

Universidad del Salvador

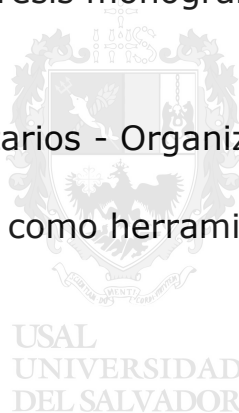
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis monográfica

Gestión del vínculo voluntarios - Organizaciones de la sociedad civil:

La comunicación como herramienta de fidelización



Autora: María Constanza Falasca

Director de la carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner

Tutor/a de la tesis monográfica/tesina: Mg. Gabriela Pagani

Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza

Lugar y fecha: Buenos Aires, Argentina, 25 de noviembre de 2015

## **ABSTRACT**

El siguiente proyecto presenta los beneficios que tiene para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) la utilización de herramientas de la comunicación para afianzar el vínculo con sus voluntarios, invitando a éstas a comenzar a pensar de forma estratégica la relación con su público interno. Se identificarán las características de las OSC como instituciones sociales, las particularidades del voluntariado como público interno y la importancia que tiene para una organización contar con un grupo estable de colaboradores, buscando a través de diferentes conceptos de comunicación vislumbrar acciones y herramientas que puedan llevar a establecer una relación a largo plazo fomentando una mayor motivación y empatía. Por último, se presentará una guía con pautas básicas para la comunicación interna con voluntarios resaltando aquellos aspectos importantes en los que toda organización debería focalizarse para trabajar en la gestión del vínculo desde una mirada comunicacional. La necesidad de tratar esta temática se basa en que considero que muchas organizaciones del tercer sector encuentran dificultades para alcanzar su misión debido a la imposibilidad de contar con un grupo estable de colaboradores, desaprovechando ante esta situación las ventajas que una adecuada gestión de la comunicación interna puede aportar para potenciar dicho vínculo.

# ÍNDICE

ABSTRACT.....	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
Capítulo I: Las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores sociales .....	9
1.1 El rol del tercer sector y sus organizaciones .....	9
1.2 Definiendo el marco: ¿Qué son las OSC? .....	11
1.2.1 Tipologías .....	13
1.2.2 Características principales.....	14
1.3 Sustentabilidad de las OSC.....	15
Capítulo II: Introducción al voluntariado .....	18
2.1 Un poco de historia .....	18
2.2 Definición conceptual: ¿Qué es el Voluntariado Social?.....	21
2.2.1 Otras definiciones.....	25
2.3 Ámbitos de acción del voluntariado.....	27
2.4 Estado del voluntariado en la Argentina.....	28
2.4.1 Marco legal.....	28
2.4.2. La fuerza de los voluntarios en números .....	33
2.4.3 Informe de Gallup .....	35
2.5 El rol de las nuevas tecnologías.....	40
2.6 Conclusiones preliminares .....	43
Capítulo III: Los voluntarios como público interno .....	46
3.1 Particularidades del voluntariado como público interno.....	46

3.2 La comunicación interna como eje estratégico del vínculo .....	48
3.3 Comunicación de la identidad organizacional.....	51
3.3.1 Filosofía Organizacional .....	52
3.3.2 Cultura Organizacional .....	54
3.3.3 Niveles de comunicación de la cultura organizacional .....	59
3.4 Planificación de la Comunicación Interna (CI).....	62
3.4.1 Herramientas y Canales de comunicación interna.....	64
3.4.2 Red de Facilitadores .....	70
3.5 Aspectos generales a tener en cuenta en la elaboración de un plan de comunicación interna .	71
CAPÍTULO IV: Proceso de inducción de voluntarios.....	74
4.1 Motivaciones iniciales .....	74
4.2 Contrato de Ingreso .....	77
4.2.1 Contrato psicológico.....	79
4.3 Herramientas complementarias al contrato de ingreso .....	79
4.4 Distribución de roles y capacitación.....	81
CAPÍTULO V: De la rotación a la fidelización cotidiana .....	85
5.1 El factor humano en las relaciones .....	86
5.2 Sentido de Pertenencia .....	87
5.3 Trabajo en equipo, diálogo y participación.....	88
5.4 El valor de los intangibles: la recompensa no material.....	91
5.5 Motivación y Clima organizacional.....	92
5.6 Transparencia y credibilidad .....	94
CAPÍTULO VI: Guía de pautas básicas para la comunicación con voluntarios .....	96
6.1 PAUTA GENERAL: Necesidad de planificación y gestión de la comunicación para voluntarios en OSC.....	96

6.1.1 Designación de un responsable.....	99
6.2 Primera instancia: Conocimiento e inducción.....	100
6.3 Segunda Instancia: relacionamiento cotidiano.....	107
6.4 Tercera Instancia: evaluación.....	119
CONCLUSIONES .....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	125



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

Los integrantes de una organización, es decir su público interno, constituyen el ser de la misma. Siendo éstos uno de sus principales activos, su labor es fundamental para el desarrollo y el crecimiento de una organización.

En el caso de Organizaciones de Sociedad Civil, gran parte de su público interno está compuesto por voluntarios sociales. Estos constituyen un público particular y específico de este tipo de organizaciones que, como su definición lo explica, no reciben por el trabajo realizado remuneración material alguna. Los motivos por los que dichos voluntarios se acercan a las OSC con la intención de colaborar pueden ser muy diversos lo que hace que, como grupo, conformen un conjunto muy heterogéneo de personas de distintas edades, diferentes lugares y culturas; pero que se encuentran unidos por la existencia de una causa común para la cual están dispuestos a trabajar de manera conjunta.

El tercer sector ha ido ganando terreno a lo largo del tiempo; hoy nos encontramos con una infinidad de organizaciones de la sociedad civil que lo conforman, cuyo trabajo en beneficio del bien común y sus resultados impactan de forma positiva en la sociedad. Lo cierto es que estas organizaciones y sus miembros unidos ante la detección de una carencia o necesidad social, con el objetivo de subsanar o contribuir en su mejora, generan efectos directos y tangibles en las comunidades donde operan.

De aquí deriva el valor de los voluntarios, tanto para la organización a la que pertenecen como para la sociedad en su conjunto. Los mismos constituyen uno de los pilares de la sustentabilidad de las OSC, su participación desinteresada brindando tiempo, capacidades y conocimientos posibilita que las mismas puedan crecer y hacer su camino trabajando por las diferentes misiones sociales.

Afortunadamente, las estadísticas nos indican que la predisposición solidaria a ayudar existe, pero muchas veces en forma coyuntural frente a situaciones

circunstanciales por un determinado período de tiempo, como por ejemplo ante catástrofes naturales , inundaciones, tsunamis.

Sin embargo, la existencia de las OSC no es esporádica ni circunstancial por lo que, como cualquier otro tipo de organización, para poder desarrollarse y llevar adelante su misión, necesitan de una estructura y compromiso estable de sus miembros.

Tal como explica Eugenia Etkin en su libro *Comunicación para las organizaciones sociales*, la alta rotación del voluntariado representa un problema para el cual es necesario repensar estrategias para involucrarlo sostenidamente.

"Siendo el motor que impulsan las acciones de las ONG es fundamental promover canales de sostenimiento y participación de los voluntarios en las OSC. El voluntariado es una actividad que debe planearse y administrarse. Por ello, requiere conocimientos y habilidades que permitan a una organización movilizar y manejar a los voluntarios positivamente. Porque la actividad de los voluntarios, a diferencia de otras acciones solidarias, necesita continuidad en el tiempo."<sup>1</sup>

Frente a este escenario, desde una mirada comunicacional, considero que tenemos en las OSC un campo de acción dentro de la comunicación que no puede dejarse librado al azar: la gestión del vínculo con su público interno.

Las particularidades de cada organización, su realidad, misión y estructura harán que cada una posea necesidades en cuanto a la comunicación interna distintas, pero a nivel general, no podemos olvidar el valor agregado que puede otorgarnos el fruto de una eficiente gestión de la misma para fortalecer la relación con sus voluntarios.

En la vorágine del trabajo diario muchas de estas organizaciones, quizás sin tomar conciencia de ello, desatienden las necesidades de su público interno generando desmotivación y desgastando la posibilidad de un vínculo a largo plazo; o simplemente no poseen voluntarios especializados en comunicación ni

---

<sup>1</sup> ETKIN, María Eugenia, *Comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, La Crujía, 2014, p. 48.

tienen los recursos para afrontar la posibilidad de contar en su equipo con personal remunerado especialista en la materia. Sin embargo, cuando pensamos en la relación de un grupo de personas nucleadas para el logro de un objetivo común, entendemos que es imposible concebir una organización sin comunicación. La misma constituye la red a través de la cual los integrantes se relacionan y lo que les permite trabajar en equipo, entenderse y coordinar sus esfuerzos. Es el nexo entre la organización y su público interno a través de la cual poder estar más cerca de cada uno de los integrantes.

Por tal motivo, a través de este trabajo me propongo analizar el rol que cumple la comunicación interna en la gestión del vínculo entre las OSC y los voluntarios con el fin de lograr una fidelización a largo plazo. Buscando la construcción de una relación sólida donde, por medio de la utilización de herramientas de la comunicación, se favorezcan la interacción y el mutuo conocimiento entre los integrantes y para con la organización.

Para ello, ahondaré en el concepto de voluntariado y el de sustentabilidad en relación a las OSC, así como también en el análisis de aspectos comunicacionales tales como cultura organizacional, comunicación bidireccional, sentido de pertenencia y motivación.

A pesar de la gran evolución que ha tenido el fenómeno del voluntariado, no se ha profundizado su estudio e incluso existe, hasta el día de hoy, una variedad de definiciones en cuanto a su concepto lo que nos lleva a que la confusión sea aún mayor. Por esta razón, los primeros capítulos de este trabajo estarán dedicados a identificar las características de las organizaciones de la sociedad civil y el voluntariado social en nuestro país, para luego poder adentrarnos en el análisis del rol de la comunicación interna en dichas organizaciones y la identificación de herramientas que puedan potenciar su relación con el público interno apuntando a profesionalizar la comunicación en las organizaciones del tercer sector.



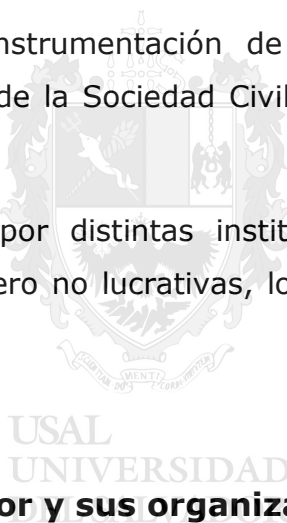
## **Capítulo I: Las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores sociales**

Como ciudadanos formamos parte de una sociedad en donde la interdependencia de los unos con los otros se percibe en toda situación de nuestra vida diaria. Individualmente no debemos olvidar que vivimos dentro de una sociedad en la que el bien común nos abarca a todos.

“Los problemas sociales tienen consecuencias en todos los niveles. Los problemas del conjunto de la sociedad son temas que despiertan interés, pero sin la instrumentación de acciones concretas, se reduce a expresiones de deseos y meras declaraciones: proclamar la solidaridad es más fácil que practicarla.”<sup>2</sup>

Es en esta búsqueda de instrumentación de acciones concretas en donde aparecen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pertenecientes al Tercer Sector.

Este último está integrado por distintas instituciones consideradas privadas, independientes del Estado, pero no lucrativas, lo que a su vez las diferencia del Mercado.



### **1.1 El rol del tercer sector y sus organizaciones**

Tal como indica la Organización del Banco Mundial, la sociedad civil ha tenido un enorme crecimiento en todo el mundo gracias a, entre otras cosas, la globalización logrando tener un mayor alcance y capacidad.

*“Según el Anuario de Organizaciones Internacionales, el número de organizaciones no gubernamentales (ONG) aumentó de 6.000 en 1990 a más de 50.000 en 2006. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) también han ganado protagonismo como actores de la asistencia para el desarrollo mundial: la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)*

---

<sup>2</sup> SHAW de CRITTO, Sara y KLAR, Istvan, *Voluntariado una forma de hacer y de ser*, Buenos Aires, Ciccus, 1998, p.35.

*informó que, desde 2006, las OSC contribuyeron con aproximadamente US\$15.000 millones en asistencia internacional.”<sup>3</sup>*

A su vez este informe del Banco Mundial destaca el rol de las OSC como canales de prestación de servicios sociales y actores en la implementación de programas para el desarrollo, complementando la acción gubernamental especialmente en situaciones de crisis, como por ejemplo la reconstrucción en Asia en 2006 luego del tsunami. Así como también destaca la labor en la lucha contra la pobreza que, desde hace casi 10 años, lleva adelante la “Global Call to Actions against Poverty” (GCAP) organización de la sociedad civil internacional que ha logrado nuclear a los cinco continentes y millones de ciudadanos en su lucha contra la pobreza y desigualdad. Ambos son ejemplos de este rol cada vez más activo y penetrante de la sociedad civil y sus organizaciones en el desarrollo y soporte ante distintas problemáticas a nivel mundial.

Este tercer sector permite, a su vez, potenciar la iniciativa individual de cada persona con interés en tomar un rol activo como ciudadano, generando mayor integración social y participación ante la detección de problemáticas y necesidades no abarcadas o no resueltas en su totalidad por el Estado y el sector privado, otorgando cada vez más voz a la sociedad.

Sus organizaciones han ido adquiriendo un protagonismo tal, al punto de tener cierto grado de influencia en la formulación de políticas públicas. Muchos de los sectores más vulnerables de la sociedad dependen de la ayuda de estas organizaciones, especializadas en distintas temáticas, para poder mejorar su situación. En muchas ocasiones éstas constituyen un indicador de las necesidades sociales que los otros sectores, Estado y Mercado no pueden

---

<sup>3</sup> Disponible en

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCS/SPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html> Consultado el 7 de agosto de 2014.

ignorar, pasando a ser referentes en cuestiones de interés público. Por esta razón, es importante que a nivel marco los tres sectores actúen de forma conjunta, complementaria, teniendo como misión global el beneficio de la comunidad.

Un ejemplo de esta articulación es la que plantea la Fundación Compromiso en su misión de *"Articular las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, el sector empresario y el Estado en la producción de políticas públicas, para un desarrollo sustentable con inclusión social"*<sup>4</sup>

Centrándonos en las OSC, por su rol dentro de la sociedad de valiosísimo aporte al desarrollo de las diferentes comunidades, considero que el principal aspecto a contemplar es el de lograr mantener estables los recursos principales de los que éstas dependen para subsistir y desarrollarse y así poder garantizar su permanencia.

## 1.2 Definiendo el marco: ¿Qué son las OSC?

Según el Diccionario de la Real Academia Española:

- Organización: "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (RAE)
- Sociedad civil: "Ámbito no público, sociedad de los ciudadanos y sus relaciones y actividades privadas."<sup>5</sup> (RAE)

Según la organización del Banco Mundial:

*"El término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública,*

---

<sup>4</sup> Disponible en <http://compromiso.org/inicio/quienes-somos/mision/> Consultado el 11 de agosto 2014.

<sup>5</sup> Disponible en <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=xyK6iVC2MDXX2nO9I0I> Consultado el 20 de agosto de 2014.

*expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones.”<sup>6</sup>*

Es decir que, hablamos de organizaciones autónomas que se desarrollan en el espacio público, compuestas por redes de ciudadanos que, al detectar falencias o problemáticas sociales insatisfechas por el Estado y el sector lucrativo, deciden agruparse articulando actividades orientadas a un mismo objetivo en beneficio del bien común.

En cuanto a las temáticas que pueden abarcar dichas organizaciones son muy diversas, el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) en su Formulario de incorporación y actualización en la base de datos enumera 13 temáticas generales: Ciencia y Tecnología, Cultura, Deportes y recreación, Economía, Educación, Justicia, Ambiente, Salud, Género, Social/Humana, Trabajo, Vivienda e Infraestructura, obras y servicios públicos.

A su vez cuenta con una lista de 78 especializaciones particulares a través de las cuales se puede identificar con más detalle la labor de una organización, entre ellas se encuentran: Apoyo escolar, Menores en riesgo, Atención primaria de la salud, Comedores populares, Deportes, Microempresas/Pymes, Desocupación, Discapacidad, Nutrición, Violencia familiar, Drogodependencia, Contaminación y degradación, Flora y fauna, Turismo, Teatro/Danza, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Disponible en

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANI SH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.htm>

! Consultado el 7 de agosto de 2014.

<sup>7</sup> Formulario de incorporación y actualización a la base de datos , disponible en: <http://www.cenoc.gov.ar/tramites.html> Consultado el 3 de septiembre de 2014.

### 1.2.1 Tipologías

Tal como explica el Licenciado en Ciencias Políticas Sergio De Piero, el espacio de la sociedad civil es muy amplio y el de las organizaciones que lo componen es aún más.

El universo de las organizaciones sociales es muy heterogéneo, con diferencias que van desde su forma jurídica, las áreas sociales en las que intervienen, temáticas de trabajo, ideologías, alcance geográfico y hasta su organización interna.

Dada esta dispersión, resulta necesaria la distinción de tipologías de OSC con el fin de poder de alguna forma sistematizar el modo de diferenciarlas y a su vez poder identificar generalidades dentro de este universo.

En su libro *Comunicación para organizaciones sociales* Eugenia Etkin nos presenta una tabla de elaboración propia con las diferentes tipologías de organizaciones sin fines de lucro en base al CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), agrupándolas de la siguiente manera:

- Asociaciones Civiles: Cooperadoras, colectividades, organizaciones de base, sociedades de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales, ONG
- Fundaciones: Políticas, culturales, educativas, médicas, de asistencia social, empresarias.
- Mutuales: Prevención social, crédito, vivienda, salud, consumo.
- Cooperativas: De trabajo, agropecuarias, de servicios públicos
- Obras Sociales: Sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas
- Sindicatos: Por rama de actividad o empresa.<sup>8</sup>

A sí mismo, presenta también otro tipo de clasificación según diferentes niveles de intervención agrupándolas en organizaciones para la asistencia

---

<sup>8</sup> ETKIN, María Eugenia, *Comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, La Crujía, 2014, p. 24s.