



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

***Aplicación de Marketing al
reclutamiento de voluntarios en la ONG
TECHO Argentina.***

**Autor: Sofía Andrea Chapiro
Legajo: 23064
Mentor: Ariel Kievsky**

Buenos Aires, 23 de Septiembre de 2019

ÍNDICE

ÍNDICE	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
PALABRAS CLAVE	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Tema a investigar	6
1.2 Justificación del estudio	6
1.3 Preguntas de investigación	8
1.4 Objetivos	9
1.5 Metodología	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Tercer sector	12
2.1.1 Organizaciones sin fines de lucro	13
2.1.2 Voluntariado	14
2.2 Reclutamiento desde un enfoque de Recursos Humanos	16
2.2.1 Reclutamiento de voluntarios en OSFL	16
2.3 Marketing en OSFL	18
2.3.1 Marketing Estratégico y Operativo	18
2.3.2 Componentes del Marketing Estratégico	19
2.3.3 Reclutamiento desde un enfoque del Marketing Estratégico	20
2.4 Motivación de voluntarios	30
2.4.1 Teorías de motivación	30
2.5 Antecedentes de investigación	31
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1 Caso de estudio: TECHO	33
3.1.1 Misión	33
3.1.2 Estructura	35
3.1.3 Programa de Voluntariado	37
3.1.4 Voluntarios	39
3.1.5 Acciones de reclutamiento	40
3.1.6 Sistema de financiación	42
3.2 Análisis cualitativo de datos	43
3.3. Resultados cuantitativos	66
3.3.1 Presentación de datos cuantitativos	66
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	89
Anexo 1- Guía para entrevista empleado TECHO #1: Empleado responsable de personas de TECHO (Nacional)	89

Anexo 2- Guía para entrevista empleado TECHO #2: Empleado responsable de personas de TECHO (Buenos Aires).....	89
Anexo 3- Guía para entrevista empleado TECHO #3: Empleado responsable de Comunicación institucional de TECHO (Nacional).....	91
Anexo 4- Lista de verificación de los componentes del Marketing Estratégico en el reclutamiento de voluntarios de una ONG.....	91
Anexo 5- Lista de verificación de los componentes del Marketing Estratégico en el reclutamiento de voluntarios de TECHO.....	93
Anexo 6- Guía para entrevista voluntario TECHO #1: Voluntario joven.....	95
Anexo 7- Guía para entrevista voluntario TECHO #2: Voluntario empresa.....	96
Anexo 8- Cuestionario para voluntarios de TECHO (Buenos Aires).....	97
Anexo 9- Ingresos anuales TECHO 2018.....	100
Anexo 10- Egresos anuales TECHO 2018.....	100
Anexo 11- Publicación <i>Facebook</i>- Comunidad Voluntarios Bs. As.....	101
Anexo 12- Publicación <i>Facebook</i>- Comunidad Voluntarios Bs. As. Sede Norte	102
Anexo 13- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de solidaridad.....	103
Anexo 14- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de solidaridad.....	103
Anexo 15- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de convicción.....	104
Anexo 16- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de excelencia.....	104
Anexo 17- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de excelencia.....	105
Anexo 18- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de diversidad.....	105
Anexo 19- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de diversidad.....	106
Anexo 20- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de optimismo.....	106
Anexo 21- Publicación <i>Instagram</i>: Valor de optimismo.....	107
Anexo 22 - Publicación <i>Instagram</i>: Tono y personalidad integradora.....	108
Anexo 23- Publicación <i>Instagram</i>: Tono y personalidad joven.....	109
Anexo 24- Publicación <i>Instagram</i>: Tono y personalidad innovador.....	110
Anexo 25- Publicación <i>Instagram</i>: Tono y personalidad denunciante.....	111
Anexo 26- Publicación <i>Instagram</i>- Tono y personalidad global.....	111
Anexo 27- Antiguo logotipo e isotipo de Un Techo para mi País.....	112
Anexo 28- Actual logotipo de TECHO: Versión original.....	112
Anexo 29- Actual logotipo de TECHO: Versión alternativa y original con slogan	112
Anexo 30- Actual isotipo de TECHO: Versión original y alternativa.....	113
Anexo 31- Discurso de TECHO.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo incluye el análisis y los resultados sobre el uso de Marketing Estratégico para el reclutamiento de voluntarios en la ONG TECHO. Para ello se realizó una revisión bibliográfica de material relevante a fin de proveer un marco conceptual para el análisis del caso. Luego se realizó una investigación de diseño descriptivo cualitativo y cuantitativo. La misma constó de entrevistas semiestructuradas en profundidad a empleados y voluntarios de TECHO, como así también una encuesta administrada a voluntarios de la ONG. Estas fuentes de información de carácter primario fueron complementadas con fuentes secundarias para la elaboración del marco teórico. El mismo se compone de cuatro subapartados que incluyen la caracterización del tercer sector, el reclutamiento de personas desde la perspectiva tradicional de Recursos Humanos, la descripción de cuatro componentes del Marketing Estratégico aplicado al reclutamiento de voluntarios y, por último, algunas consideraciones específicas sobre la motivación de voluntarios.

La investigación cualitativa consistió del análisis de la información provista por los empleados de TECHO para identificar qué estrategias de las utilizadas en el reclutamiento de voluntarios coinciden con la teoría del Marketing Estratégico. Asimismo, en el marco de lo cuantitativo, se realizó una encuesta a voluntarios de la organización para conocer la perspectiva de estos, y cuáles son los factores que los motivaron a realizar un voluntariado y elegir a TECHO para el mismo.

De esta manera se buscó conocer cómo los componentes del Marketing Estratégico pueden ser utilizados para mejorar la efectividad del reclutamiento de voluntarios, permitiendo que otras ONG puedan usar este caso como un ejemplo. A su vez, desde la perspectiva de los voluntarios, se buscó conocer cuáles son los principales factores que influyen en su motivación para realizar la actividad, qué es lo que valoran de la ONG TECHO y de qué manera se enteraron del voluntariado.

PALABRAS CLAVE

Voluntariado, Reclutamiento, Marketing Estratégico, TECHO, Organizaciones sin fines de lucro, ONG, Segmentación de mercado, Marca empleadora, Propuesta de valor al empleado, Posicionamiento.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Tema a investigar

La temática a investigar es el Marketing Estratégico aplicado al reclutamiento de voluntarios, utilizando la ONG TECHO Argentina como caso de estudio, de ahora en adelante llamada "TECHO".

Concretamente, se buscó analizar cómo las organizaciones sin fines de lucro pueden lograr mayor efectividad en el reclutamiento de voluntarios al utilizar componentes del Marketing Estratégico. Por reclutamiento de voluntarios se entiende la convocatoria de personas para realizar una primera experiencia de voluntariado. Se eligió enfocar la investigación en los voluntarios esporádicos, es decir, no fijos.

Adicionalmente, se estudió el perfil de los voluntarios y sus opiniones sobre TECHO para complementar el análisis de la estrategia de la organización con el estudio de las motivaciones que los llevaron a realizar esta actividad.

1.2 Justificación del estudio

Argentina es un país con grandes desigualdades socioeconómicas. De acuerdo con datos del INDEC, recopilados por Sticco (2019), una familia de cuatro personas es considerada pobre si no posee un ingreso suficiente para acceder a una canasta total de productos y servicios valuada en febrero de 2019 en \$27.570, equivalente a USD 617. Continuando con este autor, una familia es considerada indigente cuando en un mes no logra reunir los ingresos suficientes para acceder a la canasta básica alimentaria, valuada en febrero de 2019 en \$11.117, equivalente a USD 44,65. Según el reporte del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina, la pobreza en el país alcanza a 13,6 millones de personas y la indigencia a 2,47 millones, siendo ambos números los más altos de la década (Perfil, 2019).

Lo explicado en el párrafo anterior resulta en que una de cada diez personas en Argentina vive en un asentamiento. Esto equivale a 530.000 familias en 4.400 asentamientos informales distribuidos en el país (TECHO Newsletter enero, 2019; TECHO Newsletter mayo, 2019). La condiciones de vida de estas personas es extremadamente crítica ya que la mayoría no logra acceder a

servicios básicos como agua, luz y cloacas. Un reporte publicado recientemente comunica que 94% de estas personas no tienen acceso formal a la red de agua potable, 98% a la red de cloacas, 72% a la red de electricidad y 60% sufre inundaciones cada vez que llueve (TECHO Newsletter enero, 2019). Además de vivir en condiciones habitacionales extremas, esto conlleva a que las personas que viven en asentamientos sufren discriminación y exclusión en ámbitos sociales, laborales y económicos. Según una encuesta realizada por la consultora *Voices*, 77% de los Argentinos considera que estas personas son discriminadas por el resto de la población¹ (Urdinez, 2019).

Debido al contexto ya explicado, hay grupos de personas que buscan reducir la brecha a partir de la realización de trabajo voluntario en organizaciones sin fines de lucro (OSFL). En la Argentina se observa que la tasa de voluntariado aumenta en períodos de recesión económica (Ayuso & Bucari, 2019). Sin embargo, nuestro país presenta un bajo nivel de voluntariado si se lo compara con otros países. En un reporte del 2015 sobre voluntariado se detalla que sólo 17% de las personas realizaron alguna tarea voluntaria en los últimos 12 meses². El porcentaje se considera muy bajo si se lo compara con otros países del continente, como el voluntariado en Paraguay que alcanza el 53% o Canadá que llega a 57% (Cilley, 2015). Continuando con este último reporte, las dos principales razones por las cuales las personas indican que no realizan un voluntariado es que 55% no tienen suficiente tiempo libre y 30% declara que nunca pensó en realizar este tipo de actividad. A su vez, quienes sí realizan un voluntariado se enteraron de la actividad principalmente por dos cuestiones, 25% ya conocía a la organización y se acercó directamente y 24% recibió un pedido de hacerlo por un amigo o familiar (Cilley, 2015).

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta el momento, resulta relevante estudiar cuáles son las estrategias que pueden utilizar las OSFL para atraer más y mejores voluntarios. Para esto también es necesario conocer las motivaciones de las personas que realizan un voluntariado para entender que los llevó a realizar el mismo.

¹ Encuesta realizada a 1000 personas residentes de Argentina.

² Encuesta realizada a 1000 personas, mayores de 16 años.

La intención es que este Trabajo Final resulte útil para que otras OSFL puedan utilizarlo como guía en la aplicación de componentes del Marketing Estratégico al reclutamiento de voluntarios, con el objetivo de mejorar la efectividad de este proceso. Es por esto último que resultaría útil para los profesionales que se dedican al reclutamiento en el tercer sector. Asimismo, es beneficioso para la sociedad en general ya que, al explicar cómo mejorar el reclutamiento de voluntarios, aumenta el potencial desarrollo de bienestar social.

Se selecciona a TECHO Argentina como caso de estudio ya que en tan solo 15 años se ha convertido en un referente en el sector social a nivel nacional, movilizando a 169.000 voluntarios entre los años 2003 y 2018 (TECHO Newsletter febrero, 2019). Así mismo, TECHO posee el propósito de transformar a los voluntarios en personas socialmente responsables, no sólo a través de la acción voluntaria, sino también incentivando la reflexión sobre la desigualdad social existente (Díaz, 2018). Durante su paso por la organización los voluntarios transforman su visión sobre la realidad social, al punto que un reporte reciente se concluye que la mitad de los voluntarios de TECHO cambian el enfoque de su carrera profesional o incluso cambian de carrera a partir de su experiencia en la ONG (Colcombet, 2019).

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta principal: ¿Cuáles son los componentes del Marketing Estratégico que pueden utilizar las ONG para mejorar la efectividad del reclutamiento de voluntarios?

1.3.2 Preguntas secundarias:

- ¿Cómo se aplican los componentes del Marketing Estratégico, segmentación de mercado, posicionamiento, marca y propuesta de valor, al reclutamiento de voluntarios?
- ¿Cómo recluta la ONG TECHO a sus voluntarios esporádicos?
- ¿Cuáles son los componentes del Marketing Estratégico que aplica TECHO para el reclutamiento de voluntarios esporádicos y de qué manera se aplican?

- ¿Cómo se caracteriza el perfil sociodemográfico de los voluntarios de TECHO y cuáles son las motivaciones que los impulsan a participar de los programas de voluntariado?
- ¿Cuál es el valor agregado que ofrece el Marketing Estratégico para hacer efectivo al reclutamiento de voluntarios en el caso de TECHO?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general: Identificar los componentes del Marketing Estratégico que pueden ser utilizados para mejorar la efectividad del reclutamiento de voluntarios en las ONG.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Indagar en los componentes del Marketing Estratégico, segmentación de mercado, marca, propuesta de valor y posicionamiento, y su aplicabilidad al reclutamiento de voluntarios.
- Describir la estrategia de TECHO para reclutar voluntarios esporádicos.
- Identificar los componentes del Marketing Estratégico que se utilizan para el reclutamiento de voluntarios esporádicos en TECHO y describir su aplicación.
- Caracterizar el perfil sociodemográfico de los voluntarios de TECHO e identificar las expectativas e intereses que dan lugar a sus motivaciones para realizar esta actividad.
- Analizar el valor agregado que ofrece el Marketing Estratégico para efectivizar al reclutamiento en el caso de TECHO.

1.5 Metodología

La investigación fue de diseño cuantitativo y cualitativo con alcance descriptivo. Para esto, se utilizaron fuentes primarias y secundarios de información.

Primero, se utilizaron fuentes secundarias de información a través de una recopilación bibliográfica para la construcción del marco teórico. También, se contó con el análisis de artículos periodísticos, *newsletters* y reportes proporcionados por TECHO para el armado del perfil sociodemográfico de los voluntarios y un acercamiento a sus motivaciones.

Luego, en el marco de la investigación de campo de diseño cualitativo y cuantitativo, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las investigaciones cualitativas buscan, según Sampieri, Fernández y Baptista-Lucio (2014), profundizar sobre fenómenos en particular sin que las conclusiones a las cuales se arriben puedan ser generalizadas, sino por el contrario, se refieren al fenómeno particular que se está estudiando. En este tipo de investigaciones, la subjetividad de quien investiga es parte del proceso y de los resultados. Por otro lado, las investigaciones cuantitativas son aquellas que buscan obtener datos objetivos de la realidad y cuantificarlos para sacar conclusiones descriptivas de los hechos, sin que intervenga la subjetividad del investigador (Sampieri, Fernández y Baptista-Lucio, 2014).

Respecto del diseño cualitativo, el mismo se corresponde con la realización de cinco entrevistas semiestructuradas en profundidad, compuestas por tres entrevistas a empleados de TECHO Argentina y dos entrevistas a voluntarios de la organización. En ambos casos el criterio de selección de los participantes, ya sean empleados o voluntarios, fue a conveniencia.

En el caso de las entrevistas a empleados, el objetivo era recopilar información sobre cómo es el proceso de reclutamiento y explicar la estrategia que TECHO utiliza. Se entrevistaron a tres empleados de la ONG, dos empleados responsables del reclutamiento de voluntarios y un empleado encargado de la comunicación al público general. Primero, Sofía Ambrosino, responsable de Dirección de Personas para la oficina nacional, y Juan Felipe Bustos, responsable de la inserción de voluntarios para las sedes de Buenos Aires entre septiembre 2017 y octubre 2018. También, Cecilia Suárez Calvo, subdirectora de comunicaciones de la oficina nacional. Se incluyeron las preguntas utilizadas a modo de guía para las entrevistas a los empleados de TECHO en los anexos 1 a 3.

Además, se desarrolló una lista de verificación con las dimensiones de los componentes del Marketing Estratégico aplicados al reclutamiento de voluntarios, la cual se puede observar en el anexo 4. Al finalizar las entrevistas a empleados se utilizó la lista de verificación para completarla con las dimensiones que aplican al caso de TECHO (Ver anexo 5).

Por otro lado, el objetivo de entrevistar a voluntarios era entender las motivaciones que los llevaron a realizar este tipo de actividades en TECHO y

conocer la percepción que tenían sobre la organización antes de anotarse. Se seleccionaron dos voluntarios de algunas de las cuatro sedes de TECHO Buenos Aires, pertenecientes al grupo de voluntarios generales, que realizan actividades de forma esporádica. Es decir, no pertenecían al equipo fijo de voluntarios que asisten periódicamente a los asentamientos y tampoco cumplían con un rol de coordinación en la estructura de la organización. Los voluntarios generales representan el mayor volumen de voluntarios de TECHO. De los dos voluntarios seleccionados, uno pertenecía al segmento de jóvenes y otro al de voluntarios de empresas. Los voluntarios entrevistados son Daniela Hirsch, entrevistada en febrero 2019, y María Emilia Junghanns, entrevistada en julio 2019. Se incluyen las preguntas a utilizar a modo de guía para las entrevistas en los anexos 6 y 7. Respecto del diseño cuantitativo, se llevó adelante a través de la realización de un cuestionario de selección múltiple a voluntarios de TECHO para identificar las opiniones de estos sobre la marca de la organización, su posicionamiento y propuesta de valor, junto a las motivaciones principales que los llevaron a participar en los programas de voluntariado. El cuestionario fue de elaboración propia e incluyó preguntas a los voluntarios sobre su experiencia en TECHO y sus motivaciones para realizar la actividad, basado en la información que se expone en el apartado 2.4.1 sobre teorías de motivación. Se definieron los criterios a incluir en la encuesta de acuerdo a las entrevistas realizadas a empleados y voluntarios. El cuestionario se encuentra en el anexo 8.

El universo de la investigación cuantitativa estuvo constituido por voluntarios de TECHO Argentina a nivel nacional, mientras que la población incluyó a estos voluntarios pero de las cuatro sedes de TECHO de Buenos Aires. Asimismo, la muestra de conveniencia del estudio fue de 81 voluntarios, los cuales realizaron alguna actividad de voluntariado de TECHO entre 2013 y 2019.

El cuestionario se cargó en un formulario de google y se publicó en agosto 2019 en los grupos de Facebook de voluntarios “Comunidad TECHO- La Plata”, “Comunidad TECHO- Sede Norte GBA”, “Comunidad TECHO- Sede Oeste GBA” y “Comunidad TECHO- Sede Sur BA”.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo incluye una revisión bibliográfica de los conceptos relacionados con el objeto de estudio del Trabajo Final. El mismo se divide en cinco partes: I. Tercer sector, II. Reclutamiento desde una perspectiva de Recursos Humanos, III. Marketing en OSFL, IV. Motivación de voluntarios y V. Antecedentes de investigación. La primera parte incluye los conceptos principales del tercer sector pertinentes a la investigación, organizaciones sin fines de lucro y voluntariado. La segunda parte corresponde a la consideración tradicional del reclutamiento desde la perspectiva de los Recursos Humanos en organizaciones con y sin fines de lucro. La tercera parte incluye la distinción entre el Marketing Operativo y Estratégico, describiendo y caracterizando cuatro componentes del último a partir de su aplicación al reclutamiento de personas: Segmentación de mercado, marca empleadora, posicionamiento y propuesta de valor al empleado. La cuarta parte está compuesta por una breve reseña sobre teorías de motivación que se pueden utilizar en el estudio de los voluntarios en el tercer sector. Por último, la quinta parte incluye un resumen de los antecedentes de investigación que se entienden como pertinentes para el presente Trabajo Final.

2.1 Tercer sector

La necesidad de explicar el concepto del tercer sector y sus elementos tiene que ver con la posibilidad de entender lo que es una ONG, el rol que cumple en la sociedad y cómo se ubica en comparación con otras organizaciones.

El tercer sector es definido como el conjunto de instituciones privadas, pero no lucrativas, que satisfacen necesidades que no son cubiertas por el Estado o Mercado (Paiva, 2004). El crecimiento cada vez mayor que vivencia este sector genera interés por parte de investigadores y académicos quienes buscan explicar las particularidades del mismo (Anheier, 2005).

El presente apartado incluye dos subapartados para profundizar en los actores intervinientes del tercer sector pertinentes para esta investigación. De esta manera, en primer lugar desarrolla el concepto de organizaciones sin fines de lucro, los productos o servicios que pueden ofrecer y el rol que cumple el

personal en este tipo de organizaciones. En segundo lugar, se describe la actividad del voluntariado, clasificando los diferentes tipos y describiendo el perfil actitudinal de los individuos que realizan estas actividades.

2.1.1 Organizaciones sin fines de lucro

Las OSFL son aquellas que cumplen con cinco criterios unánimes. De acuerdo con Salamon y Anheier (1992) citados por Campetella, González Bombal y Roitter (2000), estos criterios son que sean privadas, autogobernadas, voluntarias y no incluyan la distribución de ganancias entre sus miembros.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que se encuadran dentro de la figura de la asociación civil. De acuerdo al código civil y comercial argentino, en su ley 26.994, artículo 168, promulgado en 2015, una asociación civil es toda persona jurídica privada, constituida por personas físicas, para realizar actividades no lucrativas, que tengan como objetivo generar el bien común.

En cuanto a la clasificación de los productos o servicios que una OSFL puede ofrecer, Anheier (2005) cita a Weisbrod (1998), quien describe tres posibles opciones.

En primer lugar, se encuentran los productos denominados *non-preferred private good*, traducido al español como productos privados no preferidos. Esto incluye los productos o servicios, con poca relación a la misión, cuyo propósito es generar ingresos monetarios para la organización. Por ejemplo, rifas para un sorteo, entradas para un *cocktail*, entre otras.

En segundo lugar, el autor citado menciona a los *preferred private goods*, es decir, productos privados preferidos. Estos son los productos o servicios que se comercializan en el mercado privado pero, a diferencia del anterior, están relacionados con la misión de la organización. Por ejemplo, instituciones universitarias o de salud, sin fines de lucro, que comercializan sus servicios al público general a un precio de mercado.

En tercer lugar, se explican los *preferred collective goods*, traducido al español como productos colectivos preferidos. Estos productos o servicios son el verdadero propósito de la organización y, por ende, están totalmente alineados

con su misión. Por ejemplo, actividades relacionadas con la reducción de la contaminación ambiental o pobreza. Pueden incluir un intercambio monetario, pero es difícil asignarle un precio.

Los programas de la organización TECHO se clasifican como productos o servicios colectivos preferidos ya que están alineados con la misión de la organización, reducir la pobreza y colaborar con la formación de ciudadanos socialmente responsables. Por ejemplo, se podría considerar el programa de voluntariado de construcciones como un servicio que contribuye con la misión dual de TECHO. También, las donaciones, tanto de particulares como empresas, se ofrecen como un producto vinculado con la misión donde los donantes pueden elegir entre la opción de una donación única o mensual, con montos estandarizados o flexibles.

El autor Anheier (2005) explica que en las OSFL es más importante el trabajo que realiza el personal, por sobre el capital que posee o puede adquirir la misma. Esto se debe a la naturaleza de este tipo de organizaciones y los campos donde operan, como salud, educación, asistencia humanitaria, entre otros. El personal de las OSFL puede ser pago o voluntario. Los trabajos pagos incluyen distintas modalidades, jornada de tiempo completo, parcial, temporal o protegida. Esta última se refiere a una modalidad de contratación donde generalmente el gobierno subsidia un porcentaje o la totalidad del pago del personal debido a un interés particular de apoyar a un grupo, como por ejemplo personas con capacidades diferentes.

Debido a que esta investigación se centra en el reclutamiento de voluntarios, se profundiza el concepto de personal voluntario en el próximo subapartado.

2.1.2 Voluntariado

Las OSFL suelen incluir en su estructura personas voluntarias para la realización de sus actividades solidarias. Una de las definiciones que se suele utilizar a nivel internacional para explicar el voluntariado es la de las Naciones Unidas. Esta incluye la actividad de voluntariado formal e informal. La primera es la que se organiza a través de organizaciones y la informal es la que se establece entre personas, sin intervención de organizaciones (Voluntarios ONU, 2018). Como esta investigación se centra en las actividades que realiza la organización TECHO, se considera la definición de voluntariado formal. Para esta última, se

recurre a la legislación argentina, ley nacional número 25.855, artículo 3, promulgada en 2004. Dicha ley define que el voluntario social es toda aquella persona que decide realizar alguna actividad solidaria en una organización sin fin de lucro, sin estar obligada y sin recibir remuneración alguna.

Anheier (2005) describe distintos tipos de voluntariados. Además de la distinción entre formal e informal, el autor agrega que los voluntarios pueden realizar tareas de distintos índoles, como recaudación de fondos, trabajo administrativo u operativo de campo, entre otros. Estos roles pueden ubicarse en cualquier nivel jerárquico de la organización, incluyendo posiciones de coordinación y liderazgo. Asimismo, el autor citado agrega el concepto de voluntariado corporativo y lo explica como una actividad que se lleva a cabo cuando empresas con fines de lucro permiten que sus empleados realicen actividades para OSFL, en el marco de su jornada laboral. A pesar de que estas personas están percibiendo una remuneración, se las considera voluntarias ya que realizan una actividad con fin social, ajena a la actividad por la que reciben su remuneración.

Los autores Mckee y Mckee (2012) explican cómo el perfil de los voluntarios ha evolucionado por los cambios sistémicos que ocurrieron a nivel mundial en las últimas décadas. Esto incluye cambios en las dinámicas familiares, que alternan quién, cuándo y qué tipo de voluntariado pueden realizar las personas. Por ejemplo, las personas con interés y disponibilidad para realizar voluntariados ya no son necesariamente mujeres mayores de alto poder adquisitivo (Telam, 2019). También, Mckee y Mckee (2012) describen como ahora las personas viven en un estado de mayor aislamiento, pasando de un espíritu comunitario a uno individualista. Esto quiere decir que la cantidad de voluntarios que surgen de, por ejemplo, iglesias se está reduciendo, mientras que el voluntariado individual está creciendo exponencialmente. Asimismo, los autores incluyen cambios tecnológicos, con creciente interacción virtual y menor interacción en persona, y cambios de profesionalismo, con voluntarios menos habilidosos o experimentados pero con mayor conocimiento técnico. Por último, el voluntariado es más flexible, esporádico y de corta duración, con resultados visibles e inmediatos, que genera una “sensación de bienestar” en los participantes.

Debido a que este Trabajo Final se concentra en el estudio del reclutamiento de voluntarios de TECHO y la mayoría de estos son jóvenes menores de 26 años,

se clarifican a continuación algunos conceptos. Según la definición de las Naciones Unidas, los jóvenes son el grupo de personas de entre 15 y 24 años de edad (UNESCO, 2019).

La franja poblacional de entre 15 y 24 años encuadra con las denominadas generación Z y generación Y (Pew Research Center, 2019). Ambas generaciones poseen similitudes y diferencias. Por un lado, los autores Mckee y Mckee (2012) caracterizan a los individuos de la generación Y como rápidos e impacientes, capaces de realizar tareas múltiples a la vez, cómodos con la tecnología, tolerantes y abiertos a la diversidad y en la búsqueda de una causa para mejorar el mundo. Por otro lado, la periodista Premack (2019) caracteriza a los individuos de la generación Z como individuos que repiten las tendencias de la generación Y pero con todavía mayor dependencia a la tecnología y orientación hacia la justicia social.

2.2 Reclutamiento desde un enfoque de Recursos Humanos

Como se menciona en el apartado anterior, las ONG suelen utilizar voluntarios para ejercer su actividad principal, y por esto resulta importante realizar un reclutamiento eficiente de estos. Tradicionalmente, el reclutamiento de personas se realiza bajo el enfoque teórico de los Recursos Humanos. Este capítulo desarrolla el concepto de reclutamiento de empleados en organizaciones con y sin fines de lucro, desde la perspectiva de recursos humanos.

2.2.1 Reclutamiento de voluntarios en OSFL

Los autores Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) definen reclutamiento de personal como las actividades y procesos que se realizan para incorporar recursos humanos a una organización. Para esto, se definen los requisitos del puesto y se determina si la búsqueda ha de realizarse dentro de la organización, reclutamiento interno, o por fuera, reclutamiento externo. Luego, se busca conseguir un número suficiente de personas que cumplan con las características establecidas para el puesto, para que la organización pueda seleccionar a la persona más adecuada. A través del reclutamiento, se trata no sólo de atraer individuos, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que ingresen.

Específicamente, en el caso del reclutamiento de voluntarios en OSFL, lo que puede variar es la forma de reclutar, dependiendo el tipo de personas que se buscan convocar. Los autores McCurley, Lynch y Jackson (2012) agrupan a los tipos de reclutamientos en cinco categorías. La primera, *warm bodies recruitment*, corresponde a los casos masivos donde se necesita un gran número de voluntarios, por un corto período de tiempo y para realizar tareas que requieren poca experiencia, habilidades o conocimiento previo. Para estos casos, se suele realizar la convocatoria con avisos en medios tradicionales de publicidad, páginas web y redes sociales, posters en espacios públicos y/o envío de mails (e-mail marketing). La segunda, *targeted recruitment*, describe al reclutamiento dirigido a una audiencia chica, con conocimiento y/o habilidades específicas necesarias para la realización del voluntariado. Esto implica que se contacta a los individuos que pueden cumplir con los requisitos, de manera personal, y se los convoca. Por ejemplo, una OSFL puede publicar un aviso en un grupo abierto de programadores en *Facebook*, reclutando a voluntarios para el desarrollo de la página web de su organización. La tercera, *concentric circles recruitment*, considera a las personas ya conectadas con la organización, ya sea por haber sido voluntarios en el pasado o conocer a alguien vinculado. Esto se realiza gracias al boca a boca de las personas, envío de mails a la base de datos, entre otros. El resultado es la atracción de voluntarios de confianza, con mayor probabilidad de éxito para su reclutamiento. Esto se debe a que se suele contactar a personas con un perfil compatible, con alta probabilidad de que se interesen por la actividad. La cuarta, *ambient recruitment*, es un reclutamiento que depende de una ubicación o comunidad. Se busca comunicar las opciones de voluntariado en un sistema cerrado, por ejemplo, escuela, iglesia o centro comunitario, para promover un ambiente colaborativo entre los miembros de una comunidad. Esto se realiza con la autorización y ayuda del establecimiento, donde este mismo coloca un poster o envía mails a su base de datos. La quinta, *brokered recruitment*, es un reclutamiento en donde la OSFL se conecta con grupos interesados en coordinar programas de voluntariado. Estos grupos incluyen centros de voluntariado, programas de voluntariado corporativo, grupos juveniles en colegios o universidades, entre otros. Al comunicar una búsqueda de voluntarios a través de estos grupos especializados o recibir el pedido de voluntariado de estos grupos, se agiliza el proceso.

2.3 Marketing en OSFL

El Marketing es una disciplina cuyo objetivo es desarrollar y manejar intercambios de bienes y servicios entre las organizaciones y sus consumidores. La principal función de este intercambio es que sea exitosa a través de la creación de valor y su optimización.

Andreasen y Kotler (2007) explican que la integración entre el Marketing y las OSFL comenzó a fines de la década del 70, cuando estas últimas empezaron a utilizar principios del Marketing para lograr el propósito de influenciar a sus públicos objetivos, o también denominados público *target*.

Se considera la función del Marketing de Chernev (2018) quien, no solo lo considera como una forma de maximizar resultados monetarios, sino también como una forma de crear valor en el mercado. En el caso de las OSFL, la creación de valor implica la realización de actividades que contribuyen al bienestar social.

2.3.1 Marketing Estratégico y Operativo

La disciplina del Marketing posee dos dimensiones, el Marketing Operativo y el Marketing Estratégico. Los autores Lambin, Gallucci y Sicure (2009) explican que las principales diferencias entre ambos son sus funciones y sus perspectivas de aplicación en el tiempo.

Por un lado, el Marketing Estratégico cumple una función de análisis, sirve como una brújula para que las organizaciones puedan establecer un rumbo y definir objetivos a mediano y largo plazo. Se utiliza para analizar las necesidades de los consumidores potenciales e identificar mercados o segmentos de productos que los puedan satisfacer (Lambin, Gallucci y Sicure, 2009).

Por otro lado, el Marketing Operativo se utiliza para definir e implementar acciones a realizarse en el corto plazo. El mismo resulta complementario del Marketing Estratégico, al diseñar, comunicar y entregar una oferta específica al mercado. Esto se realiza a través de las acciones del *marketing mix*, que incluyen decisiones de producto, distribución, precio y comunicación (Chernev, 2018).

2.3.2 Componentes del Marketing Estratégico

Dolnicar y Lazarevski (2009) explican que existe un amplio rango de estrategias de Marketing e instrumentos que son utilizados por las OSFL. Varios autores profundizan esto, como Andreasen y Kotler (2007) quienes en su libro *Strategic Marketing for non-profit organizations* destacan cuatro componentes del Marketing Estratégico. Estos son: segmentación de mercado, posicionamiento, propuesta de valor y marca. Asimismo, Wymer y Knowles (2006) también desarrollan estos cuatro componentes en el libro *Nonprofit Marketing*.

Primero, definimos a la Segmentación de Mercado como el proceso en el cual las personas son agrupadas en segmentos a partir de preferencias o características compartidas (Dolnicar, Grün y Leisch, 2018). Los autores Dolnicar y Lazarevski (2009) ajustan la definición al tercer sector. Ellos definen Segmentación de Mercado como la identificación de las personas interesadas en apoyar la misión de la OSFL, que reúnen características particulares.

Asimismo, el componente de posicionamiento se utiliza para ubicar un producto, servicio u organización en la mente de las personas sobre las que se busca influir (Ries y Trout, 2001). En el caso del tercer sector, el posicionamiento puede describirse como la implementación de actividades de Marketing con el objetivo de influenciar la percepción del público sobre una OSFL (Wymer y Knowles, 2006). Los autores explican que este proceso se puede realizar en etapas. En primer lugar se busca que la OSFL sea conocida (*awareness*), luego que la imagen sea positiva y por último que la OSFL se diferencie de otras organizaciones.

Por otro lado, luego de definir la estrategia de Segmentación de Mercado y el posicionamiento, se puede construir una marca. Esto se debe a que la marca es consecuencia directa de los primeros dos componentes (Maurya y Mishra, 2012). Los autores Maurya y Mishra (2012) citan a Chernatony y Riley (1998) para explicar que hay doce posibles formas de definir una marca. Entre ellas marca como logo, como instrumento legal, como imagen en la mente de los consumidores, entre otras. Para el presente Trabajo Final se elige la definición de marca como logo, que Maurya y Mishra (2012) explican que fue desarrollada por la *American Marketing Association* (1960) y avalada por Aaker (1996). Los autores aclaran que la definición fue actualizada por la *American Marketing Association* (2007) como “un nombre, término, diseño o cualquier otra

característica que identifica a los bienes o servicios de un comprador y los diferencia de la competencia” (Maurya y Mishra, 2012, p.123). Para la aplicación en el tercer sector, se elige mantener la definición de marca como logo, pero en este caso se la aplica a productos, servicios o la misma organización, para identificar y distinguirlos de otras OSFL. Asimismo, la marca se asocia con la imagen y reputación de la organización, es decir, como el público percibe a la misma (Wymer, Knowles, & Gomes, 2006).

Para finalizar, se introduce el cuarto componente a utilizar en la presente investigación, la propuesta de valor. Desde la perspectiva de las empresas, esta es definida como la declaración específica y tangible de los beneficios que los consumidores pueden esperar de determinada organización. En el caso de las OSFL, la propuesta de valor es la enunciación de lo que la organización hace mejor y que, a su vez, resulta importante para su público *target*.

2.3.3 Reclutamiento desde un enfoque del Marketing Estratégico

En el presente apartado se desarrolla el concepto de reclutamiento desde la perspectiva del Marketing Estratégico, incluyendo componentes de esta disciplina que permiten potenciar su actividad.

Debido a que la bibliografía existente sobre Marketing Estratégico aplicada al reclutamiento en OSFL es escasa, se decide combinar esta última con bibliografía del sector privado. Por esta razón, se utiliza de manera indistinta la palabra “empleador” para hacer alusión a las OSFL, la palabra “empleado” para referenciar al voluntario y “mercado” para referirse a los “públicos con potencial de convertirse en voluntarios”.

Con el fin de explicar cómo se aplican los cuatro componentes del Marketing Estratégico en OSFL mencionados en el apartado anterior, a continuación se los desarrolla en mayor profundidad, aplicando bibliografía específica de reclutamiento y OSFL.

2.3.3.1 Segmentación de mercado

En primer lugar, se encuentra el componente de Segmentación de Mercado que Dolnicar, Grün y Leisch (2018) definen como el proceso en el cual las personas son agrupadas en segmentos a partir de preferencias o características

compartidas. Estos segmentos pueden ya existir o haber sido creados para este propósito.

Según Andreasen y Kotler (2007), el estilo de segmentación puede tener una orientación masiva, diferenciada, por *target* o de nicho. Dependiendo la cantidad y especificidad de las características que se consideren para la actividad, se definirá el estilo. El primer estilo, segmentación masiva, es cuando se ofrece un producto, servicio o actividad al público de forma indiferenciada. El segundo, segmentación diferenciada, también abarca el público general, pero incluye distintos productos considerando las características mayoritarias de las personas. El tercero, segmentación por *target*, aplica al elegir algunos segmentos que se consideran atractivos y realizar propuestas específicas para satisfacer los intereses y necesidades de cada uno de estos segmentos. El cuarto, segmentación de nicho, es el más específico al solo elegir pocos segmentos en los cuales enfocarse. En este último, solo se seleccionan uno o dos segmentos, en base a las fortalezas de la organización o la percepción de las necesidades insatisfechas presentes en el mercado. Las distintas variables que se pueden utilizar para segmentar un mercado se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 1: Variables para segmentación de mercado

	General	Comportamiento específico
Objetivos medibles	<ul style="list-style-type: none"> - Edad, Ingreso, Género - Lugar de residencia - Ciclo de vida familiar - Clase social 	Comportamiento pasado: <ul style="list-style-type: none"> - Historial de compra - Preferencia de marca - Lealtad
Medidas inferidas	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad - Estilo de vida - Valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias, percepciones - Beneficios buscados - Influencias personales - Etapa en la decisión

Fuente: Andreasen & Kotler (2007, p. 157)

Las variables no son necesariamente independientes, por ejemplo, los valores pueden estar relacionados con objetivos medibles, como edad, estructura familiar y ciclo de vida, e influenciar comportamientos específicos, como creencias y percepciones.

En el caso de las OSFL, se puede realizar la segmentación de mercado de voluntarios para definir cómo direccionar sus esfuerzos de reclutamiento, al dirigirse a personas que cumplan con el perfil que se considere más adecuado

para optimizar el uso de recursos. En este caso, se podrían considerar variables como edad, lugar de residencia, nivel socioeconómico, estilo de vida, valores e influencias personales.

Al finalizar la segmentación de mercado, la organización puede evaluar el atractivo de los segmentos utilizando el modelo propuesto por Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017).

Matriz 1: Evaluación del atractivo de segmentos de mercado

		Atractivo del segmento de mercado		
		No atractivo	Promedio	Atractivo
Fortalezas de la organización para atender al segmento	Débil	Fuertemente evitar	Evitar	Potencial eventual
	Promedio	Evitar	Potencial eventual	Target secundario
	Fuerte	Potencial eventual	Target secundario	Target principal

Fuente: Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017, p. 230)

La matriz 1 incluye dos ejes, en uno de ellos se encuentra el grado de fortaleza de la organización actual y potencial para atender a los segmentos y en el segundo, el nivel de atractivo de los últimos. El grado de fortaleza se divide en fuerte, promedio o débil, y el nivel de atractivo de mercado en atractivo, promedio o no atractivo.

Al ubicar los segmentos en la matriz, se combinan ambos ejes y sus variables, resultando en recomendaciones sobre cuáles son los segmentos más atractivos y cuáles se recomienda evitar. De esta forma, los resultados se pueden identificar en *target* principal, *target* secundario, potencial eventual, evitar y fuertemente evitar.

2.3.3.2 Marca empleadora

Al abordar el concepto de marca empleadora, es preciso aclarar que se trata de un término compuesto creado por Ambler y Barrow (1996) a partir de la noción clásica de marca de la disciplina del Marketing. Al utilizarlo para recursos humanos, los autores citados definen marca empleadora como un conjunto de

beneficios funcionales, económicos y psicológicos que identifican a la organización y el empleador pone a disposición.

Posterior a la definición explicada en el párrafo anterior, el concepto fue evolucionando para abordar nuevos aspectos a partir de diferentes autores. Se seleccionan dos definiciones que resultan pertinentes para esta investigación y se detallan a continuación.

La primera definición de marca empleadora es la de Dell y Ainspan (2001), citada por Sengupta, Bamel y Singh (2015), como una proyección de la imagen de la organización, apoyada en sus valores, políticas y comportamientos, con el objetivo de atraer, motivar y retener actuales y potenciales empleados.

Segundo, los autores Armstrong y Taylor (2017) describen el concepto de marca empleadora como una construcción a partir de la imagen y cultura interna de la organización y su reputación como empleador. Lo primero incluye de qué manera son tratados los empleados, si el intercambio es justo o no, si hay un balance entre la vida personal y el trabajo, la calidad en el relacionamiento entre los empleados y si existen oportunidades de crecimiento en la organización. Asimismo, esta contiene aspectos externos, como la opinión que el público tiene sobre la calidad de los productos o servicios, valores y acciones de la organización, y la percepción de otras organizaciones asociadas con la misma. Al comparar las tres definiciones se pueden analizar sus similitudes y diferencias, y los aportes que realizan los distintos autores. Como similitud, en todos los casos el objetivo es el mismo, consiste en atraer y retener actuales y potenciales recursos humanos. Por otro lado, la primera definición de Ambler y Barrow (1996) se concentra en cuestiones concretas y tangibles, relacionadas con lo económico, psicológico y funcional. Mientras que la definición de Dell y Ainspan (2001) es principalmente de índole intangible, incluye la imagen, valores y comportamiento, resultando más útil para esta investigación. Esto es así ya que para los casos de voluntariado no se considera el valor económico. Finalmente, la tercera definición de Armstrong y Taylor repite los aspectos intangibles de Dell y Ainspan (2001) pero también consideran un factor adicional a partir de la reputación que posee la organización en el público externo.

De esta manera, se puede elaborar una definición que integra conceptos de las definiciones de los autores Dell y Ainspan (2001), y Armstrong y Taylor (2017). Para los fines de esta investigación se define marca empleadora como una

construcción elaborada para atraer, motivar y retener actuales y potenciales empleados, a partir de la imagen de la organización, compuesta por sus valores, políticas y comportamientos, y su reputación como empleador.

Al referirse al concepto de marca empleadora o *employer brand*, se debe diferenciar este último de *employer branding*, traducido al español como construcción de marca. Existen distintas definiciones de este concepto. A continuación se destacan dos definiciones que lo explican.

Primero, Backhaus y Tikoo (2004) definen *employer branding* como la construcción y promoción de una marca empleadora reconocible, atractiva y diferenciable de otras marcas. A su vez, Butternberg (2012) cita a Sullivan (2004) para explicar que la construcción de marca es una estrategia a largo plazo para influenciar en el reconocimiento de la marca y percepción de los empleados actuales y potenciales. También, agrega que esto funciona como un motor para el reclutamiento, retención y productividad. Este último se refiere a la productividad de los empleados que se establece a partir del cumplimiento de las tareas y responsabilidad del puesto.

El proceso de construcción de marca ya mencionado se puede evaluar a través de la aplicación del concepto *brand equity*. Este último consiste según Aaker (2009) en el valor que se percibe de la marca, resultado de la diferencia entre los aspectos positivos y negativos, en relación al reconocimiento que el público tiene sobre la marca, su lealtad a la misma y la percepción sobre la calidad de los bienes y servicios que ofrece la organización. Particularmente, a los fines de la presente investigación, se utiliza el concepto de *employer brand equity* que Theurer, Tumasjan, Welpel y Lievens (2018) definen como el valor percibido de la organización por empleados potenciales en respuesta a la marca empleadora. Cuanto mayor es el atractivo organizacional, mayor es el *employer brand equity* (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Se pueden utilizar distintos indicadores para medir el valor que resulta del *employer brand equity*. Butternberg (2012) menciona indicadores que se pueden utilizar para medir la realización de actividades de reclutamiento como eventos de *networking* y campañas de reclutamiento online. Los indicadores son cantidad de participantes por evento, cantidad de impresiones por publicidad, cantidad de visitantes a la página web de reclutamiento y cantidad de postulantes por puesto laboral. También, a partir de la recepción de las solicitudes de los postulantes,

se considera que porcentaje de estos últimos cumplen con la descripción del puesto, lo cual se entiende como calidad de los postulantes. Además, se evalúa el período de tiempo que conlleva cubrir las vacantes de la campaña de reclutamiento. Finalmente, luego de la incorporación de los postulantes seleccionados, se mide qué cantidad de ellos se mantiene en la organización el tiempo acordado por ambas partes. Este último indicador se utiliza para entender si el proceso de reclutamiento y selección da como resultado la atracción de las personas más adecuadas para los puestos.

2.3.3.3 Posicionamiento

El componente del Marketing Estratégico, posicionamiento puede ser aplicado en organizaciones con y sin fines de lucro. Según Ries y Trout (2001) el posicionamiento estratégico se utiliza para ubicar un producto, servicio u organización en la mente de las personas que se busca influir. Chew (2009) cita a Chew (2006) para describir cómo las organizaciones buscan diferenciarse de la competencia para alcanzar una posición competitiva en el mercado. Asimismo, la autora recién mencionada cita a Devlin, Ennew, & Mirza (1995), Hatch & Schultz (2001) y Ellson (2004) para sumar a esta definición el rol que juega la misión y visión en las OSFL. Esto resulta especialmente relevante para esta investigación ya que TECHO es una organización que ofrece servicios sociales y organiza toda su actividad a partir de su misión.

Respecto a lo indicado en el párrafo anterior, la diferencia entre posicionar productos y servicios radica en que el posicionamiento de servicios es más complicado de implementar que el posicionamiento de productos físicos. Esto se debe a que el posicionamiento de servicios requiere de que la organización desarrolle capacidades específicas, como recursos humanos, para sostener las ventajas competitivas de la misma a lo largo del tiempo (Kalafatis, Tsogas, & Blankson, 2000). Además, el proceso de posicionamiento de servicios requiere del desarrollo de un alto nivel de confianza entre la organización y sus usuarios, y una interacción personalizada hacia ellos como forma de ofrecer un trato diferencial respecto a la competencia (Devlin, Ennew, & Mirza, 1995).

Asimismo, Chew (2009) explica que hay extensa bibliografía sobre distintos niveles de posicionamiento en las organizaciones. El primer nivel es el nivel organizacional y el segundo es el nivel de producto o servicio. El autor cita a

Hooley, Saunders y Piercy (1998) para explicar estos niveles. Primero, el posicionamiento a nivel organizacional es un proceso que se realiza a largo plazo para ubicar a la organización en su entorno y diferenciarse a partir de sus ventajas competitivas. Asimismo, el autor cita a Webster (1992) para agregar el rol del Marketing en este nivel entendido como el responsable de comunicar la posición de la organización a su audiencia tanto interna como externa. Segundo, el posicionamiento a nivel del producto o servicio implica identificar cómo los usuarios o consumidores perciben lo que la organización ofrece, en comparación a la competencia, para luego desarrollar la estrategia de *marketing mix* que acompañe su posicionamiento en el mercado.

Para finalizar, se describen los tres componentes presentes en el posicionamiento estratégico de organizaciones con y sin fines de lucro. Chew (2006) los identifica como la elección de una posición estratégica de base, de una audiencia *target* y de distintas dimensiones de posicionamiento para diferenciar la organización de sus competidores y apoyar la estrategia de posicionamiento central. A continuación se detallan las posibles dimensiones del posicionamiento estratégico en organizaciones con y sin fines de lucro.

Porter (1985) identifica tres dimensiones genéricas para posicionar a las organizaciones con fines de lucro. Estas incluyen las estrategias de posicionamiento por diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. La primera corresponde a la oferta de algo percibido como único en el mercado. La segunda ocurre cuando la organización puede ofrecer sus productos o servicios a un precio bajo, mayormente por hacer uso de economías de escala o resultado de la experiencia. La tercera se refiere a la elección de un segmento en particular y el ajuste de una estrategia de costo o diferenciación a las necesidades de este grupo.

Adicionalmente, Chew (2009) cita a autores como Hooley, Broderick y Moller (1998), Hooley, Saunders y Piercy (1998) y Kotler (1999) para agregar dimensiones a las ya mencionadas por Porter. Estas son precio alto o bajo, calidad superior, grado de innovación, beneficios particulares y servicios hechos a medida. Asimismo, cita a autores dedicados al tercer sector como Lovelock y Weinberg (1989), McLeish (1995), Kotler y Andreasen (1996) y Saxton (1996) para destacar dimensiones específicas para el posicionamiento estratégico en

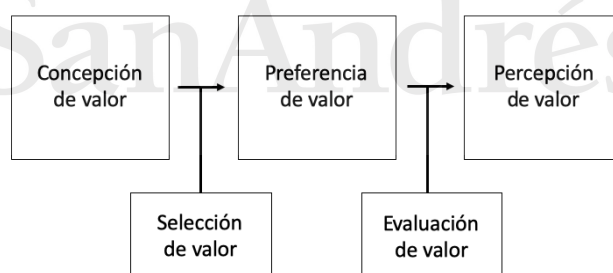
OSFL. Estas incluyen servicios especializados, calidad de servicios y relación con los principales *stakeholders*.

2.3.3.4 Propuesta de valor al empleado

La propuesta de valor al empleado es definida por Armstrong y Taylor (2017) como lo que la organización le ofrece a cada tipo de candidato o empleado para persuadirlo de que se incorpore o permanezca en la misma. La propuesta debe estar alineada a los principios generales de la marca empleadora, agregando una propuesta diferenciada para cada segmento de candidatos. Asimismo, si los empleados pueden sentirse identificados con las convicciones propuestas por la organización, estos se van a sentir más atraídos hacia la misma (Sengupta, Bamel y Singh, 2015).

Existe bibliografía sobre la propuesta de valor orientada a los consumidores que resulta útil en la construcción de la propuesta de valor al empleado. Töytäri, Rajala, Nilsson-Ollandt, et al (2017) proponen tres dimensiones a través de las cuales la propuesta de valor orientada a los consumidores toma forma y se puede identificar en una organización. Los autores citados resumen esto en el siguiente esquema.

Esquema 1: Dimensiones en la construcción de propuesta de valor



Fuente: Töytäri, et al (2017)

De acuerdo con el esquema, se puede observar que la primera dimensión, concepción de valor, está dada a partir del reconocimiento que el consumidor realiza del conjunto de todos los beneficios y sacrificios, en pos de la creación de valor. La segunda, preferencia de valor, ocurre luego de la selección de valor, que da lugar a la elección de los beneficios que se consideran más relevantes, es decir de mayor valor. La tercera, percepción de valor, es el reconocimiento

del valor que le asignan los consumidores al beneficio ofrecido, a partir de su análisis cuantitativo y cualitativo, y evaluación.

Rintamäki, Kuusela y Mitronen (2007) plantean distintas formas de categorizar a las propuestas de valor de los consumidores. Las mismas pueden ser económicas, funcionales, emocionales y simbólicas, donde las simbólicas pueden combinarse con las anteriores. La primera hace foco en el precio, la segunda en soluciones, la tercera en la experiencia del consumidor y la cuarta en el significado que se le atribuye a las marcas o productos. Asimismo, Payne, Frow y Eggert (2017) agregan que en los últimos años se comenzaron a incorporar categorías adicionales que consideran a nuevos *stakeholders* en su propuesta de valor. Estos están relacionados con el medioambiente, la ética, conciencia social e innovación.

Existen distintas plantillas que se pueden utilizar para la construcción de la propuesta de valor. A los fines del presente Trabajo Final, se eligen dos modelos que resultan interesantes para destacar. Uno de ellos, lo presenta la consultora *Emergn* en su página web (Emergn, 2019). A continuación se expone dicho modelo traducido al español.

Tabla 2: Plantilla para la construcción de una propuesta de valor

NECESIDAD	<i>¿Cuáles son las necesidades de los consumidores/ usuarios?</i>	<i>¿Cuál es el tamaño de la oportunidad y trayectoria?</i>
ENFOQUE	<i>¿Qué se va a hacer para satisfacer la necesidades de los consumidores/ usuarios? ¿Cómo es el diseño de la solución?</i>	
BENEFICIOS	<i>¿Qué beneficios se le puede ofrecer a los consumidores/ usuarios? ¿Por qué es atractivo para ellos?</i>	<i>¿Cómo impactan en el estado de resultados?</i>
COMPETIDORES	<i>¿Cuál es la diferencia de la propuesta de valor en comparación con la competencia?</i>	

Fuente: Emergn (2019)

Como se observa en la tabla 2, la misma está compuesta por cuatro filas y estas incluyen seis preguntas. Las filas representan las categorías de necesidad,

enfoque, beneficios y competidores. La primer fila incluye la categoría de necesidad y contiene dos preguntas relacionadas a las necesidades que se identifican de los consumidores o usuarios, como así también la consideración de la magnitud de la oportunidad y su potencial para atraer y retener este *target*. La segunda fila corresponde a la categoría de enfoque, donde las preguntas giran en torno a resolver cuáles son las ofertas destinadas a satisfacer las necesidades identificadas en la categoría anterior. La tercer fila corresponde a la categoría de beneficios y sus preguntas apuntan a los beneficios específicos que se le ofrecen a los usuarios y consumidores para atraerlos. También, se pregunta cuál sería el impacto que generaría en la organización si los usuarios aceptaran la propuesta. Por último, la categoría de competidores incluye cuáles son los aspectos diferenciales que estos últimos generan en una propuesta distintiva.

Asimismo, Moore (2014) presenta un modelo para enunciar la propuesta de valor que consiste de una sola oración. Esta incluye fragmentos entre paréntesis que deben ser reemplazados de acuerdo al caso particular de cada organización, como se observa a continuación:

“Para (consumidor *target*) que (declaración de la necesidad u oportunidad), nuestro (nombre de producto o servicio) es (categoría de producto) que (declaración del beneficio)” (Moore, 2014).

En esta investigación se consideran ambos modelos ya que el primero de Emergn (2019) resulta útil como un ejercicio para describir en gran detalle los componentes de la propuesta de valor, y el segundo de Moore (2014) permite resumir la propuesta en una sola oración.

En el caso de reclutamiento en el sector social, la propuesta de valor al empleado aplica para atraer voluntarios potenciales. Su desarrollo implica analizar la oferta que se le hace a los candidatos con respecto a distintos factores. Esto incluye la reputación de la organización, su trato con los voluntarios, el clima de trabajo, equilibrio entre el trabajo y vida personal, ubicación, oportunidad de aprendizaje de nuevas habilidades y desarrollo de carrera en la organización.

2.4 Motivación de voluntarios

Cuando se reclutan voluntarios, se deben entender sus motivaciones ya que se busca atraer a un público determinado que tenga interés por la actividad y cumpla con los requisitos deseados por la organización. Al respecto de esto último cabe destacar que los factores determinantes que condicionan a los voluntarios a elegir participar, son producto de distintas influencias. Primero, las personales como valores, creencias, etapa de la vida y experiencias personales. Segundo, las influencias interpersonales como acceso y normas sociales. Tercero, las actitudes hacia la ONG y misión. Por último, los factores situacionales como tiempo, distancia y cuestiones de seguridad. (Wymer, Knowles y Gomes, 2006).

Siguiendo con lo que se indica en el párrafo anterior, existen distintas teorías de motivación que se pueden aplicar para entender los factores que influyen en la decisión de elegir realizar un voluntariado. En el próximo apartado se describen las teorías de Ryan y Deci, y Barker.

2.4.1 Teorías de motivación

Según Ryan y Deci (2000) hay dos tipos de motivaciones, las intrínsecas y extrínsecas. La motivación laboral intrínseca surge en el interior de cada persona y tiene lugar cuando ellas sienten que su trabajo es importante, interesante o desafiante. Además de estas características, el trabajo también permite la posibilidad de desarrollarse de forma autónoma y la oportunidad de lograr resultados, desplegando habilidades y capacidades. Con respecto a la motivación extrínseca, la misma ocurre cuando el individuo realiza una acción por su valor instrumental para lograr determinado resultado. Ejemplos de esto, son cumplir con determinados objetivos para obtener premios como aumentos o bonos, para trabajos remunerados, o reconocimientos en público y ascensos, para trabajos remunerados o voluntarios. Asimismo, puede incluir castigos, como descuentos en el sueldo por incumplimiento o críticas en público.

Por último, Anheier (2005) cita a Barker (1993) para explicar los factores que motivan a las personas a realizar voluntariados. Este agrupa a los factores en tres categorías básicas, que son altruista, instrumental y sentido de obligación. El primero, altruista, incluye motivos por el sentimiento de solidaridad, compasión

e identificación con personas con necesidades relacionadas con, por ejemplo, pobreza y salud. En este caso aplica el deseo de otorgar bienestar, esperanza y dignidad a estas personas. El segundo, instrumental, corresponde a los casos donde los voluntarios buscan un beneficio personal relacionado con la satisfacción propia, aprender de la experiencia para incorporar nuevas habilidades y conocer nuevas personas. En el tercero, sentido de obligación, los factores motivacionales provienen de instituciones ajenas a la persona que lo llevan a realizar la actividad voluntaria. Por ejemplo, factores morales y éticos, religiosos y políticos.

2.5 Antecedentes de investigación

Revisando el repositorio de distintas universidades de América, se definen como relevantes tres trabajos de graduación y un artículo científico.

En primer lugar, se considera el trabajo de graduación titulado “Marketing de RRHH: El papel del Marketing en las prácticas de reclutamiento y selección y desarrollo de carrera” presentada en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires en el marco de la licenciatura de Administración de Empresas (Reyes, 2001).

El objetivo de ese trabajo es analizar si el reclutamiento y desarrollo serían más eficientes si los profesionales de RR.HH. conocieran y utilizaran herramientas de Marketing. Para lograr el objetivo la autora desarrolla una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de RR.HH. de cinco empresas.

La investigación de Reyes es relevante para el presente trabajo porque aplica teoría del Marketing al reclutamiento de personas, diferenciándose al tratar del sector privado. De esta forma, se utilizan conceptos relacionados al marco teórico, específicamente Reclutamiento y Segmentación de mercado.

En segundo lugar, se incluye el trabajo “El Marketing en las Organizaciones Sin Fines de Lucro: Aplicación de las herramientas del Marketing en la Fundación Cedemil” presentada en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires para la Licenciatura de Administración de Empresas (Glass, 2013).

Su objetivo es analizar cómo se utilizan las herramientas del Marketing para beneficiar a las OSFL, específicamente en la recaudación de fondos. Para

cumplirlo, la autora realiza una investigación descriptiva a través de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas a empleados de la OSFL Cedemil.

La investigación de Glass resulta pertinente ya que investiga el uso de herramientas del Marketing a una OSFL, diferenciándose al concentrarse en la recaudación de recursos monetarios. Por lo tanto, se seleccionan algunos conceptos del marco teórico al momento de construir el propio marco teórico de esta tesis; como ONG, segmentación de mercado y posicionamiento.

En tercer lugar, se toma en cuenta el documento “Las organizaciones de la sociedad civil: Motivaciones del voluntariado: Caso AIESEC” presentado en la facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional en Quito para el Master en Gestión de Talento Humano (Herrera Vieira, 2016).

Su objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales de los voluntarios que realizan un trabajo no remunerado en la ONG AIESEC. Para alcanzarlo, la autora realiza una investigación con enfoque cualitativo y un proceso inductivo. Esto incluye un estudio empírico, con visita a la ONG y asistencia a reuniones y planificaciones con el personal, y entrevistas en profundidad a diez voluntarios (cinco actuales y cinco ex voluntarios).

El trabajo de Herrera Vieira es oportuno para el presente trabajo ya que estudia la motivación de voluntarios en una ONG, distinguiéndose al aplicar solo teoría de Recursos Humanos al estudio y utilizando otro caso, la ONG AIESEC. Se considera para el presente Trabajo Final la bibliografía de Motivación, la caracterización del perfil de voluntario de AIESEC y la metodología utilizada.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analizan los datos obtenidos de la investigación cualitativa, como así también los resultados de la investigación cuantitativa. En el primer apartado, se describe a la organización TECHO, incluyendo su misión, estructura, programa de voluntariado, clasificación de voluntarios, el reclutamiento de estos y el sistema de financiación que sustenta la realización de las actividades. Luego, en el segundo apartado se realiza el análisis cualitativo de las entrevistas a empleados de TECHO para detallar de qué manera la organización utiliza los componentes del marketing estratégico para el reclutamiento de voluntarios. Por último, en el tercer apartado se incluyen los resultados de la investigación cuantitativa, producto de la encuesta realizada a voluntarios, para mostrar las motivaciones presentes al momento de decidir realizar un voluntariado en TECHO.

3.1 Caso de estudio: TECHO

3.1.1 Misión

TECHO se origina en Chile en el año 1997 y desde entonces expande sus operaciones a 19 países de América Latina y el Caribe. Inaugura oficina en Argentina en 2003 y actualmente trabaja en 10 provincias, con 13 oficinas distribuidas en el país.

La ONG tiene un propósito dual: “Superar la situación de pobreza en la que viven millones de personas en asentamientos informales” y “formar jóvenes (voluntarios) a través del vínculo con los vecinos de las comunidades” (TECHO, PPT IOR: Inducción obligatoria a referentes, 2018, p. 3). Este propósito dual resulta en la misión de TECHO que es “Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores” (TECHO, 2018, p. 3).

Cabe aclarar que la ONG define a los asentamientos informales como el conjunto de 8 o más familias viviendo sobre terrenos de los cuales no tienen tenencia formal, ni acceso a por lo menos un servicio básico, como agua, electricidad o

saneamiento (Díaz, 2018). En este Trabajo Final también se alude a los asentamientos informales como asentamientos o barrios.

Los empleados y voluntarios de TECHO se rigen bajo cinco valores. Estos son;

- **SOLIDARIDAD:** Nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.
- **CONVICCIÓN:** Tenemos la certeza de que vamos a mejorar la sociedad.
- **DIVERSIDAD:** Enriquecemos nuestro trabajo a través de la colaboración entre personas diferentes.
- **OPTIMISMO:** Somos creativos y proactivos en el desarrollo de soluciones, trabajando con actitud positiva.
- **EXCELENCIA:** Realizamos un trabajo de calidad, buscando la mejora permanente (TECHO, 2018, p. 4).

Para cumplir con su misión, la organización opera a través de cuatro pilares;

- **Fomentar el desarrollo comunitario:** Fortalecer capacidades comunitarias que impulsen el ejercicio de la ciudadanía, principalmente mediante el mejoramiento de las condiciones de hábitat y habitabilidad, y la promoción del desarrollo económico y social. Tenemos la certeza de que vamos a mejorar la sociedad.
- **Promover la conciencia y acción social:** Involucrar a la mayor cantidad de voluntariado crítico y propositivo en el trabajo con los y las pobladores y pobladoras de los asentamientos informales, para promover la participación ciudadana y el ejercicio pleno de los derechos.
- **Incidir en política:** Generar cambios estructurales junto con las comunidades y otros actores, para denunciar la exclusión y vulneración de derechos en los asentamientos informales; mediante el posicionamiento en la agenda pública, la difusión de información relevante, la generación de propuestas concretas y el fomento de la participación real de la ciudadanía en estos procesos.
- **Desarrollo institucional:** Mejorar continuamente nuestro trabajo mediante procesos transparentes, éticos, participativos y coherentes, que garanticen el desarrollo del trabajo comunitario, la gestión de equipos, el financiamiento y la información. (TECHO, 2018, p. 5-6)

Estos cuatro pilares son resultado de un proceso de redefinición del enfoque de trabajo en los asentamientos realizado en 2012 (TECHO, 2019a). A partir de ese momento se decidió especializar los esfuerzos de la organización en soluciones de Vivienda y Hábitat y, para eso, discontinuar los otros programas como el de microcréditos, apoyo escolar, ludoteca, entre otros. La subdirectora de comunicación de TECHO, Cecilia Calvo, lo explica al decir como la organización busca “potenciar lo que saben hacer bien. Vivienda y Hábitat es lo que hacemos

bien, hace años venimos trabajando. Prefieren especializarse en eso para lograr mejores resultados” (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

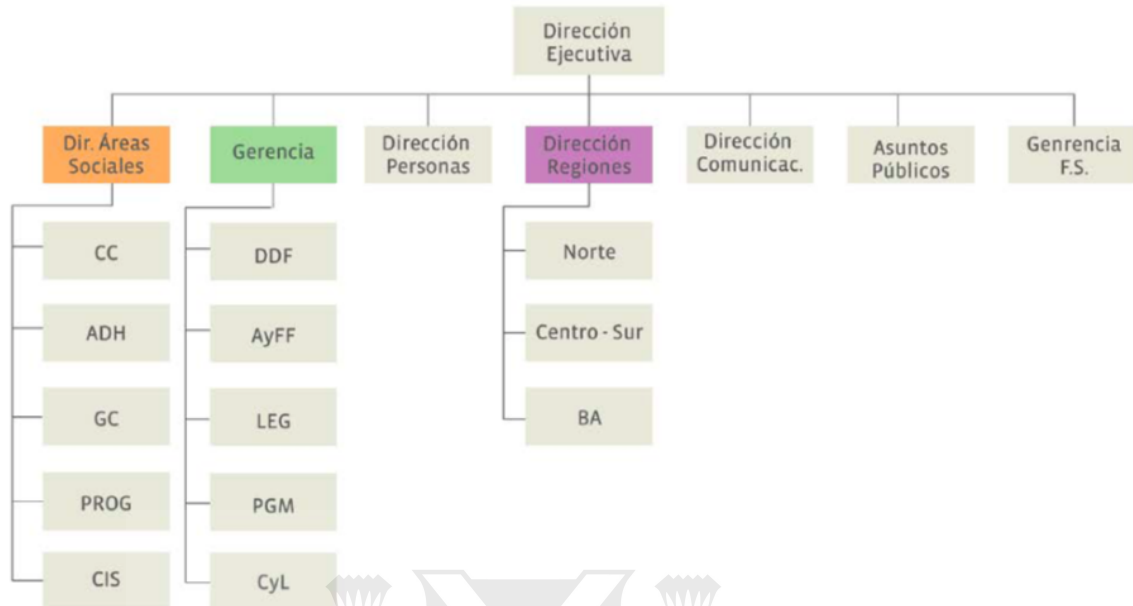
3.1.2 Estructura

TECHO Argentina responde a una estructura internacional pero posee autonomía suficiente para la toma e implementación de sus propias decisiones. TECHO Internacional, ubicada en Santiago de Chile, desarrolla una estrategia a cinco años para orientar a los 19 países en donde TECHO posee operaciones. Luego, cada país en Latinoamérica y el Caribe la adapta de acuerdo al contexto y necesidades de cada una (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

TECHO Argentina, que a los fines de simplificar se denomina en el presente trabajo como TECHO, tiene una oficina nacional en CABA y oficinas propias en cada una de las 13 sedes distribuidas en el país. La organización nacional se replica en cada una de las 13 sedes, pero con adaptaciones en base a las necesidades locales (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). La estructura nacional de TECHO posee tres niveles jerárquicos, donde conviven empleados y voluntarios a la vez. La estructura comienza con la Dirección Ejecutiva, que lidera a siete departamentos, Dirección de Áreas Sociales, Gerencia, Dirección de Personas, Dirección de Regiones, Dirección de Comunicación, Asuntos Públicos y Gerencia de Fondos. A continuación se incluye el organigrama que utiliza la ONG.

Imagen 1: Estructura TECHO Argentina

ESTRUCTURA DE TECHO



Fuente: TECHO (2018, p.12)

Para la presente investigación resulta relevante describir los departamentos de Dirección de Personas y Comunicación. En el primero, los empleados de la estructura nacional de la Dirección de Personas se ocupan de la gestión de Recursos Humanos, incluyendo el pago de sueldos a empleados rentados. Asimismo, el área incluye una persona responsable de la inserción de voluntarios, es decir su reclutamiento, y la gestión de voluntarios, para el acompañamiento y desarrollo de los equipos. Además, en Buenos Aires había una persona rentada responsable de las cuatro sedes, pero en 2018 se decidió discontinuar el rol y pasarlo al departamento de recaudación de fondos, y ahora cada sede gestiona el reclutamiento de voluntarios por su propia cuenta. En algunos casos, este rol es rentado pero en otros es voluntario. (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Además, hay tres coordinadores en la estructura nacional responsables de los programas de voluntariado autofinanciado, uno para el programa de secundarios, otro para el de empresas y un tercero para el programa de universidades (J. Bustos, comunicación personal, 20 de agosto de 2019).

La Dirección de Comunicación funciona como un departamento de soporte al resto de la organización. Comunican distintos mensajes a un público amplio y

diverso, que incluye a socios, es decir donantes particulares, empresas, voluntarios generales, voluntarios del equipo fijo, universidades, el gobierno y periodistas. Los empleados de la estructura nacional se ocupan de adaptar la estrategia de comunicación internacional al contexto argentino, desarrollar campañas de comunicación y lograr su difusión a partir de la contratación de agencias de publicidad y marketing digital, para el manejo de redes sociales. A partir de 2015, el departamento de comunicación no realiza campañas de reclutamiento de voluntarios ya que su actual foco es promover la conciencia y acción social, y la recaudación de fondos. Es por esto que la campaña de reclutamiento de voluntarios para la colecta, evento anual de recaudación de fondos, es el único momento en que este departamento contribuye de forma directa a la inserción de voluntarios (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

3.1.3 Programa de Voluntariado

TECHO utiliza a su voluntariado para promover la conciencia y la acción social de los jóvenes. No lo considera una práctica de caridad, sino un “ejercicio de participación ciudadana” (Díaz, 2018, p.11). La ONG busca ganar entre los voluntarios y los pobladores de los asentamientos un intercambio, diálogo y análisis de la problemática de pobreza y, a su vez, la generación de soluciones entre ambos. El voluntariado de TECHO se centra en actividades de Vivienda y Hábitat, y la recaudación de fondos para financiar la operación de la organización. El primero incluye el relevamiento de información, (llamado “detección” que es similar a un censo), la participación en las mesas de trabajo y la construcción de las viviendas de emergencia y veredas. El segundo incluye la colecta, evento anual de recaudación de fondos, entre otros (Díaz, 2018).

TECHO ha desarrollado un modelo de trabajo para la realización de estas actividades que es llevado a cabo por los voluntarios en conjunto con los habitantes de los asentamientos. El modelo está compuesto por cuatro fases que se describen a continuación.

La primera fase es la inicial, donde se realiza un relevamiento de información en los barrios, similar un censo donde se recopilan datos sobre cada familia, cantidad de integrantes por hogar, edades, características de la vivienda, ingreso total de la familia, entre otros. El relevamiento es llamado informalmente “detección” y el

objetivo es hacer un análisis comparativo de las necesidades de los habitantes del asentamiento, para así decidir qué familias se van a priorizar e iniciar el trabajo en conjunto con ellas.

La segunda fase es la de la Mesa de Trabajo. Esta corresponde a un espacio participativo entre voluntarios y vecinos donde se decide sobre los intereses de la comunidad. También, en esta fase se delinea el camino a seguir con acciones concretas para lograr los objetivos propuestos; este incluye los respectivos calendarios, recursos y responsables.

La tercera fase se la llama Acción Comunitaria, en la cual se gestionan los proyectos que responden a las necesidades de la comunidad. Por ejemplo, las soluciones de Vivienda y Hábitat tienen como objetivo reducir la urgencia habitacional y de infraestructura a partir de la construcción de viviendas de emergencia y viviendas semilla. Las viviendas de emergencia tienen un solo cuarto y son de madera. Las viviendas semilla son una versión nueva y mejorada de las viviendas de emergencia. Estas últimas son de mejor durabilidad y de tipo modular, es decir, permiten re-diseñar el modelo para adaptarse al espacio del terreno. También, se construyen a partir de materiales más sustentables, los paneles son de *ecoplak*, polietileno reciclado, que eventualmente se pueden reemplazar por ladrillos para convertir a la vivienda en definitiva (TECHO Newsletter mayo, 2019). En ambos casos la construcción se realiza en conjunto entre los voluntarios y los habitantes de los barrios.

La última fase es de evaluación. En ésta se identifican los resultados de los planes de acción para tomar decisiones sobre la continuidad del trabajo. Se llevan a cabo encuestas y en base a los datos obtenidos se toma la decisión de finalizar el trabajo, o invitar a los vecinos a iniciar nuevamente el ciclo con la renovación del diagnóstico y un nuevo plan de acción con objetivos concretos (TECHO, 2018).

Durante la realización de todas las actividades de voluntariado de TECHO, la organización promueve un trabajo en conjunto con los habitantes de los asentamientos que sea participativa, masiva, transparente y sostenible en el tiempo (Díaz, 2018).

3.1.4 Voluntarios

TECHO es una ONG donde los voluntarios son una parte esencial para la dinámica del trabajo de la organización. Tal es así, que en 2018 participaron 15.458 personas en sus programas de voluntariado en el país (TECHO Newsletter febrero, 2019), siendo las cuatro sedes de Buenos Aires las que poseen el mayor flujo de voluntarios (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Conjuntamente, TECHO clasifica a estos voluntarios en tres categorías, voluntarios generales, fijos y referentes de otros voluntarios. El voluntario general realiza actividades esporádicamente, como construcciones de viviendas de emergencias y veredas, recaudación de fondos en la colecta anual, entre otras actividades. El voluntario fijo realiza actividades en asentamientos periódicamente, por lo menos dos veces por mes, durante tres meses seguidos. El voluntario referente de otros voluntarios es parte de la estructura de la organización, posee un rol y trabaja en la oficina de una de las sedes u oficina nacional, a la par con empleados de TECHO (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Asimismo, los voluntarios generales son divididos en cuatro categorías de acuerdo a la etapa de vida que estén transitando. La primera categoría corresponde al voluntario joven pero no posee restricción de edad, se refiere a “espíritu joven”. Dicha categoría corresponde a las personas que estarían dispuestas a construir viviendas de emergencia por un fin de semana, mientras duermen cada noche pocas horas en una bolsa de dormir, en el piso de una escuela cerca de un asentamiento. La segunda categoría se denomina voluntario de empresas y está compuesta por empleados que se anotan en el programa de RSE de su empresa para realizar un voluntariado en TECHO. La tercera categoría, cuyo nombre es voluntario de colegios secundarios o universidades, debe su nombre a que trata de estudiantes de colegios secundarios o universidades, que realizan la actividad dentro del marco educativo o como una actividad extracurricular. Por último, la cuarta categoría corresponde a los denominados familias y amigos. Estos voluntarios se anotan en grupo para realizar el voluntariado de TECHO en conjunto (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). En las sedes de Buenos Aires, la distribución entre estos voluntarios se divide aproximadamente de la siguiente manera: 28%

alumnos de secundarios, 27% empleados de empresas, 21% jóvenes, 19% grupos de familias y amigos, 3% alumnos de universidades y 2% otros (J. Bustos, comunicación personal, 17 de septiembre de 2019).

En el caso del programa de construcción de viviendas de emergencia y veredas, que moviliza al mayor número de voluntarios, TECHO reserva determinado cupo para los voluntarios jóvenes, es decir se asegura de incluir un mínimo número de voluntarios de esta categoría. Esto se debe a que TECHO considera que este tipo de voluntarios tienen el potencial de asumir a futuro un rol en el equipo fijo o como referentes de otros voluntarios (J. Bustos, comunicación personal, 1 de agosto de 2019). Al respecto, este empleado de TECHO agrega que “la construcción sigue siendo el mayor canal de captación que tenemos”.

3.1.5 Acciones de reclutamiento

TECHO utiliza diferentes acciones para reclutar voluntarios. En las cuatro sedes de Buenos Aires, su coordinador identifica que, aproximadamente el 30% llega al programa Vivienda y Hábitat por publicaciones en redes sociales, 20% por campañas de email marketing, 30% corresponden al equipo fijo de voluntarios y el 20% restante por la recomendación de amigos (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

Efectivamente, la ONG utiliza distintos medios para captar voluntarios potenciales. Se puede analizar esto en mayor profundidad al identificar tres formas diferentes de reclutamiento, *targeted*, *brokered* y *concentric circles*, dependiendo el tipo de persona que se busca atraer (McCurley, Lynch y Jackson (2012).

Primero, TECHO utiliza el reclutamiento *targeted* para atraer voluntarios a su programa de construcción de viviendas y veredas, y su actividad de recaudación de fondos nacional, llamada colecta. La organización busca convocar a personas de determinado perfil, con interés por la misión de TECHO, mismos valores y tiempo suficiente para realizar la actividad en cuestión. Para esto, TECHO utiliza mayormente *email marketing* y redes sociales, que incluyen un “llamado a la acción” para que los interesados puedan anotarse luego de ser direccionados a la página web. TECHO utiliza métricas para comparar la efectividad de las campañas de reclutamiento a través de *email marketing* y el uso de redes sociales, como *Facebook* e *Instagram*. Para esto, incluyen links específicos en

cada medio para monitorean cuál es la fuente de reclutamiento que reúne más voluntarios. A su vez, en el caso de la colecta, cuando los voluntarios se anotan se les ofrece hacerlo como coordinador o participante. TECHO ofrece esta metodología para multiplicar la difusión de la actividad y lograr mayor volumen de voluntarios. El coordinador es llamado “punto” por TECHO y es responsable de reclutar a sus propios colaboradores, llamados “puntitos” (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

Segundo, la ONG hace uso del reclutamiento *brokered* al acordar con universidades, colegios secundarios y empresas la promoción de actividades de voluntariado, como las construcciones de viviendas de emergencia y veredas. TECHO realiza esto para optimizar sus esfuerzos de reclutamiento, al apoyarse en el vínculo directo que tienen estas organizaciones con los potenciales voluntarios (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Justamente, antes de tomar la decisión de abrir una nueva sede, TECHO no solo considera su ubicación en relación con asentamientos, pero también busca estar cerca de jóvenes y empresas que compartan los valores de TECHO, esperando contar con el apoyo de estas organizaciones (Fourcade, 2012). Para facilitar el reclutamiento a través de estas empresas e instituciones, TECHO les provee piezas de comunicación digitales para que puedan reenviar a sus bases de datos de empleados/ estudiantes e impriman y cuelguen en sus carteleras (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Tercero, TECHO utiliza el reclutamiento de *concentric circles* para convocar a personas que ya hayan realizado o actualmente estén realizando un voluntariado de TECHO. Esto sirve para cubrir cupos en construcciones de viviendas en las cuales no se lograron reunir suficientes voluntarios, y para aprovechar la experiencia y habilidades que poseen estas personas. Por ejemplo, en el caso de las construcciones, basta con que una persona por grupo posea los conocimientos necesarios para seguir el manual de construcción. Esta persona se la conoce con el nombre de “jefe de cuadrilla” y coordina a un grupo de aproximadamente 10 personas. Para esto último, TECHO utiliza sus bases de datos donde están registrados todas las personas que han realizado o actualmente realizan sus voluntariados. A partir de esto, la organización los contacta por mail y/o teléfono (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

También, TECHO utiliza el reclutamiento de *concentric circles* para lograr que los voluntarios generales se transformen en voluntarios fijos o referentes de otros voluntarios. Para lograr esto, la organización ofrece capacitaciones sobre temáticas de justicia y derechos humanos, con el objetivo de sensibilizar y lograr mayor nivel de involucramiento de los voluntarios (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

3.1.6 Sistema de financiación

TECHO posee un modelo de administración que ellos mismos denominan como “transparente y sustentable” (TECHO, 2019c). La organización comparte sus estados contables en su página web, donde detalla el origen de sus ingresos financieros. En 2018, TECHO reportó un ingreso anual de \$131.130.472 (TECHO, 2019c), donde el 47,3% corresponde a donaciones de particulares, llamados “socios”, 19,2% a donaciones de empresas, 11,3% a donaciones en especies, 7,8% a donaciones del sector público, 7,3% a ingresos financieros, 5,6% a ingresos por eventos y 1,5% al aporte de familias y voluntarios (Ver anexo 9).

Cabe aclarar que las donaciones de empresas surgen del aporte que realizan empresas e instituciones educativas privadas para financiar el voluntariado de sus empleados o estudiantes en las construcciones de viviendas de emergencia de TECHO. (J. Bustos, comunicación personal, 1 de agosto de 2019). Este programa coincide con la categorización de *preferred collective goods* de Anheier (2005), que a su vez cita a Weisbrod (1998), ya que la construcción de viviendas y veredas a través de voluntarios es un servicio directamente relacionado con el propósito dual de TECHO, ya mencionado en el apartado 3.1.1.

Para finalizar, la ONG utiliza la totalidad de los fondos para financiar la operación de la organización. En 2018 reportó un egreso anual de \$130.288.244 (TECHO, 2019c),

distribuido en tres grandes categorías, 61,3% en inversión social, principalmente para el programa de desarrollo social de Vivienda y Hábitat, 21,3% en desarrollo institucional y 17,4% en gestión administrativa (Ver anexo 10).

3.2 Análisis cualitativo de datos

A partir de las entrevistas realizadas a los empleados de TECHO, se buscó recabar información acerca de las categorías desarrolladas en el marco teórico para posteriormente resolver el objetivo general de la presente investigación. En este sentido, la información disponible se relaciona con los componentes del Marketing Estratégico, segmentación de mercado, marca empleadora, propuesta de valor al empleado y posicionamiento, para mejorar la efectividad del reclutamiento de voluntarios en TECHO.

3.2.1 Segmentación de Mercado

Respecto del componente segmentación de mercado del Marketing Estratégico, resulta relevante destacar el estilo de segmentación y los criterios que utiliza TECHO para segmentar a sus voluntarios. Para esto se utiliza la información compartida por Juan Felipe Bustos, responsable de la inserción de voluntarios para las cuatro sedes de TECHO de Buenos Aires, Sofia Ambrosino, analista de Dirección Personas de TECHO Nacional y Cecilia Suárez Calvo, subdirectora de comunicaciones de TECHO Nacional.

Del análisis de esta información, entendemos que el estilo de segmentación de TECHO tiene una orientación por target (Andreasen y Kotler, 2007): la organización elige enfocar sus esfuerzos de reclutamiento a determinados grupos de voluntarios, para ofrecerles beneficios particulares a cada uno. Los criterios de segmentación son: lugar de residencia, tipo de participación, metodología de financiación y ciclo de vida de los participantes (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

Primero, el criterio más general es el del lugar de residencia. Los empleados de TECHO explican que cuando un voluntario se acerca a la organización, en el caso de Buenos Aires y CABA, se le asigna a este la sede más cercana a su domicilio. La sede asignada puede ser la de Bs As Norte, Bs As Oeste, Bs As Sur o La Plata. Esta segmentación también se observa en como manejan el grupo de voluntarios en la red social *Facebook*. Juan Felipe Bustos explica como al dividir el grupo de *Facebook* de Buenos Aires en cuatro grupos, a partir de la segmentación de lugar de residencia, la organización mejoró la efectividad en su reclutamiento de voluntarios (Comunicación personal, 4 de junio de 2019). El

empleado recién citado explica que esto comenzó cuando hace unos años identificaron que los grupos de *Facebook* para voluntarios estaban teniendo un nivel de actividad muy bajo y, por lo tanto, no estaban contribuyendo a la inserción de voluntarios. Para resolver esto, en el caso de Buenos Aires, archivaron al grupo de voluntarios en 2019, que incluye 7.704 miembros al 16 de agosto de 2019 (Facebook Comunidad TECHO- Buenos Aires, 2019), y reemplazaron el mismo por cuatro grupos. Cada grupo de *Facebook* corresponde a una de las sedes de Buenos Aires, que reúnen 726, 817, 1.041 y 1.577 miembros respectivamente, al 16 de agosto de 2019 (Facebook Comunidad TECHO- Sede Oeste GBA, 2019), (Facebook Comunidad TECHO- Sede Sur BA, 2019), (Facebook Comunidad TECHO- Sede Norte GBA, 2019) y (Facebook Comunidad TECHO- La Plata, 2019).

A pesar de que los nuevos grupos de *Facebook* de voluntarios tienen un número significativamente menor de miembros, TECHO sostiene que el nivel de participación de estos mejoró notablemente. (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Dicho nivel de participación se evidencia al analizar el impacto de las publicaciones de reclutamiento en los grupos de sedes en comparación con el grupo de Buenos Aires original. Por ejemplo, la publicación subida el 9 de mayo de 2019 en el antiguo grupo “Comunidad TECHO- Buenos Aires”, que se incluye en el anexo 11, generó 12 interacciones y tres compartidos, al 16 de agosto de 2019 (Facebook Comunidad TECHO- Buenos Aires, 2019). Por otro lado, la publicación subida el 29 de abril de 2019 en el grupo “Comunidad TECHO- Sede Norte GBA”, que se incluye en el anexo 12, generó 34 interacciones y 24 compartidos, al 16 de agosto de 2019 (Facebook Comunidad TECHO- Sede Norte GBA, 2019). Ambas publicaciones no recibieron inversión publicitaria, son orgánicas, y por lo tanto se pueden comparar respecto a sus repercusiones. Para hacerlo, se considera la tasa de participación, resultado de un cálculo que se obtiene al sumar el total de interacciones con el número de compartidos de cada publicación, en relación al total de miembros de cada grupo. En el primer caso, del grupo de Buenos Aires, la tasa de participación en la publicación fue del 0,19%. Mientras que en el segundo caso, del grupo de Buenos Aires Norte, la tasa de participación fue significativamente mayor, alcanzando 5,6%.

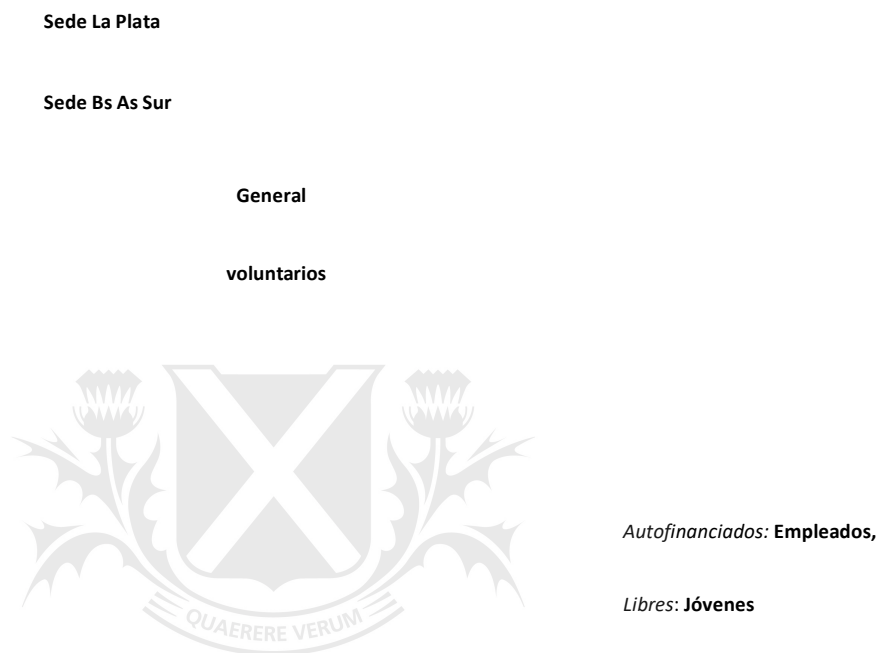
El segundo criterio de segmentación es el de tipo de participación, donde el voluntario puede ser clasificado como general, parte del equipo fijo o como referente de otros voluntarios. Esta clasificación ya fue explicada en el subapartado 3.1.4 de este Trabajo Final. El voluntariado general es el más masivo de los tres, reúne a aproximadamente 92% del total, y la responsable de Personas de TECHO a nivel nacional reconoce que este segmento posee una rotación mayor que los otros tipos de voluntariado, generando que históricamente TECHO haya destinado la mayor parte de sus esfuerzos al reclutamiento de voluntarios generales (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Dentro de la segmentación de voluntarios generales, TECHO realiza una sub segmentación a partir la metodología de financiación de las actividades de voluntariado. Si estas últimas son financiadas por las propias personas o la entidad en la que son parte, como colegio, universidad o empresa, se denomina “voluntariado autofinanciado”. Es decir, bajo esta modalidad, quienes realizan esta actividad de voluntariado también la costean económicamente. Por el contrario, si las personas que participan del voluntariado no aportan fondos para cubrir la actividad, salvo sus propios viáticos, se lo denomina “voluntariado libre” (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Debido a que un foco principal de TECHO en los últimos años ha sido la recaudación de fondos, es que esta sub segmentación resulta estratégica para asegurar la viabilidad de las operaciones de la organización (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

El último criterio que utiliza la organización es el ciclo de vida de los participantes. En el caso de los autofinanciados, los voluntarios pueden ser empleados de empresas, estudiantes de colegios secundarios o universidades y grupos de amigos/ familias. Por otro lado, los voluntarios libres son denominados “jóvenes” que, como ya se mencionó en el apartado 3.1.4, incluye a toda persona con espíritu joven, sin restricción de edad, que estaría dispuesto a por ejemplo construir viviendas de emergencia por un fin de semana, mientras duerme por la noche pocas horas en una bolsa de dormir en el piso de una escuela cerca del asentamiento (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

Para resumir lo explicado anteriormente, a continuación se incluye un esquema con las categorías que utiliza TECHO para segmentar a sus voluntarios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires.

Esquema 2: Segmentación de los voluntarios de TECHO de Buenos Aires y CABA



Fuente: Elaboración propia

Resulta relevante aclarar que hay un criterio de segmentación adicional que TECHO considera en ciertos casos particulares para reclutar voluntarios, denominado “historial de voluntariado”. Esto aplica en los casos que se mencionaron en el subapartado 3.15 de voluntarios que requieren experiencia previa en TECHO, como jefe de cuadrilla en las construcciones de voluntarios. A partir de la segmentación de voluntarios, como se explicó en el marco teórico, se puede evaluar el atractivo y fortalezas que le asigna TECHO a cada grupo al utilizar la matriz 1 de Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017). Esta evaluación resulta en la priorización estratégica de ciertos segmentos por sobre otros para determinar los esfuerzos que utiliza TECHO para reclutarlos (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Para evaluar los segmentos de voluntarios generales a partir de la matriz 1, se define lo que significa “atractivo de segmento de voluntarios” y “fortalezas de la organización para atenderlos” en base a las entrevistas realizadas a dos

empleados de TECHO, Juan Felipe Bustos y Sofía Ambrosino. Primero, el atractivo de un segmento de voluntarios parece depender de tres factores: la generación de un gran caudal de voluntarios, la capacidad de ser autofinanciado por una organización y el potencial para aumentar el nivel de participación, ya sea convirtiéndose en voluntario del equipo fijo o voluntario de otros referentes disponible (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Luego, se observa que las fortalezas de la organización para abarcar los segmentos de voluntarios corresponden al conocimiento y experiencia que tiene TECHO para reclutar el segmento en cuestión, y el posicionamiento organizacional que posee para atraerlos (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Por un lado, podemos interpretar que el segmento de jóvenes tiene como atractivo el hecho de que brinda un gran caudal de participantes, ya que ellos mismos se convocan entre sí, generando un efecto multiplicador (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Luego, los voluntarios de colegios secundarios, empresas y universidades tienen a su favor el ser autofinanciados por las mismas organizaciones a las que pertenecen, ya que estas ofrecen donaciones a TECHO a cambio de la participación de sus alumnos o empleados. Asimismo, en los segmentos de voluntarios de secundarios y jóvenes, se observa que TECHO resalta como atractivo el potencial de un voluntario de convertirse en voluntario fijo o referente de otros voluntarios (J. Bustos, comunicación personal, 1 de agosto de 2019). En el primer caso de voluntarios de secundarios, los empleados de TECHO explican que tienen alertas automáticas para contactar por email a los voluntarios cuando estos cumplen 18 años para invitarlos a participar en un asentamiento, como parte del equipo fijo (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). También, con el objetivo de aumentar el nivel de participación de los voluntarios de TECHO, la organización organiza capacitaciones, dentro del marco “Escuela de voluntariado”, para educar a los voluntarios sobre las modalidades de trabajo de TECHO e invitar a los voluntarios a participar en el equipo fijo o a postularse para ser referente de otros voluntarios (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Por último, el segmento de grupos de amigos y familias resulta atractivo por ser autofinanciado por el mismo grupo de voluntarios y por no requerir significativos esfuerzos para reclutarlos, la mayoría se contacta con la

ONG por propia iniciativa, pero el volumen de este tipo de voluntarios es bajo en comparación con el resto (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Por otro lado, TECHO posee diferentes fortalezas que resultan útiles para atraer a los voluntarios generales. Primero, para el segmento de jóvenes TECHO reconoce que posee grandes fortalezas para su reclutamiento ya que tiene más de 15 años de experiencia y conocimiento sobre cómo atraerlos (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Además, posee un buen posicionamiento con este grupo, generando que se recomienden el voluntario entre ellos mismos. Esto se evidencia en el dato de que más de la mitad de los voluntarios llegaron a TECHO por recomendación de un amigo (TECHO, Newsletter febrero, 2019) Para los segmentos de voluntarios autofinanciados, se observa que TECHO parece tener una única fortaleza para reclutarlos, explicada por un empleado de TECHO como el posicionamiento diferencial que consideran tener en comparación con otras ONG (J. Bustos, comunicación personal, 20 de agosto de 2019).

A continuación, se incluye una versión de la matriz de Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017) adaptada con los segmentos de voluntarios generales de TECHO ya incluidos en la misma.

Matriz 2: Evaluación del atractivo de segmentos de voluntarios generales de TECHO v.1

		Atractivo del segmento de mercado		
		No atractivo	Promedio	Atractivo
Fortalezas de la organización para atender al segmento	Débil	Fuertemente evitar	Evitar	Potencial eventual
	Promedio	Evitar	Potencial eventual	Target Secundario VOLUNTARIOS UNIVERSIDADES, COLEGIOS SECUNDARIOS Y EMPRESAS
	Fuerte	Potencial eventual	Target secundario VOLUNTARIOS AMIGOS/ FAMILIAS	Target principal VOLUNTARIOS JÓVENES

Fuente: Elaboración propia en base a Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017, p. 230)

En base a lo recién plasmado, el target principal sería el segmento de jóvenes, mientras que el secundario sería el de universidades, secundarios, empresas y grupos de amigos y familias. Sin embargo, como los propios empleados de

TECHO explican, en últimos tres años la organización ha focalizado su estrategia en la recaudación de fondos, y por lo tanto destina la mayor cantidad de recursos en reclutar voluntarios autofinanciados (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Por lo recién detallado, podemos concluir que el target principal de la organización son los voluntarios autofinanciados, específicamente los de universidades, secundarios y empresas, por aportar financiamiento, mientras que los jóvenes constituyen el target secundario. Esto no quiere decir que TECHO no desea reclutar voluntarios jóvenes, por el contrario, sus empleados aclaran que estos poseen gran valor por ser potenciales voluntarios del equipo fijo y referentes de otros voluntarios (J. Bustos, comunicación personal, 1 de agosto de 2019). Como el empleado de TECHO recién mencionado reconoce que actualmente la demanda de voluntarios jóvenes excede la oferta que ellos pueden cubrir, la organización ya no destina grandes esfuerzos y recursos para reclutarlos (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Por último, los empleados de la organización no mencionan otros targets a los cuales les interesa reclutar ahora o en el futuro, u otros targets que eviten, y por eso se decide dejar el resto de las celdas en blanco. Se vuelve a incluir la matriz adaptada de Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017) con lo recién explicado ya incorporado.

Matriz 3: Evaluación del atractivo de segmentos de voluntarios generales de TECHO v.2

		Atractivo del segmento de mercado		
		No atractivo	Promedio	Atractivo
Fortalezas de la organización para atender al segmento	Débil	Fuertemente evitar	Evitar	Potencial eventual
	Promedio	Evitar	Potencial eventual	Target Principal VOLUNTARIOS UNIVERSIDADES, COLEGIOS SECUNDARIOS Y EMPRESAS
	Fuerte	Potencial eventual	Target secundario VOLUNTARIOS AMIGOS/ FAMILIAS	Target secundario VOLUNTARIOS JÓVENES

Fuente: Elaboración propia en base a Hooley, Piercy y Nicoulaud (2017, p. 230)

3.2.2 Marca empleadora

Referido al componente de marca empleadora, en este subapartado se aplican los conceptos teóricos explicados en el capítulo 2, a partir de los valores, tono y personalidad, logotipo e isotipo y políticas y reputación que se pueden apreciar en TECHO.

3.2.2.1 Valores

Los valores de TECHO son solidaridad, convicción, excelencia, diversidad y optimismo. TECHO Internacional enuncia estos valores en su “Manual de Marca” para que todos los países en los cuales opera la organización los utilice como guía para el desarrollo de piezas de comunicación y en el discurso de charlas informativas de reclutamiento (TECHO Internacional, 2019) y (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Al transmitir estos valores en el reclutamiento de voluntarios, TECHO atrae a individuos “coherentes con nuestros valores, con una cultura de derechos humanos y participación, que promueven la mejora continua de nuestro trabajo” (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Esto es crucial para la marca empleadora de TECHO ya que la organización tiene como objetivo que todos sus voluntarios terminen la experiencia con un “perfil de egreso” determinado, tal como lo indica la entrevistada. Este perfil incluye conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que están alineados con los cinco valores ya mencionados que se desarrollan a continuación.

Díaz (2018) profundiza en el significado de cada uno de los valores en el “Manual de Inducción para Referentes”. Primero, el valor de solidaridad refiere a la empatía que se genera con las familias que viven en asentamientos y la propuesta a trabajar con ellos para hacer reconocer sus derechos, reduciendo injusticias y desigualdades. Se destacan dos ejemplos de esto en el *Instagram* de TECHO. La primera, publicada el 6 de mayo de 2018, (ver anexo 13), refleja el valor de solidaridad en el texto que acompaña la foto. Este incluye la frase “Ser voluntario/a es tener todos los días la posibilidad de encontrarnos con personas desconocidas que vale la pena conocer. Es comprometerse con una realidad y luchar por transformarla”. La segunda, fue publicada en el *Instagram* de TECHO el 23 de enero de 2019, (ver anexo 14). La publicación en cuestión invita a los seguidores que asisten al colegio a etiquetar a sus amigos con los

que les gustaría participar de una construcción de viviendas, con el objetivo de aumentar la inserción de voluntarios. En este caso, el valor de solidaridad se representa en la foto que muestra a un voluntario de espaldas luciendo una remera de TECHO, la cual incluye la frase “Si todo te da IGUAL, no estás haciendo bien las CUENTAS”.

Segundo, el valor de convicción alude al fuerte compromiso que tienen los integrantes de TECHO de lograr su misión y la certeza de que van a trabajar sin descanso y en equipo hasta lograrlo. Se evidencia el valor de convicción en la publicación de *Instagram* del 3 de mayo de 2019, (ver anexo 15), por la actitud comprometida que se destaca de los voluntarios de TECHO. La foto incluye la frase “Ni la lluvia nos para #ColectaTECHO” y el texto comienza con la frase “60% de los asentamientos se inunda cada vez que llueve”, explicando que, a pesar de que durante la colecta se espera lluvia, el mal clima no frena a los voluntarios.

Tercero, el valor de excelencia hace hincapié en la retroalimentación a través de la creatividad, innovación y el reconocimiento de errores, para asegurar un trabajo de calidad. TECHO evidencia este valor en las publicaciones en *Instagram* del 3 de julio de 2017 y 20 de septiembre de 2017. En ambos casos se menciona que TECHO está re-diseñando la vivienda de emergencia, demostrando que la organización busca la constante mejora y el trabajo de calidad. En la primera publicación, (ver anexo 16, se explica que se realizó un concurso pidiendo innovaciones con respecto al modelo actual de la vivienda, y se incluye un video que muestra el *render* de uno de los modelos finalistas. En la segunda publicación, (ver anexo 17), se muestra el proceso de construcción de uno de los modelos finalistas, explicando que lo están construyendo para usar como comedor en un asentamiento, permitiendo el aprendizaje a través de la prueba.

Cuarto, diversidad refiere al enriquecimiento que resulta de combinar el trabajo de personas diferentes. Esto incluye diferencias de género, procedencia étnica, social, religiosa, ideología política u orientación sexual. Este valor se puede ver en dos publicaciones de *Instagram* del 12 de mayo de 2017 y 8 de marzo de 2018. La primera, (ver anexo 18), destaca la sinergia que se logra entre personas de diferente procedencia social al incluir una foto con las manos de dos personas construyendo en conjunto, y la frase “Juntos, vecinos y voluntarios, podemos

construir un país más justo y sin pobreza”. La segunda, (ver anexo 19), fue publicada en el día internacional de la mujer y menciona la importancia de seguir trabajando por la igualdad de género. La publicación incluye una serie de imágenes de mujeres construyendo viviendas de emergencia, y el texto busca concientizar sobre las injusticias que experimentan las mujeres en los asentamientos. El texto describe cómo las mujeres que viven en situación de pobreza lidian con importantes dificultades para insertarse laboralmente y como, las que logran hacerlo, experimentan una brecha salarial del 40% en comparación con sus pares del género masculino.

Quinto, el valor de optimismo indica la creencia de que las injusticias presentes en la actualidad serán erradicadas y, por lo tanto, la mirada de TECHO sobre el futuro es esperanzada y alegre. Este valor se muestra en las publicaciones de *Instagram* del 26 de enero de 2017 y 25 de enero de 2019. La primera, (ver anexo 20), incluye la foto de voluntarios y vecinos trabajando en conjunto, cargando una pared para la construcción de una vivienda de emergencia. La publicación es un buen ejemplo del valor optimista de TECHO ya que en la foto los voluntarios caminan al lado de una pared de cemento con alambre de púas, probablemente de un barrio privado, pero el texto que la acompaña es esperanzador y optimista al decir “Hay paredes que separan y hay paredes que unen #SoyVoluntario”. La segunda, (ver anexo 21), incluye la foto de un voluntario en una colecta de TECHO disfrazado de *minion*, personaje alegre de una película animada. Los voluntarios suelen disfrazarse para la colecta para utilizar el humor y actitud alegre para motivarse y diferenciar a TECHO de otras ONG que recaudan fondos.

3.2.2.2 Tono y personalidad

Según el “Manual de Marca” de TECHO Internacional, los pilares de este definen el tono y personalidad de la organización, que son caracterizados como integrador, joven, innovador, denunciante y global. A continuación se explica cada uno de ellos y se incluyen ejemplos de piezas de comunicación en redes sociales de TECHO para demostrar su uso en la realidad. Algunas de las publicaciones se utilizan específicamente para convocar voluntarios y otras no lo mencionan, pero se entiende que toda comunicación busca generar el

involucramiento del público y aumentar el valor de la marca de TECHO, beneficiando así el reclutamiento.

Primero, por integrador se refiere al trabajo en conjunto entre voluntarios y pobladores de asentamientos para la ejecución de la misión de la organización. Se puede apreciar el tono y personalidad integradora de TECHO en la pieza que se incluye en el anexo 22, por su reiterado énfasis en el trabajo en conjunto de los voluntarios y vecinos de los asentamientos. Esto se ve reflejado en el video y en el texto del mismo, especialmente en la siguiente frase “...queremos sumar siempre a la mayor cantidad de perspectivas posibles. Pero siempre desde un mismo lugar: con los pies en el barrio, trabajando junto a quienes viven el problema a diario...” (Instagram TECHO Argentina, 2019).

En cuanto a la característica relacionada con el tono y personalidad joven, se asocia a esta última, no con una cuestión de edad, sino con un “espíritu joven”, ya mencionado en el subapartado 3.3.1.1 de segmentación. Esto tiene que ver con las características típicas de la juventud, como el idealismo, la valentía, trasgresión y creencia de que lo imposible es posible, a partir del propio accionar de cada persona. En el anexo 23 se puede ver la copia de pantalla de un video que refleja el tono y personalidad joven presente en el discurso de TECHO. El video en cuestión comienza con el preconcepción negativo que se tiene de la juventud, y es rápidamente confrontado y refutado a partir de los testimonios de voluntarios de TECHO. Los últimos expresan su opinión sobre lo que es un joven voluntario y los testimonios giran en torno al idealismo, compromiso, y el deseo de ser parte de la transformación social.

Continuando con la característica de tono y personalidad innovador, ésta alude al discurso creativo y emprendedor de TECHO, reflejo del modelo único y vanguardista de su voluntariado. Esto último se aprecia en el anexo 24, que incluye una publicación de *Instagram* para reclutar voluntarios, específicamente en el texto que acompaña la foto. En este TECHO invierte el rol entre el reclutador y reclutado, generando que los voluntarios potenciales de colegios secundarios sean los promotores de la actividad de reclutamiento. En vez de invitar a los seguidores a que se anoten en la construcción de viviendas, TECHO les propone que le pidan a sus profesores y directivos que se contacten con la organización para anotar al colegio en el voluntariado.

Luego, el tono y personalidad denunciante hace referencia al estilo directo y comprometido de TECHO, al advertir sobre las condiciones habitacionales en las que viven las personas en pobreza e indigencia y promover la acción para cambiarlo. El tono y personalidad denunciante se puede apreciar en el anexo 25, que incluye una publicación de *Instagram* comunicando la campaña de TECHO, “La casilla rosada”. Esta publicación está relacionada con las elecciones presidenciales de 2019 y por eso incluye la foto de una casilla de chapa, típica de los asentamientos, pintada de color rosa y colocada frente a la Casa Rosada, sede del poder ejecutivo de la República Argentina. El texto que acompaña la foto incluye un discurso denunciante de la situación en la que viven millones de personas en la Argentina, buscando movilizar a los seguidores al pedirles que compartan un link específico a los candidatos. Se explica que el link incluye propuestas de TECHO para mejorar la situación habitacional en los asentamientos.

Por último, por el tono y personalidad global se está haciendo referencia a que TECHO dimensiona la problemática de pobreza como un fenómeno mundial y, por lo tanto, su accionar no se restringe a límites geográficos, políticos, ideológico o religiosos. Por ejemplo, TECHO Argentina y TECHO Paraguay articulan en conjunto el desarrollo comunitario de las personas que viven en asentamientos ubicados en el límite entre las fronteras de estos países (Fourcade, 2012). En el anexo 26 se incluye una publicación de *Instagram*, como un ejemplo del tono y personalidad global que utiliza TECHO. El texto que acompaña la imagen menciona que es el Día Internacional para la Erradicación de la pobreza y como Latinoamérica es la región más desigual del planeta. Asimismo, el texto incluye la postura global de TECHO al mencionar que la problemática provoca que “miles de jóvenes de diferentes países trabajamos incansablemente para superar la pobreza desde y con las personas que lo sufren”.

3.2.2.3 Logotipo e Isotipo

TECHO es una marca creada en 2012, resultado de un proceso de transformación de la marca anterior, denominada Un Techo para mi País. El cambio se generó al cambiar los objetivos y el enfoque del trabajo en los asentamientos, pasando a concentrarse con exclusividad en el desarrollo

comunitario de Vivienda y Hábitat, como se menciona en el subapartado 3.1.1 (TECHO, 2019a). Esto se refleja en el actual logotipo que solo incluye la palabra “TECHO”, resaltando el rol de la vivienda de emergencia, y con su isotipo que se asemeja al símbolo de una vivienda. Se incluye el antiguo y actual logotipo e isotipo en los anexos 27 a 30.

Asimismo, el hecho de que el logotipo deje de incluir la frase “mi país” respeta los lineamientos de globalidad de tono y personalidad mencionados en el “Manual de marca internacional” (TECHO Internacional, 2019). También, el logotipo incluye en una versión el slogan “Juntos por un mundo sin pobreza”, (ver anexo 29). Por último, el isotipo pone en manifiesto el valor de TECHO de optimismo ya que utiliza el símbolo de una flecha ascendente, (ver anexo 30).

3.2.2.4 Políticas y reputación

TECHO es una ONG con políticas claras para el manejo de su marca, cuestión clave para proteger la reputación de TECHO como marca empleadora.

El ‘Manual de marca’ posee una sección específica sobre las consideraciones que se deben tomar, llamado “Autorización de uso de marca” (TECHO Internacional, 2019). En este manual se detalla como la marca se encuentra registrada en cada país que opera y que, si empresas, instituciones o cualquier otra entidad quiere hacer uso de la marca TECHO para la creación de contenido de difusión pública, es necesario que la gerencia de TECHO otorgue primero su permiso. Estos permisos se conceden para cada caso de forma puntual y por un plazo determinado y limitado. De esta forma, TECHO protege la imagen de su marca, garantizando su control y evitando que se la relacione con entes u organizaciones que no respeten las mismas prácticas y valores que promueve la ONG.

También, TECHO se beneficia del efecto multiplicador de los voluntarios que difunden el programa de voluntariado a través del boca a boca, logrando así promover una reputación positiva de la ONG como “empleador”, es decir, proveedor de voluntariados. Esto se evidencia en la “Evaluación de Experiencia de Voluntariado”, un estudio realizado por TECHO que la organización difundió de forma resumida en un *newsletter* (TECHO Newsletter febrero, 2019). El reporte describe los resultados de una encuesta realizada en 2018 a voluntarios de TECHO de 18 de los 19 países en Latinoamérica y el Caribe en donde opera

la ONG, inclusive Argentina. El reporte detalla que 98% de los encuestados recomendaría el voluntariado de TECHO y más de la mitad de los voluntarios “llegó a TECHO por un/a amigo/a” (TECHO, Newsletter febrero, 2019).

3.2.3 Posicionamiento

En este subapartado se aborda la estrategia de posicionamiento de TECHO para el reclutamiento de voluntarios, la cual incluye su categorización principal y las secundarias.

Tal como dicen Wymer y Knowles (2006), en su definición de posicionamiento para el tercer sector, la organización utiliza este componente para influir en la percepción que el público tiene sobre TECHO. A partir de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los empleados de TECHO, se observa que la ONG ha logrado atravesar las etapas de posicionamiento de *awareness* e imagen positiva, para ubicarse a partir del 2013 en la etapa de diferenciación.

Primero, cuando se creó TECHO en 2003, la organización utilizó una estrategia de generación de *awareness* con el objetivo de darse a conocer y crear una base de confianza y transparencia para atraer voluntarios y donantes. Esto se logró gracias a la repercusión que obtuvieron al realizar construcciones de viviendas masivas en asentamientos con miles de voluntarios. Al realizar anualmente dos grandes acciones de construcción de viviendas, se reunían en cada oportunidad cientos de voluntarios para construir las viviendas de emergencia con las familias de los asentamientos. Estas cifras, más el hecho de que las construcciones se hicieron con voluntarios jóvenes, llamó mucho la atención del público general, logrando cobertura periodística en medios masivos como La Nación e Infobae. Algunos de los títulos incluyen “La fuerza del voluntariado” (Gingins, 2011) y “Una colecta para construir más de cien viviendas” (Infobae, 2009). A partir de eso, la organización comienza a transitar la segunda etapa, de imagen positiva, afianzando la posición de esta última a partir de la comunicación entre los participantes de los programas de voluntariado de TECHO. Esta etapa se corresponde con el desarrollo de comunidades autosuficientes, donde TECHO ejecuta programas de voluntariado en los asentamientos para que sus pobladores tengan herramientas para que se garantice su continuo progreso, transmitiendo que TECHO no realiza actividades de asistencialismo (Fourcade,

2012). Las actividades de voluntariado incluyen apoyo escolar, ludoteca, talleres de oficios, entrega de microcréditos, entre otras. Sin embargo, en 2013 TECHO realiza un cambio de metodología en su trabajo, pasando a enfocarse exclusivamente en el programa de Vivienda y Hábitat y eliminando las actividades que no están relacionadas con esto, como las de educación, recreación, entrenamiento de oficios y microcréditos, ya mencionadas en el párrafo anterior (TECHO, 2019a).

A partir de este nuevo enfoque en el desarrollo del programa Vivienda y Hábitat en los asentamientos, TECHO se introduce en la tercera etapa de posicionamiento, que consiste del uso de una estrategia de diferenciación, que mantiene en la actualidad. La organización está asociada con las construcción de viviendas de emergencia, tal como lo afirma la subdirectora de comunicación al decir que “TECHO refuerza con el público el símbolo de la casa, muy impactante cuando pusimos la casa en el obelisco” (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Esto último se refiere a la intervención que realizó TECHO en 2016 al colocar una vivienda de emergencia sobre Plaza de Mayo, aprovechando la visibilidad de este punto para lograr repercusión en importantes medios de comunicación. Por ejemplo, el diario Clarín publicó un artículo con el título “Participan más de 9 mil voluntarios con una intervención en el Obelisco, la organización TECHO lanzó su colecta anual” (Clarín, Participan más de 9 mil voluntarios Con una intervención en el Obelisco, la organización TECHO lanzó su colecta anual., 2016).

Considerando las categorías de posicionamiento de Porter (1985), explicadas en el subapartado 2.3.2.3, en el caso de TECHO se pueden identificar particularmente las de enfoque y diferenciación. La primera, posicionamiento de enfoque, se debe a que TECHO concentra su actividad de voluntariado en la reducción de pobreza, a través del desarrollo comunitario, con su programa de Vivienda y Hábitat. La subdirectora de comunicación de TECHO, Cecilia Calvo, dice “el posicionamiento que nosotros buscamos es que nos recuerden como una organización que trabaja en asentamientos, barrios populares, para superar la situación de pobreza” (C. Calvo, comunicación personal, 4 de junio de 2019). Mientras que la segunda, posicionamiento de diferenciación, se relaciona con el impacto inmediato y directo que tienen los voluntarios en su acción social, diferenciando a este voluntariado del de otras ONG. Dicha inmediatez se debe a

la construcción de viviendas de emergencia en un plazo que promedia en dos a tres días, y su carácter directo corresponde a que la actividad de voluntario se realiza en conjunto con las familias de los asentamientos.

Finalmente, podemos utilizar las subcategorías de posicionamiento de Kotler (1999) y Kotler y Andreasen (1996), también desarrolladas en el subapartado 2.3.2.3, para identificar las que corresponden al caso de TECHO: posicionamiento de innovación y relación con los principales *stakeholders*. Vemos que innovación, está presente en la metodología distintiva y única que tiene TECHO de operar integrando la concientización de la problemática social en conjunto con el accionar. Además, la característica de innovación se evidencia en el programa mismo de TECHO, ya que el desarrollo comunitario en los asentamientos se realiza mediante el trabajo en conjunto de voluntarios y pobladores. Ambos puntos se explican detalladamente en el subapartado 3.1 (J. Bustos, comunicación personal, 20 de agosto de 2019). La segunda subcategoría que encontramos en el posicionamiento de TECHO, relación con los principales *stakeholders*, refiere a la relación con sus voluntarios y los pobladores de los asentamientos. Ambos son centrales para la organización al punto que son el foco de la misión dual, tal como se explica en el subapartado 3.1.1. En el caso de los voluntarios, estos no son considerados únicamente colaboradores, sino también sujetos en formación. Por esto, TECHO busca que a partir de la experiencia de voluntariado ellos puedan adquirir ciertos conocimientos, habilidades y actitudes alineados con los valores de la organización (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019). Por otro lado, la relación cercana con los pobladores es característica del programa de TECHO. Desde sus inicios la organización ha trabajado en conjunto con ellos para definir las acciones a realizar en cada asentamiento. Estas acciones se definen en las llamadas “mesas de trabajo”, donde semanalmente se reúnen voluntarios de TECHO con referentes de barrios para definir las necesidades de estos y su orden de prioridad para solucionarlos. Por ejemplo, se puede decidir priorizar la construcción de una vivienda para uso comunitario en el barrio, la construcción de veredas o trabajar con el municipio para solicitar un servicio como electricidad. Empleados de la organización mencionan que esta metodología está asociada como una característica distintiva de TECHO, en tanto estos últimos reconocen que las soluciones se definen en conjunto, sin

que se imponga una única solución para todos los barrios donde trabaja la organización (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

3.2.4 Propuesta de valor al empleado

En este subapartado se explica la propuesta de valor al empleado que TECHO dispone para sus voluntarios con el objetivo de atraerlos. En el caso de esta ONG, se identifican dos propuestas de valor para los voluntarios generales, el principal foco de este Trabajo Final. Una propuesta de valor para los voluntarios libres, es decir jóvenes, y otra para los voluntarios autofinanciados, que incluyen a los voluntarios de empresas, secundarios, universidades y grupos de amigos y familias. Para detallar cada propuesta de valor al voluntario, se utilizan los modelos de Emerg (2019) y Moore (2014), mencionados en el subapartado 2.3.2.4.

Antes de comenzar a describir la propuesta de valor de TECHO para cada uno de los dos segmentos, cabe aclarar que la organización no posee un documento formal que las explicita, pero se pueden identificar los elementos que las componen a partir de las entrevistas realizadas a empleados de la organización. Asimismo, se incluye información relevada de las entrevistas realizadas a dos voluntarias de TECHO, Daniela Hirsch y María Emilia Junghanns, para completar el análisis de este componente.

Utilizando el modelo de Emergn, incluido en la tabla 2, la propuesta de valor de TECHO a los voluntarios incluye los elementos referidos a la necesidad que satisface, su enfoque, los beneficios que ofrece y cómo se diferencia de sus competidores. Cabe aclarar que la pregunta “¿Cómo impactan en el estado de resultados?” incluida en la fila de beneficios, a los fines de la presente investigación, es reformulada a “¿Cómo impacta a la organización la incorporación del segmento en cuestión?”. Se incluye el cambio en las tablas 3 y 5, incluidas en este subapartado.

Comenzando con la propuesta de valor para voluntarios libres, TECHO reconoce que la principal necesidad de estos voluntarios es poder contribuir activamente en la reducción de la pobreza y desigualdades sociales presentes en los asentamientos (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Continuando con el modelo de Emergn (2019), se puede identificar que el tamaño de la oportunidad es grande ya que hay un gran interés de las

generaciones Z e Y de provocar cambios positivos en la sociedad (Premack, 2018). Particularmente para TECHO, se estima que la demanda de su programa de voluntariado va a seguir superando la oferta disponible de actividades de voluntariado (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019).

En relación al enfoque del programa de voluntariado de TECHO, este tiene una óptica de justicia y derechos humanos que resulta en la invitación a voluntarios potenciales de reflexionar y participar en acciones de desarrollo comunitario colaborando a la par con los pobladores (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019). El entrevistado citado en el párrafo anterior puntualiza este enfoque de justicia al decir que “vamos a solucionar esto desde una cuestión netamente de igualdad”. Asimismo, el enfoque de justicia y derechos humanos recién descrito también se puede ver en la sección titulada “Discurso” en el “Manual de Marca” de la organización, que se incluye en el Anexo 31 (TECHO Internacional, 2019).

Pasando a la sección de beneficios del modelo de Emergn (2019), a partir de una encuesta realizada por TECHO a sus voluntarios en 2018, la organización pudo identificar que al realizar el programa, sus voluntarios:

“pasan por un proceso de crecimiento y formación personal y profesional en su experiencia de voluntariado. Ponen en práctica sus capacidades y conocimientos existentes, e incorporan nuevos que tienen un componente personal y una orientación al trabajo en comunidad” (TECHO Newsletter febrero, 2019).

Esto se puede sintetizar al decir que los beneficios que atraen a los voluntarios son: el crecimiento, desarrollo personal y profesional e incorporación de nuevos conocimientos relacionados con el trabajo realizado en comunidad.

Además, en el caso del voluntariado de la colecta, evento anual de recaudación de fondos, TECHO resalta en sus comunicaciones de reclutamiento el beneficio adicional de diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios. Esta idea de diversión y vínculo es representada en diferentes piezas de comunicación utilizadas en redes sociales. Se puede observar un caso de esto en el anexo 13. En esta pieza se pueden observar a voluntarios participando de la colecta, disfrazados y saltando con alegría, ejemplificando las emociones que TECHO parece querer resaltar como las que se experimentan durante el voluntariado (Instagram TECHO Argentina, 2019).

Para culminar con los beneficios, se debe analizar cómo la incorporación de voluntarios jóvenes parece impactar a TECHO. En este sentido cabe destacar

que la incorporación de estos se constituye como un elemento estratégico para contribuir al propósito de TECHO. Esto se debe a que parte del propósito de TECHO es “formar jóvenes voluntarios a través del vínculo con los vecinos de las comunidades” (TECHO, 2018, p. 3). Además, como se menciona en el subapartado 3.2.1.1 de segmentación de mercado, TECHO parece considerar a los voluntarios jóvenes como un segmento atractivo a reclutar y considera que la organización posee un alto nivel de fortalezas para hacerlo.

Para finalizar la descripción de la propuesta de valor a los voluntarios jóvenes siguiendo el modelo de Emergn (2019), se identifica qué es lo que diferencia al programa de TECHO con respecto a otras ONG. Los empleados de TECHO mencionan que no se comparan con otras ONG; Daniela Hirsch, del segmento de voluntarios jóvenes, reconoce que lo que le parece que diferencia a TECHO de otras ONG es que el modelo de la organización no es asistencialista. Además, destaca que los problemas y soluciones para el asentamiento se definen a partir del trabajo en conjunto entre voluntarios y pobladores. Por último, se observa que la entrevistada valora que la organización no responde a un partido político o una religión en particular.

Lo expuesto hasta el momento se sintetiza en la siguiente tabla que incluye las seis preguntas del modelo de Emergn.

Tabla 3: Propuesta de valor de TECHO a sus voluntarios libres (jóvenes)

NECESIDAD	<p><i>¿Cuáles son las necesidades de los usuarios?</i></p> <p>Contribuir activamente a la reducción de la desigualdad social presente en los asentamientos.</p>	<p><i>¿Cuál es el tamaño de la oportunidad y trayectoria?</i></p> <p>Gran potencial por interés de generaciones Z e Y en generar cambios positivos en la sociedad.</p>
ENFOQUE	<p><i>¿Qué se va a hacer para satisfacer las necesidades de los usuarios? ¿Cómo es el diseño de la solución?</i></p> <p>Óptica de justicia y derechos humanos que se implementa a partir de la invitación a voluntarios de reflexionar y participar junto a pobladores de asentamientos en el desarrollo comunitario de estos.</p>	
BENEFICIOS	<p><i>¿Qué beneficios se le puede ofrecer a los consumidores/ usuarios? ¿Por qué es atractivo para ellos?</i></p> <p>Los beneficios incluyen el crecimiento, desarrollo personal y profesional, incorporación de nuevos conocimientos, diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios.</p>	<p><i>¿Cómo impacta a la organización la incorporación del segmento en cuestión?</i></p> <p>Segmento atractivo y fácil de reclutar para TECHO .</p>

COMPETIDORES	<p><i>¿Cuál es la diferencia de la propuesta de valor en comparación con la competencia?</i></p> <p>El modelo de la organización no es asistencialista, los problemas y soluciones se definen a partir del trabajo en conjunto entre voluntarios y pobladores. También, la organización no responde a un partido político o una religión en particular.</p>
--------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a Emergn (2019)

La propuesta de valor al voluntario joven recién descrita se puede resumir en una oración utilizando el modelo de propuesta de valor de Moore (2014) desarrollado en el capítulo 2. Se incluye en la siguiente tabla el modelo original de Moore y la versión adaptada al caso TECHO.

Tabla 4: Propuesta de valor de Moore adaptada a voluntario joven de TECHO

Modelo original	Modelo adaptado
Para (consumidor target) que (declaración de la necesidad u oportunidad), nuestro (nombre de producto o servicio) es (categoría de producto) que (declaración del beneficio).	Para los voluntarios jóvenes que buscan contribuir activamente a la reducción de la desigualdad social presente en los asentamientos, TECHO es el voluntariado que brinda crecimiento, desarrollo personal y profesional, incorporación de nuevos conocimientos, diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios.

Fuente: Elaboración propia en base a Moore (2014)

Debido a que existen diferencias significativas entre las propuestas de valor a los voluntarios libres, es decir jóvenes, y los voluntarios autofinanciados, que incluyen a los voluntarios de empresas, colegios secundarios, universidades y grupos de amigos y familias, se describe su propuesta de valor a continuación. Cabe aclarar que en el segmento de voluntarios autofinanciados la mayoría son parte de un programa más amplio de responsabilidad social empresarial o universitaria, hasta la actividad puede formar parte del currículum en el caso de algunas instituciones educativas. Esto es relevante porque al describir la propuesta de valor al voluntario autofinanciado se debe considerar la perspectiva del voluntario y también la de la empresa o institución que promueve y facilita la actividad.

Comenzando con las necesidades de los voluntarios, en base a lo expresado por los empleados de TECHO, estas incluyen: conocer la realidad que se vive

en los asentamientos, entender los factores relacionados a la problemática y participar de acciones para reducir la desigualdad social presente en los asentamientos.

Con respecto al tamaño de la oportunidad, existe una tendencia creciente por parte de las empresas e instituciones de invertir en responsabilidad social empresarial y universitaria por los beneficios que genera para las organizaciones participantes (Márquez, 2017). Asimismo, hay un alto nivel de interés por parte de los empleados y alumnos de universidades y secundarios de participar en programas de voluntariado. Por ejemplo, en el caso del segmento de empresas, hay registros de campo que demuestran cómo existe un amplio porcentaje de empleados quienes quieren que su organización promueva actividades de voluntariado (Clarín, 2018). Por otro lado, el interés de las generaciones Z e Y de provocar cambios positivos en la sociedad, ya explicado en el capítulo 2, aplica también al segmento de alumnos universitarios y secundarios (Premack, 2018).

Continuando con el enfoque de la propuesta de valor, se puede citar al responsable de inserción de voluntarios de Buenos Aires de TECHO. Este último indica que para este segmento, la ONG utiliza “cifras para sensibilizar de que existe una problemática” (J. Bustos, comunicación personal, 4 de junio de 2019) como estrategia para que las empresas e instituciones acuerden reclutar a sus propios empleados o estudiantes para participar en el voluntariado. Por lo tanto, podemos resumir que el enfoque para el segmento autofinanciado es el de dar a conocer la realidad que viven millones de personas en asentamientos con cifras estadísticas y posibilitar el contacto personal con pobladores de estos asentamientos.

Con respecto a los beneficios que TECHO ofrece a los voluntarios autofinanciados, no se observan diferencias con los beneficios de los voluntarios jóvenes. Estos son: crecimiento, desarrollo personal y profesional, incorporación de nuevos conocimientos relacionados con el trabajo realizado en comunidad, diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios. Un ejemplo del beneficio de vínculos significativos es el que brinda una empleada de TECHO al mencionar como, en el caso del segmento de grupos de amigos y familias, un año incluyeron en la remera de TECHO para estos

voluntarios el *slogan* “construyamos vínculos fuertes como una casa” (S. Ambrosino, comunicación personal, 15 de febrero de 2019).

Siguiendo el modelo de Emergn (2019), podemos analizar cómo la incorporación de voluntarios autofinanciados parece impactar a TECHO (esto ya fue abordado en el subapartado 3.2.1.1 de Segmentación), y concluimos que TECHO parece considerar a este segmento como su *target* principal, al cual le dedica la mayor cantidad de recursos y esfuerzo por su valor estratégico en términos de recaudación de fondos.

Para finalizar la descripción de la propuesta de valor a los voluntarios autofinanciados siguiendo el modelo de Emergn (2019), identificamos qué es lo que diferencia al programa de TECHO con respecto a otras ONG. Un empleado de TECHO aclara que “no competimos directamente con las otras organizaciones en voluntariado corporativo pues no hay una experiencia similar a la nuestra” (J. Bustos, comunicación personal, 20 de agosto de 2019. Así mismo María Emilia Junghanns, voluntaria de SAP en el Programa de Vivienda y Hábitat, menciona que lo que diferencia a TECHO de otras ONG es el desafío que plantea la actividad: “en TECHO te pones a prueba (...) Yo nunca había clavado un clavo antes y creo que a mucha gente le pasa. Estás ayudando, pero al mismo tiempo te desafías a vos mismo”. Además destaca que a diferencia de otras ONG en donde la participación es más superficial, en TECHO la actividad es intensa y permite generar resultados rápidos y una conexión con las personas de los asentamientos. Esto lo explica al decir que se inicia el voluntariado cavando un pozo y al final del fin de semana podes ver como “creaste algo” con y para una familia.

Lo expuesto hasta el momento se sintetiza en la siguiente tabla que incluye las seis preguntas del modelo de Emergn.

Tabla 5: Propuesta de valor de TECHO a sus voluntarios autofinanciados (empresas, secundarios, universidades y grupos de familias y amigos)

NECESIDAD	<p><i>¿Cuáles son las necesidades de los usuarios?</i></p> <p>Conocer la realidad que se vive en los asentamientos, entender los factores relacionados a la problemática y participar de acciones para reducir la desigualdad social.</p>	<p><i>¿Cuál es el tamaño de la oportunidad y trayectoria?</i></p> <p>Gran potencial de crecimiento por buena imagen que genera RSE/ RSU y por interés de los propios empleados y alumnos.</p>
-----------	---	---

ENFOQUE	<p><i>¿Qué se va a hacer para satisfacer la necesidades de los usuarios? ¿Cómo es el diseño de la solución?</i></p> <p>Dar a conocer la realidad que viven millones de personas en asentamientos con cifras estadísticas y posibilitando el contacto personal con pobladores de estos asentamientos.</p>	
BENEFICIOS	<p><i>¿Qué beneficios se le puede ofrecer a los consumidores/ usuarios? ¿Por qué es atractivo para ellos?</i></p> <p>Los beneficios incluyen el crecimiento, desarrollo personal y profesional, incorporación de nuevos conocimientos, diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios.</p>	<p><i>¿Cómo impacta a la organización la incorporación del segmento en cuestión?</i></p> <p>Segmento estratégico y target principal de TECHO.</p>
COMPETIDORES	<p><i>¿Cuál es la diferencia de la propuesta de valor en comparación con la competencia?</i></p> <p>Actividad intensa que permite a los voluntarios desafiarse a sí mismos, generar resultados rápidos y tangibles, posibilitando el contacto directo con los pobladores de los asentamientos.</p>	

Fuente: Elaboración propia en base a Emergn (2019)

La propuesta de valor al voluntario autofinanciado recién descrita se puede resumir en una oración utilizando el modelo de propuesta de valor de Moore (2014) desarrollado en el capítulo 2. Se incluye en la siguiente tabla el modelo original de Moore y la versión adaptada al caso TECHO.

Tabla 6: Propuesta de valor de Moore adaptada a voluntarios autofinanciados de TECHO

Modelo original	Modelo adaptado
Para (consumidor target) que (declaración de la necesidad u oportunidad), nuestro (nombre de producto o servicio) es (categoría de producto) que (declaración del beneficio).	Para los voluntarios autofinanciados (empresas, secundarios, universidades y grupos de amigos y familias) que buscan conocer la realidad que se vive en los asentamientos, entender los factores relacionados a la problemática y participar de acciones para reducir la desigualdad social, TECHO es el voluntariado que brinda crecimiento, desarrollo personal y profesional, incorporación de nuevos conocimientos, diversión y vínculos significativos a partir de la interacción con otros voluntarios.

Fuente: Elaboración propia en base a Moore (2014)

3.3. Resultados cuantitativos

En este apartado se incluyen los resultados de la investigación cuantitativa de las motivaciones de los voluntarios al momento de elegir hacer un voluntariado de TECHO. Para esta parte de la investigación, se utilizan fuentes secundarias y primarias. Para el primer caso, se recurre a un documento de TECHO que caracteriza al perfil de los voluntarios de la organización en Latinoamérica, titulado “Evaluación de Experiencia de Voluntariado”³ (TECHO Newsletter febrero, 2019). Mientras que para el segundo caso se realizó una encuesta a 81 voluntarios de TECHO, pertenecientes a las cuatro sedes de Buenos Aires.

3.3.1 Presentación de datos cuantitativos

3.3.1.1 Perfil voluntarios TECHO Latinoamérica y caribe

De acuerdo con el reporte “Evaluación de Experiencia de Voluntariado”, TECHO identifica en sus voluntarios ciertas características en común, incluyendo rango de edad, nivel de experiencia, como llegaron a TECHO y su opinión sobre este voluntariado.

Con respecto a la edad, el rango predominante oscila entre los 18 y 26 años, alcanzando al 77% de los participantes. Además, casi la totalidad de los voluntarios, (98%), recomendaría el programa de la ONG. En este sentido, cabe destacar que más de la mitad llegó a TECHO por la recomendación de un amigo y la mitad indica que éste fue su primer voluntariado.

Una información relevante, que se desprende del reporte, es que los mismos voluntarios encuestados reconocen que TECHO contribuye a la sociedad a partir del trabajo con voluntarios, al fomentar su participación ciudadana, permitiendo que conozcan realidades diferentes y su empoderamiento.

3.3.1.2 Encuesta a voluntarios de Buenos Aires

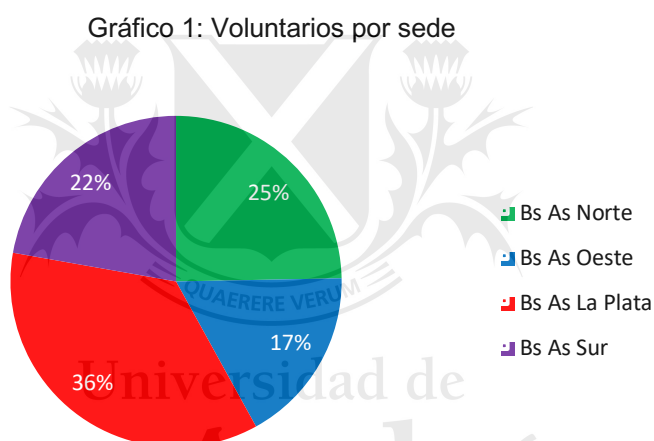
En base al informe citado, se realizó una encuesta a 81 voluntarios de las cuatro sedes de Buenos Aires a fin de profundizar en la comprensión de las motivaciones de los voluntarios de TECHO Argentina. Además, se incluyeron

³ Como el documento no es de acceso público, se utiliza el resumen del mismo publicado por TECHO en el Newsletter de Socios de TECHO de febrero 2019.

datos sobre el género de los encuestados, la tipología de las actividades que realizan, la antigüedad de participación, las motivaciones para anotarse en TECHO y las razones por las cuales dejaron de participar en el programa.

Los resultados de esta investigación se presentan en 16 gráficos, de elaboración propia, correspondientes a las preguntas que se pueden visualizar en el anexo 8. La muestra incluye a voluntarios que realizan o realizaron el programa de TECHO entre 2013 y 2019, lo cual se explica en mayor detalle en el apartado 1.5 de metodología.

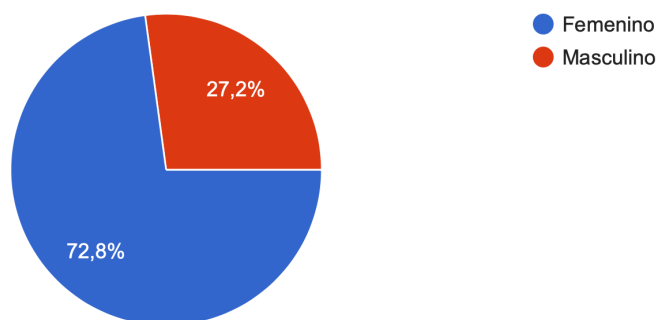
El gráfico 1 muestra la distribución de los participantes en la encuesta de acuerdo a la sede a la cual pertenecen.



Como se observa en el gráfico, la mayoría de los encuestados, 36%, corresponde a la sede La Plata. Luego, el resto de la muestra se distribuye en 25% la sede Norte, 22% la sede Sur y 17% la sede Oeste.

En el gráfico 2, se indica la cantidad de voluntarios por género:

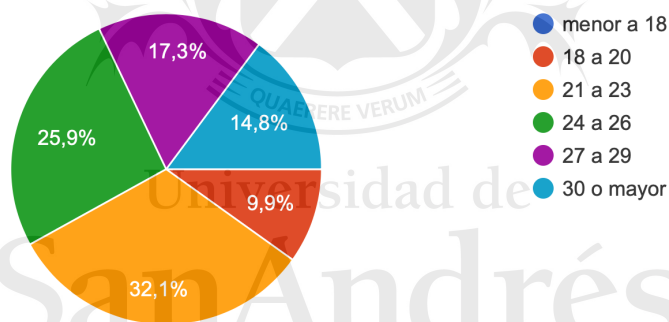
Gráfico 2: Voluntarios por género



Como se observa en el gráfico, la muestra es mayoritariamente femenina, está integrada por 59 mujeres y solo 22 varones.

El gráfico 3 muestra la distribución de los participantes por edad.

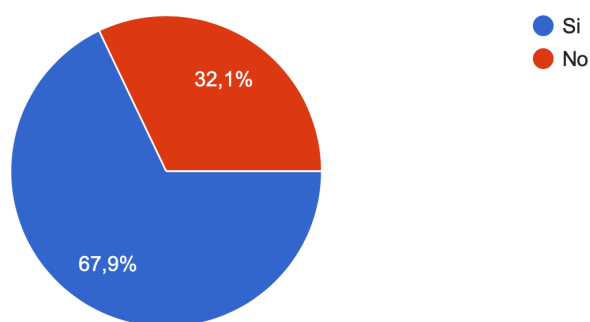
Gráfico 3: Voluntarios por edad



El gráfico refleja que los voluntarios de entre 18 y 26 años suman 67,9% del total de la muestra. Este dato es levemente menor al publicado en la encuesta realizada por TECHO en 2018, donde el mismo asciende a 77% (TECHO Newsletter febrero, 2019).

Respecto a la experiencia previa de los voluntarios, el gráfico 4 detalla si TECHO es el primer voluntariado de los encuestados.

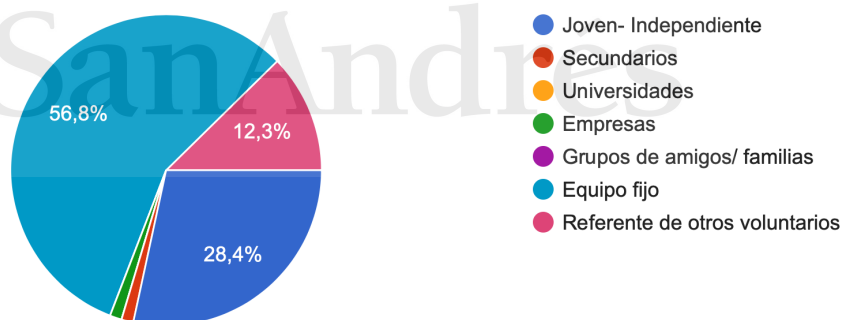
Gráfico 4: TECHO como primer experiencia de voluntariado



El gráfico refleja que el 67,9% de la muestra respondió de forma afirmativa, TECHO es o fue su primer voluntariado, y un 32,1% de los encuestados ya tenían una o varias experiencias previa/s con otra ONG. Cabe aclarar que el dato afirmativo del gráfico 4 supera en casi 18 puntos a lo publicado en 2018 por TECHO en su reporte sobre voluntariado en Latinoamérica y el Caribe, donde para la mitad de los encuestados TECHO era o había sido su primer voluntariado (TECHO Newsletter febrero, 2019).

El gráfico 5 presenta la distribución de la muestra entre los distintos segmentos de voluntarios:

Gráfico 5: Segmentación de voluntarios

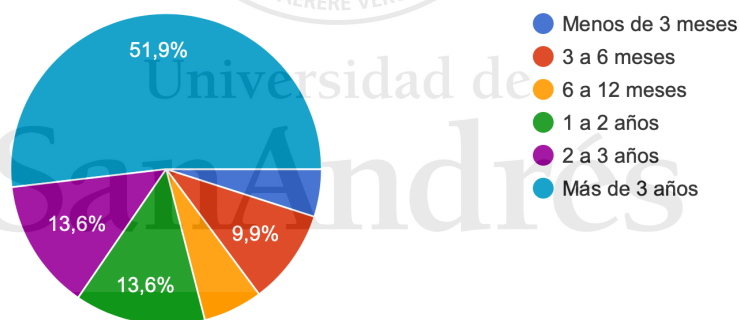


El gráfico detalla que la muestra está compuesta en un 56,8% por voluntarios pertenecientes al equipo fijo, 30,8% de voluntarios generales y 12,3% de voluntarios referentes de otros voluntarios. Dentro del segmento de voluntarios generales, estos se concentran en un 92% voluntarios jóvenes, habiendo un 4% empresas y 4% secundarios. No se obtuvieron respuestas de voluntarios de universidades o grupos de amigos y familias en la muestra.

Cabe aclarar que la suma de los voluntarios del equipo fijo y los referentes de otros voluntarios representan 69,1% de la muestra total porque, como se menciona en el subapartado de metodología 1.5, la encuesta se distribuyó en grupos de *Facebook* de voluntarios de TECHO, donde la mayoría de sus miembros pertenecen a estos dos grupos. Sin embargo, entendemos que la información obtenida sigue siendo relevante a los efectos del presente Trabajo Final porque según la encuesta realizada, 62,5% de los voluntarios fijos o referentes de otros voluntarios iniciaron su actividad en TECHO como voluntarios generales, participando en construcciones de viviendas o en la colecta anual. Esto significa que si se suman los 25 voluntarios generales con el 62,5% de los voluntarios fijos y referentes, (es decir 35 voluntarios), se obtienen 60 casos, los cuales iniciaron su actividad en TECHO como voluntarios generales, resultando en 74% de la muestra total.

Respecto a la antigüedad de los voluntarios en TECHO, el gráfico 6 detalla este dato:

Gráfico 6: Antigüedad como voluntario de TECHO



De acuerdo al gráfico, más de la mitad de los encuestados, participa o ha participado en TECHO por más de tres años. El resto se distribuye de la siguiente manera, 13,6% entre dos y tres años, 13,6% entre uno y dos años, 9,9% entre tres y seis meses, 6,2% entre seis y doce meses y 4,9% menos de tres meses.

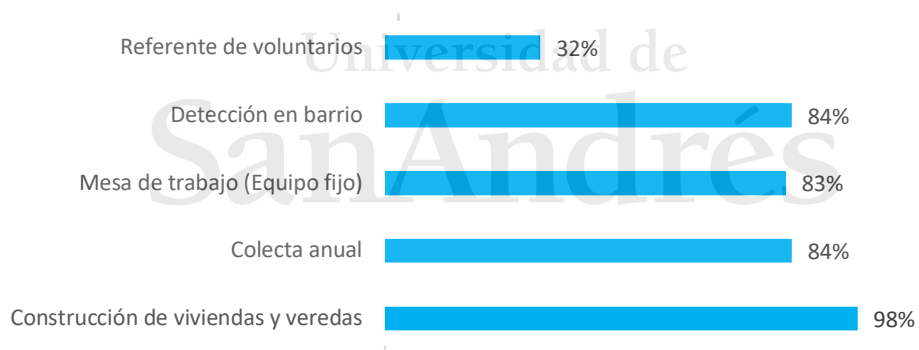
El gráfico 7 detalla cuál fue la primera actividad de TECHO que realizaron los voluntarios. Este dato resulta relevante para tener presente qué actividades de TECHO atrajeron a los voluntarios de la muestra.

Gráfico 7: Primer actividad de TECHO realizada por los voluntarios

Podemos ver que para más de la mitad de la muestra, la primer experiencia en TECHO fue la construcción de viviendas de emergencia y veredas. Esto se relaciona con lo mencionado en el subapartado 3.2, donde se describe que el voluntariado de TECHO está asociado con la actividad de construcción de viviendas, reflejando el posicionamiento de TECHO.

El gráfico 8 detalla el conjunto de actividades realizadas por los voluntarios de TECHO.

Gráfico 8: Conjunto de actividades realizadas en TECHO por sus voluntarios



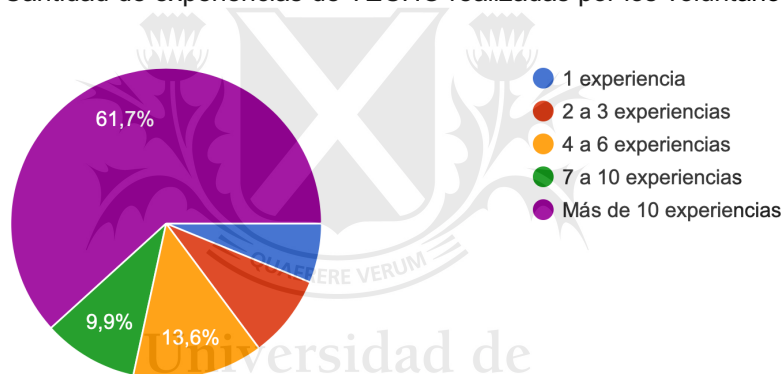
El gráfico muestra que la actividad con mayor participación es la de construcción de viviendas y veredas, que consiste del 98% de la muestra. Luego le sigue la colecta anual de recaudación de fondos y la detección en los barrios, ambos con 84%. En el caso de las actividades realizadas por el equipo fijo, estas consisten del 83% de los voluntarios. Por último, la actividad de referentes de otros voluntarios en las sedes corresponde al 32% de los encuestados.

Resulta relevante comparar los resultados de los gráficos 7 y 8, ya que a pesar de que más de la mitad de los voluntarios comenzaron su participación en TECHO en las construcciones, más del 80% también participó en las actividades

de colecta de fondos, detección en los barrios y mesas de trabajo en los asentamientos. En base a esto se puede concluir que el voluntariado de construcción es el más conocido y atractivo de TECHO, pero la mayoría de los voluntarios luego decide también realizar otras actividades de voluntariado en la ONG.

El gráfico 9 refleja la cantidad de veces que participaron los voluntarios en una actividad de TECHO. Para realizar la contabilización, se le detalló a los encuestados que cada construcción de viviendas cuenta como una experiencia, lo mismo para cada colecta anual. A su vez, participar en una mesa de trabajo por, por ejemplo, tres años también cuenta como una única experiencia.

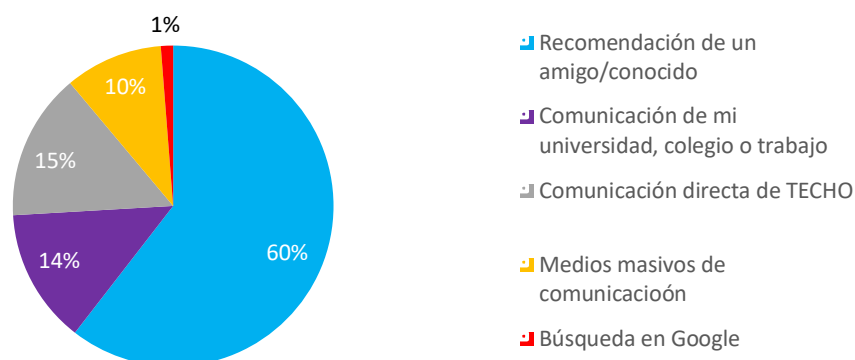
Gráfico 9: Cantidad de experiencias de TECHO realizadas por los voluntarios



El gráfico demuestra como la mayoría de los voluntarios, 61,7%, ha realizado más de diez experiencias en TECHO. Luego, 13,6% entre cuatro y seis experiencias, 9,9% entre siete y diez experiencias, 8,6% entre dos y tres experiencias y 6,2% solo una experiencia. El hecho de que la mayoría de los encuestados respondió que realizaron más de 10 experiencias en TECHO refleja como estos tuvieron experiencias positivas en la ONG ya que la volvieron a elegir reiteradamente.

El gráfico 10 muestra de qué manera los encuestados se enteraron sobre el voluntariado de TECHO.

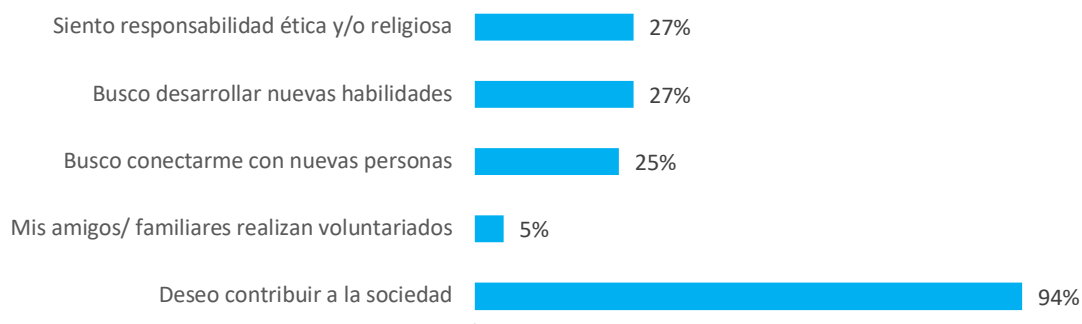
Gráfico 10: Medios a través de los cuales se toma contacto con el voluntariado de TECHO



De acuerdo al gráfico, la mayoría de los encuestados, es decir 60%, se enteró del voluntariado de TECHO a través de un amigo o conocido, 15% por publicaciones de TECHO en redes sociales o el envío de emails de la ONG a su base de datos, 14% por comunicados de su universidad, colegio o trabajo, 10% por medios masivos de comunicación como TV o radio y 1% por la propia búsqueda de oportunidades de voluntariado en páginas web como Google. El hecho de que la mayoría de la muestra total descubrió al voluntariado de TECHO por la recomendación de un amigo o conocido, está alineado con la respuesta dada por voluntarios de TECHO en la encuesta en Latinoamérica ya citada.

El gráfico 11 refleja cuáles fueron las motivaciones que llevaron a los encuestados a realizar un voluntariado en una ONG, permitiendo que elijan múltiples razones.

Gráfico 11: Motivaciones para realizar un voluntariado en una ONG

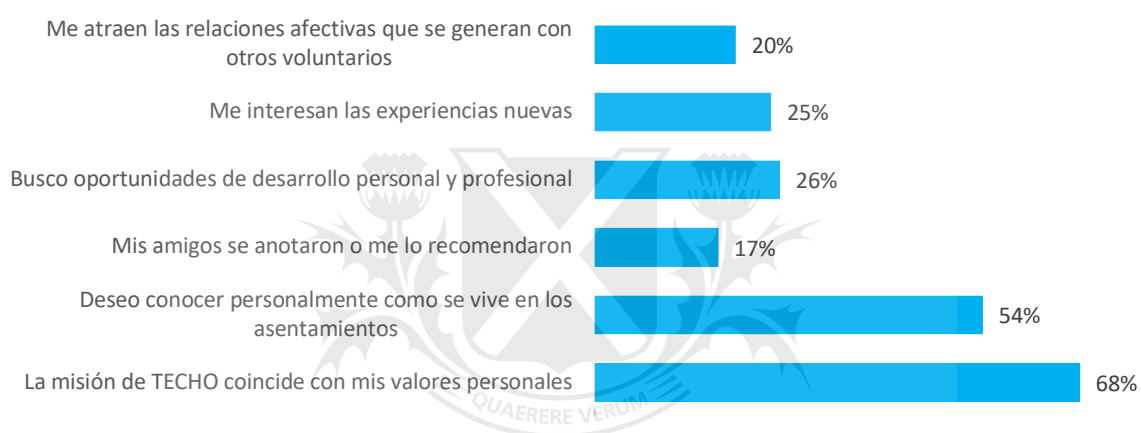


En este caso, casi la total de la muestra declara el deseo de contribuir a la sociedad. A su vez, 27% siente responsabilidad ética y/o religiosa, 27% busca

desarrollar nuevas habilidades y 25% desea conectarse con nuevas personas. Por último, un porcentaje significativamente menor, es decir el 5%, se siente motivado a realizar un voluntariado porque su familia o amigos realizan este tipo de actividad.

El gráfico 12 muestra cuáles fueron las motivaciones que llevaron a los encuestados a realizar un voluntariado en TECHO, permitiendo que elijan múltiples razones.

Gráfico 12: Motivaciones para realizar un voluntariado en TECHO



En este gráfico se puede ver que la mayoría de los encuestados considera que su motivación tiene que ver con la alineación entre sus valores personales y la misión de TECHO y el deseo de conocer personalmente cómo se vive en los asentamientos. Además, un menor porcentaje de la muestra, 26%, buscaba oportunidades de desarrollo personal o profesional, 25% experiencias nuevas y 20% relacionarse con otros voluntarios. Por último, la razón con menos influencia fue la recomendación personal de un amigo.

Resultante relevante comparar las respuestas de los gráficos 11 y 12 para revisar si las motivaciones son coherentes entre sí, ya que incluyen categorías paralelas de motivación. Las posibles respuestas corresponden a la teoría de motivación de Barker (1993) citada por Anheier (2005), descrita en el subapartado 2.4.1. Esta teoría incluye tres categorías de motivación: altruista, instrumental y de sentido de obligación. Se observa que las razones entre ambos gráficos son coherentes entre sí, ya que los voluntarios priorizan las distintas opciones de forma similar.

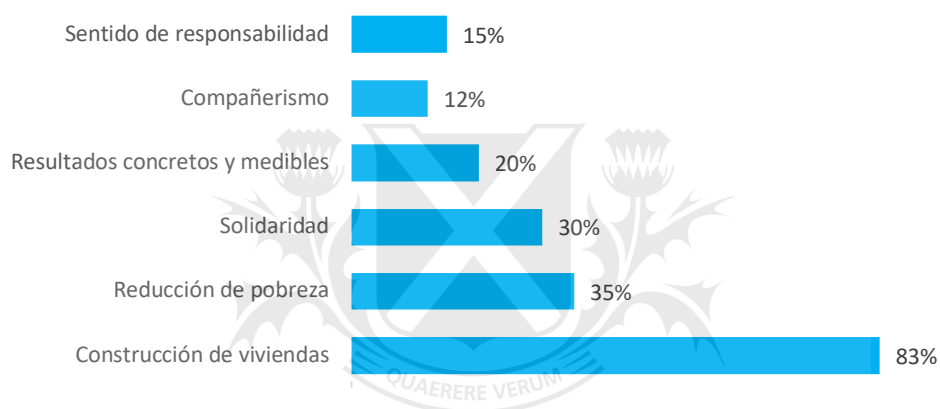
Primero, la principal razón en ambos casos tiene que ver con una motivación de altruismo. En el gráfico 11 sobre motivaciones para realizar un voluntariado en una ONG, 94% de los voluntarios respondieron que buscaban contribuir a la sociedad, y en el gráfico 12 específico sobre las motivaciones para anotarse en TECHO, 68% de la muestra respondió que los incentivó la alineación entre sus valores personales y la misión de TECHO. La diferencia entre ambos datos es de 26 puntos pero como en ambos casos las motivaciones de altruismo son las principales, podemos concluir que esta es la que prevalece en los encuestados. La segunda razón que los voluntarios declaran que los llevó a realizar un voluntariado corresponde a la categoría instrumental. Esta última incluye el deseo de conocer cómo viven las personas en los asentamientos, realizar una experiencia distinta, desarrollar habilidades y conectar con nuevas personas por las relaciones afectivas que se generan entre los voluntarios. En estos casos, los valores entre ambos gráficos son muy parecidos: en el gráfico 11, 27% de los voluntarios respondieron que buscan desarrollar nuevas habilidades y, en el gráfico 12 sobre motivaciones para anotarse en TECHO, 26% de los encuestados reconoce que busca oportunidades de desarrollo personal y/o profesional.

Por último, los resultados de ambas preguntas incluyen motivaciones correspondientes a la categoría de sentido de obligación. Estas incluyen como razones para anotarse al sentimiento de responsabilidad ética y/o religiosa de realizar un voluntariado, y el hecho de que el grupo de referencia, amigos o familiares, ya realiza un voluntariado en una ONG o TECHO. Las respuestas entre ambos gráficos incluyen diferencias significativas en sus porcentajes: en el gráfico 11, el 5% de los encuestados reconoce como un factor motivante el hecho que su familia y amigos realiza un voluntariado en una ONG, mientras que en el gráfico 12, el 17% de la muestra considera que esta misma razón los motivó a anotarse particularmente en TECHO. La influencia del grupo de referencia resulta mucho mayor en la motivación de realizar un voluntariado en TECHO que en una ONG en general. Como en ambos casos la influencia de amigos y la familia es la razón con menor puntaje, se puede concluir que el sentido de obligación constituye la motivación menos influyente en el perfil de voluntarios que atrae TECHO.

A continuación, se incluye un breve resumen de la imagen que los voluntarios tenían sobre TECHO antes de anotarse y lo que consideraban que diferencia a TECHO de otras organizaciones. Se incluyeron estas preguntas con el fin de aprovechar la encuesta a voluntarios y obtener información relevante para futuras investigaciones.

El gráfico 13 muestra qué conceptos asociaban los voluntarios a TECHO antes de participar en el voluntariado, permitiendo que estos elijan múltiples opciones.

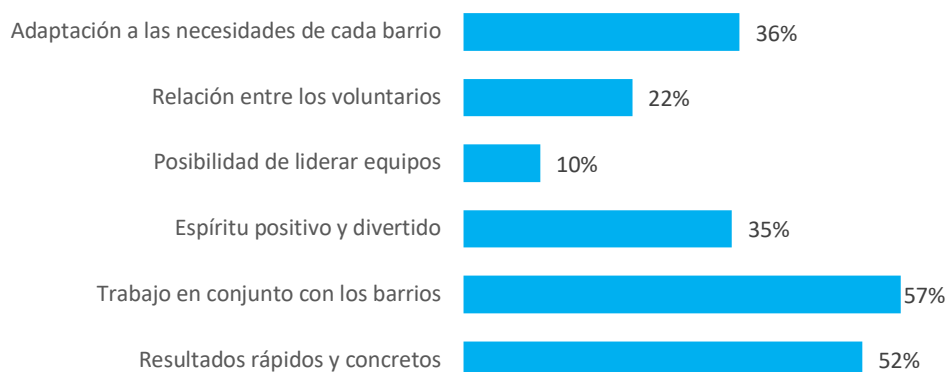
Gráfico 13: Conceptos asociados con TECHO por los voluntarios



En el gráfico, se puede observar que la mayoría de los voluntarios asociaba a la ONG con la construcción de viviendas. Luego, en segundo lugar, entre 30 y 35% de la muestra asociaba a TECHO con la reducción de pobreza y solidaridad. En tercer lugar, entre 12 y 20% asociaba a la ONG con la generación de resultados concretos y medibles, un sentido de responsabilidad y compañerismo.

El gráfico 14 incluye lo que diferenciaba a TECHO de otras ONG para los voluntarios antes de anotarse, permitiendo que estos elijan múltiples opciones.

Gráfico 14: Qué diferencia a TECHO de otras ONG

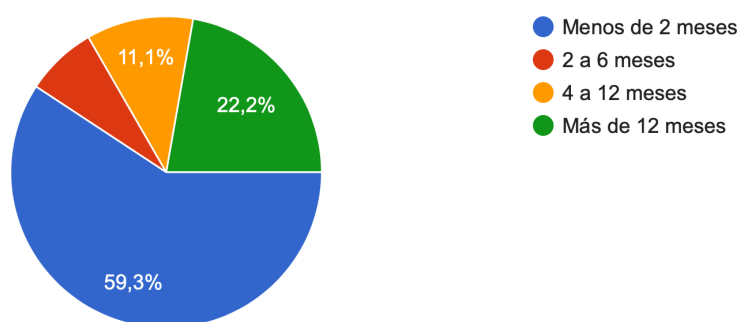


A partir del gráfico, se observa que las opciones con mayor porcentaje son primero el trabajo en conjunto con los pobladores de los asentamientos y segundo los resultados rápidos y concretos. Luego, la adaptación que hace TECHO a las necesidades particulares de cada barrio y el espíritu positivo y divertido que se vivencia en la ONG. Por último, según los encuestados, lo que menos diferencia a la ONG es la relación entre voluntarios y la posibilidad de liderar equipos.

Para finalizar, se muestra el tiempo transcurrido desde la última actividad de voluntariado en TECHO de los encuestados, conjuntamente con las principales razones de esto para los casos que no realizaron un voluntariado. Tal como se explica anteriormente, en este caso también se incluyen estas respuestas con el fin de aprovechar la encuesta a voluntarios y obtener información relevante para futuras investigaciones.

El gráfico 15 resume desde hace cuánto tiempo los voluntarios no realizan una actividad en TECHO.

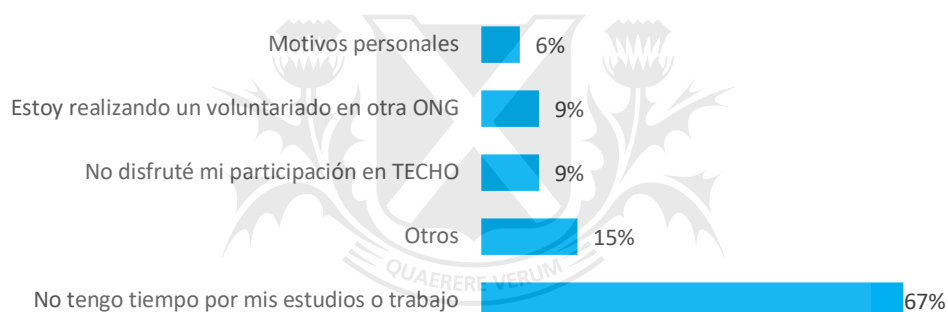
Gráfico 15: Periodo desde última participación en TECHO



A partir del gráfico se puede observar que más de la mitad de los encuestados, es decir 59,3%, realizaron por lo menos una actividad de TECHO en los últimos dos meses. Luego, 18,5% de la muestra realizaron alguna actividad entre los 2 y 12 meses y 22% hace más de un año.

En base a lo ya descrito en el gráfico 15, se les preguntó a los voluntarios que no participan en TECHO desde hace más de 2 meses cuáles son las razones por las que dejaron de ser activos en la organización. La muestra que cumple con esta condición corresponde al 40,7% de la muestra total, es decir 33 voluntarios.

Gráfico 16: Razones que voluntarios dejaron de participar activamente en TECHO



En el gráfico 16 se observa que la gran mayoría de los voluntarios que dejaron de participar activamente en TECHO considera que esto se debe a no tener tiempo para hacerlo por su trabajo o estudios. Además, otras razones presentes en las respuestas incluyen estar realizando un voluntariado en otra ONG, no haber disfrutado su participación previa en TECHO, motivos personales y otras razones. La razones de la última categoría incluye no estar disponible por vivir fuera del país, dejar de sentirse identificado con la misión de TECHO, sentir de que la ONG se volvió una empresa y no coincidir con la actitud de algunos voluntarios.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

La presente investigación se focalizó en la aplicación de los componentes del Marketing Estratégico para mejorar la efectividad en el reclutamiento de voluntarios en la ONG TECHO Argentina. Para poder llegar a dicha conclusión, se realizó una revisión bibliográfica y de antecedentes académicos para la construcción del marco teórico. Además, se realizaron cinco entrevistas a empleados y voluntarios de TECHO y una encuesta a 81 voluntarios de la organización. Tanto la presente conclusión como la totalidad de la investigación, se estructuró a partir del orden lógico que viene dado por los objetivos específicos.

El primer objetivo específico fue el de indagar en los componentes del Marketing Estratégico y su aplicabilidad al reclutamiento de voluntarios. Sobre dicho objetivo se puede decir que a partir de la revisión bibliográfica ya mencionada se pudo confirmar la aplicabilidad del marco teórico de los cuatro componentes del Marketing Estratégico para mejorar la efectividad en el reclutamiento de personas en organizaciones sin fines de lucro. Tal es así que se incluyó bibliografía específica sobre el uso de los componentes del Marketing Estratégico para mejorar la efectividad en la gestión de la ONG, y particularmente para el reclutamiento de voluntarios.

El segundo objetivo específico fue describir la estrategia de TECHO para reclutar voluntarios esporádicos. Acerca de este último, en la investigación se describe como TECHO tiene dos estrategias de reclutamiento para sus voluntarios esporádicos, llamados “generales”, dependiendo el tipo de personas que se busca atraer. La primera incluye el reclutamiento dirigido a un *target* específico y para esto la organización utiliza medios como *email marketing* y redes sociales para reclutar voluntarios de uno a la vez. Mientras que para la segunda estrategia, TECHO aprovecha el interés de empresas, universidades y colegios secundarios para coordinar con estos la participación de sus estudiantes o empleados en TECHO. Para este último caso, TECHO acuerda un cupo a cubrir con la organización y esta última es responsable de reclutar a las personas que van a participar en el voluntariado, generando que TECHO reclute a estos voluntarios de forma indirecta.

El tercer objetivo específico fue identificar los componentes del Marketing Estratégico que se utilizan para el reclutamiento de voluntarios esporádicos en TECHO y describir su aplicación. A partir de las entrevistas realizadas a los empleados de TECHO, se pudo observar que la organización utiliza los cuatro componentes del Marketing Estratégico, que se incluyeron en el marco teórico, para reclutar a sus voluntarios.

Se pudo observar que TECHO hace uso del componente segmentación de mercado para agrupar a los voluntarios potenciales y priorizar a los de mayor atractivo a reclutar y así optimizar los recursos de la organización. Los segmentos que los empleados de TECHO mencionan corresponden a cuatro categorías: lugar de residencia, tipo de participación, metodología de financiación y ciclo de vida. Se concluye que el *target* principal es el de los voluntarios autofinanciados, por estar alineados con la estrategia organizacional de recaudación de fondos, factor limitante para el crecimiento de la operación. Esto no significa que TECHO desiste de incluir a voluntarios independientes, es decir los voluntarios jóvenes. Por lo contrario, en la principal actividad de voluntariado, las construcciones de viviendas, la ONG se asegura de resguardar un cupo para los voluntarios jóvenes. Esto se debe a que los empleados reconocen que TECHO valora la participación de estos voluntarios independientes por el propósito de la ONG de “formar jóvenes” y también consideran que tienen potencial a futuro de convertirse en voluntarios con mayor nivel de participación, como miembros del equipo fijo en los asentamientos o referentes de otros voluntarios en las sedes. Por esta razón, entiendo que los voluntarios jóvenes se pueden identificar como de *target* secundario. En resumen, al segmentar a los voluntarios, TECHO optimiza el potencial de colaboración con cada uno de ellos al saber que grupos le conviene reclutar para mantener la proporción que considera necesaria según la estrategia de la organización.

También, se observó que TECHO ha logrado definir formalmente los componentes de su marca empleadora, la cual incluye valores, tono y personalidad, logotipo e isotipo y políticas, demostrando así coherencia con la misión y resultando más atractivo, y por lo tanto ventajoso, para reclutar voluntarios.

Además, se identificó cómo TECHO hace uso de una estrategia de posicionamiento de diferenciación para el reclutamiento de sus voluntarios. Para diferenciarse de otras ONG, TECHO enfoca su voluntariado en la problemática de reducción de pobreza, a través de su programa de Vivienda y Hábitat. Asimismo, la experiencia de voluntariado resulta única al permitir que los voluntarios tengan un impacto directo e inmediato en su acción. Esto se debe a que las construcciones de viviendas se realizan en los asentamientos, entre los pobladores y voluntarios, en un plazo corto, de dos a tres días.

Por último, se pudieron reconocer distintas propuestas de valor de TECHO para los diferentes segmentos de voluntarios. A pesar que la organización no posee un documento formal que las declara, en la presente investigación se lograron explicar las propuestas de valor a partir de la información obtenida en las entrevistas con los empleados de TECHO. En líneas generales resultó práctico englobar a los distintos segmentos de voluntarios en dos grupos de voluntarios para personalizar las propuestas de valor. El primer grupo es de los voluntarios independientes, llamados jóvenes, y el segundo grupo es de los voluntarios autofinanciados, que incluyen a los empleados de empresas y estudiantes de secundarios y universidades. A partir del análisis de las propuestas de valor, se pudo identificar que las necesidades de ambos grupos son distintas y para eso TECHO utiliza diferentes enfoques, es decir varía los mensajes en sus campañas de comunicación, mientras que los beneficios que TECHO les ofrece son los mismos.

El cuarto objetivo específico buscaba caracterizar el perfil sociodemográfico de los voluntarios de TECHO e identificar las expectativas e intereses que dan lugar a sus motivaciones para realizar esta actividad. A partir del uso de fuentes primarias y secundarias de información, se pudo identificar que el perfil de los voluntarios de TECHO está compuesto principalmente por mujeres de entre 18 y 26 años. Además, se observó que para la mayoría de los voluntarios, TECHO fue su primer experiencia de voluntariado. Esto está vinculado con las motivaciones que los voluntarios declararon en la encuesta, en la cual para la mayoría de los casos la elección de realizar un voluntariado de TECHO se debió a que la misión de la organización coincide con sus valores personales, y también porque el voluntariado de esta ONG les permite conocer personalmente cómo viven las personas en los asentamientos. Además, los voluntarios

mencionaron que lo que diferencia a TECHO de otras ONG es el trabajo en conjunto con los pobladores de los asentamientos y la generación de resultados rápidos y concretos. Esta información resultó relevante ya que la investigación pretendía ser una guía para profesionales que deciden utilizar componentes del Marketing Estratégico para reclutar voluntarios. Al describir el perfil de los voluntarios estudiados y sus motivaciones, estos profesionales tienen suficiente información para entender las razones que dan lugar a que TECHO haya implementado las mencionadas estrategias de Marketing.

Sobre el quinto objetivo establecido: analizar el valor agregado que ofrece el Marketing Estratégico para efectivizar el reclutamiento en el caso TECHO, se puede decir que los empleados de la organización utilizan estos componentes para ordenar el proceso de reclutamiento de forma estratégica, maximizando así los recursos de la organización en base a los objetivos de la misma. La administración de estos cuatro componentes con una misma visión global permite hacer más efectivo el impacto de las acciones de búsqueda de potenciales voluntarios.

En base a lo concluido hasta aquí, se está en condiciones de responder al objetivo general y el interrogante de esta investigación. Sin embargo, antes de hacerlo resulta pertinente aclarar las limitaciones de la misma. En el caso de la parte cualitativa, las limitaciones tuvieron que ver con el acceso a información de fuentes primarias y secundarias. Hay varios reportes y documentos a los que no se pudo acceder por ser de carácter privado, como los reportes de posicionamiento de TECHO. Además, la organización se mostró muy abierta en otorgar entrevistas pero en el momento de la realización de las mismas, renunció el responsable de creatividad del departamento de comunicación. Este podría haber otorgado información valiosa sobre los mensajes utilizados para cada segmento, a incluir en la sección de propuesta de valor. Esto se pudo compensar con el uso del manual de marca de TECHO Internacional, piezas de comunicación de acceso público en redes sociales y la consulta a compañeros del empleado creativo. En cuanto a las limitaciones de la investigación cuantitativa, las mismas tienen que ver con la dificultad para acceder a una muestra representativa de voluntarios generales. Para superar esto, se publicó la encuesta en los cuatro grupos de voluntarios de TECHO de Buenos Aires en *Facebook*, incluyendo como filtro una primer pregunta sobre si el encuestado fue

o es voluntario de TECHO entre 2013 y 2019. Además, para enriquecer el tamaño la muestra, se decidió considerar tanto las respuestas de los voluntarios generales, como los del equipo fijo y referentes de otros voluntarios, pero revisando en cada respuesta si los resultados diferían entre la muestra total y la muestra de voluntarios generales, para indicar la magnitud de dicha diferencia. El objetivo general fue identificar los componentes del Marketing Estratégico que pueden ser utilizados para mejorar la efectividad del reclutamiento de voluntarios en las ONG. A lo largo del Trabajo Final se pudo identificar como el uso de estos componentes agregan valor al reclutamiento, y por lo tanto, hacen más efectivo el proceso.

Sobre estas conclusiones se pueden apoyar futuras investigaciones que busquen resolver interrogantes acerca de cómo se aplica el Marketing Operativo en el reclutamiento de voluntarios, cuál es la perspectiva de los voluntarios de TECHO acerca del posicionamiento y la propuesta de valor que perciben de la ONG y qué elementos de retención utiliza TECHO con sus voluntarios. Todos estos temas podrían estudiarse en profundidad con TECHO como caso de estudio, como también realizar un estudio comparativo entre TECHO y otras ONG.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, 185–206.
- Andreasen, A., & Kotler, P. (2007). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. NJ: Pearson.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations*. New York: Routledge.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Ayuso, M., & Bucari, E. (1 de Julio de 2019). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/el-ano-del-voluntariado-record-argentinos-deciden-nid2263537>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, Vol. 38, NO 1., 132-153.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24(2), 151–172.
- Butternberg, K. (2012). Employer branding: Objectives, channels and performance indicators. *New Challenges of Economic and Business Development 2012, At Riga, Latvia, Volume: 1*. Latvia.
- Campetella, A., González Bombal, I., & Roitter, M. M. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: Nuevos documentos CEDES- Área de sociedad civil y desarrollo social.
- Chernev, A. (2018). *Strategic Marketing Management*. USA: Cerebellum Press.
- Chew, C. (2003). What factors influence the positioning strategies in voluntary non-profit organizations? Towards a conceptual framework. *Local Governance* 29 (4), 288-323.
- Chew, C. (2006). Positioning and its strategic relevance. *Public Management Review*, Vol. 8 (2), 333-350.
- Chew, C. (2009). *Strategic positioning in voluntary and charitable organizations*. New York: Routledge.
- Cilley, C. (2015). *Argentina Solidaria: Una invitación a ser parte*. Argentina: Ediciones Horizontales SRL.
- Clarín. (3 de septiembre de 2016). *Participan más de 9 mil voluntarios Con una intervención en el Obelisco, la organización TECHO lanzó su colecta anual*. Obtenido de www.clarin.com/sociedad/intervencion-obelisco-organizacion-techo-colecta_0_BypP4nOi.html
- Clarín. (30 de septiembre de 2018). *Recursos Humanos Voluntariado: alto interés en los empleados*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/voluntariado-alto-interes-empleados_0_BCXwLr0DO.html

- Colcombet, P. (21 de enero de 2019). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2212710-uno-de-cada-dos-jovenes-reorienta-su-carrera-luego-de-ser-voluntario>
- Dafont. (19 de agosto de 2019). *Logo Un Techo para mi País*. Obtenido de <https://www.dafont.com/es/forum/read/30614/techo-para-mi-pais>
- Devlin, J., Ennew, C., & Mirza, M. (1995). Organizational positioning in retail financial services. *Journal of Marketing Management* 11 (1), 119-132.
- Diaz, P. (2018). *Manual de inducción mínima para referentes*. TECHO documentos internos- área personas.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Tercera edición*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 3, 275-291.
- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). *Market Segmentation Analysis. Understanding It, Doing It, and Making It Useful*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Ellson, T. (2004). *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Emergn. (19 de abril de 2019). <https://www.valueflowquality.com>. Obtenido de <https://2a7h072g297h3ftuue2mc6lo-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/03/vfq-value-proposition-framework-template.pdf>
- Facebook Comunidad TECHO- Buenos Aires. (16 de agosto de 2019). *Publicación 9 de mayo de 2019*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/264300800305853/>
- Facebook Comunidad TECHO- La Plata. (16 de agosto de 2019). *Comunidad TECHO- La Plata*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/199212216861670/>
- Facebook Comunidad TECHO- Sede Norte GBA. (16 de agosto de 2019). *Publicación 29 de abril de 2019*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/207883672660890/>
- Facebook Comunidad TECHO- Sede Oeste GBA. (16 de agosto de 2019). *Comunidad TECHO- Sede Oeste GBA*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/TECHOSedeOesteGBA/>
- Facebook Comunidad TECHO- Sede Sur BA. (16 de agosto de 2019). *Comunidad TECHO- Sede Sur BA*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/356174904442793/>
- Fourcade, G. (2012). *Cooperación internacional descentralizada desde la Sociedad Civil: El caso de Un Techo para mi País en Posadas*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Gingins, P. (16 de octubre de 2011). *La fuerza del voluntariado*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-fuerza-del-voluntariado-nid1414738>
- Glass, K. (2013). *El Marketing en las Organizaciones Sin Fines de Lucro: Aplicación de las herramientas del marketing en la Fundación Cedemil*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

- Gross, H. P., & Rottler, M. (2018). Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review* 79, No. 2 (February), 129-134.
- Herrera Vieira, M. E. (2016). *Las organizaciones de la sociedad civil: Motivaciones del voluntariado: Caso AIESEC*. Quito, Ecuador: Escuela politécnica nacional.
- Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2017). *Marketing strategy & competitive positioning, 6th edition*. Harlow: Pearson.
- Infobae. (25 de septiembre de 2009). *Una colecta para construir más de cien viviendas*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2009/09/25/473983-una-colecta-construir-mas-cien-viviendas/>
- Instagram TECHO Argentina. (15 de agosto de 2019). Obtenido de https://www.instagram.com/techo_argentina/
- Instagram TECHO Internacional. (16 de agosto de 2019). *Instagram TECHO Org*. Obtenido de https://www.instagram.com/techo_org/
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15 (6), 416-432.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicure, C. (2009). *Marketing estratégico y operativo*. México D.F.: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Ley 25.855, Promoción del Voluntariado Social. (3 de junio de 2010). *Boletín oficial de la República Argentina- Decreto 750/10*.
- Ley 26.994, Capítulo 2 Asociaciones Civiles, Sección 1. (8 de octubre de 2014). *Boletín oficial de la República Argentina nro 32.985*.
- Márquez, T. (5 de diciembre de 2017). *El voluntariado corporativo, generador de riqueza para las empresas*. Obtenido de <https://www.corresponsables.com/actualidad/voluntariado-corporativo-generador-riqueza-empresas?bhbsetck=1>
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.3, 122-133.
- McCurley, S., Lynch, R., & Jackson, R. (2012). *The complete volunteer management handbook. 3rd edition*. London: Directory of Social Change.
- Mckee, J., & Mckee, T. W. (2012). *The New Breed - Second Edition: Understanding & Equipping the 21st Century Volunteer*. Group Publishing.
- Mooradian, T., Matzler, K., & Ring, L. J. (2011). *Strategic marketing*. United states: Good Dog Publishing.
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, Third edition*. New York: Harper Collins.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector? *Revista Científica de UCES*. 2004, vol.8, n.1, 99 - 116.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing,. *Journal of The Academy of Marketing Science*.
- Perfil. (30 de mayo de 2019). *El 33,6% de los argentinos son pobres, según la UCA*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/%2033->

- coma-6-por-ciento-argentinos-pobres-segun-universidad-catolica-argentina%20.phtml
- Pew Research Center. (1 de mayo de 2019). *www.pewresearch.org*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/topics/millennials/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Premack, R. (12 de julio de 2018). *www.businessinsider.com*. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/gen-zs-habits-different-from-millennials-2018-6>
- Reyes, A. (2001). *Marketing de RRHH: El papel del marketing en las prácticas de reclutamiento y selección y de desarrollo de carrera*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. United States: McGraw-Hill.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality Vol. 17 No. 6*, 621-634.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67 .
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). *Value proposition framework: implications for employer branding*. Calcutta: Indian Institute of Management Calcutta.
- Sticco, D. (28 de marzo de 2019). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/03/28/que-es-ser-pobre-y-ser-indigente-en-la-argentina-segun-el-indec/>
- Töytäri, P., Rajala, R., Nilsson-Ollandt, L., & Keränen, J. (2017). *A value proposition development framework for industrial service*. 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
- TECHO. (2018). *PPT IOR: Inducción obligatoria a referentes*. Buenos Aires.
- TECHO. (26 de Julio de 2019a). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://www.techo.org/preguntas-frecuentes/>
- TECHO. (26 de julio de 2019b). *www.techo.org*. Obtenido de <https://www.techo.org/plataforma-asentamientos/>
- TECHO. (6 de agosto de 2019c). *Gestión financiera*. Obtenido de (1) <https://www.techo.org/argentina/gestion-financiera/>
- TECHO Facebook Argentina. (14 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/TECHOargentina/videos/559094714564138/>
- TECHO Internacional. (14 de agosto de 2019). *Manual de Marca*. Obtenido de <https://www.techo.org/manual-de-marca/>
- TECHO Newsletter enero. (7 de febrero de 2019). *Newsletter Socios Enero 2019*. Obtenido de <http://trk.pemsv08.net/pl/v?t=2qciY49sgS9c527df7MBPg%3D%3D>
- TECHO Newsletter febrero. (18 de mayo de 2019). Obtenido de <http://trk.pemsv08.net/pl/v?t=A5wOBIVe8LjKKQfJcHq01g%3D%3D>
- TECHO Newsletter mayo. (30 de mayo de 2019). *Newsletter Socios Mayo 2019*. Obtenido de https://ov.pemsv17.net/ddf/ddf_bulk_316/ividuz_1fdbb6

- Telam. (3 de enero de 2019). *www.telam.com.ar*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201611/171185-trabajo-voluntario-argentina.html>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 155-179.
- UNESCO. (1 de mayo de 2019). *www.unesco.org*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/popular-topics/youth/>
- Urdinez, M. (8 de junio de 2019). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/prejuicios-miedo-hambre-villa-culpa-palabras-argentinos-nid2255217>
- Voices Research & Consultancy. (2015). *Reporte Encuesta nacional sobre solidaridad*.
- Voluntarios ONU. (2018). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018. El lazo que nos une: Voluntariado y resiliencia comunitaria*. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU).
- Wymer, W. J., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Non profit Marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. California: SAGE Publications.



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo 1- Guía para entrevista empleado TECHO #1: Empleado responsable de personas de TECHO (Nacional)

Fecha:
Nombre:
Cargo:
Antigüedad en TECHO:
E-mail:
<ol style="list-style-type: none">1) ¿Cómo es el perfil de los voluntarios que TECHO busca reclutar? ¿Tienen reportes con datos estadísticos?2) ¿Cómo les resulta reclutar voluntarios? (fácil, difícil, depende del programa)3) ¿Qué estrategia y acciones realizan para reclutar? (Estrategia nacional vs. Sede)4) ¿TECHO convoca principalmente a voluntarios para las construcciones y en estas convoca para los otros programas? ¿Las reflexiones que se realizan en las construcciones son una táctica para reclutar voluntarios para los otros programas?5) ¿Hay empleados responsables del reclutamiento en la provincia de Bs As y CABA?6) ¿Cómo se enteran los voluntarios de los programas de TECHO? (Medios tradicionales, redes sociales, boca a boca)7) ¿Utilizan distintas tácticas para reclutar según el <i>target</i> y programa?8) ¿Les gustaría reclutar a nuevos segmentos (grupos) de voluntarios?9) ¿Tienen identificado cuál es la percepción que tienen los voluntarios de TECHO antes de sumarse?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2- Guía para entrevista empleado TECHO #2: Empleado responsable de personas de TECHO (Buenos Aires)

Fecha:
Nombre:
Cargo:
Antigüedad en TECHO:
E-mail:

General:

- 1- ¿Cuántos voluntarios participaron de los programas de TECHO en las sedes de Buenos Aires en 2018?
- 2- ¿Cómo reclutan a los voluntarios? (Por ej. Posters en universidades, Redes sociales nacionales y grupos FB por sede y barrio)
- 3- ¿Cómo comparan la efectividad de los distintos canales? Analizan métricas de medios digitales?
- 4- ¿Tienen identificadas las fuentes de información por las cuales los voluntarios toman contacto con TECHO? (% Campana universitaria, % Publicidad en redes, %Amigo/conocido, %BBDD voluntarios, etc)
- 5- ¿Cuál es la flexibilidad que tienen con respecto a la oficina nacional para crear sus propias pautas de reclutamiento (TECHO nacional les pasa indicaciones de cómo reclutar, recomendaciones o tienen completa autonomía)

Segmentación de mercado:

- 6- ¿Reclutan a distintos grupos de voluntarios? ¿Cuáles serían estos grupos? Qué características tienen? (Edad, género, ciclo de vida, personalidad, experiencia con voluntariado, valores, voluntariado operativo, profesional, etc.)
- 7- ¿Utilizan diferentes acciones y estrategias para cada grupo? Cuales?

Marca empleadora:

- 8- ¿Cuál dirías que es la imagen que tienen los voluntarios sobre TECHO?
- 9- ¿Cuál es la imagen que ustedes quieren proyectar?
- 10- ¿Trabajan en la construcción de la marca TECHO? ¿Cómo lo hacen?

Propuesta de valor al empleado:

- 10- ¿Cuáles consideras que son los motivos por los cuales los voluntarios se anotan para ser voluntarios de TECHO?
- 11- ¿Cómo consideras que se ajusta la oferta de TECHO a cada tipo de voluntario?
- 12- ¿Que suelen comunicar para atraer voluntarios? (Mensajes relacionados con la misión de reducir pobreza, sensibilizar. Mensajes relacionados con el trabajo en equipo, social. Mensajes sobre transformarse en actores que logran cambios en su comunidad, liderazgo, generar resultados)

Posicionamiento:

- 13- ¿Cómo se diferencian de otras ONG?
- 14- Comparan sus acciones de reclutamiento con las de otras ONG?
- 15- Usan herramienta para obtener esta información y analizarla? (*feedback* reuniones 1:1, encuestas? luego lo comparten internamente?)

Anexo 3- Guía para entrevista empleado TECHO #3: Empleado responsable de Comunicación institucional de TECHO (Nacional)

Fecha:

Nombre:

Cargo:

Antigüedad en TECHO:

E-mail:

- 1- ¿Existe una bajada de comunicación de TECHO Internacional/Chile o TECHO Argentina funciona de forma independiente?
- 2- ¿Cuál dirías que es la imagen que tiene el público general sobre TECHO? De qué manera acceden a esta información? Utilizan una agencia de prensa? (Herramientas de medición e indicadores que utilizan, reportes que puedan compartir)
- 3- ¿Cuál es la imagen que ustedes intentan proyectar?
- 4- ¿Qué suelen comunicar en los medios sobre TECHO?
- 5- ¿Utilizan distintos mensajes para distintos públicos y/o medios? (Sensibilización problemática pobreza, *Awareness* de TECHO como ONG, Reclutamiento voluntarios, Recaudación de fondos, etc.)
- 6- Utilizan un manual de marca para el desarrollo de las piezas de comunicación? El manual es definido por TECHO Argentina o se construye a nivel internacional?
- 7- Se comparan con otras ONG? Identifican ONG como modelos a seguir o para evitar replicar?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4- Lista de verificación de los componentes del Marketing Estratégico en el reclutamiento de voluntarios de una ONG

La lista de verificación que se incluye a continuación es de elaboración propia en base a la bibliografía desarrollada en el marco teórico del presente Trabajo Final. Su finalidad es verificar la aplicación de los componentes del Marketing Estratégico al reclutamiento de voluntarios de una ONG.

Componentes del Marketing Estratégico	Dimensiones	Caso a estudiar	
		Verificación	Fuente
Segmentación de mercado	Estilo de segmentación: -Masiva -Diferenciada -Por <i>target</i> -De nicho	- - - -	
	Variables de segmentación generales: -Sociodemográfica -Lugar de residencia -Ciclo de vida familiar -Estilo de vida -Personalidad -Valores	- - - - - -	
	Variables de segmentación por comportamiento: -Historial de voluntariado -Preferencia de ONG	- -	
Marca empleadora	Enunciación y aplicación de valores	-	
	Enunciación y aplicación de tono y personalidad	-	
	Enunciación y aplicación de políticas	-	
	Evaluación de reputación como ONG	-	
	Enunciación y aplicación de logotipo e isotipo	-	
Posicionamiento	Estrategia de posicionamiento: - Generar <i>awareness</i> - Construir imagen positiva - Diferenciarse	- - -	
	Categorías de posicionamiento organizacional enunciado: -Diferenciación -Liderazgo en Costo -Enfoque	- - -	

	Subcategorías de posicionamiento organizacional enunciado: -Innovación -Servicios especializados -Servicios hechos a medida -Calidad de servicios -Relación con principales <i>stakeholders</i>	— — — — —	
Propuesta de Valor al Empleado	Propuesta de valor al empleado	—	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5- Lista de verificación de los componentes del Marketing Estratégico en el reclutamiento de voluntarios de TECHO

La lista de verificación que se incluye a continuación es igual a la del anexo 4, pero ha sido completada a partir del análisis de los reportes y manuales de TECHO y las entrevistas realizadas a los empleados de la organización. Su finalidad es resumir la aplicación de los componentes del Marketing Estratégico al reclutamiento de voluntarios de TECHO. El contenido se desarrolla en profundidad en el capítulo 3.

Componentes del Marketing Estratégico	Dimensiones	Caso TECHO	
		Verificación	Fuente
Segmentación de mercado	Estilo de segmentación: -Masiva -Diferenciada -Por <i>target</i> -De nicho	— — ✓ —	J. Bustos, (Comunicación personal, 4 de junio de 2019)
	Variables de segmentación generales: -Sociodemográfica -Lugar de residencia -Ciclo de vida familiar	— — ✓	J. Bustos, (Comunicación personal, 4 de junio de 2019)

	-Estilo de vida -Personalidad -Valores	✓ - - -	
	Variables de segmentación por comportamiento: -Historial de voluntariado -Preferencia de ONG	✓ -	S. Ambrosino, (Comunicación personal, 15 de febrero de 2019)
Marca empleadora	Enunciación y aplicación de valores	✓	TECHO Internacional (2019)
	Enunciación y aplicación de tono y personalidad	✓	TECHO Internacional (2019)
	Enunciación y aplicación de políticas	✓	TECHO Internacional (2019)
	Evaluación de reputación como ONG	✓	TECHO Newsletter febrero (2019)
	Enunciación y aplicación de logotipo e isotipo	✓	TECHO Internacional (2019)
Posicionamiento	Estrategia de posicionamiento: - Generar <i>awareness</i> - Construir imagen positiva - Diferenciarse	- - ✓	TECHO (2019e) y C. Calvo (Comunicación personal, 4 de junio de 2019).
	Categorías de posicionamiento organizacional enunciado: -Diferenciación -Liderazgo en Costo -Enfoque	✓ - ✓	C. Calvo (Comunicación personal, 4 de junio de 2019).
	Subcategorías de posicionamiento organizacional enunciado: -Innovación -Servicios especializados -Servicios hechos a medida -Calidad de servicios -Relación con principales <i>stakeholders</i>	✓ - - - ✓	J. Bustos (Comunicación personal, 20 de agosto de 2019) y S. Ambrosino (Comunicación personal, 15 de febrero de 2019)

Propuesta de Valor al Empleado	Propuesta de valor al empleado	✓	S. Ambrosino (Comunicación personal, 15 de febrero de 2019), J. Bustos, (Comunicación personal, 4 de junio de 2019), (Daniela Hirsch, comunicación personal, 26 de febrero de 2019) y (M. E. Junghanns, comunicación personal, 31 de julio de 2019).
--------------------------------	--------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

Anexo 6- Guía para entrevista voluntario TECHO #1: Voluntario

joven

Fecha:

Nombre:

Edad:

Periodo voluntariado TECHO:

Programa de voluntariado:

E-mail:

Universidad de

1) ¿TECHO es tu primer voluntariado o ya tenías experiencia previa en otra ONG?

2) ¿Cuándo y cuál fue tu primer actividad de voluntariado de TECHO?

3) ¿Cómo te enteraste de la convocatoria del voluntariado de TECHO? (TV, Radio, Redes sociales, Email o cartelera de Universidad, Recomendación de un amigo)

4) Antes de realizar el primer voluntariado:

a- ¿Qué opinabas de TECHO?

b- ¿Qué te parecía que diferenciaba a TECHO de otras ONG?

c- ¿Qué te motivó a participar de TECHO?

5) ¿Qué pensabas de los siguientes temas antes de iniciar el voluntariado de TECHO:

a- Su misión

b- Actividades de voluntariado (por ej. variedad, distinta duración, etc.)

c- Relación con los vecinos en los barrios

d- Relación entre los voluntarios

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7- Guía para entrevista voluntario TECHO #2: Voluntario empresa

Fecha:

Nombre:

Edad:

Periodo voluntariado TECHO:

Programa de voluntariado:

E-mail:

- 1) ¿TECHO es tu primer voluntariado o ya tenías experiencia previa en otra ONG?
- 2) ¿Cuándo y cuál fue tu primer actividad de voluntariado de TECHO?
- 3) ¿Cómo te enteraste de la convocatoria del voluntariado de TECHO? (TV, Radio, Redes sociales, Email o cartelera de tu empleador, Recomendación de un amigo/ compañero laboral)
- 4) ¿Te acuerdas que te dijeron cuando te contaron del voluntariado o, si lo leíste, qué te llamó la atención?
- 5) Antes de realizar el primer voluntariado:
 - a- ¿Conocías a la organización TECHO? ¿Con que la asociabas?
 - b- ¿Qué opinabas de TECHO?
 - c- ¿Qué te parecía que diferenciaba a TECHO de otras ONG?
 - d- ¿Qué te motivó a participar de TECHO?
- 6) ¿Ordena por orden de prioridad los siguientes conceptos relacionados con TECHO? Y qué opinas de cada uno de ellos?
 - a- Su misión
 - b- Actividades de voluntariado (por ej. variedad, distinta duración, etc.)
 - c- Relación con los vecinos en los barrios
 - d- Relación entre los voluntarios
- 7) ¿Sentís que tu empleador promovió la actividad y/o te facilitó su realización de alguna forma? (Comentarios a favor del voluntariado por parte de superiores, oferta de traslado, felicitaciones públicas por participar, etc.)
- 8) ¿Cómo fue el proceso entre que te enteraste del programa hasta que lo iniciaste? (información, anotarse, capacitación, inicio)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8- Cuestionario para voluntarios de TECHO (Buenos Aires)

- 1) **¿Fuiste o sos voluntario de TECHO Argentina a partir de 2013??** Sí, No.

- 2) **Seleccionar sede:** *(Si participas en más de una sede, tenes que marcar la de mayor participación)*
 - a- Bs As La Plata
 - b- Bs As Norte
 - c- Bs As Oeste
 - d- Bs As Sur

- 3) **Género:** Femenino, Masculino y Otro

- 4) **Edad:** menor de 18, 18 a 20, 21 a 23, 24 a 26, 27 a 29 y 30 o mayor.

- 5) **¿TECHO es o fue tu primer experiencia como voluntario en una ONG?** Si, No.

- 6) **¿A qué grupo de voluntarios perteneces o perteneciste en TECHO?**
 - a- Joven- Independiente
 - b- Secundarios
 - c- Universidades
 - d- Empresas
 - e- Grupos de amigos/ familias
 - f- Equipo fijo
 - g- Referente de otros voluntarios

- 7) **¿Hace cuánto que participas en TECHO o por cuánto tiempo participaste?**
 - a- Menos de 3 meses
 - b- 3 a 6 meses
 - c- 6 a 12 meses
 - d- 1 a 2 años
 - e- 2-3 años
 - f- Más de 3 años

- 8) **¿Cuál fue tu primer actividad de voluntariado en TECHO?**
 - a- Construcción de viviendas y veredas
 - b- Detección en barrios
 - c- Equipo fijo
 - d- Colecta anual

e- Referente de otros voluntarios

f- Otro. ¿Cuál? ____

9) **¿Cuáles son todas las actividades de voluntariado que realizas o realizaste en TECHO?** *(Podes marcar más de una opción)*

a- Construcción de viviendas y veredas

b- Detección en barrios

c- Mesa de trabajo (Equipo fijo)

d- Colecta anual

e- Referente de otros voluntarios

10) **¿Cuántas veces participaste en TECHO?** *(Por ej. dos construcciones equivalen a 2 experiencias, una colecta y una construcción también equivalen a 2 experiencias y participar en una mesa de trabajo por 3 años equivale a 1 experiencia)*

a- 1 experiencia

b- Entre 2 y 5 experiencias

c- Entre 5 y 10 experiencias

d- Más de 10 experiencias

11) **¿Qué tan probable es que recomiendes TECHO a un amigo o un familiar?** Si, No.

12) **¿Cómo te enteraste del voluntariado de TECHO?** *Podes marcar más de una opción.*

a- Comunicación a través de mi universidad, colegio o trabajo (Por ej. poster o email)

b- Publicación de TECHO en redes sociales

c- Recomendación de un amigo/conocido

d- Medios masivos de comunicación (TV, radio, diarios, vía publica)

e- Otro. ¿Cuál? ____

13) **¿Cuáles son los motivos que te motivaron a realizar un voluntariado en una ONG?** *(Podes marcar más de una opción)*

a- Deseo contribuir a la sociedad

b- Mis amigos/ familiares realizan voluntariados

c- Busco conectarme con nuevas personas

d- Busco desarrollar nuevas habilidades

e- Siento responsabilidad ética y/o religiosa

14) **¿Cuáles son los motivos que te motivaron a participar específicamente en TECHO?** *(Podes marcar más de una opción)*

a- La misión de TECHO coincide con mis valores personales

b- Deseo conocer personalmente como se vive en los asentamientos

c- Mis amigos se anotaron o me lo recomendaron

- d- Busco oportunidades de desarrollo personal y profesional
- e- Me interesan las experiencias nuevas
- f- Me atraen las relaciones afectivas que se generan con otros voluntarios

15) **¿Qué palabras asociabas al voluntariado de TECHO antes de asistir a una charla o actividad de voluntariado?** (Podes marcar más de una opción)

- a- Construcción de casas
- b- Reducción de pobreza
- c- Solidaridad
- d- Resultados concretos y medibles
- e- Compañerismo
- f- Sentido de responsabilidad

16) **¿Que te parecía que diferenciaba a TECHO de otras ONG antes de anotarte?** (Podes marcar más de una opción)

- a- Resultados rápidos y concretos
- b- Trabajo en conjunto con los barrios
- c- Espíritu positivo y divertido
- d- Posibilidad de liderar equipos
- e- Relación entre los voluntarios
- f- Adaptación a las necesidades de cada barrio

17) **¿Cuándo fue la última vez que hiciste voluntariado de TECHO?**

- a- Menos de 2 meses
- b- 2 a 6 meses
- c- 6 a 12 meses
- d- Mas de 12 meses

18) Si no realizas una actividad de TECHO desde hace más de 6 meses, **¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no has podido realizar un voluntariado de TECHO en los últimos meses?** (Podes marcar múltiples opciones)

- a- No tengo tiempo por mis estudios o trabajo
- b- Estoy realizando un voluntariado en otra ONG
- c- No disfrute mi participación en TECHO
- d- Estoy buscando un voluntariado relacionado con otra temática
- e- Otro. ¿Cuál? ____

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9- Ingresos anuales TECHO 2018

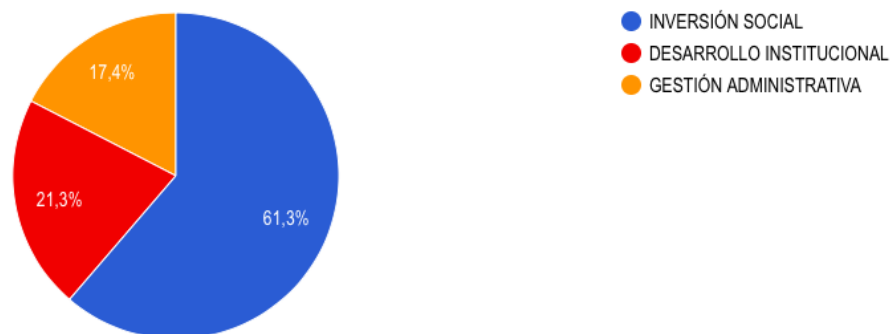
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a los ingresos anuales de TECHO de 2018 reportados por la propia organización. Los ingresos suman \$131.130.472 TECHO (2019c).



Fuente: TECHO (2019c)

Anexo 10- Egresos anuales TECHO 2018

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a los egresos anuales de TECHO de 2018 reportados por la propia organización. Los egresos suman \$130.288.344 TECHO (2019c).



Fuente: TECHO (2019c)

Anexo 11- Publicación Facebook- Comunidad Voluntarios Bs.

As.

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación del 9 de mayo de 2019 en el grupo de Facebook Comunidad TECHO- Buenos Aires.



Fuente: Facebook Comunidad TECHO- Buenos Aires (2019)

Anexo 12- Publicación Facebook- Comunidad Voluntarios Bs. As. Sede Norte

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación del 29 de abril de 2019 en el grupo de Facebook Comunidad TECHO- Sede Norte GBA.

Comunidad TECHO - Sede Norte GBA

Comunidad TECHO - Sede Norte GBA
Grupo público

Información
Conversación
Miembros
Eventos
Videos
Fotos
Archivos

Buscar en este grupo

Accesos directos

Pancho del Pino
29 de abril

Seeee viene una nueva [#ColectaTECHO](#) y no nos la podemos perder! Las Mesas de Trabajo de la sede te invitan a que te sumes para que podamos seguir generando soluciones de vivienda e infraestructura urbana junto a las distintas comunidades. Anotate en colecta.techo.org.ar que ya arranca!

30 Me gusta 4 comentarios 24 veces compartido

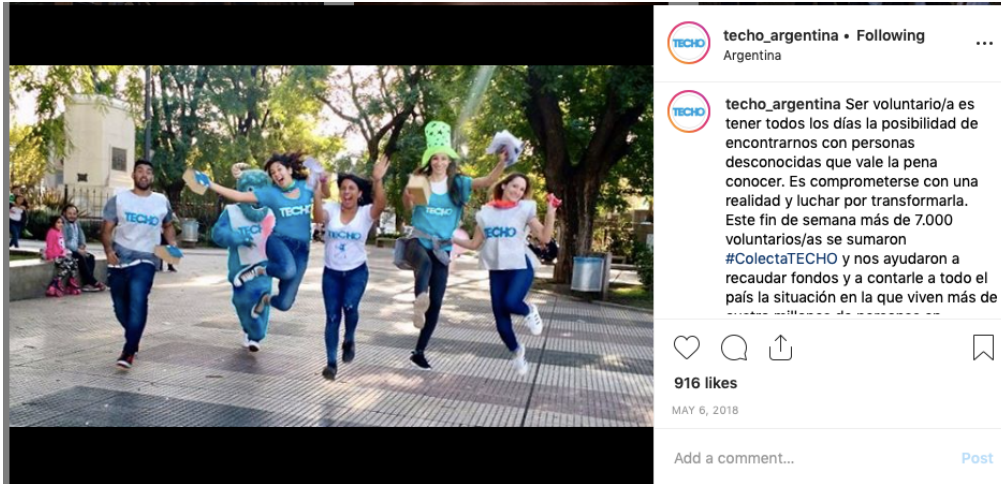
Me gusta Compartir

0890/photos/" in a new tab

Fuente: Facebook Comunidad TECHO- Sede Norte GBA (2019)

Anexo 13- Publicación Instagram: Valor de solidaridad

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 6 de mayo de 2018.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 14- Publicación *Instagram*: Valor de solidaridad

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 23 de enero de 2019.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 15- Publicación *Instagram*: Valor de convicción

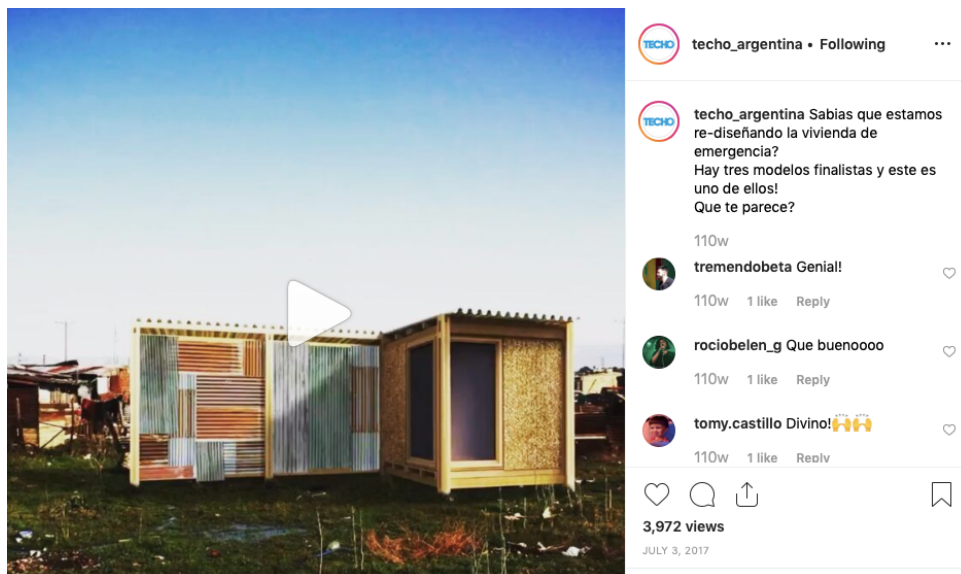
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 3 de mayo de 2019.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 16- Publicación *Instagram*: Valor de excelencia

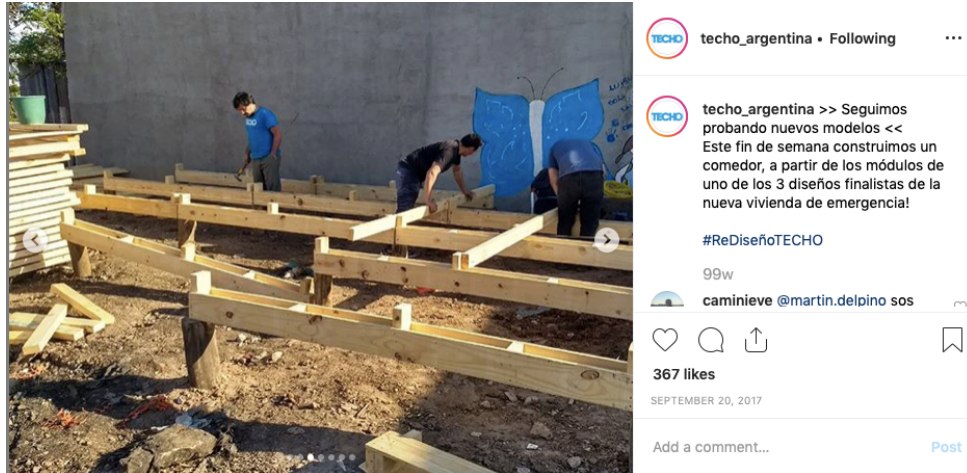
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 3 de julio de 2017.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 17- Publicación *Instagram*: Valor de excelencia

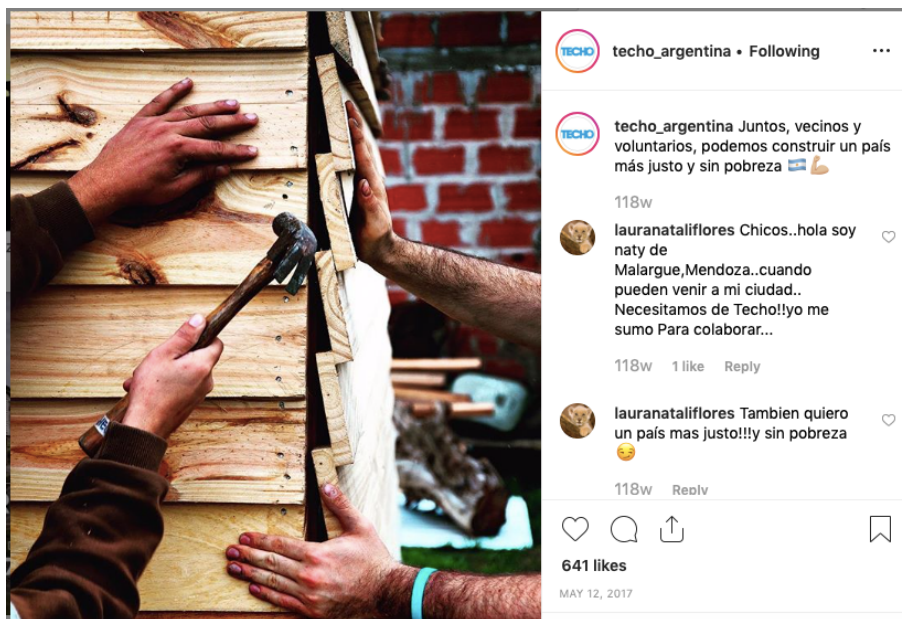
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 20 de septiembre de 2017.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 18- Publicación *Instagram*: Valor de diversidad

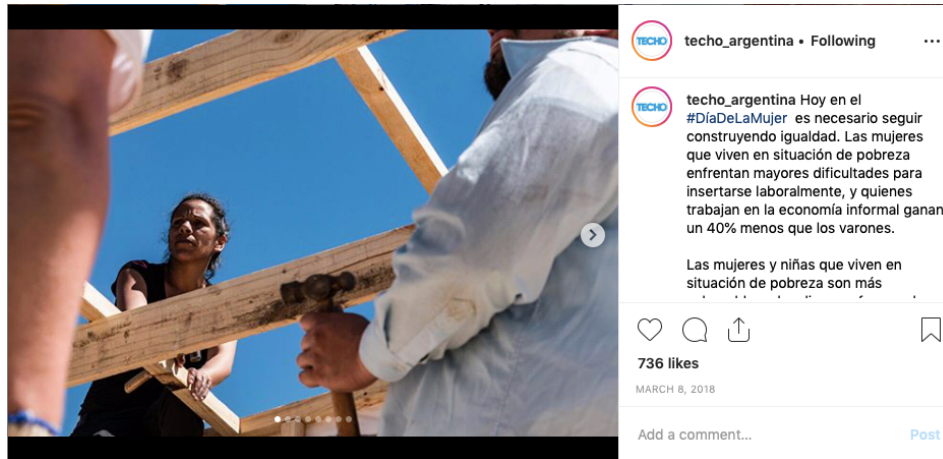
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 12 de mayo de 2017.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 19- Publicación *Instagram*: Valor de diversidad

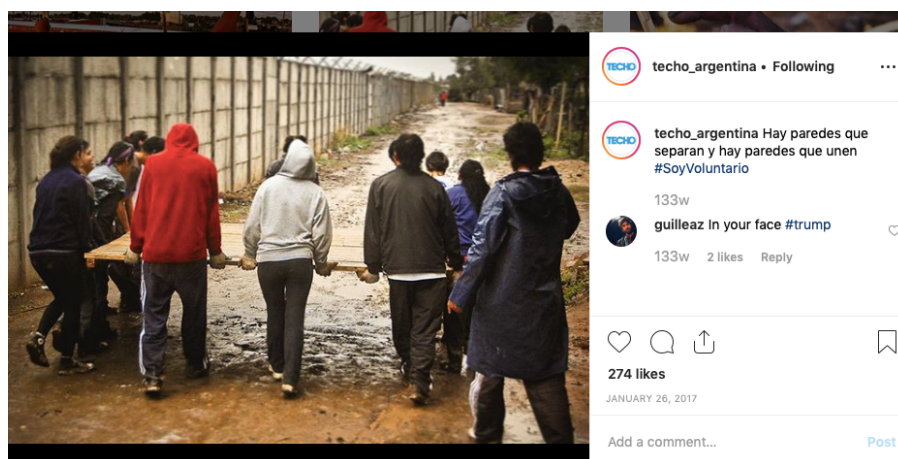
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 8 de marzo de 2018.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 20- Publicación *Instagram*: Valor de optimismo

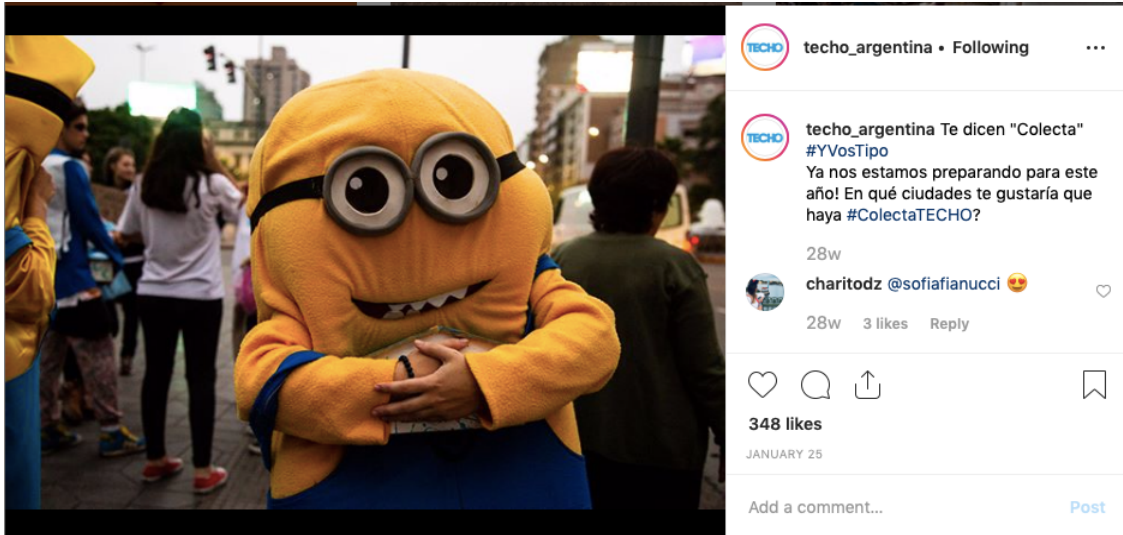
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 26 de enero de 2017.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 21- Publicación *Instagram*: Valor de optimismo

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 25 de enero de 2019.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 22 - Publicación *Instagram*: Tono y personalidad integradora

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a un video publicado en *Instagram* de el 28 de diciembre de 2018. El video comienza su relato con “Este año más de 12.300 voluntarios/as se movilizaron junto a miles de vecinos/as en cientos de barrios del país para construir una Argentina más justa, integrada, igualitaria y sin pobreza”. Además, el texto que acompaña el video incluye la siguiente frase;

“Porque la perspectiva es una de las cosas que perdemos cuando estamos metidos de cabeza en un problema, intentando resolverlo. Y es por eso que queremos sumar siempre a la mayor cantidad de perspectivas posibles. Pero siempre desde un mismo lugar: con los pies en el barrio, trabajando junto a quienes viven el problema a diario. La perspectiva de todos los actores de esta sociedad: voluntarios/as, referentes/as barriales, empresas, periodistas o líderes de opinión, políticos/as, entre otros/as” Instagram TECHO Argentina (2019).



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 23- Publicación *Instagram*: Tono y personalidad joven

En la próxima carilla se incluye una captura de pantalla correspondiente a un video publicado en *Instagram* el 5 de diciembre de 2018. El video comienza su relato con la frase;

“Soy joven, dicen que no me comprometo con nada, que vivo pegado a internet, que solo me preocupo por mí. ¿Sabes como respondo? Con acción. Con el tiempo que dedico a manifestarme, a denunciar y a transformar mi territorio. Soy voluntario/a porque se que vivimos en una sociedad desigual. Segregada y desconfiada pero sobre todo porque actúo. El voluntariado es una acción ciudadana. Trabajar con todos y todas para superar barreras. Es crear ciudades donde nadie quede atrás (...) No sirve quedarse con los brazos cruzados. Tenemos todo para ser agentes de cambio (...) Yo soy parte del 99% que volvería a hacer voluntariado. Y tu?” Instagram TECHO Org (2019).



Fuente: Instagram TECHO Org (2019)

Anexo 24- Publicación *Instagram*: Tono y personalidad innovador

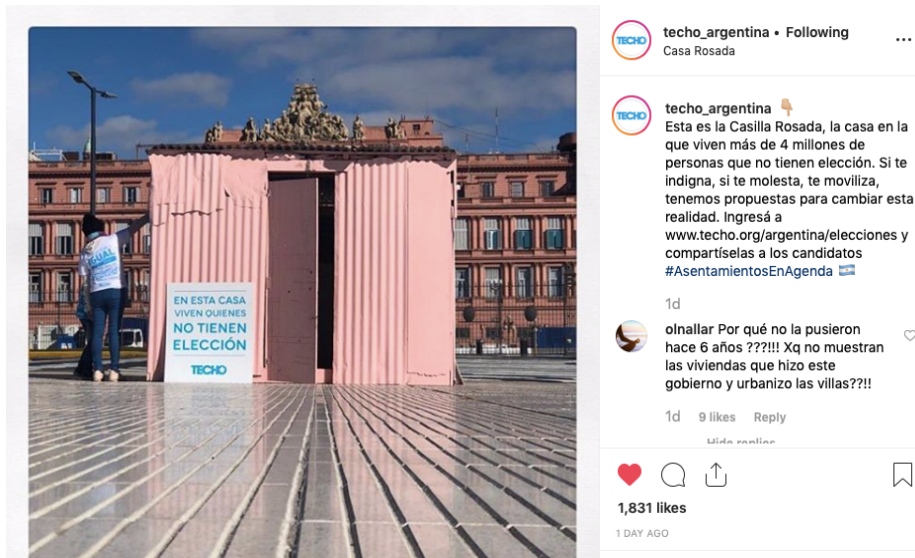
Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 19 de febrero de 2019. En el texto que acompaña la imagen, TECHO invita a los seguidores que son alumnos de colegios secundarios a promover el voluntariado en sus colegios.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 25- Publicación *Instagram*: Tono y personalidad denunciante

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 14 de agosto de 2019. La foto y el texto que la acompaña, comunican la campaña de TECHO, “La casilla rosada”, relacionada con las elecciones presidenciales de 2019.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

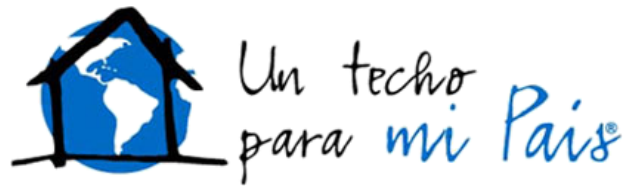
Anexo 26- Publicación *Instagram*- Tono y personalidad global

Se incluye una captura de pantalla correspondiente a una publicación de *Instagram* del 17 de octubre de 2018.



Fuente: Instagram TECHO Argentina (2019)

Anexo 27- Antiguo logotipo e isotipo de Un Techo para mi País



Fuente: Dafont (2019)

Anexo 28- Actual logotipo de TECHO: Versión original



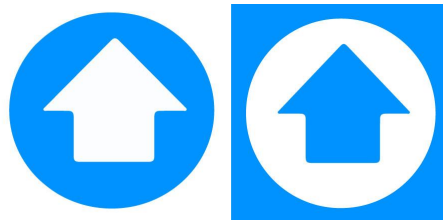
Fuente: TECHO Internacional (2019)

Anexo 29- Actual logotipo de TECHO: Versión alternativa y original con slogan



Fuente: TECHO Internacional (2019)

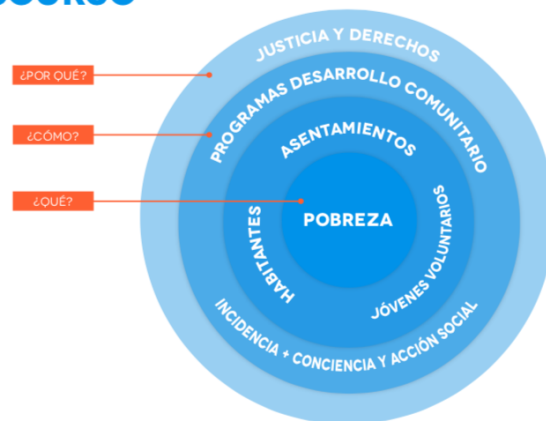
Anexo 30- Actual isotipo de TECHO: Versión original y alternativa



Fuente: TECHO Internacional (2019)

Anexo 31- Discurso de TECHO

DISCURSO



TECHO | Manual de marca

Fuente: TECHO Internacional (2019)