



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Sistemas de gestión de RRHH en OSFL. El caso TECHO
Argentina, Sede Buenos Aires**

Autor: Mariano Luis Sioli

Legajo: 24242

Mentora: Mariana Lomé

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

*Trabajo de Graduación para la Licenciatura en
Administración de Empresas*

Sistemas de gestión de RRHH en OSFL.

**El caso TECHO Argentina, Sede Buenos
Aires.**

Autor: Mariano Luis Sioli

Legajo: 24242

Mentora: Mariana Lomé

Victoria, 29 de Mayo de 2018

Tabla de contenido

1. Introducción a la problemática	3
2. Justificación de las razones de estudio	6
3. Preguntas de Investigación	9
4. Objetivos de la Investigación	10
5. Marco Conceptual	11
6. Metodología	28
7. El caso a estudiar: TECHO Sede Buenos Aires	31
8. La gestión de RRHH en TECHO Sede Buenos Aires	43
9. Conclusiones	67
10. Anexos	74
11. Bibliografía	77



1. Introducción a la problemática

“La gestión de los recursos humanos es crítica si las organizaciones buscan ser efectivas. Las organizaciones públicas o sin fines de lucro son organizaciones de trabajo que dependen del conocimiento, habilidades, capacidades y otras características de sus colaboradores.” (Pynes, 2009, p. 23)

Existe una tendencia marcada en las últimas dos décadas hacia la investigación sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro. Según Ridder & McCandless (2010) esto se debe a que este tipo de organizaciones se encuentra con la necesidad de enfrentar de manera más efectiva un contexto cambiante e incierto, y cambios internos en condiciones organizacionales. De esta manera están obligadas a desarrollar mejores capacidades de gestión.

Sumado al incremento en la demanda de los servicios que estas organizaciones proveen, las organizaciones se ven obligadas a fortalecer su legitimidad frente a una creciente cantidad de *stakeholders* de cuya donación, cooperación y trabajo suelen depender: Estado, donantes, clientes, personal, entre otros. (Ridder & McCandless, 2010). (McKinsey & Company, 2001)

Es posible argumentar que la inmensa mayoría de estas organizaciones no se dedican a generar bienes, sino que suelen estar abocadas a proveer diferentes tipos de servicios. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, el motor principal y el factor más relevante en el desempeño de estas organizaciones son las personas que trabajan en ellas.

Por lo general, las organizaciones sin fines de lucro u OSFL (como las abreviaremos de aquí en adelante) surgen como respuesta a un problema que existe en la sociedad y que no es atendido suficientemente ni por el Estado ni por el mercado. Por consiguiente, las actividades, procesos, procedimientos y estrategias de estas organizaciones suelen estar enfocadas en solucionar el problema por el que surgieron. Según Pynes (2009) ese fenómeno repercute en la gestión de RRHH ya que en muchos casos no se le asigna tiempo y recursos suficientes a cuidar la gestión interna, o se asume que los colaboradores ya

poseen un alto compromiso con la causa por lo que no es necesario invertir en los propios integrantes. Esto, como dice la autora, no es una gestión estratégica de los RRHH ya que puede generar problemas para la organización en un futuro.

Es en este contexto en el que la función del HRM (Gestión de los Recursos Humanos, por sus siglas en inglés) cobra especial importancia para la gestión de las OSFL. Una gestión de los recursos humanos más alineada a la estrategia organizacional es indispensable para una mejora sensible en la efectividad y eficiencia de la organización, y son varios los autores que definen esta gestión como *Strategic Human Resource Management* (Gestión estratégica de los RRHH). Consideran a las personas como activos estratégicos, y argumentan que es en estos activos donde las OSFL deben poner mayor foco. (Pynes, 2009) (Social Enterprise Knowledge Network, 2006).

Dentro del sector de las OSFL conviven diversos tipos de organizaciones, con misiones y objetivos sumamente diferentes. Existen obras sociales, sindicatos, entidades religiosas, hospitales, universidades, clubes, organizaciones profesionales, cooperativas, centros comunitarios, entidades de defensa de derechos humanos, fundaciones, y muchos más (Roitter, 2011).

A pesar de las vastas diferencias de estructuras, financiación, objetivos y metas, una gran parte de estas organizaciones funciona a través de un modelo de trabajo basado tanto en personal remunerado como voluntario.

“En muchas organizaciones, el voluntariado coexiste con el personal remunerado. (...) En todos los casos, uno de los principales elementos necesarios es contar con una clara definición de responsabilidades y funciones para facilitar las relaciones entre personas remuneradas y voluntarias.” (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 125)

Es por esto que tanto el Manual de gestión del Observatorio del Tercer Sector (2009) como Pynes (2009) mencionan que la relación entre los empleados y los voluntarios, y cómo la organización se relaciona con ambos subgrupos es crítica para las OSFL. Ambos grupos poseen motivaciones y dinámicas diferentes, dan y reciben de la organización distintas cosas. Es por esto que es conveniente

analizarlos y tratarlos como dos universos separados que a su vez conviven y se necesitan mutuamente.

El presente trabajo pretende hacer un análisis de la relación entre estos dos subgrupos dentro de las OSFL, buscando ofrecer herramientas para una gestión más efectiva de los recursos humanos que permita una mejora en el desempeño organizacional.

Para ello, se realizará un análisis de la sede Buenos Aires de la organización TECHO, un caso particular de organización de la sociedad civil cuyo motor de acción es un cuerpo de más de 800 voluntarios fijos, acompañado por un equipo de 38 colaboradores remunerados.

TECHO creció de manera exponencial desde que nació en Chile en 1997, basando fundamentalmente su trabajo en un voluntariado masivo, al que otorgó amplias responsabilidades y espacios de toma de decisión y ejecución. A su vez, en los últimos 5 años avanzó con un proceso de profesionalización de su equipo remunerado que generó diversos cambios en la organización.

Analizar cómo la organización gestiona ambos equipos con este contexto histórico parece relevante para dimensionar las particularidades de la gestión de recursos humanos en las organizaciones sin fines de lucro.

2. Justificación de las razones de estudio

La elección de esta temática y la decisión de efectuar su estudio se justifica por varias razones aquí presentadas.

A la ya mencionada tendencia hacia la profesionalización de las OSFL se le suma una mayor cantidad de trabajo analítico en esta temática. Este permite aportar a la definición del Tercer Sector como un “universo diferenciable de la órbita estatal y de las empresas” (Roitter, 2011, p. 21). El fin, como describe el autor, aporta a una mejor comprensión de la dinámica de la sociedad actual y la capacidad de generar conocimiento.

En Argentina existe una larga tradición y experiencia en el trabajo de las OSFL, que data desde las primeras colonias en el territorio y apalancado por sectores religiosos (Cilley, 2015) (Roitter, 2011). A pesar de su desarrollo como respuesta a un Estado insuficiente para garantizar seguridad y progreso para sus ciudadanos, el universo de organizaciones establecido no logró una profesionalización del sector. Esto se traduce en un sinfín de entidades trabajando sin coordinación ni apoyo, con un marco regulatorio poco específico de parte del Estado. (Cilley, 2015)

Muchos trabajos académicos en Argentina han realizado su aporte en aras de optimizar la gestión y el desarrollo del sector. Investigaciones tales como las de Mario Roitter para la John Hopkins University, Center for Civil Society Studies y el CEDES sobre la Estructura, rol y desempeño del Tercer Sector en Argentina (1997-2011), la de Social Enterprise Knowledge Network (2006), o el de Berger et. al. (2005), entre otros. Este trabajo busca ser una parte más de ese aporte al sector.

El interés por explorar este tema se combina con ciertos cambios que empiezan a darse en el contexto del mundo empresario, ya que las compañías buscan generar un mayor compromiso por parte de sus colaboradores, comprendiendo que para retenerlos, deben darle un propósito y un sentido al trabajo que realizan (Chiavenato, 2009) (Hoffman, Casnocha, & Yeh, 2014). Esta cualidad es inherente al trabajo voluntario, ya que representa su principal motivación y refleja la única

garantía de un compromiso sostenido, eficiente y de largo plazo (Cilley, 2015) (Social Enterprise Knowledge Network, 2006). Debido a esto, existe un creciente número de organizaciones con fin de lucro que desarrollan programas de voluntariado corporativo con el fin de explorar nuevas formas de motivar a sus colaboradores (Sanz, Cordobés, & Calvet, 2012).

Esta investigación, en esencia, busca dejar en evidencia los factores de motivación y relación con la OSFL tanto de voluntarios como personal remunerado, aportando a la problemática de la gestión de personas en las OSFL, teniendo en cuenta que las empresas están atentas a estas nuevas tendencias.

La cuestión de la motivación y la gestión de personal es una temática estudiada desde hace varias décadas, incluso enfocada en las OSFL y el sector público. (Cilley, 2015) (Berger, Jones, Browne, & Garcia, 2005) (Drucker, 1990) (Pynes, 2009). Sin embargo, y aunque existente, no es abundante la bibliografía que se enfoque en la relación entre personal remunerado y voluntariado dentro de las OSFL. (Kreutzer & Jager, 2010)

López Salas (2009) propone algunas ideas valiosas cuando habla del acompañamiento al voluntariado y el desarrollo de la acción voluntaria en la organización. En esa línea se encuentran los apuntes del Observatorio del Tercer Sector, en especial cuando mencionan que es imperante para las organizaciones “(...) Aprovechar los recursos de la organización para que las personas voluntarias se sientan atendidas por la entidad y, al tiempo, que ésta pueda obtener el mejor resultado de dicha colaboración” (2009, p. 23). A pesar de que ambos textos se enfocan en la gestión del voluntariado, los dos mencionan la importancia de un ambiente de colaboración y desarrollo entre el personal remunerado y los voluntarios en la OSFL. En adición, en muchos puntos sus conceptos en cuanto a la gestión de voluntarios podrían evaluarse como aplicables a la totalidad de los colaboradores en una OSFL.

Por último, la justificación que radica más en el centro de esta investigación se relaciona a la motivación que moviliza a la infinidad de actores que trabajan dentro del Tercer Sector: el deseo de sumar para lograr una sociedad más inclusiva y

desarrollada, donde todos los derechos estén garantizados. Una mejora en la gestión, que permita un desempeño más efectivo y eficiente de estas organizaciones, sin duda tiene un impacto directo e indirecto en el despliegue de sus misiones.

A diferencia de lo que se cree, la sociedad argentina posee una baja participación de la ciudadanía en programas de voluntariado en relación a los estándares mundiales. “Tuvo su pico histórico en 2002 (32%) y tocó su punto más bajo en 2012 (15%). En la medición del 2015, se detecta una leve suba (el 17% realizaron tareas voluntarias en los últimos doce meses).” (Cilley, 2015, p. 221)

No obstante, “(...) importantes sectores de la sociedad constituyen “voluntarios potenciales” y se registra, comparativamente a otras instituciones, alta confianza en las organizaciones voluntarias.” (Cilley, 2015, p. 218) Es decir, existen considerables expectativas de crecimiento en la participación, asociado al alto nivel de confianza que las OSFL poseen en relación a otras instituciones.

En efecto, Cilley menciona en su estudio que las principales razones de insatisfacción y/o abandono de la tarea voluntaria “(...) se centran, principalmente, en la dificultad de gestión que tienen algunas organizaciones para el reclutamiento, el manejo y la retención de voluntarios” (Cilley, 2015, p. 221). Por ende, una mejora en la gestión de las OSFL puede ayudar a elevar la participación ciudadana en la Argentina, de manera que más argentinos se comprometan en el desarrollo de una sociedad más participativa, inclusiva, tolerante y equitativa.

3. Preguntas de Investigación

3.1 Pregunta General

- ¿Cómo puede una organización sin fines de lucro gestionar a sus recursos humanos tanto remunerados como voluntarios de manera que la relación entre ambos grupos favorezca la efectividad de la organización?

3.2 Sub-Preguntas

- ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes entre ambos sistemas de gestión?
- ¿Cómo se relacionan los sistemas de gestión de voluntarios y de personal remunerado dentro de una OSFL?
- ¿Qué elementos favorecen o dificultan la cooperación entre ambos subgrupos?
- ¿Existen herramientas propias de la gestión de un subgrupo que pueden aplicarse en la gestión del otro?
- ¿Existe relación entre el modelo de gestión de cada subgrupo y los niveles de rotación y satisfacción de los colaboradores?
- ¿Cuál es la manera más eficiente de articular la gestión de RRHH remunerados y voluntarios en una OSFL?

4. Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivos Generales

El objetivo de esta investigación es comprender y analizar la manera en que una organización sin fines de lucro gestiona sus recursos humanos, teniendo en cuenta que gestiona dos grupos diferenciados dentro de ese universo, y de qué manera esta gestión contribuye o dificulta la efectividad en el trabajo de la organización.

4.2 Objetivos Específicos

Describir las principales similitudes y diferencias en los procesos de diseño, reclutamiento, selección, retención y desvinculación en cada subgrupo.

Estudiar y describir los sistemas de gestión de voluntarios y personal remunerado y cómo estos se relacionan.

Analizar aquellos elementos que favorezcan o dificulten la cooperación entre ambos subgrupos.

Determinar herramientas propias de la gestión de un subgrupo que pueden desarrollarse en la gestión del otro.

Descubrir si existe relación entre la gestión particular de cada subgrupo y los niveles de rotación y satisfacción.

5. Marco Conceptual

5.1 Foco de estudio

El presente trabajo consistirá en el análisis de la gestión en recursos humanos de una organización sin fines de lucro.

A los fines, definimos la administración de recursos humanos como “La forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2009, p. 2)

Para el análisis de esta investigación relevamos diversos autores cuyo foco de estudio se enmarcaba en las organizaciones con fines de lucro como Chiavenato (2009), Drucker (Drucker, 1990), Laudon & Laudon (2012) y otros. A su vez, el análisis en relación a la gestión de OSFL se basó en autores como Pynes (2009), Berger et. Al. (2005), el Observatorio del Tercer Sector (2009), y SEKN (2006), entre otros.

Es necesario remarcar este punto de partida ya que, como mencionamos anteriormente, la bibliografía de las OSFL es sustancialmente menor que la que analiza las empresas. Por ende, para realizar este análisis es necesario utilizar conceptos desde ambos lados de las organizaciones y entender los conceptos entrecruzados.

Dado que nuestro foco de estudio consistirá en organizaciones sin fines de lucro, llamaremos personal remunerado a todo aquel colaborador de la OSFL que perciba un sueldo como contraparte de las horas dedicadas a la organización. Esta dedicación puede ser temporal, medio tiempo o jornada o de tiempo completo. Es importante mencionar una particularidad del personal remunerado en OSFL, ya que en muchos casos estas personas son o fueron voluntarios en la misma organización o en otra. Esto implica una conexión previa con la cultura organizacional, motivaciones anteriores a la de recibir un sueldo y expectativas con respecto al nuevo contrato que la organización le propondrá a esta persona, además de los vínculos pre-existentes tanto con personas remunerados como con

otros voluntarios. Estos temas seguramente influyen en la manera en que se debe gestionar estos recursos humanos.

“El voluntario no debe comprender la actividad motivado por el beneficio económico” (Cilley, 2015, p. 59). En esa línea, denominaremos de manera indistinta al voluntariado, recurso humano voluntario, voluntarios y voluntarios sociales, tomando la definición que proporciona la Ley 25.855: voluntariado social. De esta manera, nos referimos a aquellas personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en organizaciones de la sociedad civil, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna (Cilley, 2015) (Berger, Jones, Browne, & Garcia, 2005).

5.2 Efectividad y eficiencia

En este trabajo nos preguntamos sobre la efectividad de una organización y la manera eficiente en que lleva adelante su gestión. Es necesario definir estos conceptos en el marco del análisis de una OSFL. Para esto, nos basaremos en el trabajo de Karen Mokate (2000).

Mokate menciona que en el marco académico se suele considerar los conceptos de efectividad y eficacia como sinónimos, y por tanto define la eficacia en relación a políticas y programas sociales como el grado en que se alcanzan los objetivos esperados en el tiempo y forma esperados, establecidos previamente.

Por otro lado, la autora define a la eficiencia en el marco de la temática en cuestión como “(...) el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible” entendiéndolo como costo “el desgaste o sacrificio de un recurso tangible o intangible.” (Mokate, 2000, p. 5)

La gestión de las personas en una organización sin fines de lucro debería tener en cuenta ambas dimensiones, para asegurarse de que cumple con su misión utilizando y cuidando los recursos que la comunidad le aporta – en este caso, el tiempo, el compromiso y las capacidades de las personas que la integran.

5.3 Administración de Recursos Humanos

Siguiendo los postulados que Chiavenato (2009) aporta al análisis empresarial, la administración de recursos humanos consiste en una acumulación de 6 procesos dinámicos e integrados, que contienen a su vez diversos elementos claves para la gestión. Estos son:

- Procesos para integrar personas (Reclutamiento - Selección)
- Procesos para organizar a las personas (Diseño de puestos – Evaluación de desempeño)
- Procesos para recompensar a las personas (Remuneración – Prestaciones – Incentivos)
- Procesos para desarrollar a las personas (Formación – Desarrollo – Aprendizaje – Administración del conocimiento)
- Procesos para retener a las personas (Higiene y Seguridad – Calidad de Vida – Relaciones con los Empleados y Sindicatos)
- Procesos para auditar a las personas (Banco de Datos – Sistemas de información Administrativa)

Se podría argumentar que muchos de estos procesos tienen un sustento conceptual similar en las organizaciones sin fines de lucro, aunque no todos son igual de relevantes o tienen la misma lógica. A los fines de esta investigación, describiremos brevemente cada concepto y su paralelismo con la gestión del voluntariado.

5.3.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste básicamente en la atracción de candidatos con el fin de realizar un proceso de selección mayormente nutrido. En sí, es un proceso de comunicación donde la organización da a conocer las oportunidades de trabajo o voluntariado que ofrece al mercado.

Como menciona Chiavenato (2009), no alcanza solamente con comunicar las oportunidades ya que el objetivo principal del proceso es la atracción de candidatos. Este concepto aplica tanto a empresas como OSFL, aunque se lo suele llamar *Captación* (Observatorio del Tercer Sector, 2009)

Previo al lanzamiento de la oportunidad y la atracción de los candidatos, es imperante que el equipo de recursos humanos desarrolle una planificación estratégica del puesto que desean cubrir. Las competencias necesarias, el tipo de trabajo, el perfil de candidato, sus responsabilidades y beneficios, etc. Esta planificación es necesaria tanto para personal remunerado como voluntario si se busca contar con colaboradores comprometidos y con conocimiento del rol que llevan adelante en la organización. (López Salas, 2009) (Chiavenato, 2009) (Pynes, 2009)

Este proceso se ve replicado en las organizaciones de voluntariado, a la hora de diseñar los puestos y estructuras de equipos de voluntariado. Incluso, es un factor crítico para las OSFL ya que una de las principales estrategias para lograr un equipo voluntario activo y eficiente es la definición clara de tareas y responsabilidades al convocar a los potenciales voluntarios. (Social Enterprise Knowledge Network, 2006) (Observatorio del Tercer Sector, 2009)

En términos del personal remunerado, el proceso de reclutamiento puede ser interno o externo a la organización. El primero permite promover y motivar a personas que participan actualmente como miembros de la organización a desarrollarse en actividades con mayor responsabilidad y complejidad.

Por el otro lado, el reclutamiento externo busca atraer candidatos del mercado laboral. Este tipo de reclutamiento permite adquirir competencias externas, mientras que el interno procura desarrollar las competencias que la organización ya posee.

Chiavenato (2009) menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo en las empresas son los anuncios en diarios y revistas, la utilización de agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles y anuncios, referidos por empleados, y reclutamiento virtual. En la actualidad se podrían sumar los portales de trabajo online, o la comunicación por redes sociales.

En el marco de las OSFL, este reclutamiento está dado en una mayor medida por el contacto boca a boca, la invitación personal, la comunicación en la vía

pública, el relacionamiento con universidades y la comunicación por redes sociales.

En lo que refiere al reclutamiento interno, se utilizan portales, cadenas de correos electrónicos, afiches y otros procesos más informales. Esto es similar en las OSFL.

En muchos casos, el personal remunerado de las OSFL proviene directamente de su base de voluntarios. Esto tiene fuerte relación con la importancia de la cultura, el apego a la misión y el límite en los recursos enfocados al reclutamiento, y a su vez marca una clara diferencia con las empresas. A su vez, según Pynes (2009, p. 183), esta estrategia se da con el objetivo de favorecer y fomentar el desarrollo interno de las personas en la organización y así valorizar el esfuerzo de la organización en procesos anteriores de reclutamiento, selección, capacitación y retención.

5.3.2 Selección

El proceso de selección en una organización consiste de un filtro entre los candidatos atraídos por el proceso de reclutamiento anterior. En esencia, busca “quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita” (Chiavenato, 2009, p. 137)

Este proceso no solo busca suplir las necesidades y llenar el puesto vacante, sino proveer de mayor capital humano e intelectual a la organización. Es allí donde la planificación del puesto de trabajo basado en las competencias necesarias para la organización toma valor. Por medio de esa planificación, el proceso de selección pasa a ser un proceso estratégico en la organización.

López Salas (2009) agrega que el proceso de selección es en realidad en doble dirección ya que es también el candidato el que observa y analiza la organización con la que se está entrevistando. El autor menciona que esta dinámica queda más evidenciada en la incorporación de personal voluntario, ya que éste debe sentirse identificado con la misión, visión, valores y actividades de la organización para decidir formar parte y donar su tiempo.

El proceso de selección consiste en pasos que el candidato debe ir atravesando junto a la organización previo a recibir la oferta definitiva de colaboración. Este proceso puede incluir entrevistas, test psicológicos, pruebas y exámenes y/o técnicas de simulación. En cuanto a los voluntarios, el proceso suele ser más simple, dependiendo del nivel de responsabilidad que ese voluntario va a poseer en su trabajo.

Chiavenato (2009) argumenta que es de suma importancia ser efectivo en el filtro de candidatos que no sean aptos, ya que las subsiguientes etapas suelen ser más costosas en términos de tiempo y dinero para la organización. Podemos agregar que esta efectividad debe considerarse tanto para la selección del personal remunerado como del voluntario.

Las OSFL, a diferencia de las organizaciones con fines de lucro, tienen un punto de partida diferente ya que, por las necesidades de sus proyectos, las limitantes presupuestarias y la convicción que sostienen sobre el valor de la participación ciudadana, se encuentran constantemente reclutando nuevos voluntarios que, a su vez, pueden tener perfiles y conocimientos técnicos acordes a las necesidades de la organización, pero otras veces, simplemente, tienen el entusiasmo y las ganas de participar.

Algunas consideraciones importantes que son particulares de las OSFL a la hora de llevar adelante la selección de perfiles para la incorporación de talento a la organización, es que una organización debería ajustar el número de personas voluntarias a la cantidad que realmente puede gestionar. (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 64)

En línea con esto, las OSFL tienen un desafío mayor que una empresa tradicional u otro tipo de organización a la hora de saber decir que no a una persona a la que le interesa dedicar tiempo y esfuerzo a la organización. Pero ante situaciones de desajuste entre las expectativas de una persona y la organización, insuficiente preparación para el desempeño de actividades, determinados desajustes de comportamientos, valores, edad mínima u otros, es necesaria en una visión a mediano o largo plazo de la organización ya que aminora posibles

conflictos o riesgos. Los esfuerzos de desarrollo de una organización se centran en talentos bien ubicados. (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 71)

Pynes aporta al concepto la importancia de evaluar y sistematizar todos los esfuerzos de búsqueda y selección, de manera de poder observar logros y errores en los procesos y poder realizar las modificaciones pertinentes. (Pynes, 2009, p. 209)

5.3.3 Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 245)

La evaluación de desempeño es una de las actividades más importantes dentro de la administración de los recursos humanos. No solo valora y categoriza el aporte de un colaborador a la organización, sino que sirve para detectar problemas escondidos en el sistema de administración. Este análisis permite diagnosticar diferentes tipos de problemas organizacionales y establecer los medios para desarrollar y mejorar el desempeño de la organización y sus colaboradores.

En los procesos de evaluación, es importante que se deje en claro previamente qué es lo que se va a estar evaluando. El alcance y los elementos como objetivos, compromisos, etc. son imperativos para una correcta y fructífera evaluación. (López Salas, 2009)

La evaluación de desempeño mutó de una forma tradicional donde se buscaba analizar el comportamiento y el desempeño realizado por el colaborador hacia una forma moderna enfocada en los objetivos, con características más democráticas, participativas, incluyentes y motivadoras. (Chiavenato, 2009)

Este proceso posee varias aplicaciones. Permite tener información sistematizada de los empleados y voluntarios para tener como insumo durante los

procesos de reclutamiento y selección, permite a la organización saber el grado de motivación y comodidad que sus colaboradores poseen en general, demuestra el grado de desarrollo de cada persona resaltando los puntos fuertes y aquellos a trabajar, y le permite a cada persona reconocer su propio desempeño y las posibilidades de desarrollo. (Chiavenato, 2009)

López Salas (2009) menciona que dentro del proceso de evaluación de desempeño de un voluntario reside un elemento clave para su motivación. Esto es, el reconocimiento de su labor. El autor menciona que es un momento crítico en la relación del voluntario con la organización y por ende es importante reforzar el valor de su aporte a la misión de la organización, ya que al fin y al cabo es eso lo que lo ha llevado a sumarse.

A la hora de evaluar al voluntariado, el Observatorio del Tercer Sector lo prioriza de esta manera: “El seguimiento es un factor clave en la gestión del voluntariado, debe realizarse de forma individual y a lo largo de toda la trayectoria de la persona voluntaria en la organización” (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 128)

En esa línea plantea que, aunque comparte conceptos similares con el seguimiento y evaluación con personal remunerado, es conveniente poner esfuerzos en:

- La responsabilidad del seguimiento: Clarificar quién tiene esa responsabilidad
- La flexibilidad de la gestión: Adaptar esta gestión a las necesidades y especificidades individuales de cada voluntario
- La asignación de un tiempo de seguimiento: una planificación ordenada
- Asignar un componente positivo a la evaluación: Realizarlo desde el comienzo de la participación, y utilizar parámetros claros y preestablecidos en el perfil y los objetivos.

5.3.4 Retención y rotación

Además de aplicar sus recursos de manera conveniente en tiempo y forma, una organización eficiente logra mantenerlos establemente a largo plazo. En la administración de recursos humanos, se trata de mantener a las personas

comprometidas y satisfechas con las tareas que realizan y con lo que la organización les da a cambio.

Para lograr esto, existen varios elementos de los que una organización dispone: los estilos administrativos, las relaciones con los empleados, la calidad de vida y el clima dentro de la organización.

En lo que refiere a las relaciones con los empleados, Chiavenato menciona que muchos colaboradores necesitan constante seguimiento y atención por parte de sus responsables, ya que estos “(...)enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol” (2009, p. 447)

En ese sentido, es importante que la organización sea un lugar de contención para los colaboradores, tanto remunerados como voluntarios. Que puedan sentirse cómodos en su espacio de trabajo, y aceptados por sus pares. La organización debe proporcionar motivación y ayuda a las personas en esas situaciones.

Por el otro lado, un colaborador remunerado o voluntario puede ser un problema para la organización por casos como ausentismo, altercados con colegas, negligencia o decisiones equivocadas constantes. En ese caso es necesario que la organización tenga un plan escrito para llevar adelante en casos como ese, y un coordinador responsable de llevar adelante la resolución de la situación. (Chiavenato, 2009)

En las OSFL, la rotación es una problemática importante ya que en la mayoría de los casos, estas organizaciones dependen del grado de compromiso y *fidelización* que los voluntarios sienten para con la misión. En un contexto donde es cada vez más difícil lograr voluntariados que salgan de lo puntual o se mantengan a largo plazo (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 134), las OSFL deben hacer mucho esfuerzo para aminorar esa alta rotación y fomentar esa fidelización del voluntario.

En función a esto, el Observatorio propone concretas y efectivas estrategias para fidelizar al voluntario, entre ellas:

- “dotar a las personas voluntarias de responsabilidades concretas, para que sientan el proyecto como propio;
- promover cierta independencia en la realización de sus tareas, para fomentar su autonomía y motivación;
- permitir el desarrollo en la entidad y potenciar sus habilidades para que el voluntario se sienta realizado en su labor;
- realizar un seguimiento periódico que permita detectar problemáticas y realizar los cambios oportunos;
- ofrecer a las personas voluntarias la posibilidad de cambiar de puesto voluntario si detectan que no es el óptimo o que otro puesto puede ofrecerles mayores oportunidades de desarrollo;
- ofrecer formación continua a las personas voluntarias de modo que puedan desarrollar mejor sus responsabilidades y, a su vez, fomentar nuevos aprendizajes que también le serán útiles a nivel personal;
- ofrecer al voluntariado una trayectoria en la entidad en la que puedan adquirir nuevas responsabilidades y vean posibilidades de ir evolucionando dentro de la organización;
- designar a algunos voluntarios o voluntarias que por su perfil o trayectoria puedan realizar acciones de representación de la organización,
- acercar las personas voluntarias a la realidad en la que actúa la organización - si hacen tareas en las que no tienen contacto directamente;
- desarrollar procesos de participación para que la persona voluntaria pueda tomar parte en las decisiones que afectan a la entidad y al voluntariado”. (Observatorio del Tercer Sector, 2009, pp. 134-135)

5.3.5 Sistemas de información de la administración de RRHH

Laudon & Laudon definen un sistema como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización.” (2012, p. 15)

Los sistemas de información son necesarios por dos motivos. Por un lado, para ahorrar tiempos y costos en el procesamiento de la información. Por el otro, asistir a los líderes y colaboradores con información necesaria para la toma de decisiones.

En la administración de recursos humanos, el sistema debe estar alineado con el plan estratégico de la organización y con el plan específico del área de recursos humanos. A su vez, permite:

- Formular objetivos, prácticas y programas de acción en RRHH.
- Registrar y controlar las acciones y desempeño de los colaboradores para tener en cuenta a la hora de tener en cuenta remuneraciones, vacaciones, faltas y disciplina.
- Generar informes sobre puestos y secciones, costos involuntarios, datos de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, entre otros.
- Tener una base de datos de talentos internos y externos, y de competencias disponibles para la organización, etc. (Chiavenato, 2009)

Para evaluar el sistema de información en la administración de recursos humanos, Chiavenato (2009) propone dos tipos de indicadores. Por un lado, el ahorro que el sistema representa en costos y tiempo en operaciones administrativas o corrientes. Por el otro, el impacto real que la información provista por el sistema tiene sobre las personas que deben tomar las decisiones.

En la administración del voluntariado, los sistemas de información también deben aplicarse en la medida en que la organización crea que la información que puede obtener de esos datos le permita gestionar de una mejor manera esa relación. Puede dejar sistematizado el nivel de capacitación, experiencia, compromiso, capacidad técnica y social del voluntariado, entre otros datos.

A su vez, como se menciona en el texto de la Caixa (pág. 47) “es importante incrementar la sistematización de los procesos que actualmente se están desarrollando y que compartan los miembros de la entidad. De esta manera se evita que su ejecución dependa exclusivamente del conocimiento o experiencia de las personas que los llevan a cabo.”

Esa información será útil como soporte para tomar una decisión a la hora de decidir sobre el trabajo que se realiza. Podemos analizar entonces si este sistema posee ciertas diferencias con el registro del personal remunerado, debido a la naturaleza del trabajo realizado por el voluntario, ya que puede haber otros aspectos a registrar como por ejemplo el seguimiento de las horas que el voluntario invierte en la organización.

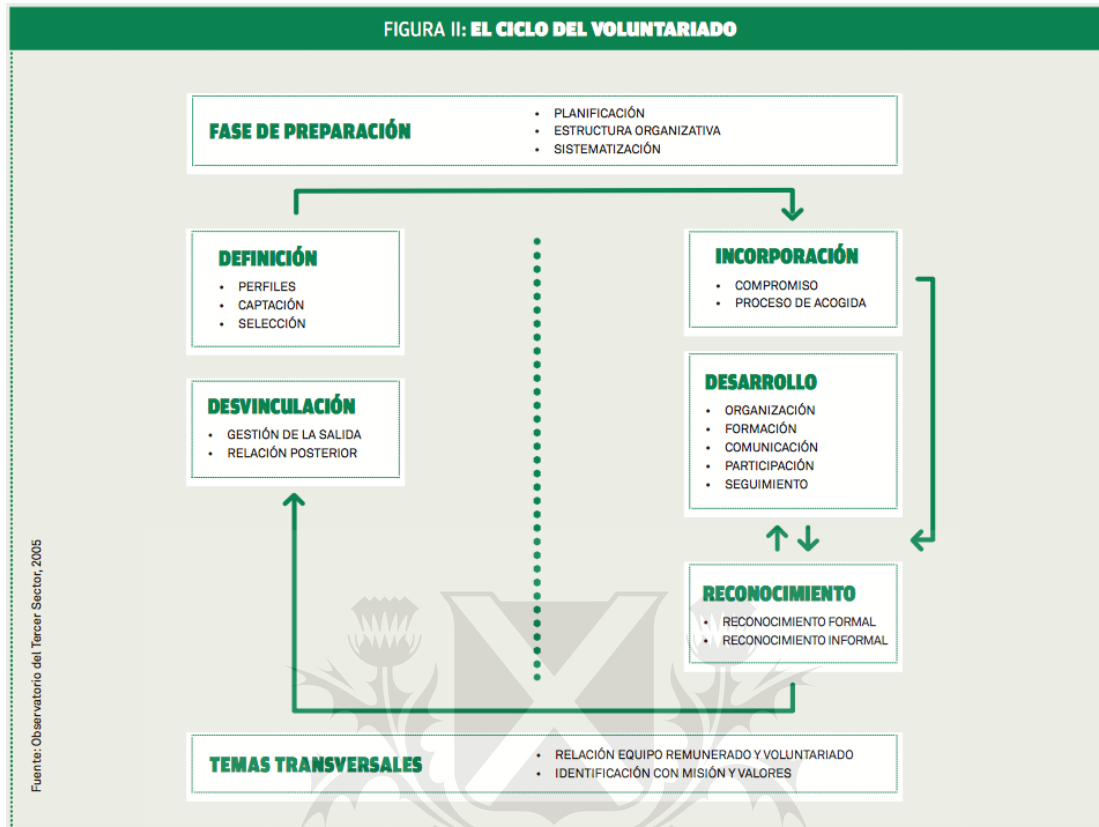
5.4. Ciclo de Gestión de Voluntarios

La gestión correcta del voluntariado es de suma importancia para las organizaciones sin fines de lucro. Es necesario que cada entidad decida qué modelo le es conveniente, en función de las necesidades y actividades de cada entidad. (Observatorio del Tercer Sector, 2009)

Teniendo esa misión en cuenta, es necesario que la organización tenga presente lo que algunos autores han denominado “el ciclo de gestión del voluntariado”. En este trabajo nos basaremos en el propuesto por el Observatorio del Tercer Sector en *Manual de Gestión del Voluntariado*. Este “permite tener una visión integral de todas las fases de colaboración entre la persona voluntaria y la organización” (2009, p. 23). Considera a la gestión del voluntario como una actividad que se realiza transversalmente en la organización y no de manera exclusiva dentro del departamento encargado.

Este modelo parte de la noción de cuatro etapas en el relacionamiento de un voluntario con la organización. Estos son: Acercamiento a la entidad, momento de incorporación, período de colaboración, y desvinculación y relación con la entidad a posteriori. Sin embargo, es necesario sumar a estos elementos aquellas etapas previas al acercamiento del voluntario a la organización, que permiten una planificación y una gestión de mejor calidad.

El esquema básico consiste en los siguientes elementos:



5.5 Rol de la persona coordinadora del voluntariado

“La figura del o la responsable del voluntariado es un elemento indispensable para la correcta gestión de las personas voluntarias” (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 42)

Para el correcto desempeño de un voluntario en sus funciones dentro de una organización, el seguimiento de sus tareas y momentos es de extrema necesidad. Este acompañamiento, como menciona el texto, garantiza la consolidación del grupo, el trabajo en conjunto e implica una mayor calidad de las acciones realizadas por el voluntario y una mayor satisfacción por la labor realizada.

Es interesante como los autores mencionan que en muchas organizaciones, este seguimiento es dado por otras personas voluntarias y que esto trae aparejado tanto desventajas como beneficios.

Por la parte de las desventajas, menciona la presencia discontinua que puede darse en el seguimiento, que genera una pérdida del contacto directo y constante sobre el equipo de voluntariado.

Por el otro lado, destaca la proximidad con el resto del voluntariado en estos casos, la posibilidad de implicar más a todo el colectivo en la entidad y el posible conocimiento de otros individuos a los que les interese sumarse a participar.

Aunque los autores no especifican en las ventajas y desventajas de un coordinador remunerado, se entiende interesante ese análisis para nuestro objeto de estudio. De esta manera se podría inferir esta postura frente a lo expuesto en su contraparte voluntaria. (Caixa, pág. 43)

En este caso, se podría argumentar que la figura del coordinador remunerado permite una mayor dedicación horaria y la estabilidad de la misma, lo que garantiza su presencia y disposición a la hora de generar el seguimiento sobre el equipo de voluntarios. Sin embargo, se perdería esa proximidad o estatus de la cualidad voluntaria que comparte con el resto de los implicados, sobre todo cuando se trate de una persona que viene de ser un par voluntario dentro del grupo, lo que podría generar conflictos.

Queda explorar en el caso a estudiar cuál es la relación que un coordinador remunerado posee frente a ambos tipos de colaboradores, para entender a su vez los beneficios y desventajas de ambos grupos y así poder definir los puntos clave de una manera más eficiente de gestionar.

5.6 La relación de conflicto entre el personal remunerado de la entidad

Como mencionamos anteriormente, existe poca literatura específica que se enfoque específicamente en la relación entre el personal remunerado y voluntario de una organización social. (Kreutzer & Jager, 2010) Por lo general, se ha analizado el fenómeno del voluntariado desde la perspectiva individual, mientras que son pocos los estudios que lo analizan desde una concepción estructural.

Sin embargo, como mencionan Kreutzer y Jager, “Parece un desafío crucial para los que gestionan en la práctica poder enfrentar estas tensiones”. (2010, pág. 4)

Beddoes-Jones categoriza este conflicto como algo estrictamente cultural, producto y consecuencia del liderazgo de la organización. (Beddoes-Jones, 2017)

Kreutzer y Jager en *Volunteering versus Managerialism: Conflict over Organizational Identity in Voluntary Associations*, (2010) analizan cómo es que se genera el conflicto entre ambos subgrupos, y lo exponen a través de la dimensión de identidad organizacional.

Los autores mencionan, en función de su estudio, que existen concepciones de identidad organizacional diferentes entre el equipo voluntario y el remunerado en una organización sin fines de lucro, lo que desencadena tensiones intraorganizacionales.

Algunos de los puntos dónde se dan estas tensiones según los autores son:

- **autoridad:** cada grupo (voluntario o remunerado) se adjudica la potestad de ser quien “lidera” la organización, es decir, si prevalece la concepción *voluntaria o managerialista*.
- **expectativas:** la visión voluntaria por lo general trae aparejada la convicción de que la inversión debe ser en la misión, y que los remunerados deben realizar un desempeño extraordinario para justificar su salario. Esto genera diferencias entre las expectativas de desempeño entre los grupos.
- **motivación:** la visión mística del voluntariado que hace todo “de corazón” y por eso no es corregible; y la creencia en una cultura informal y apasionada que no debe perderse, versus la visión de quienes entienden que la organización debe ser eficiente y estructurada en procesos.

Un trabajo interesante es el que proponen McCurley & Lynch en “Cómo generar conflicto entre voluntarios y rentados” (1983). Desde la lógica de la receta para el desastre, mencionan varias consignas que, en esencia, germinan este conflicto.

Algunas de las más interesantes son:

- “No planifiques con antelación la descripción del trabajo o quién apoya y supervisa el rol del voluntario. Se irá dando solo con el tiempo”
- “Acepta a todo aquel que se postule para una posición voluntaria. Lo que importa es la cantidad”

- “Asume que el staff ya sabe todo lo necesario para el empleo de voluntarios. ¿Por qué deberían recibir mejor entrenamiento que el que recibiste tú?”
- “No permitas que el staff supervise a los voluntarios que acompañan. Como líder de voluntariado, deberías retener toda autoridad sobre “tus” voluntarios.”
- “En caso de conflicto, opera bajo el principio de que “El staff siempre está en lo correcto. No hay tiempo para perder”.

Este hilo se asocia a los puntos de tensión que mencionan Kreutzer y Jager sobre autoridad, motivación y expectativas, y a su vez incluyen cuestiones de comunicación, manejo de conflicto, planificación y selección que, mal gestionadas, pueden generar grandes conflictos.

En el Manual de Voluntariado de la Observatorio del Tercer Sector, se menciona específicamente la relación entre voluntarios y remunerados. Y mientras que no hacen mención específica a tensiones subyacentes, si dan herramientas para mejorar esa articulación mientras que mencionan que “La buena relación entre los dos colectivos es una de las fuentes de éxito de los programas de voluntariado”. (2009, p. 125)

Hacen mención a otra tensión ya vista anteriormente, que refleja que mientras el voluntariado puede sentirse sustituido por el personal remunerado y dejan de ser valoradas, el equipo remunerado puede sentir que el voluntario no conoce de las dificultades del día a día por tener una dedicación menor.

Para atacar esta problemática, es que los autores hacen especial énfasis en la definición de responsabilidades y funciones de cada individuo, y la comunicación de las mismas.

También coinciden con la postura de McCurley & Lynch (1983) de que el no involucramiento del personal remunerado en la gestión y seguimiento del voluntariado es causal de conflicto.

Por último mencionan que es importante que todo el personal remunerado comparta la visión sobre el voluntariado que tiene la entidad.

5.7 Satisfacción

La medición de la satisfacción de los colaboradores en una organización no es algo simple de realizar ya que, en sí mismo, es un concepto complejo de responder para el encuestado debido a la gran cantidad de factores que impactan en la sensación de satisfacción y la relación que esa persona tiene con la organización.

A su vez, para ser una medición efectiva y relevante es necesario que esta medición sea estadísticamente amplia de manera de lograr generar una medición real de lo que consideran los colaboradores al participar en esa organización.

De esta manera, vamos a estar analizando la satisfacción del equipo en base a los resultados de las encuestas de Great Place To Work® realizadas en los años a estudiar sobre el caso.

En este análisis se evalúan los niveles de confianza y calidad de las relaciones, cambios y tendencias en la propia organización, y a su vez se comparan contra el histórico y contra otras organizaciones de similar tamaño.

El índice tiene un abordaje dividido en cinco dimensiones:

- **Credibilidad:** Comunicación interna, coordinación entre RRHH y materiales y capacidad para impulsar la visión.
- **Respeto:** Reconocimiento y apoyo profesional, participación en decisiones, y cuidado del equipo en niveles personales.
- **Imparcialidad:** Equidad en el equipo, ausencia de favoritismos y justicia/ ausencia de discriminación.
- **Orgullo:** Por el trabajo personal, el trabajo del equipo y por la empresa.
- **Camaradería:** Posibilidad de ser auténtico, espacio socialmente amigable y sentido de familia o equipo.

Los resultados de cada una de estas dimensiones dan un agregado que define el puntaje final al que la organización arriba en esa medición, y que se compara frente al mercado y a años anteriores.

6. Metodología

6.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo de investigación se abordará desde la lógica descriptiva. Pretende estudiar diferentes variables de información, como las características y particularidades de los procesos, grupos, comunidades y perfiles de la temática seleccionada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). En esa línea los autores describen el enfoque de este tipo de investigaciones de esta manera:

“...miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas. [...] Los trabajos descriptivos son aquellos que únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables medidas.”

Habiendo llevado adelante, en primer lugar, un estudio de los conceptos clásicos relacionados con la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones, para luego enfocarlos en la gestión particular de las organizaciones sin fines de lucro, el trabajo pasará a su segunda parte.

En este nuevo tramo, se tomará como objeto de estudio la Sede Buenos Aires de TECHO Argentina. Techo es una organización presente en Latinoamérica y el Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos informales, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

Buenos Aires es la más grande de las 8 sedes regionales de la organización, con 38 personas rentadas, 800 voluntarios permanentes, 5000 voluntades promedio que participan por año en construcciones y 3000 en la colecta anual¹.

¹ Información obtenida de la entrevista a Joaquín Bettinelli, Director de Formación y Voluntariado de la Sede Buenos Aires.

² Información obtenida en base a entrevista informal con Camila Bittar, del equipo de Formación y Voluntariado de TECHO Buenos Aires.

Debido al dinamismo que presenta la organización y evidenciado en las entrevistas y análisis del caso durante la confección de este trabajo, se decidió realizar un corte temporal en el año 2015. De esta manera, el trabajo se enfocará en la estructura organizacional, estrategias y problemáticas de ese tiempo en la organización, que pueden o no ser similares al momento del término de esta investigación.

Por medio de entrevistas, se realizará un relevamiento de las principales prácticas de recursos humanos aplicadas en la organización tanto para el personal remunerado como el cuerpo voluntario.

Para concluir, se realizará un análisis de lo recopilado en el caso, en el marco de la bibliografía académica pertinente, con el fin de definir un panorama de la gestión de recursos humanos remunerados y voluntarios en el caso, como una propuesta para ser aplicado al resto de las OSFL.

Esta investigación consistirá de un estudio de caso único, en el afán de conocerlo en profundidad y poder tomarlo como modelo para comprender un fenómeno en particular.

El tipo de investigación será principalmente cualitativo, utilizando principalmente herramientas como entrevistas estructuradas, semi estructuradas, discusiones y análisis de documentos propios del caso. A su vez, en relación a los índices de rotación del personal remunerado y voluntario se realizara un breve análisis cuantitativo con el objetivo de cruzarlo con variables de análisis más bien cualitativas.

6.2 Recolección de datos

Para la realización de este análisis se tomarán, en primer lugar, fuentes primarias y secundarias de tipo académicas relacionadas a la problemática de la investigación.

A su vez, se realizaran diferentes instancias de entrevistas. Por un lado, algunas de tipo semi-estructuradas a personas relevantes del caso, que trabajen o hayan trabajado en la organización en temas relacionados a la gestión de RRHH. Algunos de los entrevistados serán el Director de Formación y Voluntariado de la

sede, la Directora Nacional de Personas y la Coordinadora de Gestión de Voluntarios de la sede.

Para evaluar con indicadores externos en qué nivel se encuentra la gestión de RRHH en el caso utilizaremos la sección de Recursos Humanos de la grilla de evaluación de la capacidad de una OSFL, propuesta por McKinsey & Company para *Venture Philantropy Partners*. (2001)

6.3 El caso TECHO Sede Buenos Aires

La decisión de elegir el caso de TECHO Buenos Aires durante el año 2015, radica tanto en las particularidades del modelo de trabajo de la organización como en la composición de su equipo de trabajo en ese momento.

TECHO trabajaba acompañando al menos 100 villas y asentamientos informales de Argentina, siendo en la región metropolitana de Buenos Aires unos 45 barrios aproximadamente. El principal motor de su actividad son sus voluntarios, quienes trabajan semanalmente con los vecinos de los barrios y a su vez participan de jornadas de construcción de viviendas de emergencia, de relevamientos en estos asentamientos informales, de jornadas de recolección de fondos, programas de oficios, de educación, planes de emprendedores, entre otros. En efecto, es una organización con gran dependencia de un número elevado y permanente de voluntarios capacitados, empoderados y motivados, por lo que los esfuerzos en relación a su gestión efectiva son de carácter estratégico.

Para coordinar todo este trabajo, la sede Buenos Aires empleaba en ese año a más de 38 personas (de un total de 160 a nivel nacional)² que trabajaban diariamente en conjunto con esta masa de más de 800 voluntarios, consistente tanto de voluntarios experimentados y capacitados como de nuevos voluntarios con altos niveles de rotación y un ciclo dentro de la organización muy reducido. Es esta particularidad la que hacía que el caso sea altamente relevante en cuanto al estudio de la gestión de recursos humanos remunerados y voluntarios a la vez y comparada entre sí.

² Información obtenida en base a entrevista informal con Camila Bittar, del equipo de Formación y Voluntariado de TECHO Buenos Aires.

Segunda Parte: Desarrollo

7. El caso a estudiar: TECHO Sede Buenos Aires

7.1 Introducción

TECHO es una organización de la sociedad civil presente en Latinoamérica y El Caribe cuyo objetivo es superar la situación de pobreza en la que viven millones de pobladores de asentamientos informales en el continente, a través de un modelo de trabajo en conjunto entre pobladores y voluntarios.

Con foco en el desarrollo comunitario, la participación ciudadana y la incidencia en política, nació en Chile en el año 1997, de la mano de un grupo de jóvenes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica, con el objetivo de construir “2000 mediaguas³ para el 2000” luego de una serie de desastres naturales que afectaron a gran parte de la población de ese país.

Tras el éxito del programa (Alcanzaron y superaron ese objetivo para Agosto de 1999) la organización comenzó a crecer y profesionalizarse, formándose como “Un Techo para Chile” en el año 2001.

En pocos años comenzó un proceso de crecimiento exponencial tanto nacional como internacional, iniciando operaciones en El Salvador y Perú como los primeros territorios de trabajo por fuera de Chile. Hoy en día, TECHO mantiene operaciones en 19 países del continente americano y El Caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, cuenta con oficinas comerciales en Estados Unidos, así como también en Londres, Inglaterra.

A través de un modelo de trabajo enfocado en el desarrollo comunitario, TECHO busca “a través de la ejecución de diferentes programas, construir una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan la oportunidad desa-

³ Mediaguas: Término chileno para la vivienda de emergencia, haciendo referencia al tipo de estructura del techo de la misma.

rollar sus capacidades, ejercer y gozar plenamente de sus derechos.” (TECHO Argentina, 2017)

Para lograr este desarrollo comunitario la organización lleva adelante programas de construcción de viviendas de emergencia, conformación de mesas participativas junto a vecinos de las comunidades, y la ejecución de programas locales como capacitación en oficios y planes de microcrédito, espacios de educación y proyectos de soluciones definitivas relacionadas al hábitat.

7.2 TECHO en Argentina

En el año 2003 un grupo de jóvenes de Córdoba decidieron construir 16 viviendas de emergencia en un barrio carenciado de Jesús María, junto a 150 voluntarios. Tras el éxito de su iniciativa, y el apoyo de otros voluntarios, organizaron una segunda construcción, esta vez en Córdoba capital, junto a 50 voluntarios más. Ese año, con 20 viviendas construidas y una base de voluntarios creciendo, formaron la primera sede de “Un Techo para Argentina”.

Los dos años siguientes fueron creciendo en su operación y para el 2006 ya habían construido 84 viviendas de emergencia en 6 barrios diferentes, movilizand 860 voluntades⁴.

Fue en 2006 cuando se abrió la segunda sede, esta vez en la Ciudad de Buenos Aires. Durante ese primer año se construyeron 44 viviendas en los barrios “Puerta 8” y “Villa Hidalgo” del partido de San Martín.

En los siguientes años TECHO tuvo un crecimiento exponencial, con el año 2010 como bisagra en cuanto a alcance⁵. Para ese momento, TECHO trabajaba en Córdoba, Buenos Aires, Salta, Misiones, Neuquén – Río Negro y Tucumán, acompañando 85 comunidades, construyendo junto a 936 familias en 24 de esas comunidades, y movilizand más de 16.000 voluntades.

⁴ Debido al carácter diferenciado que existe en los tipos de voluntariados en TECHO, la organización separa voluntarios de voluntades, siendo el segundo el indicador de cuanto trabajo voluntario fue realizado. Ya que una persona pudo tener 2 roles voluntarios diferentes y no relacionados durante el mismo año.

⁵ Según estadísticas de TECHO en cuanto a movilización histórica de voluntarios.

7.3 Aspiración y Estrategia Organizacional

En “Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations” (2001) realizado por Mckinsey & Company, los autores argumentan que es obligación de toda organización sin fin de lucro procurar nuevas y más eficientes maneras de realizar progresos tangibles hacia su misión, y que esto requiere la construcción de capacidad organizacional. P.15

Para lograr una capacidad organizacional fuerte, una de las primeras conclusiones del estudio es que toda organización debe redefinir sus aspiraciones y estrategias organizacionales para mejorar drásticamente su capacidad organizacional. Ya que de ese proceso surge la guía que alinearán el trabajo de toda persona que participa en la organización, y lo que la organización espera de ella.

De esta manera, para entender la dinámica de trabajo de voluntarios y personal remunerado en TECHO es necesario tener en cuenta su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La misión organizacional de TECHO es ***trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política.***

A su vez, su visión es la de ***una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos.***

La organización persigue tres objetivos estratégicos:

1. **El fomento del desarrollo comunitario en asentamientos informales**, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos validados y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de habitantes de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es considerado como eje transversal de la intervención de TECHO en asentamientos informales.

2. **La promoción de la conciencia y acción social**, esto es, lo que entendemos por participación ciudadana, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los habitantes de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para superar la pobreza.
3. **La incidencia en política**, que promuevan los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo y disminuya. Esto, a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos que se viven en los asentamientos, a través de la generación y difusión de información relevante sobre éstos, de manera que sus problemas sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública.

Tomando como punto de partida esos objetivos estratégicos, TECHO busca construir una sociedad justa y sin pobreza a través de la ejecución de diferentes programas enfocados en el desarrollo comunitario.

La organización fomenta este desarrollo comunitario a través de la conformación de mesas participativas de las cuales se desprenden diversos programas. El programa de mayor visibilidad es la construcción de viviendas de emergencia en villas y asentamientos, mediante un trabajo en conjunto entre familias, vecinos y voluntarios.

A su vez, realiza capacitaciones en oficios, desarrollo de emprendedores (microcréditos productivos), espacios en educación, (apoyo escolar y juegotecas para niños, talleres para adolescentes) y proyectos de soluciones definitivas referidas al hábitat adecuado (regularización dominial, servicios básicos, infraestructura de ciudad y vivienda completa).

7.4 Modelo de trabajo

TECHO trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. TECHO impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención.

En una primera fase, los voluntarios identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de referentes de la co-

munidad y otros actores influyentes, impulsando desde un inicio la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad.

En una segunda fase, TECHO genera espacios participativos y desarrolla soluciones concretas en conjunto con los pobladores de la comunidad, a fin de enfrentar las necesidades identificadas. La precariedad habitacional es uno de los problemas prioritarios y urgentes de los asentamientos, por lo que TECHO empieza este proceso de desarrollo comunitario construyendo viviendas de emergencia, con la participación masiva de voluntarios y familias de la comunidad. Esta vivienda es una solución concreta y realizable al corto plazo, que impacta en la calidad de vida de las familias y genera los primeros vínculos de confianza entre los voluntarios y la comunidad, a partir de este trabajo conjunto.

Posteriormente, TECHO conforma la Mesa de Trabajo, instancia semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, partir de la cual se identifican otras necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas. Los principales programas que TECHO desarrolla con la Mesa de Trabajo son:

- *Construcción*: construcciones de viviendas de emergencia
- *Educación*: talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes, y alfabetización para adultos.
- *Plan de Oficios*: capacitación en oficios básicos y formación laboral.
- *Plan de Emprendedores*: apoyo para el desarrollo de emprendimientos.
- *Fondos concursables* para desarrollo de proyectos comunitarios.
- *Proyectos de infraestructura y hábitat*

TECHO promueve la vinculación a redes para potenciar los programas mencionados y para desarrollar otros proyectos que contribuyan a la generación de soluciones integrales. Estas soluciones potencian las capacidades individuales y colectivas de autogestión en la comunidad e involucran a los voluntarios en un proceso de sensibilización y concientización en torno a la pobreza y sus causas, que los lleve a actuar y movilizarse para generar cambios reales.

Como última fase del modelo, se busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos precarios, como la regularización de la propiedad, servicios bá-

sicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local. TECHO articula y vincula pobladores de asentamientos organizados con instituciones de gobierno para exigir sus derechos.

7.5 Estructura Organizacional

TECHO es una organización jerárquica y matricial, cuyo ápice estratégico se encuentra en la Oficina Central con sede en Santiago de Chile. Cada país posee una estructura independiente con una Oficina Nacional que coordina y da soporte el trabajo de cada Región y Sede.

TECHO Argentina está liderado por una Oficina Nacional ubicada en la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, el trabajo se divide en 3 Regiones. La primera región comprende Córdoba



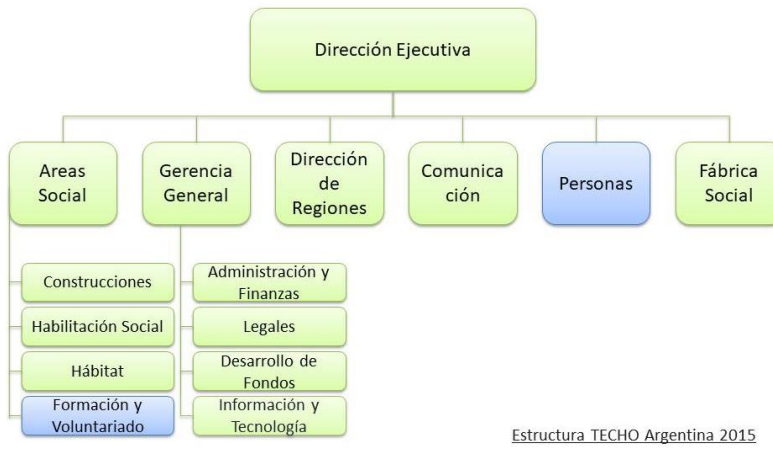
y Río Cuarto, la segunda contiene las sedes de Buenos Aires y La Plata, y la tercera reúne las sedes de Rosario, Corrientes – Chaco, Misiones, Salta y Neuquén - Río Negro.

La Oficina Nacional está liderada por un Director Ejecutivo, quién trabaja en conjunto con la Mesa Estratégica. Este grupo está compuesto por los directores de las áreas operativas: Personas, Áreas Sociales, Gerencia, Fábrica Social y Dirección de regiones.

7.6 Gestión de RRHH

Organizacionalmente, TECHO divide su gestión de personas en relación al tipo de participación que se lleve adelante con la organización. Por un lado, a los remunerados se los piensa, organiza y gestiona desde el equipo de **Personas**.

Por el otro, todo aquel voluntario entra dentro del foco del área de **Formación y voluntariado**.



En el organigrama a nivel nacional, se puede apreciar como la dirección de Personas reporta directamente al Director Ejecutivo, y es parte de la Mesa Ejecutiva junto al resto de las áreas Operativas.

La Dirección de Personas se compone de un director de área, un coordinador de Reclutamiento y Selección, un coordinador de Formación y Desarrollo, un encargado de las tareas administrativas y una persona enfocada en el equipo de la Fábrica Social⁶ y Oficios full time.

La Dirección de Formación y Voluntariado se encuentra bajo la órbita de la Dirección Social. A ella responde su director, de quien dependen 3 Direcciones Regionales: Buenos Aires, Centro y Restantes.

Región Buenos Aires

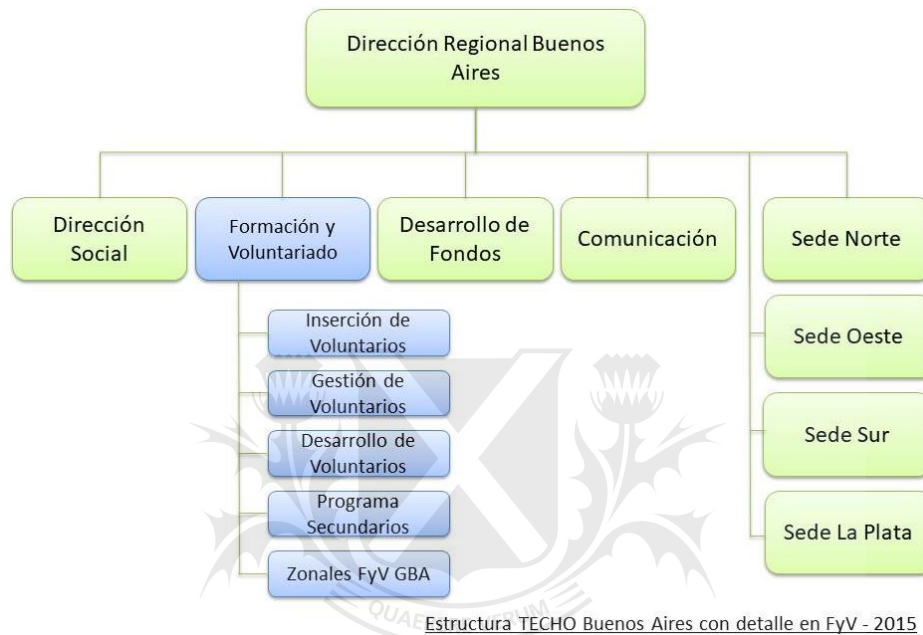
La Región Buenos Aires es la más grande de las regiones, en cuanto a números de voluntarios, fondos y barrios donde se trabaja. Su equipo está conformado por una plantilla de 38 remunerados y 800 voluntarios que trabajan de manera estable⁷.

Se encuentra liderada por el Director General de la región, quien coordina el trabajo de las direcciones de: Áreas Sociales, Desarrollo de Fondos, Comunicación, y Formación y Voluntariado. Este último, según la Directora

⁶ La fábrica Social hace referencia a las 2 fábricas propias que TECHO tiene en Argentina, dónde produce la panelería y los principales componentes de las viviendas de emergencia construidas por la organización en las comunidades donde trabaja. Se encuentran en el Partido de San Martín (Buenos Aires) y en Posadas (Misiones).

⁷ Según datos históricos de participación de la Sede Buenos Aires

Nacional de Personas Lucia Odobez, fue históricamente considerado la mano derecha del Director General, debido a la transversalidad y relevancia del voluntariado en el trabajo de la organización, y al carácter más humanístico del área y las personas que la componen.



Formación y Voluntariado en Buenos Aires

El área de Formación y Voluntariado es la más transversal de las áreas soportes de TECHO. Esta área alimenta y forma al voluntariado de toda la organización, potenciando el liderazgo y el crecimiento personal y profesional en el equipo.

El área posee cuatro sub-áreas que son:

- **Inserción de voluntarios:**
Sub-área encargada de la búsqueda e inserción de nuevos voluntarios en la organización, y de la búsqueda interna de talentos para roles con mayor responsabilidad. A su vez gestiona la relación de TECHO con las universidades.
- **Gestión de voluntarios:**

Se encarga de armar y coordinar los equipos de trabajo para actividades masivas como la construcción de viviendas de emergencia, formando y potenciando voluntarios a diferentes roles de liderazgo.

- **Desarrollo de voluntarios:**
Se ocupa de la formación y el desarrollo del equipo de voluntarios, generando instancias de capacitación, charlas y talleres formativos.
- **Secundarios:**
Sub-área encargada de la relación y trabajo en conjunto con colegios secundarios. Ofrece desde programas de construcción de Viviendas de Emergencia para alumnos hasta cursos de Desigualdad y Pobreza como parte de la currícula escolar.

El equipo de Formación y Voluntariado en Buenos Aires está formado por un equipo de 7 personas rentadas y una voluntaria. Se encuentra liderado por el Director de Área, al que reportan un Coordinador General de Inserción de Voluntarios, un CG de Gestión de Voluntarios, un Director y un Coordinador del programa de Secundarios, y un Coordinador voluntario del área de Desarrollo de Voluntarios. A su vez, hay 2 Coordinadores Zonales de Voluntariado, quienes lideran los equipos con mayor cercanía al terreno⁸.

7.7 Tipos de participación en TECHO

Al ser una organización tan masiva, con mucha rotación y dependencia operativa de un elevado número de voluntarios, TECHO cataloga la participación de estas personas acorde a su nivel de responsabilidad y compromiso.

Por la parte del equipo remunerado, existen tres formas de contratación: tiempo completo, medio tiempo, y por proyectos. Estos últimos, en general, provienen de una alianza o trabajo puntual para algún proyecto cuya remuneración proviene del presupuesto del proyecto. Por ejemplo, un proyecto junto a EdeNor para el diagnóstico e instalación de medidores a cuenta en el norte del conurbano bonaerense.

⁸ Las oficinas de la Sede Buenos Aires se ubican en la Ciudad de Buenos Aires, mientras que el trabajo en territorio se encuentra a lo largo del conurbano bonaerense, con lo cual es necesario el rol del zonal con el objetivo de potenciar el voluntariado cercano a los barrios dónde TECHO trabaja.

Por el lado del voluntariado, la organización estructura su voluntariado en función de dos dimensiones: temporal y de involucramiento.

Dimensión temporal

En función de la participación de una persona como voluntaria, TECHO planifica y gestiona su voluntariado en función de la última vez que esa persona participó de alguna actividad o equipo.

En esa línea, divide a todas las personas que participaron de la organización en: Equipo Activo, Equipo Semi – Activo y Equipo Inactivo.

El “**Equipo Activo**” refiere a voluntarios que participaron efectivamente en el último año y medio. Estos voluntarios pueden tener roles de muy corta duración como lo es ser parte de un equipo de encuestamiento, o tomar un rol de proyecto de 3 meses para organizar una colecta o construcción. Este equipo es fundamental para aquellos programas más masivos de la organización y son la base de talentos de la que surge el equipo fijo y remunerado de TECHO.

Luego, aquellos voluntarios que hace más de 1 año y medio no participan de alguna actividad o equipo, pasan a ser catalogados como “**semi-activos**” donde el nivel de interacción decrece a la espera de que el voluntario retome su actividad.

Por último, aquellos voluntarios que hace más de 3 años que no participan, pasan a catalogarse como voluntarios “inactivos”.

Dimensión de involucramiento

TECHO plantea dos ofertas de voluntariado diferentes en función del involucramiento.

Por un lado está la oferta de **voluntariado eventual**, que se trata de una invitación a participar sin un compromiso mayor a una actividad abierta. Esto puede ser, por ejemplo, la participación en una construcción de viviendas de emergencia durante un fin de semana, o una jornada de encuestamiento durante un sábado. Según Joaquín Bettinelli, Director de Formación y Voluntariado en la

Sede Buenos Aires, estos voluntarios representan un promedio de 8000 personas al año en su sede.

Por el otro lado, se encuentra lo que puede considerarse **voluntariado permanente, o equipo fijo** (como lo denomina la organización). Este voluntariado implica la participación dentro de un equipo de trabajo que desarrolla acciones continuamente, con un rol y objetivos específicos, un ciclo de trabajo claro y diseñado, y una estructura de acompañamiento a través de líderes de equipo.

El equipo fijo, o permanente, puede ser parte tanto de un equipo de proyectos o de un área de soporte como Voluntariado o Comunicación. Es el voluntariado más relevante para la organización ya que participa activamente y es quien sostiene mayoritariamente el modelo de trabajo de la organización. Actualmente en Sede Buenos Aires trabajan alrededor de 800 voluntarios permanentes.

Es importante mencionar que la organización considera dentro de su equipo fijo a todo aquél integrante del equipo que tiene un rol o es parte de un equipo de manera permanente. Esto es, sin importar el carácter de remunerado o voluntario de esa persona. Es por esto que en los listados e indicadores de su cantidad de voluntarios, el total de equipo fijo incluye tanto a remunerados como voluntarios.⁹

Esto queda claramente manifestado cuando se tiene en cuenta que existen algunos roles dentro de este equipo fijo que pueden ser voluntarios en alguna ciudad o sede de la organización, pero en otra puede tener alguien remunerado en el mismo rol. Tal es el caso de la sede Buenos Aires, que tiene 38 remunerados debido a su alta operatoria, mientras que el promedio de remunerados en el resto de las sedes es de 3 personas.

La Directora Nacional de Personas, explica el planteo cultural de la organización y los desafíos que ha intentado resolver a lo largo del tiempo al respecto cuando señala que “TECHO intenta “no hacer diferencias de ningún tipo entre los voluntarios y el equipo remunerado” ya que entiende y reconoce que ninguno funcionaría sin el otro. De esta manera, en un momento decidieron llamar al equipo remunerado como “voluntarios rentados”. Esta contradicción – incluso

⁹ Listado de equipo fijo en Diciembre 2015 - Anexo 2

desde el punto de vista legal - hizo que, según mencionó la entrevistada, luego de un tiempo dejaran de usar esa denominación, pero ese intento por asociar y acercar la cultura voluntaria al rol remunerado hacía mucho sentido dentro de la cultura y la mística de la organización.

A este tema hace referencia la Directora Nacional cuando menciona que se trabajó mucho por mantener esa cultura. “Encuentros que eran solo de rentados pasaron a ser de referentes de TECHO” sin importar si era o no remunerado. Hay roles voluntarios, por la relevancia de su rol, tienen mucho más peso sobre la organización que una parte de los remunerados que necesitan la dedicación para poder mantener la organización trabajando.

Un ejemplo de esto es la diferencia entre el Coordinador General de Inserción de Voluntarios y un Coordinador de Comunidad. El primero está remunerado tiempo completo ya que vela por el constante ingreso de nuevos voluntarios y la participación de estos en actividades masivas. El coordinador de comunidad, a pesar de ser voluntario, es el centro del trabajo de TECHO en los barrios ya que tiene el contacto directo y la relación con la mesa participativa junto a los vecinos y coordina la articulación de los diferentes programas de TECHO en el barrio.

Observando lo analizado, consideramos que el caso es apropiado para hacer el estudio que proponemos. Esto se debe fundamentalmente a la experiencia que la organización demuestra poseer en la gestión de equipos voluntarios y remunerados, a su estructura y cantidad de equipos tanto voluntarios como remunerados, y a su característica como asociación fundamentalmente voluntaria con trabajo de base en la sociedad.

8. La gestión de RRHH en TECHO Sede Buenos Aires

8.1 Efectividad y eficiencia en TECHO

TECHO es una organización social cuya operatoria es intensa y con diversos focos. Trabaja tanto en lo territorial con foco en los programas que lleva adelante para fomentar el desarrollo comunitario, como en la formación de jóvenes voluntarios en el afán de fomentar una mayor y mejor participación ciudadana, y en incidir políticamente para generar políticas públicas que ataquen problemas de desigualdad social.

Basándonos en los conceptos de Mokate (Mokate, 2000) que tomamos para aplicar el estudio de la eficiencia y la efectividad en nuestro caso de OSFL, entendemos que la pregunta debe ser, en definitiva, de qué manera esta organización logra sus objetivos al menor costo posible.

Dada nuestra investigación en el marco de la gestión de recursos humanos remunerados y voluntarios, y que Mokate plantea el costo como “el desgaste o sacrificio de un recurso tangible o intangible”, podemos analizar la eficiencia y la efectividad de esta organización en relación a la gestión de personas.

TECHO Buenos Aires trabaja día a día con una nómina de 38 remunerados y alrededor de 800 voluntarios permanentes o fijos, quienes llevan adelante la operatoria de la organización, sin contar la gran cantidad de voluntarios activos que participan en actividades masivas para concretar esas iniciativas.

Analizando lo revisado en las entrevistas, es un gran desafío para esta organización la búsqueda y la retención del talento necesario para llevar adelante esta operatoria de manera satisfactoria. Como menciona Paula Díaz, Coordinadora Nacional de Formación¹⁰, “(...) Si alguien de ese equipo no está o no existe, el líder de ese equipo va a estar haciendo doble trabajo como responsable de esos objetivos”. Este es un gran problema de eficiencia ya que

¹⁰ Ver Anexo 3 para el detalle de entrevistados y funciones.

puede ser un motivo más para el desgaste que termina generando un alto nivel de deserción, tanto en voluntarios como en remunerados.

8.2 Reclutamiento

Reclutamiento vs. Captación

Como mencionamos anteriormente, el equipo de TECHO Buenos Aires trabaja y acompaña a los colaboradores de su organización con un concepto cercano al Ciclo del Voluntario como el que encontramos propuesto por el Observatorio del Tercer Sector (2009).

A su vez, como vimos en nuestro marco teórico, llaman captación al concepto de reclutamiento a la hora de entenderlo como un proceso relevante del ciclo. Sin embargo, a la hora de hablar del voluntariado, hablan de esta etapa como la de “inserción de voluntarios”.

Planificación y armado de perfiles

Por lo visto en el análisis que proponen los autores, es fundamental que la organización que sale a la búsqueda de talento desarrolle una planificación estratégica del puesto que desea cubrir. La definición clara de tareas, seguimientos y métricas de cumplimiento parecen ser claves en el afán de contar con colaboradores (tanto remunerados como voluntarios) comprometidos, activos y eficientes.

En el caso estudiado, encontramos que existe una diferencia en relación a este tema a la hora de buscar talentos remunerados y voluntarios. Fundamentalmente, encontramos que la organización prácticamente siempre planifica, ordena y aclara los perfiles de las búsquedas rentadas que realiza, con un modelo de proceso claro y definido. Un perfil a modo de ejemplo se puede ver en el Anexo 1.

En oposición, en el caso encontramos que existen tres tipos de roles voluntarios en TECHO, cuyo proceso de captación es más o menos formal dependiendo de cada uno. Es importante mencionar que esta diferenciación es de nuestra autoría

en función de lo observado y no es como la organización lo conceptualiza. Estos son:

- **Roles específicos:** Roles voluntarios cuya dedicación y responsabilidad asemejan los de un puesto remunerado. Por ejemplo, Coordinador de Comunicación en Sede Norte. Estos roles suelen tener procesos de búsqueda más claros y sus perfiles suelen estar definidos y aclarados en la mayoría de los casos.
- **Roles transitorios:** Roles voluntarios de mucha tecnicidad y responsabilidad de corta duración. Por ejemplo, Jefe de Trabajo de una Construcción, a cargo de un equipo de aproximadamente 30 voluntarios que lideran una construcción en un barrio durante un fin de semana. Rol de, aproximadamente, 2 meses de duración. Estos roles, al ser recurrentes (hay 2 o 3 por construcción, 7 veces al año), no tienen un perfil bajado a papel ya que se conocen en la práctica y se delimitan sus tareas en función de la cultura de trabajo del equipo y la sede. A pesar de esto, sus tareas están claras y el equipo voluntario en general las conoce.
- **Roles voluntarios de equipo:** Son voluntarios sin un rol de coordinación, a los que se les suele llamar “Equipo Fijo” o “Equipo permanente”. No tienen nunca un perfil y la propuesta de captación es más bien de invitación sin obligación de asumir grandes compromisos. Son la base del público al que las búsquedas de talento están apuntadas. Aquí podemos agrupar incluso aquél voluntario que participó de una actividad de un solo fin de semana.

Aunque es llamativa la diferencia que se realiza en relación a la especificidad de las tareas y la claridad de esa planificación entre estos diferentes tipos, parece ser algo arraigado a la cultura de la organización donde no amerita un cambio.

Creemos, sin embargo, que una falta de especificidad en estas tareas y el esfuerzo en la aclaración pueden tener un impacto negativo en la estabilidad de la participación de esa persona, contribuyendo a aumentar la tasa de abandono del programa.

Reclutamiento interno o externo

En TECHO Buenos Aires, pudimos observar como el público apuntado en función del objetivo de reclutamiento tanto voluntario como remunerado no varía por lo general. Al igual que en muchas organizaciones, se encuentra mucho valor en la experiencia dentro de la organización.

Tanto en búsquedas remuneradas como en las de voluntarios, existe una tendencia o un interés a captar talento desde la propia base de participantes de la organización. Esto se debe a un “acortamiento en el proceso de inducción y de entendimiento de la organización” (Director de Formación y Voluntariado en Buenos Aires, 2016) que decanta en una menor curva de aprendizaje para la persona en ese rol.

No encontramos información relevante en el caso para definir si esta preferencia se veía de mayor o menor manera representada a la hora de buscar talento para perfiles remunerados o voluntarios.

8.3 Selección

El proceso de selección en TECHO es importante para la organización. Y dada su alta rotación y necesidad de talento en la masividad, es algo que realiza constantemente.

A su vez, en las entrevistas no notamos que haya mención a la importancia de comprender que es la persona a seleccionar la que también evalúa a la organización y si está dispuesto a entregarle el tiempo, esfuerzo y dedicación a través de un compromiso voluntario o remunerado. Algo que la literatura menciona como clave a la hora de encarar un proceso de este tipo.

Rigurosidad en el proceso

Cómo encontramos en el marco conceptual, podemos argumentar que los procesos de selección de personal remunerado suelen ser de una rigurosidad relativamente alta, con diversos pasos, tests y técnicas específicas para asegurar un proceso de selección eficiente. Por el lado del voluntariado, podemos

argumentar que son procesos aparentemente menos rigurosos, aunque depende de la organización y del tipo de participación voluntaria implicada.

En lo que refiere al caso de TECHO, podemos argumentar que aplica de la misma manera. Aunque no son rigurosos en demasía, los procesos de selección de remunerados tienen una claridad y orden con algo más de estructura que los del voluntariado, donde suele ser a través de una charla, reunión y aceptación, e incluso hasta a través de un solo llamado.

Capacidad de la organización

En la literatura, varios autores hablan de la importancia de no seleccionar más talento del que la organización es capaz de dar seguimiento. Para los autores que se especifican en las OSFL, esto es de suma importancia ya que es incluso más fácil para una organización atraer voluntarios por tener objetivos altos de captación, sin considerar si existe esa necesidad o la capacidad de acompañarlos.

En nuestro caso, encontramos que no aplica en la misma medida esta cuestión ya que es una organización con una masividad muy grande y dónde suele haber una gran cantidad de tareas que generan una necesidad constante de una gran cantidad de voluntarios.

Frontalidad sustentable

Para TECHO, en las palabras de la Directora Nacional de Personas, en muchos casos a los coordinadores de equipos les es difícil ser frontales con el voluntario cuando su desempeño no es el ideal. Le llegan frases como: “Dedica su tiempo como voluntario, ¿cómo le voy a decir que deje tal rol porque no cumple?”. Su respuesta es que “Es lo mismo. Tenés objetivos claros, tenés responsabilidad, seas voluntario o no. Es parte de tu rol. Si vos asumiste ese compromiso y no estás cumpliéndolo, conversemos porqué.” Sin embargo, es algo complejo para la organización.

Es en esta línea que el Observatorio del Tercer Sector (2009) menciona de la importancia de tener esa visión a mediano y largo plazo del impacto de un

colaborador ineficiente o tóxico en un equipo. Y como es importante revisar esto desde el proceso de selección, aunque este sea un candidato interno.

A su vez, entendemos que esto puede ser un desafío entendiendo las bondades de la selección de un candidato con experiencia previa y una carrera ya desarrollada en la organización, frente a su potencial perfil tóxico.

En esto, sin embargo, no encontramos diferencias frente a cómo se gestiona entre los voluntarios y el equipo remunerado.

Evaluación de procesos

Por último, Pynes (2009) considera fundamental para las organizaciones hacer una evaluación y sistematización de los esfuerzos de búsqueda y selección de manera de encontrar errores y aciertos y así ser más efectivo a la hora de ingresar talentos a la organización.

En el caso no encontramos evidencia de un esfuerzo de este tipo a la hora de la selección de personas rentadas, a pesar de su mayor rigurosidad frente a la del voluntario. En cuanto a la selección de voluntarios, podemos encontrar algo de esto en los esfuerzos de la organización al realizar instancias de captación grupales como charlas o eventos, donde se evalúa el desempeño y los talentos “interesados” reclutados. Sin embargo luego se pierde el rastro sobre la efectividad de la selección de esos talentos. Y en cuanto al voluntariado puntual o con rol específico, se da una situación similar a la del equipo remunerado.

8.4 Evaluación de desempeño

La academia considera la evaluación de desempeño como uno de los procesos más importantes en la administración de recursos humanos. Tanto por la valoración y categorización del aporte de un colaborador, como el análisis de la gestión y los problemas que pueden estar ocurriendo en ella.

Como menciona López Salas (2009), es importante que se defina el marco de análisis evaluable. El alcance, los objetivos y los compromisos previamente asumidos.

En TECHO, encontramos variadas instancias de evaluación de desempeño en función del rol, el trabajo realizado, el momento del año y la característica de la persona. Hay desde evaluaciones que quedan registrados en su acercamiento a un CRM (Pilote), evaluaciones que quedan en formularios o documentos en la nube, y hasta evaluaciones que quedan en una reunión, charla o encuentro.

Rocío Quinteros, Coordinadora de Gestión de Voluntarios en TECHO, lo asimila al concepto de eficiencia y efectividad. Y menciona que son sumamente dispares las herramientas y el foco en la evaluación del equipo remunerado y el equipo voluntario.

Para definir prioridades y estructurar el trabajo y los objetivos, las áreas dentro de TECHO definen sus Planes Operativos. Estos planes responden a estrategias macro como, por ejemplo, un foco de crecer en 100% la cantidad de voluntarios. Luego, se plantean tácticas que toda esa área va a realizar en función de ese objetivo con muchos responsables.

Luego, cada colaborador articula con su jefe sus Objetivos Personales (No más de 5 y ponderados en función de importancia). Definidos estos, esa será su vara de análisis dos veces al año como medición de resultados. En caso de resultar baja la medición, ese jefe arma junto al colaborador un plan de acción para elevar ese desempeño.

En cuanto a los equipos voluntarios, Rocío menciona que no existe forma de medir la performance real de la persona. “Únicamente tenemos la experiencia del referente directo y su visión subjetiva.”

La principal evaluación de desempeño que desde el voluntariado se utiliza, es la evaluación de una persona en una construcción. Dentro de la organización de la misma, hay cientos de voluntarios con roles de menor a mayor responsabilidad y todos son evaluados bajo los dos mismos criterios. Evaluación Social, y Evaluación Constructiva. Esta evaluación, que va del 1 al 10, queda registrada en Pilote y sirve para detectar talento y problemas en el equipo a nivel general.

Sin embargo, esta evaluación tiene dos problemas grandes. Por un lado, es una evaluación del equipo voluntario activo, es decir aquel equipo que participa

activamente en el último año (Diferente al equipo fijo, cuerpo de voluntarios permanentes de la organización) en una sola actividad que son las construcciones. Por ende, una gran parte de su voluntariado, incluso con roles con mayor relevancia o necesidad de análisis, no son evaluados. Por el otro, el sistema y el proceso de evaluación no es amigable al usuario y por ende la tasa de respuesta es baja, lo que resulta en falta de información fidedigna para el análisis.

Como dice Bettinelli, Director del área de Formación y Voluntariado, “Una persona puede estar 1 año y medio con sólo una reunión de feedback con su referente, e incluso menos”. Es por eso que desde esa área velan y promueven este tipo de instancias y la mejora en la sistematización, aunque a las claras esas iniciativas quedan cortas.

En definitiva, la evaluación de desempeño que se realiza en TECHO es dispar y poco ajustada a lo que la academia propone como correcto. Como encontramos que menciona el Observatorio del Tercer Sector: “El seguimiento es un factor clave en la gestión del voluntariado, debe realizarse de forma individual y a lo largo de toda la trayectoria de la persona voluntaria en la organización” (Observatorio del Tercer Sector, 2009, p. 128). En nuestro caso de análisis, rara vez sucede de manera individual y en prácticamente ningún caso se realiza a lo largo de toda la trayectoria de la persona en la organización.

A su vez, encontramos que la bibliografía en relación a este tema en las OSFL y las empresas plantea mínimos y objetivos similares, mientras que en este caso encontramos una gran disparidad frente a como se evalúa y sigue el trabajo de un subgrupo versus el otro.

8.5 Retención y rotación

El desafío de retener el talento y así mantener un bajo nivel de rotación es un factor clave en las organizaciones en general hoy en día. Y esto no es diferente en TECHO. Como menciona el Observatorio del Tercer Sector (2009), es un

problema creciente para las OSFL encontrar talentos que les interese mantener una participación estable y a largo plazo.

TECHO, con sus altos niveles de participación mantiene también una tasa de rotación alta. Según pudimos encontrar, data de entre un 50% y un 70% al año de rotación en sus equipos fijos de voluntarios y remunerados, siendo similar entre ambos subgrupos. Estos datos no son exhaustivos ya que, según la organización, la falta de sistemas de información eficientes no les permite tomar una medición correcta de esta problemática.

Según menciona la Coordinadora de Gestión de Voluntariado, existe una mayor rotación en los roles del Equipo Fijo voluntario que en los roles remunerados. Como mencionamos antes, el equipo fijo hace referencia a aquellos miembros del equipo con un rol, equipo y objetivos específicos que participan de manera permanente. Mientras que en los primeros argumenta un promedio de participación formal de 1,2 años, para los segundos plantea 2 años.

Cabe mencionar que estos números no surgen de un indicador claro sino que corresponden en mayor medida a estimaciones y agrupación de algunos indicadores que la organización puede tomar de sus sistemas de información. No obstante, es un tema que está en boga para los referentes de voluntariado y recursos humanos de la organización, siendo la primera problemática que Joaquín Bettinelli, Director de FyV en Buenos Aires, mencionó como relevante a la hora de la gestión de equipos.

Según plantean tanto Bettinelli como Quinteros¹¹, uno de los principales factores que ellos ven al analizar esta problemática es la exigencia a los voluntarios. “Demasiados encuentros, reuniones, roles y tareas terminan desgastando al equipo”. Frente a un equipo (remunerado o voluntario) que cede mucho esfuerzo y compromiso durante un largo tiempo, es que la organización continúa exigiendo y proponiendo al colaborador sin tener en cuenta la sustentabilidad de esa persona.

¹¹ Ver Anexo 3 para listado de entrevistas y funciones.

“Tuvimos que empezar a estar atentos y medir la cantidad de roles que una persona voluntaria podía tener a la vez. Había implementadores de un programa con otros dos roles a la vez, lo que dificulta su seguimiento y su foco”, señaló Bettinelli.

Para Lucía Odobez, Directora Nacional de Personas, un factor clave en esta problemática es un seguimiento claro del Ciclo de voluntariado. Si la persona tiene una correcta inducción, con un rol bien planificado, un buen seguimiento y desarrollo, y un efectivo proceso de salida de ese rol, esta rotación debería bajar.

Algo que menciona Odobez, que también se plantea desde la bibliografía, es la importancia del espacio de trabajo como un lugar de contención y de seguimiento en general, dónde haya comodidad y confianza entre pares. En ese sentido, es que cobra fuerza lo que menciona al decir: “No sos uno más. Conocé a todo el mundo y sabes como está. Si no sabes, vas y lo preguntas. Es una organización muy humana”.

Dentro de algunas de las indicaciones que el Observatorio del Tercer Sector da para mitigar una alta rotación (2009), encontramos varias que TECHO realiza de manera constante. Por ejemplo, la participación de sus colaboradores en procesos de decisión importantes, la claridad en las tareas y objetivos, y en la responsabilidad de los compromisos que esa persona, en especial cuando lidera un grupo de trabajo o un proyecto específico.

También hacen mención a la cuestión de la formación, algo que Odobez menciona particularmente como “asegurarse de que la persona brille en su rol. Ahí entra el rol de la formación. Que hoy en día tenemos un tema cultural a cambiar, que la formación pasa desapercibida y que se la come el día a día”. Es por esto que se están realizando esfuerzos específicos en esta temática a través de cursos ampliados para todo el voluntariado, instancias de formación obligatorias, formación en eventos masivos e incluso espacios de debate y capacitación en instancias específicas.

Algo que encontramos llamativo frente a esta temática, en base también a los indicadores del Observatorio, es que no se hace un seguimiento atento a los

números de rotación de voluntariado. Sobre todo, en función a la dificultad de medición que adjudican a la falta de sistemas de información que puedan dar un buen soporte. Por último, no es menor la cuestión salarial a la hora de pensar la rotación del equipo remunerado de TECHO. Odobez hace mención a la política salarial de TECHO, donde no busca compensar por arriba del mercado de las OSFL, además de tener límites impuestos por la Oficina Internacional de TECHO.

Sin embargo, menciona que “Hay varias personas yéndose por este tema.” Por el otro lado, analiza que en su afán de crecer y de captar talento valioso, tomaron perfiles que estaban por encima de ciertos roles, por edad, capacidad o trayectoria, y que esto impacta luego en el compromiso que esa persona puede dar luego de instalarse y vivir por varios años con un sueldo bajo.

8.6 Gestión de la información

“La masividad es un problema” decía Rocío Quinteros, Coordinadora de Gestión de Voluntarios, haciendo referencia a la dificultad de ser eficientes en la gestión del voluntariado cuando este es tan diverso en su edad, formación, procedencia, capacitación, tiempo en la organización y motivaciones.

En ese mismo argumento, plantea la importancia de sistematizar para poder gestionar mejor a los equipos de su organización. Tal como entendemos de Laudon & Laudon (2012), esa sistematización ayuda a poseer una toma de decisiones apoyada sobre mejores indicadores.

Sin embargo, como vimos anteriormente, estos autores plantean la importancia de un sistema de información que se base en componentes interrelacionados que permitan esa recolección y distribución de datos. Quinteros hacía alusión a este tema, fundamentando que en nuestro caso “Tenemos muy poco sistema de información. Existe poca relación (entre estos)”.

Así, menciona que la organización tiene como pieza fundamental una herramienta de registro de voluntariado llamada Pilote, desde donde los voluntarios se inscriben a las actividades y, en algunos casos, pueden ser evaluados luego de hacerlas.

También menciona herramientas de gestión de datos propias, como la “Carrera de Rol” en la cual llevan un registro de todas las personas que participaron de su actividad de construcción, con su evaluación y el rol que llevaron adelante. Esta herramienta, a pesar de ser un avance en sistematización, es manual y alojada en procesadores de datos tipo Excel, por lo que no permite una interrelación correcta.

Por último, menciona un sinfín de herramientas de sistematización de información hechas en archivos de Google alojados en la nube de la organización, cuya principal problemática una vez más es su falta de interrelación con otros sistemas y su dependencia de actualización manual.

Como revisamos en el marco conceptual, los sistemas de información son necesarios por dos motivos. Para ahorrar tiempos y costos, y para asistir en la toma de decisiones. En el caso analizado, encontramos que a pesar de tener una gran cantidad de herramientas que se acercan a estos objetivos, su falta de sistematización tanto en todas sus unidades organizacionales, como su seguimiento en el tiempo, y su falta de interrelación dejan un saldo poco satisfactorio para una correcta gestión de la información.

A su vez, los sistemas que la organización actualmente posee, no aportan datos relevantes a la gestión del voluntariado como vimos en el marco conceptual, en relación a sus capacitaciones, experiencias, compromiso y capacidades.

En cuanto a la gestión de voluntarios y equipo remunerado, esta sistematización prácticamente no difiere. En algunos casos se utilizan las mismas herramientas o indicadores (Como la carrera de roles con el historial de evaluaciones en la actividad más masiva). Sin embargo así como se sistematiza poco sobre los voluntarios, prácticamente no quedan registros ni indicadores firmes sobre el trabajo realizado por los equipos remunerados.

La principal diferencia, es que estos últimos tienen mayor control en su desempeño.

Es importante mencionar que la falta de sistemas eficientes tanto para la gestión de recursos humanos remunerados como de voluntarios impacta directamente en la medición de la rotación y retención en la organización, factor

por el cual los niveles de rotación que pudimos relevar son estimaciones del equipo.

8.7 Ciclo del voluntariado

La gestión del voluntariado en TECHO se plantea desde un formato muy similar al que plantean desde el Observatorio del Tercer Sector en su *Manual de gestión del voluntariado* (2009), pero con diferentes vocablos.

Mientras que estos autores proponen que el ciclo consiste de una “Definición”, una “Incorporación”, un “Desarrollo”, un “reconocimiento” y una “desvinculación”, con temas transversales a todo el ciclo y una fase de preparación bien delimitada, en nuestro caso encontramos que lo plantean directamente en **planificación, captación, inducción, desarrollo y salida** con un foco formativo que es transversal a todo el ciclo de la persona.

En algunos manuales de gestión de voluntariado que provienen desde TECHO Internacional, proponen un momento más que es el de **ajuste**. En este, plantean que se realicen las instancias necesarias para revisar el trabajo realizado, mejorar y evaluar lo hecho y prepararse para una siguiente instancia de desarrollo, o plantear la salida del rol.

El análisis del ciclo del voluntariado en TECHO se asimila a cómo plantean el ciclo del remunerado. Y mientras que tienen ciertas diferencias de procedimientos y formalidad en algunas cuestiones en el caso, también hay un paralelismo en el desarrollo de algunas de estas etapas en ambos ciclos.

Mientras que el ciclo del remunerado en TECHO tiene una inducción algo más formal, con una entrada al rol delimitada y con objetivos siempre definidos en el marco de un plan operativo, esto no es siempre la regla en la mayoría de los roles voluntarios. A su vez, su instancia de “ajuste” y evaluación es, de la misma manera, no siempre lo formal e institucional que como se realiza con el equipo remunerado.

Sin embargo, Lucia Odobez, Directora Nacional de Personas, hace mención a una falta a nivel general de un mejor acompañamiento en la etapa de salida tanto

a nivel remunerado como voluntario. Expone, así, que muchos colaboradores tanto remunerados como voluntarios terminan el rol muy desgastados y con cierto rechazo a seguir participando luego de haber dedicado incontables horas a lo largo de varios años a la causa.

Odoñez entiende que el síndrome del *burnout* no es nada nuevo en las organizaciones, y menos las voluntarias, pero comprende que TECHO debe mejorar en la manera que acompaña esa instancia en ambos públicos si desea mantener un equipo estable y bajar la rotación en los colaboradores.

A esto también hace mención Bettinelli, Director de Formación y Voluntariado en Buenos Aires, cuando menciona que: “Todos dan un extra de tiempo (remunerados y voluntarios), que a largo plazo es poco sustentable. Te agota, quema”. Y es esa sostenibilidad que acelera el proceso de salida, y cuando este llega no logra retener a ese colaborador exhausto ni conversar con él para sistematizar motivos y sugerencias para evitar futuras salidas con frustración.

8.8 Rol de la persona coordinadora de voluntariado

La figura del coordinador de voluntariado en una OSFL es, como menciona la academia, fundamental a la hora de realizar una eficiente gestión de las personas. Y la definición que esa organización tome en relación a ese rol trae aparejadas diversas ventajas y desventajas.

Como mencionamos anteriormente, si este es un rol voluntario existe la posibilidad que el seguimiento que le haga a otros voluntarios no sea el mejor dada su disponibilidad horaria o capacidad de gestión frente a las exigencias del trabajo. Algo que podría ser diferente en caso de ser una figura rentada, asumiendo que tendría una mayor capacidad de dedicación horaria y foco en el seguimiento de estos individuos.

Por el otro lado, los autores valorizan la proximidad, el posible conocimiento de otros individuos, y la manera de implicar el trabajo que un coordinador voluntario puede aportar, frente a una figura rentada cuyo status, dedicación, expectativas y responsabilidad no son las mismas.

En el caso, encontramos que una gran parte de la gestión del voluntariado en TECHO está liderada por los propios coordinadores de equipos de trabajo, sean remunerados o voluntarios. Mientras que los coordinadores del área de voluntariado asesoran y acompañan a estos equipos en esa gestión. A su vez, son 38 las personas con roles remunerados en el equipo de Buenos Aires y cerca de 800 los voluntarios de equipo fijo. En estos voluntarios, una gran parte son coordinadores de un propio equipo y toman la responsabilidad de acompañar y seguir en las tareas a ese equipo.

En definitiva, encontramos que el caso es un híbrido en lo que planteamos desde la teoría ya que tiene tanto una gran gestión desde el lugar del voluntario, como también una mayor responsabilidad en un amplio equipo con mayor dedicación como el remunerado.

Según los entrevistados, esta situación trae complejidades en el día a día en relación a la diferenciación de los remunerados frente a los voluntarios. Además de que se asume que sólo los remunerados son los responsables del seguimiento de sus equipos. Incluso, como agrega la Coordinadora de Gestión de Voluntarios, muchas veces incluso se asocia el seguimiento del voluntariado exclusivamente al área de Voluntariado.

Se encuentra en el caso, entonces, una problemática relacionada con cómo los coordinadores de un equipo se hacen responsables de esa gestión, y cómo también se pone un mayor peso y responsabilidad al seguimiento por parte del equipo remunerado sea o no su tarea.

Entendemos, sin embargo, que esta problemática se corre del foco de este estudio y que podría ahondarse aún más de manera particular en otro estudio.

8.9 Relación de conflicto entre remunerados y voluntarios

Como mencionamos anteriormente, existe poco estudio en relación a este conflicto. Ya que la mayor parte del foco a la hora del análisis del voluntariado está planteado desde la perspectiva individual. A pesar de esto, existe una buena base

de trabajo que nos permite realizar el análisis en función del caso en cuestión. (Kreutzer & Jager, 2010)

Impacto del liderazgo en la cultura

En primer lugar, es interesante lo que propone Beddoes-Jones (2017) al hablar de la importancia del liderazgo en formar una cultura de trabajo colaborativa entre remunerados y voluntarios. El caso de TECHO es particular en esta relación, ya que más del 80% del equipo de “referentes” proviene desde el propio voluntariado. E inclusive muchos continúan siendo voluntarios por fuera de su rol remunerado. Tal es el ejemplo del Director Ejecutivo, Virgilio Gregorini, quien es Coordinador de la Mesa de Trabajo del barrio El Manzanar en Pilar, acompañando la asamblea vecinal durante los sábados.

El área de Personas realiza varios esfuerzos para lograr mayor participación del equipo remunerado en el territorio. Todos ellos tienen un compromiso asumido de participar al menos en 2 construcciones al año, la colecta anual y el relevamiento de asentamientos informales, si lo hubiere ese año. A su vez, existe un “beneficio” para aquellos que toman el rol de coordinador de comunidad, de poder tomarse medio día libre en la semana por este rol. Al igual que un día de descanso si participó de una construcción.

El entendimiento y el ejemplo que el liderazgo de la organización plantea sobre esta temática, es fundamental para definir la cultura. Es en esa línea que esta definición de Odobez toma importancia:

“Todos construimos al TECHO por igual, solo que algunos hoy en día nos toca dedicarle un poco más de tiempo que el que dedica un voluntario. Pero todos estamos por lo mismo acá, que es cumplir nuestra misión y visión organizacional. Y para mí, que esto me lo preguntaron en mi entrevista en su momento, un referente del TECHO, sea voluntario o rentado, tiene que transmitir y vivir los valores del TECHO. Y no importa si sos rentado o no. Y para mí, hay roles que hacen mucho más al TECHO y hacen crecer más al TECHO, y son mas importante para lo que hacemos como organización, que hoy en día son voluntarios, que otros roles que hoy en día son rentados, pero que por la operatoria que hoy en día tienen, y el esfuerzo y dedicación que se requiere para con eso necesitas rentar a una persona para que vaya y lo haga.” (Odobez, 2016)

Odobez menciona, desde su rol de liderazgo en la organización, que hay dos desafíos importantes a la hora de entender los roles. Por un lado, que la necesidad de rentar roles que podrían ser voluntarios refiere a la cantidad de horas de dedicación que por operatoria se necesitan. Y que esto no significa que tiene más importancia o relevancia para la organización que un coordinador de área pero voluntario.

Por el otro, la importancia de llevar a los remunerados a participar y trabajar en el territorio, estar presentes allí para luego trabajar con entendimiento y sensibilidad de lo que sucede en el terreno.

Nomenclatura, encuentros y cultura

Odobez hace mención a algo semántico pero de mucho peso, que refiere al nombre que se le aplicaba en su momento en TECHO al equipo remunerado. Este era de “Directores”. Esta cuestión, que aplicaba para cualquiera que trabajara en TECHO más allá de su rol, ella menciona que generaba una cuestión de status, por encima del resto del equipo. Y que planteaba una diferencia que no querían fomentar.

Por eso pasaron a llamar a los remunerados, “voluntarios rentados”. Que aunque el nombre no permeó, incluso por temas legales, modificó la cultura en relación a eso.

A su vez, pasaron de tener encuentros nacionales de “Directores”, a tener encuentros de “Referentes”. Entendiendo así a aquellos roles de toma de decisión en la organización, sean voluntarios o remunerados. En ese sentido, de los casi 200 remunerados pasaron a participar menos de 100, y similar número de voluntarios pasaron a participar de esas instancias.

Esto tiene un impacto positivo en la motivación y la alineación de estos equipos, como vimos en la bibliografía, al hacer parte a los voluntarios de los procesos de toma de decisión, además de validar y evidenciar la importancia de su rol en la organización.

Involucramiento y toma de decisiones

Cómo encontramos en el marco teórico, uno de los principales causales de falta de motivación, alta rotación y conflicto entre remunerados y voluntarios es la falta de representación a la hora de tomar decisiones, una mala comunicación y una falta de seguimiento y acompañamiento de estos equipos.

En esa línea, encontramos que TECHO tiene problemas de este tipo y los ha tenido hace algunos años. Odobez menciona que en 2013, cuando ella comenzó a trabajar, existían muchos comentarios del tipo “los rentados toman las decisiones por atrás del escritorio, y los voluntarios somos los que vamos y ejecutamos”. Y que su primer objetivo fue limitar esta cuestión, entendiendo que es algo que se complejiza en la masividad.

En relación a esto, la bibliografía menciona dos perspectivas de este conflicto. Que por un lado, los remunerados se sienten sustituidos por los voluntarios, y que a su vez los voluntarios sienten que los remunerados no conocen el día a día.

A esto agrega el Director de FyV en Buenos Aires, que desde el remunerado no existe esa cuestión en TECHO, ya que “el 99% fue voluntario y fue su decisión pasar a ser remunerados. No veo un recelo”. Inclusive podemos agregar que la mayoría sigue siendo voluntario por fuera de su rol remunerado.

Mientras que por el lado del voluntariado, menciona que lo veía más en años anteriores, pero menos en 2015. Fundamentalmente, adjudica las razones de ese conflicto al desconocimiento, mala preconcepción o mala información. “Decisiones desde la oficina, lista negra, decisiones a dedo. No existe nada de eso. El 95% de las decisiones, por no decir el 100% de las decisiones se toman en conjunto. Las más importantes las toma el equipo”.

En cuanto al seguimiento, TECHO apunta a que estas cuestiones se diriman directamente a través de los líderes de equipo. Y que sean estos los que lideran la cuestión comunicacional y de seguimiento para con ellos. Sin embargo, las áreas de Personas y Formación y Voluntariado mantienen instancias abiertas de feedback y de devolución, algunas preestablecidas, otras a demanda, como para que fluya la información y se puedan prever conflictos y problemas.

Identidad organizacional

Kreutzer y Jager (2010) en “*Conflict between paid staff and volunteers*” hacen mención a las tensiones entre ambos grupos, y en su estudio encuentran una justificación en una problemática de entendimiento diferenciado sobre la identidad organizacional. En esencia, que los voluntarios entienden que la identidad de esa organización es una, mientras que los remunerados la plantean diferentemente.

Para evaluar si en nuestro caso sucede algo similar, podemos analizarlo en relación a los tres parámetros que estos autores plantearon: autoridad, expectativas y motivación.

En cuanto a autoridad, podríamos argumentar que no existe demasiada disparidad en relación a esto en relación a quién detenta la autoridad de la toma de decisiones dada la estructura explícitamente jerárquica del equipo en general de TECHO. La máxima autoridad es un director general, o el director ejecutivo en última instancia. Sin embargo, el hecho de que muchas decisiones estén en las manos de coordinadores voluntarios y equipos descentralizados, genera una tensión latente en algún caso, que se relaja si existe una claridad a la hora de quién aprueba o veta en una matriz de responsabilidades.

En esencia, podemos definir entonces que bajo este indicador no hay una tensión relevante.

En cuanto a las expectativas, esto puede verse algo más evidenciado. Dado que el voluntariado es sumamente comprometido (incluso a veces por sobre su capacidad de mantener un trabajo sostenible en el tiempo), de la misma manera le exige al remunerado esa dedicación y respuesta. Los entrevistados mencionan la cantidad de horas que el remunerado termina dedicando, su disponibilidad horaria casi total e incluso por fuera de horarios laborales para acompañar y responder por cuestiones. A su vez, los entrevistados hacen mención a lo que TECHO está en capacidad de proveer a sus equipos, y como a veces esto no está alineado con los voluntarios, por ejemplo, el acompañamiento y la proyección interna.

Por último, en cuanto a la motivación, entendemos que es una tensión media la que se plantea entre el *managerialism* (afán por mejorar procesos y tener una lógica más organizacional) y el voluntarismo desde la motivación. En esa línea,

TECHO no tiene problema en bajar expectativas o limitar la apertura de nuevas ideas o propuestas que están por fuera de su modelo de trabajo.¹² Sin embargo, busca potenciar y dejar en los roles de coordinadores la capacidad de acompañar la motivación e inspiración de los voluntarios para no limitar el trabajo por cuestiones organizacionales.

En resumen, podemos argumentar que existen tensiones latentes en estos paradigmas que fomentan ese conflicto entre remunerados y voluntarios. Para esto, los autores proponen trabajar en la comunicación interna y en la revisión constante de procesos para minimizarlos.

Mitigación de riesgos de conflicto entre remunerados y voluntarios

McCurley & Lynch mencionan irónicamente en “Como generar conflicto entre voluntarios y rentados” (McCurley & Lynch, 1983) diversas maneras en las cuales una organización puede crear la receta para su propio conflicto.

Analizando algunas de sus propuestas, podemos evaluar la predisposición de TECHO a generar y contrarrestar conflictos.

Por un lado, la organización realiza una planificación establecida del rol de una persona voluntaria y quién le hará seguimiento, acción que limita el conflicto. Sin embargo, aunque por lo general no se da en los roles de mayor importancia, la organización es propensa a ser abierta a personas que buscan participar como voluntarios, debido a objetivos ambiciosos de búsqueda de voluntarios. Esta apertura puede tornarse compleja si los perfiles de esos voluntarios no son los ideales para ese rol.

En cuanto a la capacidad del propio staff de liderar voluntarios, podemos inferir que en TECHO es algo que se presume innato y sin problemas, ya que en ninguna entrevista surgió esa cuestión específicamente y a su vez, se espera que en forma espontánea cada líder de equipo (remunerado o voluntario) gestione y acompañe a su equipo sin diferenciar si es remunerado o voluntario. Es por esta

¹² Entre 2012 y 2014, en el marco del cambio de marca de “Un Techo para mi País” a TECHO, se realizó una simplificación y reorientación del modelo de trabajo, hacia uno enfocado en el desarrollo comunitario y la participación ciudadana.

presunción que entendemos que es un espacio propicio para la generación de conflictos o malos entendidos. La forma de conducir equipos, sobre todo en los que hay tanto personas remuneradas como voluntarias, debería contar con pautas específicas consensuadas con todos los integrantes de la organización que tienen gente a cargo.

Por el otro, el área de voluntariado no es la que lidera todas las cuestiones de los voluntarios, si no que responden al área en la que se encuentran y a los líderes de esos equipos. Sin embargo, como vimos en la entrevista con la Coordinadora de Gestión de Voluntariado, muchas veces se espera más de esta área. En ese sentido, este doble seguimiento plantea un riesgo medio.

En conclusión, encontramos que TECHO en su forma de trabajo, cultura y liderazgo mantiene riesgos de conflicto entre voluntarios y remunerados bastante altos, pero lleva adelante muchas de las iniciativas que la bibliografía propone para mitigar estas cuestiones, tales como:

La planificación de perfiles y seguimientos, la participación de equipos voluntarios en espacios de toma de decisión, el foco en la capacitación y formación de sus voluntarios, instancias claras y sistematizadas de feedback, el acompañamiento de los equipos sobre sus propios voluntarios, la visión de relevancia en la organización por rol y no por status remunerativo, y un liderazgo con visión voluntaria de la organización.

8.10 Satisfacción

Desde el año 2013 TECHO participa del informe “Trust Index” de la organización Great Place To Work, uno de los principales índices de calidad laboral del mercado.

En la encuesta de 2015 participaron 230 respondientes de un total de 446 integrantes del equipo a quienes se les envió la encuesta. De estos, el 68,9% era parte del equipo remunerado, mientras que el restante era equipo voluntario. Casi el 50% de los encuestados contaba con menos de 1 año de antigüedad en

TECHO y la proporción de los respondientes que era parte de un área social o de territorio también estaba en esa proporción.

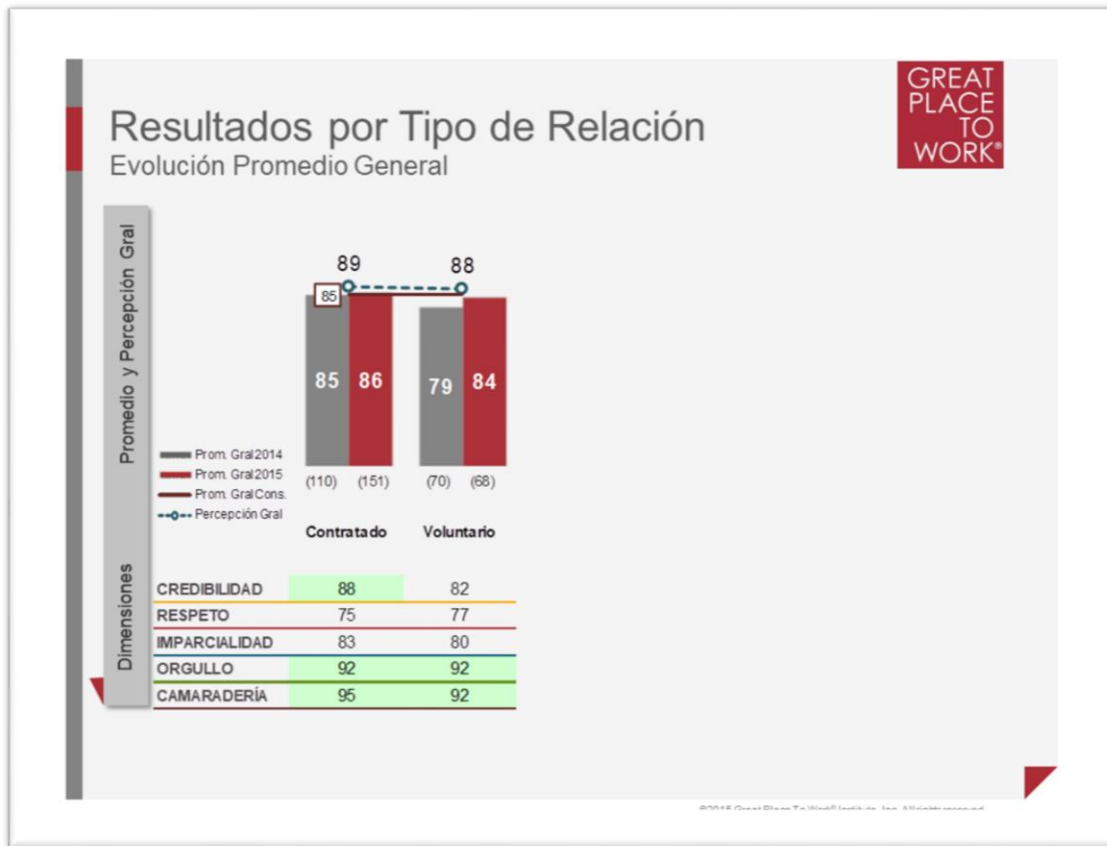
El informe aporta los resultados de esta encuesta, y los compara con el benchmark del mercado de las organizaciones de un tamaño similar a TECHO, pero no necesariamente organizaciones sin fines de lucro. Esto es un factor a tener en cuenta mientras se analizan los resultados.

Los resultados finales para TECHO en 2015 fueron:



Fuente: GPTW Trust Index® TECHO 2015

En el estudio encontramos los resultados por tipo de relación, separados en lo que definieron los encuestados voluntarios del equipo remunerado. Los resultados fueron los siguientes:



Fuente: GPTW Trust Index © TECHO 2015

De este análisis encontramos que existe un promedio en las 5 dimensiones del estudio bastante similar entre ambos grupos.

En la dimensión de credibilidad prima el promedio entre contratados frente al voluntariado. Esto podría basarse en lo comentado anteriormente frente al mayor acceso a información circulante y estratégica a la que está expuesto el remunerado frente al voluntario.

En “Respeto”, encontramos un nivel relativamente bajo frente al promedio general aunque en línea al benchmark de la categoría. Es interesante ver que es similar e incluso más alta entre voluntarios esta dimensión que incluye cuestiones como el respeto, la participación y el cuidado de las personas.

En “Imparcialidad”, dimensión que analiza la equidad, la ausencia de favoritismo y la justicia, encontramos niveles similares entre ambos subgrupos. A nivel general, mientras que en justicia se está cerca del 100 dada la cultura inclusiva de la organización, a la hora de analizar el favoritismo y la equidad encontramos

niveles más bajos. El último en particular, direccionado por el indicador de sueldos que se encuentra 14 puntos por debajo del benchmark.

Por último, en las dimensiones de “Camaradería” y “Orgullo”, la organización en su conjunto encuentra niveles más altos que el benchmark de su categoría, y plantea números similares entre voluntarios y remunerados. Esto no presenta sorpresa dada la naturaleza del trabajo realizado y el carácter voluntario que implica el trabajo aquí. A su vez, siendo una organización compuesta mayoritariamente por jóvenes (el 87% de los encuestados tenía entre 21 y 34 años) se explican estas dimensiones que analizan el trabajo realizado personalmente y por el equipo, el sentido de pertenencia, la hospitalidad y las relaciones interpersonales.

Parte de esto último lo encontramos en las entrevistas, en especial la de la Directora Nacional del área de Personas al hablar del ambiente de trabajo como positivamente familiar.

Un análisis interesante que se desprende de este estudio es el que analiza los resultados en las 5 dimensiones frente a encuestados que tuvieron entre 0 y más de 2 reuniones de feedback:

A nivel general, el promedio de satisfacción general de las personas que tuvieron más de 2 reuniones de ese estilo era de 87, mientras que aquellos integrantes del equipo que tuvieron una o ninguna de estas reuniones disminuían a 77.

A su vez, los valores de la dimensión de respeto presentaron amplias diferencias. Aquellos sin reuniones de feedback muestran porcentajes de entre el 65 y el 57% frente al 78% de los que tuvieron más de esas instancias.

Esto demuestra a las claras lo que la bibliografía menciona a la hora de tener estas instancias durante el ciclo de una persona en la organización, con el fin de nivelar expectativas y calibrar el trabajo, así como demostrar interés y sentimiento de pertenencia frente a la organización.

9. Conclusiones

9.1 Objetivos específicos

Detectar principales similitudes y diferencias en la gestión de remunerados y voluntarios

Al hacer un repaso sobre lo evidenciado en el caso con relación a la gestión conjunta entre equipo remunerado y voluntario en OSFL, encontramos una mayor cantidad de similitudes que de diferencias en la gestión.

En cuanto a las primeras, podemos mencionar que existe un mismo foco a la hora del reclutamiento de talento priorizando y fomentando el reclutamiento interno. A su vez, en la gestión de ambos grupos no se hace una evaluación exhaustiva o clara sobre los procesos de búsqueda y selección.

Existe una similitud entre las áreas que gestionan estos grupos y su entendimiento del Ciclo de las personas, entendiendo que el ciclo del voluntariado y el ciclo del remunerado en la organización toman un curso similar.

Además existe una alta tasa de rotación en ambos grupos y la gestión de la información parece ser relativamente poco efectiva en ambos por igual.

Por último, encontramos que la gestión del liderazgo y su impacto en la cultura pregonan una similitud en la concepción de estos grupos con iniciativas específicamente diseñadas para limitar esta diferenciación y con cultura de toma de decisiones que impacta directamente en la alineación de estos colectivos.

De esta manera, las diferencias en la satisfacción de estos grupos no son considerables como para ser relevantes.

Por el otro lado, notamos una desigual rigurosidad y definición procedimental a la hora de la selección de perfiles y la apertura de la organización a tomar más talentos. En esa línea, está más abierta a tomar más voluntarios con procesos de selección menos detallados que los que realiza con equipo remunerado.

A su vez, la planificación previa de estos roles remunerados requiere mucha mayor rigurosidad y procesos de aprobación y definición de tareas y objetivos por sobre aquellos de un rol voluntario.

Por último, encontramos que la medición de resultados y la evaluación de desempeño es considerablemente diferente entre el equipo remunerado y el equipo voluntario, entendiendo que en el primero hay una mayor necesidad y cultura de evaluación y medición, además de tener herramientas mejor desarrolladas para esta cuestión que en el marco de los roles voluntarios.

Existencia de elementos que favorezcan o dificulten la cooperación entre subgrupos.

En nuestro análisis encontramos varios puntos neurálgicos que bien gestionados pueden hacer de esta cooperación un factor clave en la eficiencia de la organización, mientras que mal gestionados tienen el potencial de afectar fuertemente la cultura de una organización.

Por un lado, se encuentran aquellos elementos que la organización principalmente debe cuidar a la hora de gestionar estos equipos. Estos son la diferencia que existe en los canales y la exposición constante a información que los remunerados tienen y por consiguiente el mayor acceso a información relevante para la organización. Esto puede tener un impacto grande entendiendo que en el caso se mencionaba la falta de información como un gran factor de conflicto con los voluntarios.

Otro factor sensible es la presunción de que todo coordinador, sea remunerado o voluntario en la organización, es capaz de gestionar correcta y eficientemente a equipos voluntarios. Por consiguiente, esta libertad de gestión del propio equipo con un área de voluntariado sin velar específicamente por esto puede generar disconformidad o problemas latentes en equipos sin que la propia organización lo note.

El *managerialism*, como encontramos en la teoría, o el afán de la OSFL en proveer de mayor eficiencia sus procesos en detrimento de la mística voluntaria y

su capacidad de toma de decisiones es un factor que puede dificultar la cooperación entre estos subgrupos.

De la misma manera, en una cultura dónde existe un alto nivel de toma de decisiones y autoridad por parte del equipo de voluntarios, la organización debe ser consciente de este lugar que poseen estos equipos. En caso de que, en el interés por ser más eficientes o realizar una más rápida toma de decisiones, quita al voluntariado de ese espacio, puede ser un gran foco de conflicto y afectar la cooperación.

Por el otro lado, encontramos algunos elementos que fundamentalmente benefician o favorecen esta cooperación como lo son el posicionamiento de ambos grupos en encuentros de referentes de la organización.

De la misma manera, los cambios en la nomenclatura y los modismos que culturalmente se usan en la organización en pos de esa igualdad influyen positivamente en la cooperación.

Como vimos en la teoría, hay un impacto positivo en el cuerpo voluntario cuando son los propios voluntarios los coordinadores de equipo ya que plantea una relación más horizontal y de cercanía que puede carecer cuando se coordina con un colaborador remunerado.

Por último, la cercanía y el esfuerzo del liderazgo en promover una cultura de trabajo a la par, e incluso tomando doble rol con una función voluntaria en el centro de lo que la organización hace por parte del liderazgo tiene un impacto inspirador que fomenta la coordinación y el sentimiento de equipo.

Existencia de herramientas propias de la gestión de un sub-grupo que pueden desarrollarse en otro

En primer lugar creemos llamativo e innecesario que, habiendo tantas similitudes y pocas diferencias a la hora de gestionar estos recursos humanos, la organización tenga dos áreas de trabajo separadas bajo dos estructuras de coordinación diferentes. Por un lado la Dirección de Personas que depende directamente de la Dirección Ejecutiva, y por el otro la de Formación y

Voluntariado que se encuentra bajo la estructura de la Dirección Social de la organización.

Entendiendo el equipo de TECHO el ciclo de las personas como algo similar entre remunerados y voluntarios, llama la atención la duplicidad de tareas o la falta de aprovechamiento de estrategias y estructuras similares, potenciada por la falta de alineación que el propio organigrama ya presenta bajo la estructura de acompañamiento propuesta.

Por sobre esto, se podría considerar acercar las estrategias de planificación y control de muchos roles voluntarios a los niveles de rigurosidad procedimental que se plantean desde la estructura rentada, aunque esto podría impactar en la habilidad de la organización para adaptarse y ser flexible.

Por último, la organización podría elevar los requerimientos y mínimos de evaluación de desempeño y de cumplimiento de objetivos a todo el equipo, tanto remunerado como voluntario de la organización de la misma manera que lo hace con el equipo remunerado. Esto podría tener un impacto directo en la motivación de los voluntarios y en la concreción de objetivos por parte de toda la organización.

Análisis de la relación entre la gestión de cada subgrupo y los niveles de rotación y satisfacción

En nuestro análisis del caso no pudimos encontrar elementos que definan una relación particular entre la gestión de cada subgrupo y los niveles de rotación y satisfacción del equipo.

Esto se debe a que, en primer lugar, aunque disímil en varios factores, la gestión de ambos grupos no es suficientemente clara como para que se pueda traducir en impacto en otros indicadores.

Por el otro lado y como mencionamos anteriormente, los niveles de rotación del equipo en el caso no son datos fehacientes ya que la falta de sistemas de información y una aparente “no-voluntad” de la organización de hacer esta medición atentan contra este análisis en particular.

La percepción, en este sentido, de la alta tasa de rotación y del “burn out” parece quedar en mayor evidencia en el equipo de voluntarios como encontramos en la entrevista con la Coordinadora General de Voluntarios en el apartado específico de esta temática.

Por último, los niveles de satisfacción del equipo vistos en las respuestas de la evaluación de Great Place To Work® tampoco demuestran una clara diferencia en niveles de satisfacción de los diferentes grupos, ni una diferenciación en el interés de seguir siendo parte de la organización.

Hacia una manera más eficiente de articular la gestión de RRHH remunerados y voluntarios en una OSFL

A partir de lo encontrado en las entrevistas y lo aportado por la bibliografía en esta temática, podemos acercar una enumeración de propuestas que permiten lograr una articulación más eficiente en la gestión conjunta de estos grupos en OSFL:

- Planificación y especificación de roles, tareas y responsabilidades tanto para remunerados como voluntarios.
- Participación de miembros relevantes de ambos grupos en espacios de toma de decisión diaria y estratégica para la organización.
- Flujo de información relevante para la organización claro y completo a todos sus integrantes.
- Sistemas de gestión de información de equipos relevantes, claros y útiles para los equipos que gestionen estos grupos, con información relevante de parte de ambos grupos.
- Instancias de feedback y estrategias de fidelización que aminoren altos niveles de rotación, a lo largo de toda la organización.
- Modelos de medición de desempeño y seguimiento de objetivos tanto para equipo remunerado como para roles voluntarios.
- Definición de una identidad organizacional (entre voluntaria y de efficientización de procesos) que limite los conflictos latentes que esta pueda generar.

- Liderazgos en roles de toma de decisión de la organización con consciencia del lugar del voluntariado en la organización y que construya lazos entre estos grupos.
- Foco en la formación y capacitación de ambos grupos, priorizando aquellos con mayor relevancia para la organización.
- Capacitaciones en gestión de voluntariado al equipo remunerado

9.2 Conclusión final

El objetivo de esta investigación fue comprender y analizar la manera en que una organización sin fines de lucro gestionaba sus recursos humanos, teniendo en cuenta que gestiona dos grupos con características diferentes, y preguntarnos de qué manera esta gestión contribuye o dificulta la efectividad en el trabajo de la organización.

En esencia, entendemos que existen claras diferencias pero también muchas similitudes a la hora de gestionar dos públicos con motivaciones, dedicaciones y retribuciones diferentes dentro una misma organización. Y que una clara conciencia de estos elementos, sumado a una buena gestión de los mismos puede contribuir a una cultura efectiva de trabajo en la organización.

La falta de indicadores claros sobre la rotación, y la imposibilidad de generar una relación directa entre estos elementos previamente mencionados y esos indicadores no nos permite dar una clara definición sobre si una buena gestión de esta problemática contribuye efectivamente a la efectividad del trabajo en la organización.

Entendemos, en esa línea, que sería beneficioso para la organización estudiada realizar estudios correspondientes a la rotación y satisfacción de su equipo, así como analizarlo en relación a la ejecución de estrategias de RRHH como las planteadas en nuestro marco teórico.

A pesar de esto, encontramos que el impacto de esta buena gestión en la cultura y en la satisfacción de los colaboradores de la organización permite argumentar que tiene un impacto visible en la consecución de los objetivos de la

organización y en la cantidad de tiempo que un colaborador decide dedicarle a la organización, sin que haya diferencias entre aquellos remunerados y aquellos voluntarios.

Es importante mencionar una vez más la falta de desarrollo bibliográfico sobre esta problemática, cuestión a la que esperamos haber contribuido modestamente con este trabajo. A su vez, consideramos que existe mucho para profundizar en esta temática tanto sobre el caso aquí presentado como de otros tipos de organizaciones sin fines de lucro con diferentes configuraciones de sus equipos remunerados y voluntarios.

Sería interesante, a su vez, realizar una investigación sobre estas cuestiones analizando comparativamente el impacto de esta gestión en OSFL con composiciones y tamaños diferentes, ya que permitiría ver el impacto de ciertas estrategias o de algunos de los factores claves que encontramos en esta investigación en grupos de mayor o menor tamaño, o con mayor o menor profesionalización o sistematización en sus procesos.

En lo personal, esta investigación significó un crecimiento profesional importante en vistas de mi interés en la gestión de personas en organizaciones y mi participación activa en OSFL. Como voluntario hace 5 años de la organización, implicó un gran desafío poder salir de la visión parcial que implica la cercanía y la experiencia para poder analizar el caso en función de investigador. Finalmente, espero haber logrado aunque sea en parte, que este trabajo pueda ser un buen aporte para los interesados en mejorar la gestión de personas tanto en esta organización como en el universo de las OSFL de nuestro país.

10. Anexos

Anexo 1

Perfil publicado de una búsqueda remunerada modelo

Descripción de puesto, Subdirector Nacional de Construcciones



Puesto: Subdirector Nacional de Construcciones.

Dependencia directa: Director Nacional de Construcciones

Descripción general:

Responsable de acompañar las actividades del área de construcciones en las sedes de Salta, Misiones, Neuquén-Río Negro, Corrientes-Chaco, Rosario, y del área de detección y asignación en las sedes de Córdoba y Buenos Aires.

Acompañamiento de los equipos de DyA y responsable de la correcta implementación de los procesos de DyA.

Focos de trabajo:

- Acompañamiento a los equipos de detección y asignación a nivel nacional
- Acompañamiento en el armado de estrategia de búsqueda de barrios nuevos como de sus aperturas.
- Planificación en conjunto con cada sede de los equipos fijos de barrio.
- Planificación en conjunto y seguimiento del trabajo a realizarse en cada uno de los barrios semanalmente.
- Velar por el cumplimiento de los procesos de detección y asignación: tiempos y criterios de asignación, encuentros pre y post constructivos, seguimiento de cobros.
- Seguimiento del plan Operativo anual de construcciones de las sedes de Salta, Neuquén Río Negro, Corrientes-Chaco y Rosario

Perfil requerido:

- Mayor de 21 años.
- Tiempo completo, con posibilidad de trabajo los fines de semana y viajes dentro y fuera del país.
- Profesional o estudiante.
- Experiencia como voluntario dentro de TECHO de más de un año.
- Residir en Buenos Aires o disponibilidad a mudarse.
- Conocimientos y experiencia en el área de Detección y Asignación

Competencias:

Conocimientos	Competencias
Informática (Office, Drive, mailing)	Coherencia. Humildad
Conceptos de planificación	Capacidad de síntesis
Conceptos de análisis organizacional	Iniciativa, autonomía y liderazgo
Conceptos cívicos	Excelente redacción escrita y buena oratoria.
Valores de TECHO	Capacidad de transmisión
	Mediación

Anexo 2

Extracto de listado del Equipo Fijo (permanente) de la Sede Buenos Aires a Diciembre 2015

Notar la inclusión de roles remunerados a la par de roles voluntarios.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Actualización		Diciembre 2015							
2										
3	Oficina	Área	Sub Área	Equipo	DNI	Nombre	Apellido	Rol	Inicio	Mail
4	BsAs	Dir Regional	DR	DR	39935043	Gastón	de Rochebouet	Director regional	14/02/2013	gaston.r@tect
5	BsAs	Dir Gral	DG	DG	34744538	María Delia	Porta	Subdirector social	1/09/2015	maria.porta@te
6	BsAs	Dir Gral	DG	DG	36608733	Paula	Moure	Subdirector social	1/09/2015	paula.moure@te
7	BsAs	Dir Gral	DG	DG	36815172	Pablo	García	Subdirector social	31/08/2015	pablo.garcia@te
8	BsAs	Fondos	Fondos	Fondos	39935138	Sofía	Aguirre	Director	19/05/2015	sofiaguirrepini@
9	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	33441071	Martina	Uribe	Subdirector	1/09/2014	martina.uribe@t
10	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	32642665	Priscila	Suárez	Voluntario	2/09/2013	prisuares2013@g
11	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	34991532	Florencia	Monsalvo	Voluntario	16/09/2013	fiormonsalvo@ho
12	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	44147496	Laura	Buchet	Voluntario	16/09/2013	laura.buchet@gr
13	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	5111NF0	María Luz	Maljkovic	Voluntario	11/09/2013	mimaljkovic@gr
14	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	37806076	Mercedes	Curutchet	Voluntario	16/09/2013	curutchetmechi@
15	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	35367883	Salome	Limeres	Voluntario	16/09/2013	salo.lim@gma
16	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	32025605	tanya	rey	Voluntario	16/09/2013	tanyarey@gma
17	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	5111NF0	Victoria	Almada	Voluntario	16/09/2013	aimada.victoria1@
18	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	37259878	Maria Eugenia	Meza	Coordinador	26/11/2013	eugemeza22@g
19	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	33749095	Ezequiel	Sosa	Voluntario	26/09/2014	ete_sosa03@hot
20	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	34996170	Lucas	Ontivero	Voluntario	26/09/2014	fontivero:utpmp@
21	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	34832175	toni	chavez	Voluntario	26/09/2014	tony_chavez@ou
22	BsAs	Fondos	Eventos	Eventos	36151077	Maria	Reyes	Voluntario	26/09/2014	maria_reyes@te

Anexo 3

Detalle de entrevistas

- Lucia Odobez
Directora Nacional de Personas – TECHO Argentina a Diciembre de 2015, Entrevista grabada el 28/12/2016
- Paula Díaz,
Directora de Formación en Personas – TECHO Argentina a Diciembre de 2015, Entrevista grabada el 18/11/16
- Joaquín Bettinelli
Director de Formación y Voluntariado en Sede Buenos Aires – TECHO Argentina a Diciembre de 2015, Entrevista grabada el 1/11/2016
- Rocío Quinteros
Coordinadora de Gestión de Voluntarios en Sede Buenos Aires – TECHO Argentina a Diciembre de 2015, Entrevista grabada el 10/11/2016
- Camila Bittar
Coordinadora de Formación y Voluntariado en Sede Buenos Aires – TECHO Argentina, Entrevista informal en marzo de 2016

11. Bibliografía

- Beddoes-Jones, F. (2017). *Hearding Cats: The Effective Leadership and Managment of Volunteers*. *British Psychological Society*.
- Berger, G., Jones, M., Browne, M., & Garcia, C. (2005). *Relevamiento de buenas prácticas de gestión de recursos humanos voluntarios en organizaciones sociales*. Victoria: Universidad de San Andres, Programa de Responsabilidad Social.
- Bettinelli, J. (1 de 11 de 2016). Director de Formación y Voluntariado en Buenos Aires. (M. Sioli, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Cilley, C. (2015). *Argentina Solidaria: Una Invitación a Ser Parte*. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- Drucker, P. (1990). *Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro*. Nueva York: Harper Collins Publishers New York.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, R., Casnocha, B., & Yeh, C. (2014). *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*. Boston: Harvard Business ReviewPress.
- Kreutzer, K., & Jager, U. (2010). Volunteering versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity In Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-28.
- Laudon, K., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación.
- López Salas, E. (2009). Claves para la gestión del voluntariado en las entidades no lucrativas. In *Cuaderno de Gestión 6*. España: Fundación Luis Vives.
- McCurley, S., & Lynch, R. (1983). "How to generate conflict between paid staff and volunteers". *Voluntary Action Leadership*.

- McKinsey & Company. (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston: Venture Philanthropy Partners.
- Mokate, K. (2000). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *"Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*, INDES.
- Observatorio del Tercer Sector. (2009). *Manual de Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (Vol. 30). John Wiley & Sons.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39-124.
- Roitter, M. (2011). Aproximaciones teóricas y algunos debates. *Recorridos del Tercer Sector. Informe de Desarrollo Humano en la Provincia de Buenos Aires 2009-2010*.
- Sanz, B., Cordobés, M., & Calvet, A. (2012). *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). La gestión de los Recursos Humanos en los emprendimientos sociales. *Gestión Efectiva de los Recursos Humanos*, 163-188.
- TECHO Argentina. (2017). *TECHO Argentina*. Recuperado el Junio de 2017, de www.techo.org.ar