el nivel de planificación empresarial.

Las emergentes son manejadas por voluntarios y tienen un mercado potencial limitado. La probabilidad de avanzar hacia una estructura establecida es insignificante pero pueden aumentar la profesionalización con sus recursos y mejorar su estrategia operativa. Sin embargo, las estructuras establecidas tienen quinientos socios de media y son profesionales quienes se encargan de la gestión.

Por último, la estructura de membresía integrada está dirigida por un equipo establecido y clave. La principal aspiración es conseguir los objetivos propuestos sobre la estrategia de la organización (Slater, 2004).

El asociacionismo familiar merece especial mención. Las asociaciones familiares son características de las actuales sociedades avanzadas. Las familias y las asociaciones

hacen referencia a dos realidades primarias de la estructura de la sociedad. Estos agentes son los espacios iniciales de las relaciones sociales.

La familia está sufriendo un proceso encaminado hacia la autonomía. La emancipación, la individualización y la pérdida de las tradiciones marcan este camino en comparación con periodos anteriores. Cada individuo tiene capacidad de decisión sobre las condiciones de su unión con otras mediante discusión y acuerdos enraizados en la confianza mutua.

La tendencia en este tipo de estructura es priorizar a los miembros de la familia sobre el núcleo familiar en sí. La organización está poco profesionalizada, antepone la ayuda informal de la comunidad, tiene un tamaño pequeño y realiza actividades autoorientadas. Los ambientes privados se estructuran sobre una cultura de la familia que conocieron previamente (Ayuso, 2009).

La estructura interna de organización de la familia se está haciendo progresivamente más flexible y menos autoritaria. Los componentes del núcleo familiar entablan relaciones constantemente con una red familiar más amplia (Pérez-Díaz, 2000).

Las asociaciones familiares son “la unión de un grupo de familias que se organizan de forma autónoma para conseguir fines familiares” según Ayuso. Estas organizaciones son un tipo específico de asociaciones sociales. Las razones que favorecen su desarrollo son la importancia de los valores postmodernos, la crisis de las formas abstractas de gobernabilidad, los procesos de construcción de la identidad y las importantes funciones de bienestar que realizan asociaciones y que mantienen las familias (Ayuso, 2009).

Figura 1.-Resumen de los tipos de estructura en función de sus dirigentes

Tipo de estructura	Características
Modelo tradicional	Dirigida por adultos sobre la base de una convicción política o filosófica para favorecer a los jóvenes
Grupo de club social	Unos pocos miembros comprometidos que dirigen un club social sin un proceso formal de constitución
Estructura de membresía pública	Organización semiprofesional que puede ser dirigida por un órgano independiente o por una parte del colectivo
Estructura de membresía integrada	Dirigida por un equipo directivo nuclear y orientada a conseguir los objetivos estratégicos
Asociacionismo familiar	Organización semilla de lo social pero débil, pequeña y poco profesionalizada

Fuente: Elaboración propia

2.3.b) En función de sus miembros

Los asociados pueden ser activos o pasivos dentro de la organización. La intensidad de la participación marca la diferencia entre ellos. Sin embargo, se considera más relevante la separación entre miembro y no miembro porque el contacto con el asociacionismo aunque sea mínimo va a tener un impacto en el individuo.

El compromiso activo como miembro de un comité o voluntario contrasta con el compromiso pasivo como miembro que paga la cuota de socio pero permanece como miembro silencioso. En 1993 Pearce estableció que los miembros activos podían clasificarse en actores nucleares y periféricos. Los actores nucleares tienen puestos de responsabilidad y son parte de la asociación desde hace mucho tiempo, incluso muchos de ellos fueron fundadores de la asociación. Por el contrario, los actores periféricos son colaboradores estables pero menos comprometidos que los nucleares y toman parte en un número limitado de ocasiones.

Los investigadores se refieren a los más implicados como actores activistas (Jones, 2002) o incondicionales (Nichols, 2005) y a los periféricos como trabajadores flexibles (Jones, 2002).

Los miembros pasivos demuestran niveles significativamente más altos de competencia ciudadana que los no miembros. Los miembros pasivos apoyan más las normas democráticas y tienen un sentimiento mayor de eficacia política (Almond y Verba, 1963, citado por Wollebaeck y Stromsnes, 2007).

La permanencia de un miembro pasivo en este estado supone que cuanto más tiempo transcurra mayor será la influencia de la afiliación en sus actitudes. Se trata de un efecto relacionado con la duración de su compromiso (Wollebaeck y Selle, 2002).

En 2011 Holmes y Slater dividieron a los miembros de las asociaciones en cuatro grupos en función de sus motivos para participar. Los grupos son los servidores, los socializadores, los buscadores de beneficio y los aficionados. Los motivos que les interesan son los que tienen un propósito, los solidarios, los materiales y la defensa del tema que apoya la asociación, respectivamente.

Los servidores están preocupados principalmente por la protección y el apoyo de un sitio en particular y se sienten bajo amenaza en su comunidad. Los socializadores están menos motivados internamente por el tema de la asociación y más por ser parte de un grupo, entablar relaciones con otros socios o interactuar socialmente. Los buscadores de beneficio están interesados en las ventajas de ser miembro y suelen tener una participación baja. Por último, los aficionados son los más proclives a formar parte de más de una asociación de miembros.

En función de su nivel de compromiso, añadieron a la clasificación descrita al comienzo de este apartado a los sustitutos. Junto con los miembros activos nucleares, los activos periféricos y los pasivos (a los que llaman “*pay and players*”), los sustitutos conforman toda la variedad de posiciones que puede ocupar una persona en una asociación de miembros.

Los sustitutos son los miembros que actualmente no son capaces de participar en la actividad de voluntariado debido a otros compromisos o a la falta de proximidad

geográfica al lugar de encuentro. No obstante, los sustitutos demuestran su apoyo a través de otras vías como la donación de recursos económicos.

La interrelación de estas dos clasificaciones supone las siguientes consecuencias. Los servidores se identifican más con los sustitutos. La asociación les ofrece más posibilidades de apoyar la causa que defienden a través de representación ya que no pueden reivindicarla directamente.

Los socializadores son más proclives a ser actores periféricos porque están menos comprometidos o porque satisfacen sus necesidades gracias a la interacción personal y las amistades.

Todos los buscadores de beneficio son miembros pasivos dado que su único objetivo es aprovecharse de las ventajas que proporciona la asociación a sus socios. Por último, los aficionados están más involucrados en la asociación que cualquier otro colectivo y conforman la mayoría de los actores nucleares y de los periféricos. Las asociaciones que ofrecen más oportunidades de participación activa atraen más a los aficionados.

Los términos para referirse a los asociados difieren con los empleados por García-Mainar y por Marcuello. Estos autores establecen que las personas que se relacionan con las asociaciones sin ánimo de lucro pueden clasificarse como miembros, participantes, donantes o voluntarios. En sus estudios concluyeron que los hombres y las personas católicas ostentan un nivel de compromiso más alto. El compromiso también incrementaba cuando lo hacían los ingresos. Por lo tanto, los hombres católicos con un nivel alto de ingresos eran la mayoría de los miembros.

Respecto a las diferentes estructuras posibles en función de la localización geográfica, las regiones en las que el Gobierno gasta más por habitante son las que tienen los índices más altos de compromiso. El Gobierno fomenta así la cohesión porque tiende a igualar a la población mediante la redistribución de los ingresos. Los motivos de las personas para unirse a una asociación sin ánimo de lucro no son solo individuales sino también un asunto colectivo que se ve afectado por los factores del contexto general y socioeconómico. Este tipo de organizaciones normalmente surge para ocupar los huecos que deja el Gobierno (García-Mainar y Marcuello, 2007).

2.4 Problemas

Los jóvenes europeos están cada vez más concienciados de su papel en la sociedad. El compromiso político y social está aumentando pero los jóvenes no se identifican con las estructuras y las organizaciones existentes. La falta de confianza en estos canales frena su predisposición a participar.

Los estudiantes se sienten especialmente desafiados por el problema del desempleo pero no encuentran el modo de combatirlo. La subjetividad dirige la realidad actual de la juventud y por ello muchos les acusan de egoístas. No obstante, el compromiso con la sociedad y la solidaridad están presentes. Se requieren nuevos canales para ofrecer una vía de aprovechamiento de estas actitudes.

La Unión Europea está inmersa en un momento de cambios sociales y de modernización. La globalización de la economía y los medios de comunicación junto con el proceso de unificación comunitaria afectan en gran medida a los jóvenes. Ha habido una transformación cultural, política, económica y social. El fomento de la participación entre los agentes que han resultado perjudicados por este proceso es sumamente complejo. A título de ejemplo podemos hacer referencia a los estados federados del este de Alemania que han visto empeoradas sus condiciones y por eso ahora optan por movimientos revolucionarios más que por los participativos (Bendit, 2000).

Los cambios en las expectativas sobre la educación y el aprendizaje de los jóvenes son demasiado frecuentes. Los participantes de los sistemas educativos más cambiantes están sufriendo niveles de motivación muy bajos para formarse. El crecimiento, las singularidades de la economía y las características psicológicas, entre otros factores, justifican esta desmotivación. No obstante, las asociaciones que se caracterizan por la esperanza, las expectativas y las ventajas son percibidas como más positivas y mantienen el interés de los jóvenes (Simsek, 2011).

Los jóvenes tienden al rechazo hacia las asociaciones políticas porque asumen que el voluntariado debe ser apolítico (Izquierda y Callejo, 2013). No obstante, las asociaciones apolíticas no pueden fomentar las habilidades cívicas necesarias para

promover el capital social y fortalecer la democracia del mismo modo que las asociaciones que impugnan la autoridad estatal de acuerdo con Quigley.

La totalidad de las asociaciones forman parte de la dimensión política de la comunidad en la que tienen presencia. Las acciones que desarrollan tienen un impacto político aunque no sea directamente intencionado. Existe un componente político implícito en todos los casos (Ariño, 2002).

Las políticas de juventud colaboran al desarrollo porque promueven la democratización de la sociedad desde sus raíces. Los jóvenes deben participar en la definición del servicio para asegurar que los intereses coinciden y que la participación realmente será activa (Bango, 1996).

La presión de la familia y del entorno social conduce a los jóvenes hacia depresiones. Estas frustraciones son difíciles de paliar y convierten las inquietudes en desobediencias (Tüzün, 2005, citado por Simsek, 2011).

CAPÍTULO 3. La motivación

3.1 Identificación de las causas de la motivación y de la carencia de ella

Los factores que influyen en la tasa de afiliación de las asociaciones son muy variados. La motivación juega un papel importante. Si los jóvenes están motivados encuentran cómo participar. Wollebaeck y Selle defienden que el nivel de participación está íntimamente relacionado con los motivos individuales para unirse a la asociación.

Los miembros activos buscan la satisfacción personal y el contacto social mientras que los miembros más pasivos quieren influir en las decisiones y beneficiarse de las ventajas de la membresía. Otros factores que potencian la participación son el tamaño de la organización, la localización del sitio y la proximidad al individuo. Las asociaciones locales o los sitios más pequeños son percibidas cómo más necesitadas de apoyo del voluntariado de los actores nucleares y de los fondos de los sustitutos. (Holmes y Slater, 2003).

Rafael Merino divide los factores en exógenos y endógenos. Los factores exógenos no los controla la asociación. La disponibilidad de tiempo, la consolidación profesional o la emancipación familiar son factores exógenos. Por otro lado, los factores endógenos sí son susceptibles de afectación por las decisiones que se toman dentro de la organización. Los intereses de la asociación y los de los jóvenes pueden dejar de estar alineados. O las exigencias de ser miembro pueden variar de modo que dejen de motivar a los jóvenes.

Según Rafael Merino los universitarios participan más que los jóvenes sin titulación básica. Sin embargo, Rosa Alarcón defiende que el aumento en el grado de responsabilidad disminuye la intensidad de la participación. En mi opinión, ambas afirmaciones son compatibles porque la falta de titulación no implica necesariamente un menor grado de responsabilidad.

Merino divide las motivaciones en instrumentales y expresivas. Las motivaciones instrumentales son obtener algún beneficio u ocupar el tiempo. Las motivaciones expresivas son la ideología o la filantropía. Las asociaciones de voluntariado aportan un beneficio añadido. El reconocimiento generalizado de los voluntarios por la sociedad

fomenta la participación y constituye ese añadido. Por último, observa que en muchos casos la falta de asociación se debe a falta de información, no a falta de interés. Se propone que las asociaciones mejoren su estrategia de comunicación (Merino, 2006).

Las motivaciones instrumentales pueden identificarse con las razones prácticas de las que hablan Izquieta y Callejo. Mejorar el currículum, tener experiencia laboral, conocer gente o desempeñar tareas interesantes son factores de realización personal.

Las motivaciones instrumentales también coinciden con los motivos materiales de los que hablaron King y Walker. Estos autores definen los motivos materiales como los beneficios tangibles de ser socio, como la información o los descuentos, por contraposición a los motivos con un propósito y a los motivos solidarios. Los motivos con un propósito radican en preocupaciones globales como la responsabilidad ciudadana. Y los motivos solidarios derivan de la interacción social y del estado del grupo. En principio, los miembros activos están más atraídos por los motivos con un propósito y los solidarios mientras que los miembros pasivos sienten más atracción por los motivos materiales (Holmes y Slater, 2011).

Los nuevos intereses de los jóvenes incluyen la defensa y la protección del medio ambiente, la naturaleza, los animales; los derechos sexuales y reproductivos, y la promoción y defensa de los derechos humanos de acuerdo con la teoría de Rubén Cortez.

La motivación de los voluntarios se compone de tres ejes según Zurdo. Los ejes son el moral, el social y el individualista. El social se enfoca en las necesidades del colectivo mientras que el individualista en las del asociado. Las necesidades propias, instrumentales y afectivas, se imponen (Zurdo, 2003).

Una implicación estable en una organización es siempre más difícil de conseguir que una colaboración puntual. Las asociaciones que marcan la excepción son las que defienden los derechos humanos y las que apoyan el desarrollo de los países más desfavorecidos. Todo tipo de organizaciones no gubernamentales se están creando y su popularidad es creciente (Morales, 2005).

Los jóvenes esperan que su compromiso social, comunitario o político les produzca “placer”. Placer entendido como entusiasmo provocado por el sentimiento de eficacia de las tareas desempeñadas. El objetivo se materializa en tener éxito en lo que se había planteado (Bendit, 2000).

Los individuos intentan realizar acciones colectivas a través de la participación para conseguir unos objetivos. Los participantes comparten valores, intereses y motivaciones. Así consiguen una identidad colectiva que les motiva a trabajar más y mejor (Bango, 1996).

Julio Bango identifica cuatro motivaciones como fundamentales. Estas motivaciones son mejorar las posibilidades de acceso a bienes y servicios, poder integrarse a determinados procesos en curso en una sociedad dada, mejorar sus oportunidades de concretar un proyecto de vida y reforzar su autoestima sintiéndose protagonistas de la construcción de su futuro deliberadamente.

Las identidades colectivas del viejo paradigma se atribuían en función de estructuras políticas, ideológicas y socioeconómicas. El nuevo paradigma ha cambiado ese *statu quo*. Las identidades actuales están más relacionadas con la construcción de mundos de vida. Estos espacios de acción plantean una ética global por las relaciones con la naturaleza, la interacción entre hombres y mujeres, la relación con el cuerpo o las relaciones entre los individuos (Krauskopf, 2000).

Hwang, Grabb y Curtis realizaron un estudio en 2005. Su investigación concluyó que las principales razones que explican la motivación de participar son de naturaleza altruista. Las razones eran la compasión por los necesitados, el deseo de devolver algo a la sociedad, el sentimiento de obligación moral, la contribución a la comunidad local y la lucha contra la desesperanza.

Por contraposición, estos autores determinaron que los motivos menos importantes para los entrevistados eran de naturaleza personal. Las razones de menor relevancia eran no querer hacer voluntariado pero ser incapaz de rechazar la proposición, buscar conocer gente o tener mucho tiempo disponible.

Una de las variables que utilizaron fue el estatus socioeconómico junto con el nivel educativo. El estudio estableció que los voluntarios con menos recursos económicos y menos nivel académico tenían una carencia de capital social y de ventajas competitivas respecto de los demás. El voluntariado para ellos era más importante de un modo potencial porque permite hacer contactos, adquirir habilidades y ganar experiencia. Todo ello favorecerá el crecimiento personal. Sin embargo, los voluntarios con mayores capacidades económicas y un nivel educativo mayor tenían una necesidad menos intensa de hacer voluntariado porque ya disponían de suficientes ventajas y conexiones sociales. El deseo de estos últimos para participar seguía razones más autoorientadas (Hwang et al, 2005).

La participación en asociaciones juveniles presenta ventajas e inconvenientes como tantos otros aspectos de la vida. Los impedimentos para formar parte de una asociación existen y dependerá de los jóvenes superarlos o no.

El seminario celebrado en Lleida los días 25 y 26 de noviembre de 1989 sobre la participación de los jóvenes concluyó que la motivación para salvaguardar los obstáculos depende de las amistades, la familia, la educación recibida, la escuela y la madurez personal.

Las amistades dan seguridad para tener nuevas experiencias. La familia transmite la idea de democracia en los valores que inculca. La escuela crea el hábito de participar con actividades en las que el alumno tenga un rol activo. Por último, la madurez personal llama a formar parte del cambio social y a la defensa de las ideas propias.

Los impedimentos, por su parte, son la histórica apatía participativa, la estructura de las asociaciones juveniles, la necesidad de dedicación exclusiva, la falta de receptividad al cambio, de solidaridad, de actividades que motiven la participación y de independencia económica.

La sociedad no reconoce la educación no formal como valiosa. La estructura de las asociaciones juveniles, en ocasiones, limita demasiado el acceso a puestos de responsabilidad. La dedicación exclusiva que es exigida por algunas asociaciones políticas desalienta a los jóvenes. Los elementos nuevos son a menudo rechazados por los asociados. La primacía de la competitividad sobre la lealtad no promueve la

solidaridad. La carencia de actividades motivacionales provoca abandono. Y la limitación de recursos económicos hace más selectiva la elección de las actividades a las que dedicarlos.

Hay actividades de voluntariado que requieren una gran cantidad de inversión y energía porque se extienden por largos periodos de tiempo e imponen significativos costes personales (Omoto y Snyder, 1995). En este tipo de casos, el abandono del voluntariado puede ser más fácil que la continuación. Los individuos pueden rechazar o modificar sus metas iniciales después de comprender las exigencias de la actividad.

El caso contrario es más habitual. Las personas tienden a continuar con la actividad antes que a abandonarla. La decisión de iniciar un voluntariado no se quiere ver como una equivocación (Tschirhart et al, 2001).

La mayor parte de las diferencias en términos de participación se justifica empíricamente por la educación, la edad y el sexo de los encuestados (Hooghe, 2003). Esas variables junto con la situación sentimental y con factores que representan recursos alternativos de capital social sirven para controlar los estándares sociodemográficos. Son ejemplos de recursos alternativos la tenencia de un empleo a tiempo completo, el tiempo de residente en el actual lugar de residencia o la densidad de población (Wollebaeck y Selle, 2002).

En resumen, las causas de la motivación y de la carencia de ella son muy variadas. A nivel empírico destacan la educación, la edad y el sexo. A nivel cualitativo, las causas altruistas priman sobre las de beneficio personal.

3.2 Técnicas aplicables a las asociaciones universitarias para fomentar la motivación

La teoría del establecimiento de metas tiene la premisa de que las metas conducen a la acción dirigida a la meta que influye en la motivación y en el rendimiento (Locke, 1968, citado por Tschirhart et al, 2001). Las metas pueden ser interpretadas en sentido amplio como intenciones, objetivos y propósitos.

Si los voluntarios están dirigidos a unas metas, sus energías estarán orientadas hacia conseguir sus resultados esperados. Las necesidades, intereses y niveles de aspiración iniciales que los voluntarios traen a la asociación deberían ser fuerzas orientadoras en sus comportamientos al trabajar (Tschirhart et al, 2001).

Los individuos que comprueban la satisfacción de sus motivaciones iniciales para hacer voluntariado son más propensos a intentar seguir con la actividad. La probabilidad de seguir de aquellos que creen no haber encajado las ventajas recibidas con sus motivaciones iniciales es mucho menor.

En caso de optar por seguir este planteamiento, los responsables del proceso de selección en las asociaciones deberían prestar especial atención a las metas de los jóvenes para intentar desarrollarlas en el ámbito de trabajo. La debilidad de esta teoría nace porque las metas son dinámicas y pueden variar con el tiempo. La permanencia en una asociación puede estar condicionada por la rutina o porque realmente el interés en alcanzar la meta se mantiene.

Tschirhart et al estructuran la motivación a través de una asociación entre metas y resultados. Las metas se clasifican en instrumentos, elementos para evitar, autoestima, sociales y altruistas. Los instrumentos son aprender nuevas habilidades para el trabajo futuro y hacer contactos para que presten su ayuda en el futuro. Los elementos para evitar son reducir el aburrimiento, sentirse menos solo y escapar de los problemas personales. Las metas de autoestima son sentirse bien con uno mismo y sentirse necesitado. Las sociales son hacer nuevos amigos y ganarse el respeto de los que evalúan el servicio. Por último, las altruistas son ayudar a los demás y especialmente a los más necesitados.

Los teóricos Scott y Podsakoff defendieron en 1985 que frente a las metas, las restricciones del entorno tienen mayor importancia. Estos autores afirmaban que las respuestas de los voluntarios están condicionadas por los refuerzos positivos o negativos que hayan recibido por sus comportamientos. Utilizan los refuerzos como herramienta de predicción de las reacciones futuras en lugar de partir de las metas iniciales. Si los mecanismos psicológicos, como la consecución de metas, son herramientas de

predicción de los resultados del comportamiento más débiles que los factores externos o las respuestas condicionadas o todo lo contrario es discutible.

La búsqueda de nuevos socios debería comenzar por sopesar las necesidades y las orientaciones “individualistas” de los jóvenes sin juzgarlas desde un punto de vista moral. Las asociaciones deberían ofrecer formas de participación más directas. Los jóvenes buscan poder de opinión y decisión en los ámbitos más cercanos (colegio, universidad o centro cultural municipal). El siguiente paso sería la utilización de mecanismos de participación local o regional para los asuntos de gran interés en la zona.

Los adultos necesitarían encontrar la forma de comprender y aceptar a los jóvenes como personas capaces de actuar que poseen muchas competencias y habilidades diferentes. Las organizaciones juveniles sindicales, políticas, confesionales y de voluntariado deberían modificar sus formas de acción, de afiliación y de participación. Los mecanismos de participación burocráticos deben reducirse al mínimo para adaptarse a la realidad cambiante.

El apoyo a las iniciativas locales de jóvenes que surjan espontáneamente es muy importante. Se puede hacer con asesoramiento a los jóvenes activos cuando quieran organizarse, con apoyo material y con soporte técnico para que puedan contribuir al desarrollo social y comunitario de la sociedad.

Así los jóvenes podrían encajar mejor con los procesos de individualización y pluralización juvenil. La juventud ha dejado de ser una etapa de transición hacia la vida adulta y se ha convertido en una fase del ciclo vital con peso propio (Bendit, 2000).

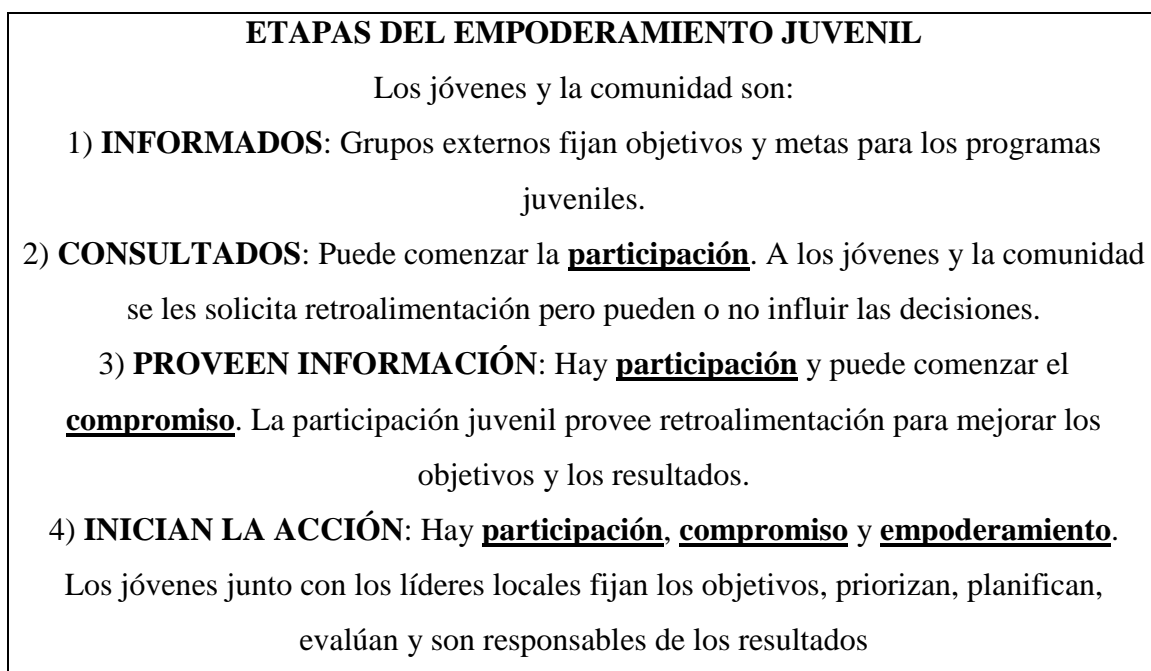
El nuevo modo de actuar ha dejado de apoyarse en la organización piramidal centralista que estaba altamente institucionalizada. En la actualidad, la estructura es primordialmente horizontal y las redes vinculantes y flexibles toman impulso. El individuo reivindica su participación.

La participación social efectiva de los jóvenes se denomina participación protagónica. Este objetivo requiere que se tomen en cuenta las situaciones de los jóvenes, permitir que se expresen y escucharles abiertamente en los ámbitos más diversos. Se puede

contribuir con acompañamiento, asesoría y programas formativos sobre habilidades para la acción participativa de los jóvenes.

La desconexión y la paralización del desarrollo nacen del argumento de que la libertad total para los jóvenes es imprescindible para que desarrollen solos sus ideas. Esta premisa es errónea. Se necesita una colaboración interactiva entre jóvenes y adultos. La participación se fortalece cuando se reconoce a los jóvenes que cosechan éxitos. Los jóvenes mostrarán más implicación si son informados y consultados antes de ser asignados a las actividades. Las etapas del empoderamiento juvenil forman el proceso por el cual los jóvenes son informados, consultados, proveen información e inician la acción (Krauskopf, 2000).

Figura 2.-Etapas del empoderamiento juvenil



Fuente: adaptado de Krauskopf, D. (2000). Participación social y desarrollo en la adolescencia

La inquietud de los jóvenes se puede fomentar explicando la necesidad de tener inteligencia cultural para integrarse en un mundo profesionalmente globalizado en la mayoría de los sectores económicos, sino en todos.

3.2.a) El cross-cultural management

La globalización económica ha provocado un incremento acelerado de los cursos sobre la gestión intercultural (*cross-cultural management*). El capital humano está sujeto a movilidad laboral. Unos negocios globalizados presionan a los directivos a comunicarse, negociar y colaborar en culturas diferentes (Mor et al, 2013). Las escuelas de negocio se esfuerzan por diseñar y desarrollar programas de entrenamiento y formación sobre gestión intercultural por la demanda del mercado.

Los procesos de la vida social y laboral que insertan a las personas en situaciones de interculturalidad se han multiplicado en las últimas décadas. La vida diaria está marcada por la interacción y el trabajo con personas que han crecido en culturas totalmente diferentes. Esta circunstancia ha creado la necesidad de entender el papel de la cultura nacional en la gestión de la dinámica de la organización. Los empleadores, los gerentes y las organizaciones en su conjunto necesitan ser competentes a nivel intercultural (Eisenberg et al, 2013).

Los jóvenes son los profesionales del futuro. Si queremos que estén preparados para la nueva realidad de las empresas es necesario incentivar su participación en asociaciones que les provean de las habilidades, actitudes y valores necesarios.

Eisenberg et al sugieren con su estudio que la inteligencia cultural es una capacidad susceptible de mejorar con el aprendizaje. Este tipo de inteligencia se ve más afectada por intervenciones diseñadas para un conocimiento amplio o mediante una experiencia intensa y directa en otras culturas. La estancia en el extranjero durante un periodo significativo de tiempo es muy influyente y favorece la gestión intercultural por la experiencia vivida.

Las asociaciones locales y nacionales son el caldo de cultivo perfecto para interrelacionarse. El contacto directo con personas diferentes a nosotros, e incluso de otras nacionalidades si en nuestro entorno hay jóvenes de otros países, desarrollará los planteamientos necesarios para confiar en una experiencia internacional.

En 2013, Szkudlarek et al realizaron una serie de entrevistas para destacar las tendencias actuales de dirección académica sobre la gestión intercultural. Demostraron

un cambio desde el contenido del conocimiento hacia las condiciones de la creación del conocimiento. Una transición desde públicos de una sola cultura hacia cosmopolitas globales y de más de una cultura. La responsabilidad de los profesores como agentes del cambio es clave. El movimiento de los educadores en dirección al desarrollo de una ciudadanía global, tolerante, responsable y resistente juega un papel fundamental.

Las expectativas que el aprendiz de gestión intercultural tiene hacia el educador y hacia su papel en el proceso de enseñanza tienen importancia. Conocer esta información permitirá elegir la aproximación más apropiada al estudio y gestionar la evolución de las expectativas. Por ello, estos datos se deben tener en cuenta. Varios entrevistadores consideraban estos aspectos vitales para la eficacia del proceso de transmisión del saber. (Szkudlarek et al, 2013).

En la actualidad, los programas de entrenamiento de gestión intercultural se realizan con clases magistrales breves. Es uno de los formatos más comunes porque proporciona información básica sobre la historia y la situación socioeconómica de la cultura extranjera. No obstante, los profesores han reconocido que este método de entrenamiento es problemático. Se alegan tres razones para justificar que no es apropiado. La primera razón es la falta de adaptación del programa a las diferentes habilidades individuales. La segunda razón es la no consideración de la naturaleza de la cultura objetivo. La tercera y última razón es la no posibilidad de transferir el conocimiento (Mor et al, 2013).

3.3 Caso de España

El INJUVE, de conformidad con su página web oficial, “es un organismo público, adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, cuya actividad principal se dirige a promover actuaciones en beneficio de los (...) jóvenes”.

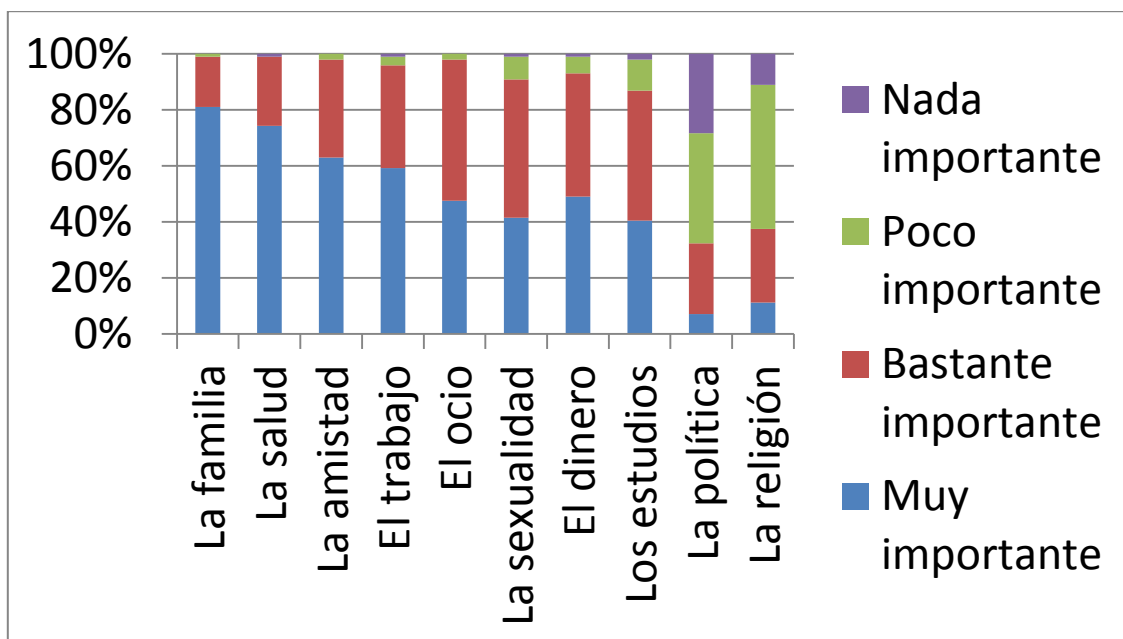
Los objetivos de esta institución son promover el acceso a las oportunidades de modo igualitario por los jóvenes, propiciar la libertad de participación y la eficacia en el desarrollo económico, social, político y cultural de los jóvenes. Además, el INJUVE

impulsa las actividades colaborativas con el conjunto de la Administración Pública que influyen en la población joven de España.

Estas características del INJUVE hacen que los estudios que desarrolla encajen con los objetivos de este trabajo de investigación y nos permitan conocer los datos numéricos contrastados sobre información de sumo interés para mejorar la motivación. A continuación, se incluyen las tablas relativas a tres cuestiones que considero especialmente relevantes para la redacción de un plan de mejora efectivo.

Estos temas son las cuestiones importantes en la vida de la gente joven, la valoración que hacen los jóvenes sobre realizar sacrificios o asumir riesgos importantes según distintas causas y la vinculación con el asociacionismo que tiene la población joven por sexo y grupos de edades.

Figura 3.- Las cuestiones importantes en la vida de la gente joven



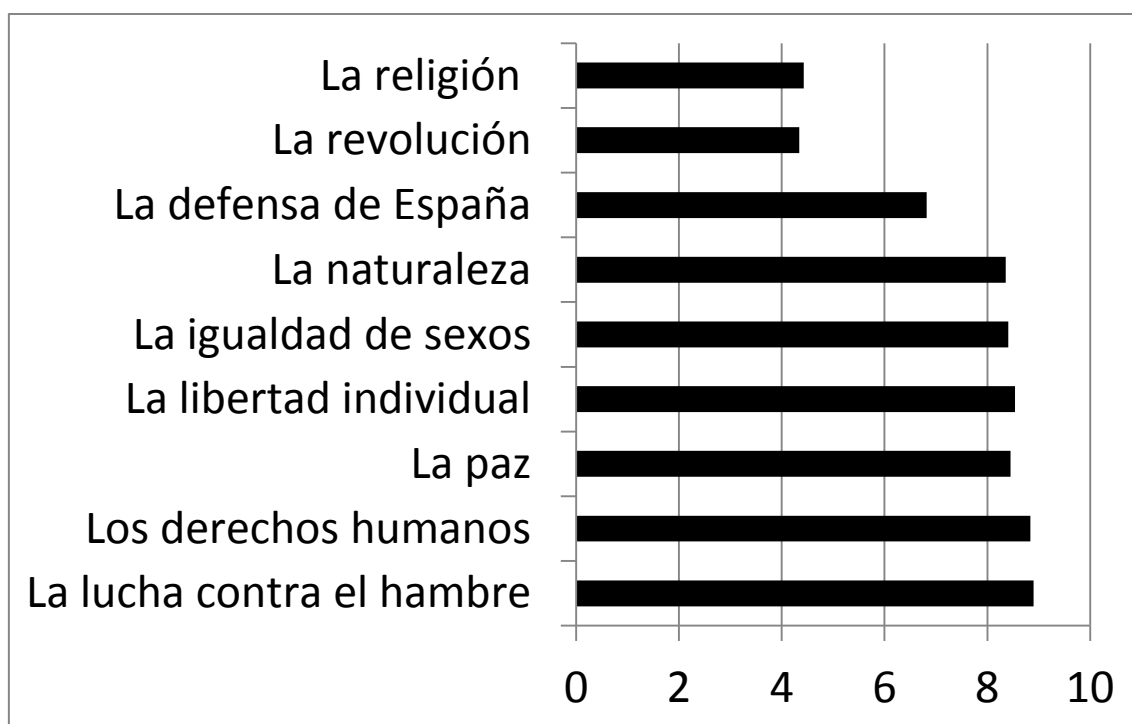
Fuente: INJUVE, Sondeo de opinión "Valores e identidades juveniles" (1ª encuesta 2008)

En España, la familia tiene un rol fundamental. El tamaño de las familias españolas es relativamente más grande que en la media de los países de Europa. Los hijos conviven con los padres durante más tiempo que en los demás países. Italia es el territorio que más se nos parece en este sentido. La familia es un agente económico con habilidades de ahorro y consumo cada vez más complejas. El bienestar español está favorecido por

la intervención de las familias. La familia está muy valorada (Pérez-Díaz, 2000). Este hecho sigue vigente y está confirmado por la encuesta que realizó el INJUVE a los jóvenes en 2008 cuyos resultados se exponen en la tabla superior.

El capital social familiar se ve favorecido por la sociabilidad que caracteriza la cultura española. Los espacios públicos están vivos, las personas se reúnen para hablar, la interacción es intensa y frecuente y el tono es relativamente abierto (Pérez-Díaz, 2000). Estos datos confirman lo expuesto en el apartado de tipos de estructura por la importancia de la familia en nuestro entorno.

Figura 4.-La valoración que hacen los jóvenes sobre realizar sacrificios o asumir riesgos importantes según distintas causas



Fuente: INJUVE, Sondeo de opinión "Valores e identidades juveniles" (1ª encuesta 2008)

Figura 5.-La vinculación con el asociacionismo que tiene la población joven por sexo y grupos de edades

<u>Sexo y grupos de edades</u>	<u>Pertenece actualmente</u>	<u>Ha pertenecido y ya no pertenece</u>	<u>Nunca ha pertenecido</u>	<u>Base (N:)</u>
AMBOS SEXOS	%	%	%	
Total 15-29 años	27.5	21.3	51.3	(5000)
De 15 a 29 años	32.3	18.4	49.3	(1485)
De 20 a 24 años	26.7	21.8	51.4	(1697)
De 25 a 29 años	24.2	23.2	52.6	(1818)
VARONES				
Total 15-29 años	33.8	22.6	43.7	(2545)
De 15 a 29 años	39.2	18.9	41.9	(768)
De 20 a 24 años	33.7	21.8	44.5	(853)
De 25 a 29 años	29.3	26.3	44.4	(924)
MUJERES				
Total 15-29 años	20.9	20	59.1	(2455)
De 15 a 29 años	24.9	17.8	57.3	(717)
De 20 a 24 años	19.6	21.8	58.6	(844)
De 25 a 29 años	18.9	19.9	61.1	(895)

Fuente: INJUVE, Informe de juventud en España 2008

Las diferencias en los intereses de los jóvenes varían de modo significativo según hablemos de mujeres o de hombres. Las mujeres tienen preferencia por el apoyo a la juventud, la salud y el acompañamiento de ancianos. Los hombres se decantan por las actividades relacionadas con la ecología y el medio ambiente en mayor medida.

Sus motivaciones sí coinciden. Las razones alegadas para participar son la sensación de sentirse útil, la realización de un servicio social a la comunidad, las creencias morales, la relación con la gente, las creencias religiosas, la ocupación de su tiempo libre, la buena imagen y la aspiración laboral.

Los jóvenes que son preguntados por las instituciones que más favorecen el desarrollo de la solidaridad mencionan el 76% de las veces a las asociaciones y organizaciones de acuerdo con la encuesta de 2006 realizada por el INJUVE sobre juventud solidaria y voluntariado. La institución más potente según su investigación es la familia, destacada por el 89% de los intervinientes. La mayoría de esos jóvenes eran estudiantes que viven en casa de la familia biológica y se identifican como católicos practicantes.

La tercera parte de los entrevistados declara haber participado alguna vez en actividades de voluntariado pero solo un 10% define su colaboración como habitual. Por el contrario, el 72% de los jóvenes nunca ha tenido contacto con asociaciones sin ánimo de lucro. Más de la mitad de los intervinientes declara que ninguna persona de su entorno colabora en este tipo de organizaciones. Los demás afirman que son más activos sus familiares que sus amigos. Respecto a los asuntos que despiertan más pasiones, los seleccionados son la infancia y la juventud, la ayuda al Tercer Mundo y países en conflicto, el trabajo con discapacitados, la ecología y el medioambiente y las relacionadas con sanidad y salud.

3.4 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron para acercar al lector a la realidad europea a través del contraste de España con otros países de la Unión Europea. La plataforma a mi alcance capaz de otorgar información de primera mano de jóvenes estudiantes fue ELSA. ELSA es la asociación independiente de estudiantes de Derecho más grande del mundo, con presencia en más de cuarenta países y con más de cuarenta mil miembros.

Los objetivos de ELSA son la educación legal, la adquisición y el desarrollo de habilidades personales y profesionales y la defensa de los derechos humanos, entre otros. Se caracteriza por su visión. Según la página web oficial su visión es “un mundo justo en el que haya respeto por la dignidad humana y la diversidad cultural”. La puesta en práctica se produce entre los estudiantes de derecho y los jóvenes abogados que se sientan llamados a participar.

Se tomó una muestra de siete personas porque entre seis y diez se suele alcanzar saturación y más si el público es homogéneo como es el caso que nos ocupa. Hay homogeneidad porque todos los entrevistados pertenecen a la misma asociación.

Los países representados son Rumanía, Grecia, Alemania, Dinamarca, Finlandia, Croacia e Italia. Todos los entrevistados se declaran miembros activos en sus respectivos grupos locales o nacionales. Entre ellos, hay tres mujeres y cuatro hombres. Su antigüedad en la asociación va de dieciocho meses a un poco más de cuatro años. La asistencia a eventos internacionales está muy extendida entre todos. La media está en cuatro, el máximo en trece y el mínimo en tres.

Se han elegido estos países para contrastar las diferencias entre los países Mediterráneos (Grecia, Italia y Croacia) con los más potentes en ELSA (Alemania, Dinamarca y Finlandia). Rumanía ha tenido tradicionalmente poco peso en la asociación pero el último año ha organizado numerosos eventos nacionales e internacionales. Todos los entrevistados afirman que en sus países cada vez es más popular realizar alguna actividad complementaria de los estudios. No obstante, la mayoría reconocen que su grupo de amigos es una minoría en este aspecto por el momento.

En función de los puestos de junta que ocupan son tres presidentes, un secretario general, un vicepresidente de marketing y dos tesoreros. Una junta completa incluiría, además de los mencionados, a un vicepresidente de actividades académicas, un vicepresidente de seminarios y conferencias y un vicepresidente de prácticas STEP.

Los motivos por lo que decidieron entrar a formar parte de ELSA confirman los hallados en la revisión crítica de la literatura. Sus razones fueron la inquietud por hacer algo más que estudiar, la necesidad de conocer gente por ser nuevo, el interés en participar en sus actividades, la internacionalidad del programa de prácticas y las oportunidades académicas. Los resultados ponen de relieve la preferencia por los beneficios personales en una asociación de tipo autoorientado y la preocupación de los jóvenes europeos por el desempleo. La pregunta de por qué te uniste a ELSA se enmarca en la fase primera del plan de mejora que se expone en el siguiente capítulo.

La cuestión relativa a que es lo que más te gusta ELSA se corresponde con la tercera fase. Una vez han entrado a participar encuentran una pasión que les hace continuar con

más motivación y energía. Los argumentos más repetidos son las amistades forjadas y el sentimiento de pertenencia por compartir el momento vital y los valores. En el siguiente nivel de motivación nos encontramos con el reconocimiento del grupo que asiste al evento que han organizado, su extensa presencia internacional, las habilidades profesionales adquiridas y la variedad de actividades.

Respecto a la relación previa con los miembros del grupo local o del grupo nacional la mayoría declara no conocer al nacional previamente. Sin embargo, sí es habitual que en el ámbito local conocieran a alguien antes que les informó de la existencia de ELSA y les animó a unirse.

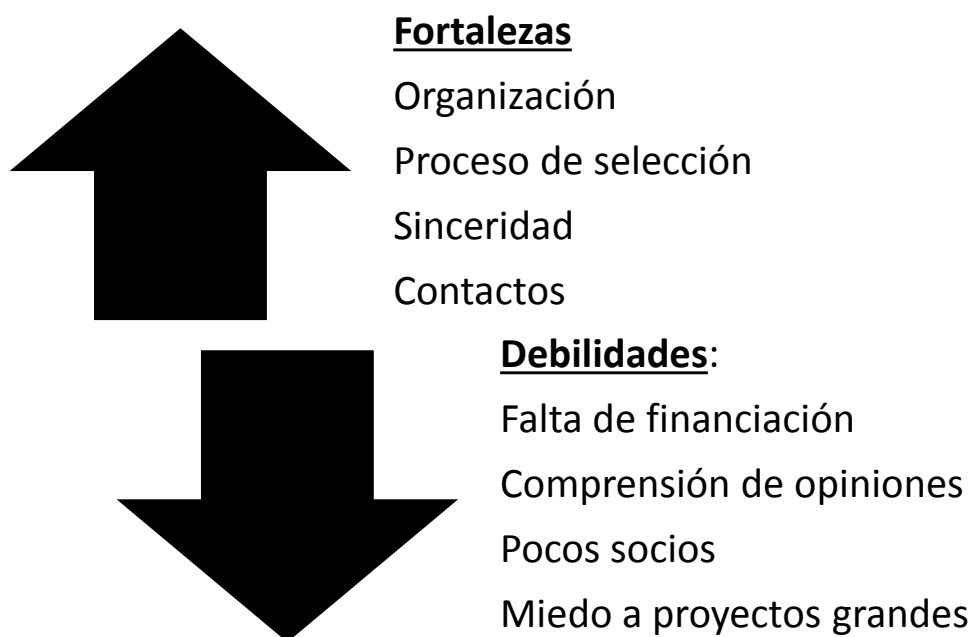
La ignorancia sobre el funcionamiento de la estructura es sorprendente si lo comparamos con las tendencias actuales a exigir un tipo determinado de organización. Al principio es probable que este aspecto no tenga tanta relevancia. Una vez que los miembros se plantean un futuro en el equipo directivo se pone más énfasis en el organigrama.

La explicación de su compromiso con ELSA es la pregunta más relevante desde mi punto de vista porque permite entender mejor el perfil del asociado. En Rumanía, se afirma que la clave está en que ELSA le permitió salir de un periodo vulnerable con la ayuda de nuevos amigos. En Alemania y Grecia la identidad colectiva con la visión como punto de conexión demuestra la importancia de una declaración clara de intenciones por parte de la asociación. La identidad genera lealtad. Los demás se remiten a la idea de los amigos y de las oportunidades laborales futuras pero hacen hincapié en el sentimiento de querer devolver todo lo que han recibido mediante su trabajo. Se observa como la teoría de las metas es aplicable todavía. Si el individuo aprecia una conexión entre lo esperado y lo recibido, su compromiso crece.

La idea de priorizar las tareas de ELSA frente a otras gravita en torno a la idea de justificar por qué fuera de España el valor de la palabra es mayor y el compromiso es más duradero. Todos son conscientes de que les aportará algo futuro. Algunos señalan que un trabajo en equipo tan interrelacionado provoca que su falta de diligencia impida a sus compañeros avanzar. El hecho de divertirse trabajando está presente a menor escala.

En cuanto a las recomendaciones para futuros socios, la mayoría manifiesta que su vida ha cambiado y propondrían contar su experiencia personal. La gestión de situaciones difíciles, la preparación para el mundo laboral, los viajes a bajo coste, el factor diferencial, la red internacional y nacional de amigos y las herramientas jurídicas son las ventajas que consideran más atractivas. La separación entre fortaleza y debilidad se detallará a través de un gráfico para su mejor comprensión.

Figura 6.-Fortalezas y debilidades de los grupos de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. Plan de mejora

4.1 Introducción

El plan de mejora lo entendemos como un mapa de acción que permita motivar a los jóvenes y optimizar su rendimiento en las asociaciones. La revisión de la literatura lleva a pensar que muchos jóvenes no conocen las iniciativas de participación presentes en su entorno más cercano porque las personas que conocen no participan. Asimismo, la afirmación de que permanecen por poco tiempo en las asociaciones es aceptable.

Un plan de mejora debe ser ejecutable y estar centrado en un espacio temporal concreto. La hoja de ruta permite conseguir las estrategias que se planteen. Se requiere el cálculo de los recursos humanos y de las necesidades financieras para desarrollarlo. Los responsables de la ejecución del plan de mejora deben quedar especificados. Asimismo, los grados de responsabilidad de cada uno de ellos necesitan estar delimitados (Turviñes y Monserrat-Gauchi, 2015).

La enseñanza de los contenidos culturales en contextos diferentes es todo un reto para los educadores (Szkudlarek et al, 2013). La reflexión gracias a la acción favorece un proceso en el que las personas prácticas pueden comprender mejor las situaciones que generan problemas. La teoría y la práctica necesitan un espacio común para dialogar. La interrelación de ambas favorece la mejora de las estructuras. La profesionalización de la actividad se consigue con la capacidad de examen y exploración de nuevas situaciones (Latorre, 2003).

4.2 Puesta en funcionamiento

El objetivo principal del plan de mejora es aumentar la motivación de los jóvenes para participar en asociaciones. El plan de mejora está estructurado en tres fases. La primera fase incluye todo lo relacionado con la comunicación, la segunda fase se corresponde con la actividad de la asociación y sus miembros y la tercera fase está relacionada con la caza y mantenimiento del éxito.

Figura 7.-Fases del proceso del plan de mejora



Fuente: Elaboración propia

En principio, los términos utilizados para referir las fases pueden parecer excesivamente sencillos pero responden al propósito del trabajo porque son fáciles de recordar e implementar. Un proceso sencillo favorece la predisposición a aplicarlo. Los jóvenes, principales destinatarios de este plan de mejora, responden mejor a los procedimientos flexibles que dejan espacio a su intervención.

4.2.a) La primera fase: Comunicación

La primera fase o periodo de comunicación incluye dos procesos que deben realizarse de forma simultánea. Los procesos son la captación de socios y el conocimiento profundo de los reclutados. La captación de socios constante asegura la regeneración del tejido social interno de la asociación. Cuanto más diverso sea el grupo que compone la asociación mayor será el enriquecimiento mutuo. Por su parte, el conocimiento profundo de los reclutados permite mejorar la interrelación entre sus metas, las del colectivo y las de la organización.

De conformidad con la literatura, los jóvenes que participan adquieren inteligencia social gracias a la interacción con personas que son diferentes a ellos pero que al mismo tiempo comparten intereses comunes.

La captación de socios debe realizarse mediante información de dentro hacia fuera. Los miembros de la asociación actúan como “publicistas” de la misma. Los familiares, amigos y conocidos de los asociados serán los primeros en recibir la información sobre los objetivos, planes y estrategias. Si este primer contacto es atractivo e interesante, las opciones de que estas personas propaguen el mensaje en sus redes se incrementan exponencialmente.

La información que se proporciona debe respetar la identidad corporativa y ser coincidente en todo caso para evitar malentendidos. La imagen de la asociación es tan importante de mantener como la de una empresa. Es muy habitual que las asociaciones sin ánimo de lucro padezcan graves problemas de financiación y captación de fondos que impidan invertir dinero en promoción y publicidad. Este motivo hace aún más fundamental la necesidad de que los discursos resulten atractivos y coincidentes con la realidad.

Este requerimiento de uniformidad en las comunicaciones se puede conseguir a través de una guía fácil y rápida de máximo cinco páginas donde se expliquen los puntos más relevantes a tener en cuenta para “vender” la asociación. La elaboración de una guía cada dos años sería bastante para disponer de datos actualizados. Se podría elaborar en papel y en blanco y negro para disminuir su coste puesto que lo relevante es el contenido y no el continente en este caso. La distribución de las guías se haría en el momento de inscribirse para garantizar que llega a todos los socios.

En nuestro caso concreto, el de las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro, el público objetivo es muy dinámico y utiliza frecuentemente los medios de comunicación informal como las redes sociales. La estrategia de comunicación debe intentar acceder a ellos en todos los canales posibles. La masa crítica responderá aunque la inversión económica sea pequeña porque actualmente las redes sociales tienen mucha y muy rápida difusión.

En resumen, el primer apartado de captación de socios dentro de la fase de comunicación se realizaría con la ayuda de una guía práctica para uniformizar la información que transmiten los socios al exterior y en el empleo complementario de las redes sociales.

El segundo apartado dentro de la fase de comunicación es el conocimiento profundo de los reclutados. En esta ocasión, el proceso debe realizarse mediante un flujo de información de fuera hacia dentro. Los interesados en formar parte del grupo son los que deben advertir cuáles son sus objetivos, planes y deseos y cómo esperan que la asociación cumpla con sus expectativas.

El objetivo de conocer mejor a los asociados puede formalizarse mediante una encuesta breve y concisa. Los interesados en unirse a la asociación rellenarían la encuesta de no más de diez preguntas a determinar anualmente por la junta directiva. Las preguntas no podrían entrar en aspectos de la vida privada. Se trataría de una descripción general de sus objetivos, planes y deseos. La utilización del soporte papel permite que la información no se pierda en el olvido del entrevistador. Las encuestas evitarían al socio tener que repetir el proceso con cada cambio directivo porque en todo caso los responsables de organizar las actividades conocerían sus prioridades para adaptarse a ellas.

Este método bidireccional pretende que todas las ideas previas de los implicados sobre la relación asociativa se contrasten. Los individuos pueden conocer de primera mano el funcionamiento íntegro de la organización y aclarar todas sus dudas. A la vez, la organización puede entender los conocimientos y sentimientos de los asociados para potenciar las áreas que despierten más interés. Los jóvenes informados y consultados pueden iniciar la participación real de acuerdo con las fases del empoderamiento.

4.2.b) La segunda fase: Actividad

La segunda fase o periodo de actividad es el núcleo del plan de mejora. El esqueleto de toda asociación está compuesto por su visión, su misión y sus objetivos. La columna vertebral son las actividades que realiza para lograr darles materialidad práctica. La

introducción al plan de mejora ya adelantaba el papel fundamental de la acción para el conocimiento.

Las actividades de la asociación deben ser coherentes con el tema que se decida defender en todo momento. La confianza que los voluntarios depositan para colaborar y la posición de los agentes externos dependen de esa coherencia.

Las actividades deben tener en cuenta que la calidad es preferible a la cantidad. La asignación eficiente de los recursos requiere que se desarrollen eventos en los que el impacto social se prevea significativo. No quiero decir con esto que se deba seguir una teoría utilitarista que busque solo el bien para la mayoría pero sí que, desde un punto de vista anualizado, las asociaciones deben crecer en notoriedad e impacto. Las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro ofrecen infinitas posibilidades para colaborar. Cada asociación deberá seleccionar las que más se correspondan con su perfil y con los intereses de sus miembros.

La propuesta del plan de mejora es categorizar las actividades en dos tipos. El tipo A estaría compuesto por aquéllas de obligada realización. El tipo B lo formarían los acontecimientos que se decidieran anualmente como más convenientes.

Los eventos tipo A deben celebrarse todos los años sin excepción con un mínimo de dos. Se trata de actividades icono de la asociación. Por ejemplo, un curso de tres días de duración que se celebre anualmente en noviembre en el caso de una asociación defensora de los Derechos Humanos o un día de entrega de ropa en grandes cantidades al comienzo del otoño para una entidad que acoja a personas sin hogar.

Los eventos tipo A se convertirían en tradición con el paso del tiempo y supondrían los eventos estrella de asociación. Este tipo de eventos garantiza que los miembros ávidos de entrega y participación tengan la ocasión de hacerlo al menos dos veces al año. Este mínimo también favorece captar la atención de patrocinadores que quieran unirse al proyecto por su continuidad y su reconocimiento social.

Los eventos tipo B serían un añadido muy valioso. Aquellas organizaciones más propensas al montaje de actividades encontrarían en esta segunda categoría gran libertad de actuación. El número sería ilimitado. El requisito principal sería involucrar a los

miembros. Un debate crítico y constructivo debería abrirse en las reuniones de la asociación para englobar todos los intereses y asegurar un máximo de participación. El individuo valora la oportunidad de que se escuche su voz y sus opiniones en la toma de decisiones.

El plan de mejora propone una mesa redonda sobre eventos futuros y proyectos de implementación como punto del día. Añadir este punto del día a los encuentros de las asociaciones significa que los más involucrados podrían aumentar su motivación al tomar el control. El hecho de estar presentes en las asambleas abiertas a todos los socios ya indica un interés mayor que el del resto. El punto del día “proyectos futuros” también funcionaría como incentivo para la participación en las asambleas generales.

4.2.c) La tercera fase: Éxito

La tercera fase o periodo de éxito se centra en que el esfuerzo depositado en las dos anteriores merezca la pena. La tercera fase es la más compleja porque supone mantener el interés de los socios. El objetivo es que la motivación no se diluya sino que crezca o se transforme.

Las motivaciones de los jóvenes para participar, que han sido comentadas en el capítulo anterior, son muy variadas y cambiantes. Los métodos de las asociaciones son difíciles de evaluar por la constante rotación de sus socios y porque la propia sociedad cambia constantemente.

El plan de mejora propone tener en cuenta las metas declaradas en la primera fase pero trabajar en adaptarlas. Las asociaciones autoorientadas con fines materiales deberán ofrecer un valor añadido periódicamente para mantener el interés. Por ejemplo, si los socios mayoritariamente participan para ganar habilidades profesionales, la asociación puede organizar un debate y después una competición de negociación. Si los motivos son más altruistas, ayudar a los demás o convicciones religiosas, se pueden explorar otros caminos. La promoción del contacto directo del voluntario con el necesitado puede favorecer la unión con la asociación y el incremento de la confianza.

Idealmente, las asociaciones mantienen a sus socios durante periodos largos de tiempo. Si esto resulta sumamente complejo, la organización debería centrarse en objetivos a corto plazo y buscar la rotación de los asociados para mantenerse viva.

En definitiva, el plan consiste en crear las circunstancias ideales para el desarrollo de la motivación a través de propuestas específicas. La consecución de una juventud más motivada beneficia a la sociedad en su conjunto. La comunicación bilateral entre los miembros y la organización, las actividades integradoras de la asociación y la adaptación constante a la realidad permitirán una mejora del sistema asociativo.

4.3 Aplicación práctica

El plan de mejora está orientado a las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro en España. Su aplicación práctica empieza por ponerlo a disposición de los dirigentes de las organizaciones.

Este trabajo de fin de grado pretende ser lo más útil posible a las asociaciones y fomentar la participación. Así podremos tener en el futuro una ciudadanía competente defensora de la democracia y de la interacción social.

La puesta en marcha de este plan de mejora aspira a ser casi inmediata en el marco de ELSA Madrid-ICADE. La estructura de la asociación marca el fin del “ejercicio económico” cada 31 de julio. El próximo periodo utilizará como patrón lo descrito en este trabajo. ELSA se estructura en tres niveles. Los niveles son de mayor a menor nivel jerárquico, ELSA Internacional, grupo nacional y grupo local. El último eslabón de la cadena, ELSA Madrid-ICADE en este caso, es el más apropiado para comenzar la aplicación práctica del proyecto.

CAPÍTULO 5. Conclusiones

Los objetivos del trabajo se enmarcaban en un análisis detallado del sistema asociativo. En primer lugar, el objetivo del trabajo era identificar las causas de la falta de motivación de los participantes voluntarios en las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro para mejorar el compromiso de los asociados. En segundo lugar, el trabajo perseguía describir las causas de esa desmotivación. En tercer lugar, la investigación buscaba diseñar un plan de mejora para combatir el hastío de ambientes poco productivos en sus estructuras organizativas.

Una vez realizada la revisión crítica de la literatura, las entrevistas a los socios de ELSA y la redacción del plan de mejora podemos concluir que la importancia del asociacionismo juvenil es mucho mayor de lo que parece a primera vista. La participación de los jóvenes en asociaciones fomenta sus valores democráticos y sus capacidades de gestión intercultural favoreciendo la entrada en el mercado laboral que tanto les preocupa.

Las causas de la motivación y de la falta de ella de los participantes voluntarios en las asociaciones juveniles sin ánimo de lucro son muy variadas pero todas han sido apuntadas en el capítulo segundo de este trabajo. En resumen, las principales causas de motivación demostradas empíricamente son la educación, la edad y el sexo. Las personas con un nivel educativo más alto participan, los jóvenes y los hombres participan más. Las causas más importantes para los jóvenes de ELSA son las relaciones interpersonales, el intercambio cultural y las habilidades profesionales adquiridas. Por el contrario, las principales causas de desmotivación son no identificarse con las vías de participación disponibles, el desconocimiento de su existencia o la no consecución de las metas esperadas.

La descripción de estas causas se ha realizado mediante una amplia clasificación de las mismas y de los tipos de estructura que presentan las asociaciones. La definición de las asociaciones sin ánimo de lucro y de sus características nos ha permitido junto con el estudio de las técnicas de motivación aplicables el desarrollo del plan de mejora.

El plan de mejora se estructura en torno a tres ejes. La comunicación, la actividad y el éxito. La comunicación consiste en una relación interactiva y bilateral entre los dirigentes y los miembros mediante la captación de socios y el conocimiento profundo de los reclutados. Esta primera fase permite conocer los objetivos de las dos partes para hacerlos coincidir tanto como sea posible. La actividad se estructura en torno a la categorización de los eventos desarrollados en dos tipos. El tipo A es la estrella de la asociación y permite participar a los miembros más activos. El tipo B es un complemento del anterior y busca el empoderamiento de los miembros para motivarles. Por último, el éxito se centra en mantener el interés de los miembros con la consecución de los planes propuestos por los socios en las reuniones asamblearias. En esta última fase la adaptación constante a la realidad de las circunstancias y de la misión son muy importantes.

Todos los objetivos del trabajo han podido cumplirse de un modo efectivo. La principal limitación ha sido la heterogeneidad de opciones que ofrecen las asociaciones y de propósitos de sus miembros. Se ha intentado hacer una enumeración lo más exhaustiva posible a través de la documentación.

El trabajo pretende ser útil para el estudio académico del fenómeno asociativo como recopilatorio de lo publicado desde 1985 hasta la actualidad. Además, la implicación de ELSA en la elaboración de la investigación permite su aplicación práctica y directa a todos sus grupos locales y a todas las asociaciones que intenten buscar vías de motivación de sus miembros participantes voluntarios. Las entrevistas han permitido conocer de una fuente directa las percepciones de jóvenes juristas universitarios de entornos culturales similares y a la vez tan distintos en el marco de la UE.

En el futuro el estudio del tema podría estar más centralizado en el caso español a partir de los datos de la próxima encuesta publicada por INJUVE para disponer de información más actualizada. Esto permitiría desarrollar un trabajo cuantitativo que demostrara desde un punto de vista más científico los hallazgos de este trabajo. Si los agentes encuestados hubieran desarrollado el plan de mejora propuesto podría testarse su efectividad en las variaciones de los datos obtenidos.

En mi opinión, el asociacionismo juvenil favorece efectivamente la creación de capital social que repercute en beneficio de la comunidad en la que se desarrolla a la vez que se mejoran las habilidades de los individuos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, R. (1990). La participación de las jóvenes en los organismos de dirección de las entidades juveniles. *Informe sobre las conclusiones del seminario celebrado en Lleida los días 25 y 26 de noviembre de 1989*. Barcelona: Fundación Francisco Ferrer
- Ariño, A. y Llopis, R. (2003). Asociacionismo heterogéneo, voluntariado diverso. *Revista Estudios de Juventud. Monografía: Jóvenes, Constitución y cultura democrática*. Madrid: INJUVE
- Ariño, A. (2002). *Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social*. Comunicación presentada en las Jornadas de sociología política, organizada por el Comité de investigación social política de la federación española de sociología, septiembre, Madrid.
- Ayuso, L. (2009) Emergencia y configuración del asociacionismo familiar en España. *Revista internacional de sociología, 67(1), 107-133*
- Bango, J. (1996). Participación juvenil e institucionalidad pública de juventud: Al rescate de la diversidad. *Revista Iberoamericana de juventud, 1*. Organización iberoamericana de juventud. Madrid
- Bárcena, F. (2009). Juicio político, competencia cívica y pensamiento representativo. Un ensayo de fundamentación. Teoría de la educación. *Revista universitaria, 7*. Facultad de Educación de la Universidad Complutense. Madrid
- Bendit, R. (2000). Participación social y política de los jóvenes en países de la Unión Europea. La participación social y política de los jóvenes en el horizonte del nuevo siglo. *Ponencia presentada durante la reunión del grupo de trabajo juventud clacso, 19-58*
- Cortez, R. (2013). Análisis de la participación sociopolítica de los jóvenes y la búsqueda de contextos de institucionalidad pública para la Juventud. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Córdoba
- Eisenberg, J., Lee, H., Brück, F., Brenner, B., Claes, M.T., Mironski, J. y Bell, R. (2013). Can business schools make students culturally competent? Effects of cross

cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of management learning and education*, 12(4), 603-621

-ELSA. Inicio. ¿Qué es ELSA? Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://elsaspain.es>

-ELSA. About. ELSA Network. Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://elsaspain.org>

-Flores, R. y Gómez, E. (2011). Características del voluntariado de acción social en España. *Revista española del tercer sector*, 18, 19-42

-García-Mainar, I. y Marcuello, C. (2007). Members, volunteers and donors in non-profit organisations in Spain. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764006293179 Universidad de Zaragoza

-Hayes, D. y Slater, A. (2003). From social club to integrated membership scheme: Developing membership schemes strategically. *International Journal of non-profit and voluntary sector marketing* 8(1), 59-75

-Holmes, K. y Slater, A. (2011). Patterns of voluntary participation in membership associations: A study of UK heritage supporter groups. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764011420881

-Hooghe, M. (2003). Participation in voluntary associations and value indicators: The effect of current and previous participation experiences. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764003251198

-Horton Smith, D. (1993). Public benefit and member benefit non-profit voluntary groups. *Non-profit and voluntary sector quarterly* 22(1), 53-68

-Hwang, M., Grabb, E. y Curtis, J. (2005). Why get involved? Reasons for voluntary-association activity among Americans and Canadians. *Non-profit and voluntary sector quarterly*, 34(3), 387-403

-INJUVE. “Conócenos. ¿Qué es INJUVE?” Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://www.injuve.es/conocenos/injuve>

- INJUVE. Sondeo de opinión y situación de la gente joven (3ª encuesta de 2006) Juventud, solidaridad y voluntariado. Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://www.injuve.es/sites/default/files/Sondeo2006-3a.pdf>
- INJUVE. Juventud en cifras. Valores y actitudes. Estadística INJUVE (diciembre 2010). Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://www.injuve.es/sites/default/files/JCifras-Valores-Dic2010.pdf>
- Izquierda, J. y Callejo, J. (2013). Asociacionismo y participación voluntaria de los jóvenes españoles. Cambios y tendencias actuales. *Cuadernos de Trabajo Social*. 26(1), 159-170. Universidad de Valladolid
- Jones, R. (2002). Enticement: The role of community involvement in management of urban parks. *Managing Leisure*, 7, 18-32
- King, D.C. y Walker, J. L. (1992). The provision of benefits by interest groups in the United States. *Journal of politics*, 54, 394-246
- Krauskopf, D. (2000). Participación social y desarrollo en la adolescencia. *Fondo de población de las Naciones Unidas*, 2, 19-21
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó
- Maglieri, G.H. (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*, 4(5), 95-127
- Maloney, W.A. (1999). *Contracting out the participation function. Social capital and checkbook participation*. London: Routledge
- Merino, R. (2006). Participación y asociacionismo de los jóvenes en Europa. Tendencias sociales y retos sociopolíticos. *Revista Internacional De Sociología*, 43, 193-215
- Mor, S., Morris, M. y Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of management learning and education* 12(3), 453–475. DOI: 10.5465/2012.0233.

- Morales, L. (2005). ¿Existe una crisis participativa? La evolución de la participación política y el asociacionismo en España. *Revista Española de Ciencia Política*, 13, 51-87
- Nichols, G. (2005). Core volunteers in sport. *World leisure journal*, 2, 31-37
- Nix, G., Ryan, R.M., Manly, J.B. y Deci, E.L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous versus controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The organisational behaviour of unpaid workers*. London: Routledge
- Pérez-Díaz, V. (2000). Sociedad civil, esfera pública y esfera privada. Tejido social y asociaciones en España en el quicio entre dos milenios. *ASP Research Paper 39(a)*, 12-17
- Plataforma del Voluntariado en España. “Guía sobre el voluntariado”. Extraído el 17 de marzo de 2015 desde <http://www.plataformavoluntariado.org/guia-voluntariado.php>
- González, J. y Fernández Farreres, G. (2002). *Derecho de asociación. Comentarios a la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo*. Madrid: Civitas
- Prieto, R. (1985). La participación social y política de los jóvenes. *Publicaciones de Juventud y Sociedad*. Madrid: INJUVE
- Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press
- Quigley, K. (1996). Human bonds and social capital. *Orbis*, 40, 333-343
- Scott, W.E. y Podsakoff, P.M. (1985). *Behavioral principles in the practice of management*. New York: John Wiley & Sons
- Serrano, J. y Sempere, D. (1999). *La participación juvenil en España*. Barcelona: Editorial Fundació Ferrer i Guàrdia.
- Simsek, C. (2011). University students “Education of youth” associations. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(3),1345-1356 Fatih University of Istanbul (Turkey)

- Slater, A. (2004). Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries. *International journal of non-profit and voluntary sector marketing* 9(3), 238-255
Business School. University of Greenwich (United Kingdom)
- Szkudlarek, B., Mcnett, J., Romani, L. y Lane, H. (2013). The past, present, and future of cross-cultural management education: The educators' perspective. *Academy of management learning and education*, 12(3), 477-493
- Stolle, D. (2000). Communities of trust: Public action and social capital in comparative perspective. Doctoral thesis Princeton University
- Tschirhart, M., Mesch, D.J., Perry, J.L., Miller, T.K. y Lee, G. (2001). Stipended volunteers: their goals, experiences, satisfaction and likelihood of future service. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764001303002
- Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2015). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Revista electrónica en Iberoamérica especializada en comunicación*, 88, 13-18 <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Wollebaeck, D. y Selle, P. (2002). Does participation in voluntary associations contribute to social capital? The impact of intensity, scope and type. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764002311002
- Wollebaeck, D. y Selle, P. (2003). Participation and social capital formation: Norway in a comparative perspective. *Scandinavian political studies*, 26(1), 67-71
- Wollebaeck, D. y Stromsnes, K. (2007). Voluntary associations, trust and civic engagement: a multilevel approach. *Non-profit and voluntary sector quarterly*. DOI: 10.1177/0899764007904754

ANEXOS

ANEXO I-FORMULARIO Y RESPUESTAS

UNO

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Rumanía</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Vicepresidenta de Marketing</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Tres años y medio</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Me uní porque acababa de empezar la universidad y no conocía a nadie. Solía ser voluntaria desde que tenía quince años y pensé que era solo natural que yo continuara.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>Para mí personalmente, lo que más me gusta son las amistades y los vínculos que se crean entre los individuos. Te ayuda a abrir la mente y estar entre personas con las que verdaderamente sientes que perteneces a algo. Probablemente sea la comunidad de gente que más acepta y que obtiene tanta diversión solo de trabajar. Yo adoro el sentimiento que tienes cuando tus compañeros “elsianos” te dan un <i>feedback</i> positivo después de un evento que fue bien.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Yo no conocía a ninguno de los miembros del grupo antes de unirme. Estuve intrigada después del anuncio de selección.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>Antes de unirme a ELSA no sabía cómo funcionaba la estructura. No conocía a ninguno de los miembros del grupo nacional.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>He asistido a cuatro congresos internacionales, a un cóctel navideño y fui parte del grupo organizador del moot <i>court</i> de la Organización Mundial del Comercio en 2013.</p>

¿Por qué estás comprometido con ELSA?

Estoy comprometida porque ELSA ha aparecido en un momento de mi vida donde estaba vulnerable y me ayudó a superarlo. Conocí a mis mejores amigos en ELSA y me di cuenta de que trabajar para ELSA me producía más alegría que casi todo lo demás.

No puedo imaginarme mi vida sin ELSA. Sería una situación demasiado terrible para imaginarla.

¿Te consideras un miembro activo?

Me considero más que activa en ELSA. Estoy implicada en muchas actividades de ELSA.

¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?

Supongo que es porque ELSA ha creado en mí un sentimiento de afecto. Me divierto trabajando para ELSA más que con nada. Normalmente pongo el trabajo de ELSA por delante de todo lo demás. Para mí, junto con los amigos y la familia, ELSA es la cosa más importante.

¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?

El modo en que estamos organizados y nuestra filosofía organizacional. Creo que nuestro proceso de selección está estructurado para admitir a miembros comprometidos.

¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?

Supongo que es la falta de financiación, que podría ayudarnos a mejorar la calidad de nuestros eventos todavía más.

¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?

ELSA cambiará literalmente tu vida. Te ofrecerá mucho más que la vida normal de un estudiante. Te ayudará a hacer amigos para toda la vida. Te enseñará cómo gestionar situaciones difíciles y prepararte para todo lo que haya después de tu graduación. Unirme a ELSA en 2011 fue la mejor decisión que he tomado en los últimos años y no me he arrepentido ni una vez.

¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?

Sí lo es la verdad. Hay muchas asociaciones en Rumanía. Es común que los estudiantes formen parte de una asociación.

DOS

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Italia</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Tesorero</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Cuatro años</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Quería hacer algo diferente más allá de los estudios.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>Está en todas partes.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Tenía un amigo en la junta cuando me presentaron ELSA la primera vez pero me hice amigo de los demás muy rápido.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>No podía soportarles.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>Cuatro.</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>Me ayudará en el futuro.</p>
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Por supuesto.</p>
<p>¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?</p> <p>Creo que es satisfactorio para ti mismo.</p>

¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?

Somos sinceros entre nosotros.

¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?

Tenemos diferentes bagajes culturales y a veces es difícil entender algunos puntos de vista.

¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?

Deberías entrar en ELSA para poder viajar mucho, tener algunas experiencias y alejarte de esos libros.

¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?

Sí, es una realidad muy extendida. Al menos en mi entorno.

TRES

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Augsburgo (grupo local de ELSA Alemania)</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Presidente</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Dieciocho meses</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Quería asistir a algunos de sus eventos.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>La red internacional. Las oportunidades que ofrecen a los estudiantes más allá de sus estudios.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Estaban en cursos por encima del mío. Eran más como tutores antes de que nos hiciéramos amigos.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>No les conocía antes de unirme a ELSA.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>Seis</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>Me remito a una cita de una de mis cartas de motivación cuando digo que estoy totalmente convencido de lo que ELSA nos ofrece como participantes de los eventos que organiza y como miembros de junta para mejorar nuestras habilidades. Por ejemplo, nunca había dado una charla delante de casi quinientas personas antes de unirme a ELSA. Y nunca habría pensado en conocer a tantos patrocinadores y despachos de abogados diferentes ni hablar con ellos mientras era un estudiante todavía.</p> <p>Estoy feliz de ser parte de una red que provee a los estudiantes con acceso a algo más</p>

<p>que las facultades alemanas a sus estudiantes. Y estoy orgulloso del mensaje en el que la red cree y del gran repertorio de proyectos internacionales que enfatizan nuestra visión</p>
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Sí</p>
<p>¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?</p> <p>Es cierto que lo hago. No sé por qué. A lo mejor soy adicto.</p>
<p>¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?</p> <p>Buen contacto con la Universidad y con otras organizaciones de estudiantes.</p>
<p>¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?</p> <p>Uno de los grupos locales más pequeños de Alemania (145 miembros). Menos miembros y también menos activos que en otros grupos locales alemanes.</p>
<p>¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?</p> <p>Tiene que arriesgarse a perder algún tiempo de su vida pero sobre todo, no se arrepentirá porque ha hecho algo que no hacen la mayoría de los demás estudiantes y conseguirá mucho de ello.</p>
<p>¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?</p> <p>No. Yo no diría eso. La mayoría de mis amigos hacen algo más aparte de estudiar. Sin embargo, el estudiante normal de hoy en día solo estudia. Nada más. Nada menos.</p>

CUATRO

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Turku (Finlandia)</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Presidenta</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Tres años</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Por su internacionalidad y por el programa de prácticas.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>Gente joven que comparte los mismos valores y la misma situación vital. Y que comparten sus puntos de vista.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>No conocía a nadie. Me uní justo al principio de mis estudios.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>No conocía a nadie. Me uní justo al principio de mis estudios.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>Trece.</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>He conocido a la gente más maravillosa y compartido tantos buenos recuerdos con ellos. Además, he podido desarrollarme de muchas maneras gracias a ELSA.</p>
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Sí.</p>
<p>¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?</p> <p>Creo que trabajando voluntariamente para ELSA aprendo mucho más de lo que</p>

<p>aprendo estudiando o trabajando sola, sin tomar partida en actividades extraescolares.</p>
<p>¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?</p> <p>Ser abierto de mente y capaz de cooperar con personas y entidades diferentes.</p>
<p>¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?</p> <p>Falta de coraje para intentar grandes proyectos.</p>
<p>¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?</p> <p>ELSA ofrece herramientas, conocimiento y habilidades que vas a necesitar en tu vida profesional y no conseguirás asistiendo y aprobando exámenes. Además haces amigos que duran para toda la vida, incluso más allá de tus fronteras.</p>
<p>¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?</p> <p>Sí.</p>

CINCO

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Dinamarca</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Presidente</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Un poco más de cuatro años</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Por las oportunidades académicas que ofrece a los estudiantes y por la gente tan dulce de Aarhus (Dinamarca) en mi grupo local.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>Todo. Es una pregunta muy difícil de contestar.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Como una familia cercana más o menos con las mismas ganas de proveer estudiantes con buenas alternativas académicas a las clases teóricas habituales.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>En Dinamarca nos esforzamos por tener una relación muy estrecha entre el grupo nacional y los grupos locales pero esto empezó hace dos años cuando yo entré en el grupo nacional. Yo solo conocía a algunos de los miembros del grupo nacional antes de ser elegido. No sabía nada sobre el grupo nacional hasta que me convertí en miembro en el invierno del curso 2010/2011.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>Tres congresos internacionales, tres reuniones de presidentes, una reunión de áreas de apoyo (tesorería, marketing y secretaría general), una reunión de miembros de junta nórdicos, un cóctel navideño y varios eventos nacionales en distintos países.</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>Otra pregunta difícil. ¿Por qué no debería estar comprometido?</p> <p>ELSA ofrece una valiosa práctica del Derecho para los estudiantes, <i>networking</i> entre</p>

estudiantes, mucha motivación y energía para los estudiantes sobre su vida y para su preparación para el mundo real.
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Diría que sí.</p>
<p>¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?</p> <p>Porque ELSA es mi motivación y me da buenos sentimientos e impulso.</p>
<p>¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?</p> <p>Somos un grupo de personas que tiene sus opiniones pero consigue permanecer como una junta unida llena de motivación.</p>
<p>¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?</p> <p>Somos un país pequeño que no ha sido capaz de promocionar todas las maravillosas ofertas internacionales que tiene ELSA de una manera lo bastante buena.</p>
<p>¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?</p> <p>Conseguirás oportunidades emocionantes para ampliar tu red nacional e internacional. A la vez, conseguirás la oportunidad de desarrollar las habilidades en asuntos legales y sociales.</p>
<p>¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?</p> <p>Es bastante normal pero no necesariamente como miembro activo.</p>

SEIS

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Zagreb (Croacia)</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Tesorera</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Dos años y medio</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Me uní a ELSA después de aprobar el último y más difícil examen del primer año de carrera en Zagreb. Me uní porque estaba harta de solo estudiar y no hacer nada más que estar detrás de los libros en la biblioteca.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>Me gustan las personas increíbles y la red que creas después de asistir a los eventos internacionales. También me encanta que he ganado algunas habilidades bastante útiles.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Solo conocía a una persona cuando me uní.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>No tenía ni idea de que había un grupo nacional y no conocía a nadie.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>Nueve.</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>Creo que estoy tan comprometida porque ELSA me ha dado tantas experiencias maravillosas y trabajando duro le doy a ELSA algo de vuelta.</p>
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Sí</p>

¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?

Supongo que porque normalmente las tareas no requieren mucho tiempo y también porque normalmente mis tareas son una pieza del puzle y si no hago mi trabajo alguien no va a poder hacer el suyo.

¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?

Mi grupo local es bastante increíble. Tenemos tradición, muchos proyectos y un buen grupo de personas.

¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?

No tenemos muchos miembros de junta masculinos. En general, la mayoría de personas que se unen a ELSA son mujeres.

¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?

Explicaría cuanto me ha enseñado ELSA y por supuesto compartiría algunos de mis recuerdos favoritos de ELSA.

¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?

Creo que antes no era tan normal, pero ahora está empezando a serlo.

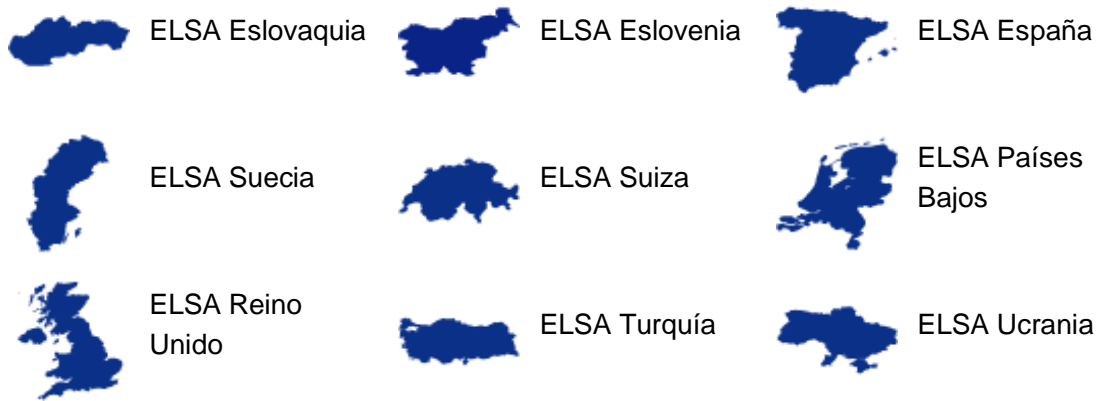
SIETE

<p>¿A qué grupo de ELSA perteneces?</p> <p>ELSA Grecia</p>
<p>¿Cuál es tu puesto en la junta?</p> <p>Secretario General</p>
<p>¿Cuánto tiempo llevas en ELSA?</p> <p>Tres años</p>
<p>¿Por qué te uniste a ELSA?</p> <p>Para adquirir una perspectiva más amplia de los estudios legales y del campo jurídico. También para conocer a estudiantes de Derecho de toda Europa.</p>
<p>¿Qué es lo que más te gusta de ELSA?</p> <p>La gran variedad de actividades que proporciona para satisfacer todo tipo de intereses.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo local antes de asociarte?</p> <p>Les conocía de antes. Algunos eran mis amigos.</p>
<p>¿Cuál era tu relación con los miembros de ELSA de tu grupo nacional antes de asociarte?</p> <p>Les conocía de antes. Algunos eran mis amigos.</p>
<p>¿A cuántos eventos internacionales has asistido?</p> <p>A cuatro: una reunión de áreas de apoyo (tesorería, marketing y secretaría general), una conferencia sobre los resultados de un grupo de investigación legal bilateral, un congreso internacional y un cóctel navideño.</p>
<p>¿Por qué estás comprometido con ELSA?</p> <p>Porque yo creo en la visión tan fuerte y en los principios que integran ELSA.</p>
<p>¿Te consideras un miembro activo?</p> <p>Sí.</p>
<p>¿Por qué priorizas tus tareas en ELSA a otras?</p>

<p>Porque las tareas de ELSA enriquecen mis estudios y mejoran mis habilidades. Además, el sentimiento de contribuir al desarrollo de una asociación como esta es muy reconfortante.</p>
<p>¿Cómo definiríais la mayor fortaleza en tu grupo?</p> <p>Motivación e inspiración.</p>
<p>¿Cómo definirías la mayor debilidad en tu grupo?</p> <p>Siempre expresamos un rango amplio de ideas y propuestas y después nos damos cuenta de que no todas ellas pueden ser realizadas.</p>
<p>¿Qué le dirías a quien no conoce ELSA para convencerle de formar parte activa?</p> <p>Le explicaría por qué me uní a ELSA y lo que he ganado en este viaje mío en el mundo de ELSA. Compartir experiencias personales es uno de los argumentos más persuasivos.</p>
<p>¿Dirías que en tu país lo normal en la universidad es ser parte de una asociación?</p> <p>Los estudiantes se han dado cuenta ahora de las ventajas de pertenecer a una asociación que funciona como una comunidad. Esta opción ha estado expandiéndose.</p>

ANEXO II-ENUMERACIÓN DE PAÍSES MIEMBROS DE ELSA





Fuente: elsa.org