

Motivar con la Acción Social

Marisa Fernández

Motivar con la Acción Social

El voluntariado corporativo como
herramienta de gestión de personas

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

MOTIVAR CON LA ACCION SOCIAL

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-124-6

Depósito Legal: C-2427-2007

Directora Editorial: Cristina Seco

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

La autora



Marisa Fernández

Es Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid y por la Université Sorbonne, en la especialidad de Relaciones Internacionales y Diplomacia, respectivamente. Tiene el máster del diario El País en Periodismo y ha ampliado sus estudios de comportamiento organizativo en la *University of California Los Angeles* (UCLA).

Desde 1996 se ha dedicado a gestionar la comunicación interna en las empresas y el desarrollo de proyectos de voluntariado corporativo como herramienta de motivación y base de la cultura de Responsabilidad Social Empresarial.

Contenido



Introducción

- 1.1 La Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas..... 9
- 1.2 La Responsabilidad Social Empresarial y los empleados..... 10
- 1.3 Las PYMES y la RSE..... 13
- 1.4 La Acción Social Empresarial: Papel de la empresa en su entorno 16



La Acción Social de las PYMES

- 2.1 Por qué de la Acción Social..... 19
- 2.2 Lo que las PYMES ya están haciendo 21
- 2.3 Cómo empezar a darle forma a la Acción Social 23



Los primeros pasos para un Plan de Voluntariado

- 3.1 El intercambio de valor con las personas:
El contrato psicológico..... 27
- 3.2 El enfoque de abajo a arriba 29
- 3.4 La Acción Social como herramienta de comunicación interna 32
- 3.4 Primeras propuestas de los empleados:
Definir las inquietudes sociales 34
- 3.5 Proyectos de Acción Social..... 36



La puesta en marcha de un Plan de Voluntariado Corporativo

- 4.1 Qué es el Voluntariado Corporativo 43
- 4.2 Por qué tener un Plan de Voluntariado Corporativo ... 45



I CONTENIDO

4.3	Ventajas y beneficios de un Plan de Voluntariado Corporativo	48
4.4	El perfil del voluntario. Cómo animar a participar	56
4.5	Requerimientos y claves del éxito.....	58
4.6	Recursos necesarios.....	61
4.7	Los proyectos: Cómo elegir bien	64
4.8	El primer proyecto: Un buen impacto.....	66



Gestión de un Plan de Voluntariado Corporativo

5.1	Una herramienta de autogestión	71
5.2	El comité de voluntariado y los primeros pasos de la comunicación.....	72
5.3	Claves del éxito de los primeros proyectos.....	74
5.4	Principales errores y problemas	79
5.5	Evaluación, medición y reporte de resultados	83
5.6	El coste de un proyecto de Voluntariado Corporativo.....	86
5.7	Ejemplos de proyectos	88



Conclusión	93
-------------------------	----



Anexo. Para más información	99
--	----

Introducción

1.1 La Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas

Hay muchas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial, incluso algunos la llaman Responsabilidad Corporativa a secas o Responsabilidad Social Corporativa.

Lo que es importante es saber a qué se refieren todas ellas y se da la circunstancia de que, en casi todas, aparecen los elementos empresa, sociedad y responsabilidad, unidos entorno a tres ámbitos principalmente: el económico, el medioambiental y el social. Cada uno de nosotros puede construir, por tanto, su propia definición para explicar en realidad un mismo concepto: que las empresas tienen actualmente algún tipo de responsabilidad al menos en esos tres ámbitos de actuación.

Lo que se discute ahora incluso desde el punto de vista político es el grado de esa responsabilidad por parte de las empresas y, sobre todo, hasta qué punto es una responsabilidad exigible desde fuera de ellas y, por tanto, hasta qué punto las empresas deben rendir cuentas de lo que hagan.

En muchos casos se ha llegado a la conclusión de que las empresas deben dar cuentas a la sociedad de su actuación en esos tres capítulos y precisamente por ello hay empresas que publican desde hace unos años memorias con explicaciones y datos sobre esos tres aspectos. Algunas han puesto tanto énfasis en la comunicación de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial que, como ocurre con tantas otras iniciativas, finalmente ha tenido más importancia la comunicación que lo que realmente hacen para mejorar el medioambiente o la sociedad en la que conviven.



Como suele ocurrir con las políticas de calidad o con aquellas normas de aplicación subjetiva, al final depende de las personas que una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial sea real y duradera o se convierta en una simple operación de maquillaje ético de cara a la sociedad.

De todos modos, y para aclarar posibles dudas, nos remitiremos a las palabras de Manuel Carneiro, experto en RSE y autor de *La RSC, la nueva frontera de los RRHH*: *“Para concretar el concepto que utilizaremos para dar contenido a la Responsabilidad Social de las Empresas haremos uso de la definición establecida por el Foro de expertos en RSE auspiciado desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y que considera que la Responsabilidad Social de las Empresas tiene como objetivo la Sostenibilidad, basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa.*

De esta manera y resumidamente, siguiendo las directrices del Foro de Expertos del Ministerio ya citado, una empresa resulta socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

1.2 La Responsabilidad Social Empresarial y los empleados

Uno de los enfoques más innovadores y de más éxito dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial es precisamente el que da importancia, como señala Manuel Carneiro, a todos los grupos de interés (en la expresión anglosajona *stakeholders*) y los sitúa como sujetos de las expectativas que recaen sobre nuestras empresas.

Por tanto, son los grupos de interés o *stakeholders* de una empresa aquellos que desde una perspectiva u otra, tienen



que ver con el desarrollo de la empresa y pueden influir en sus resultados:

- Sus clientes.
- Sus accionistas o socios.
- Sus proveedores.
- Sus competidores.
- La sociedad en la que está implantada: medios de comunicación, bancos, grupos de consumidores, organizaciones no gubernamentales etc.
- Las administraciones, las locales y las centrales.
- Y desde luego, sus empleados.

Los empleados son parte fundamental del desarrollo de la empresa y, en el caso de casi la mitad de las pequeñas y medianas empresas españolas, por ser unipersonales, también son los accionistas o dueños.

Por tanto, cualquier tipo de estrategia de responsabilidad de la empresa tendría que implicar necesariamente a los empleados si pretende tener éxito, ser coherente, real y duradera.

De nada serviría que una empresa quiera proteger el medioambiente en el que vive si sus empleados no entendieran y apoyaran la intención con sus propias actitudes en el trabajo diario. Lo mismo ocurre con la mejora de la sociedad en la que conviven o con los resultados económicos. Los empleados, en definitiva, son, en el caso de las pymes especialmente, actores y receptores protagonistas de la Responsabilidad Social de las empresas.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial implica a los empleados en dos dimensiones:

- Interna: En todo lo que tiene que ver con el trato responsable que la empresa da a sus empleados, es decir, con unas relaciones laborales equilibradas.
- Externa: En todo lo que los empleados asumen de la Responsabilidad Social de su empresa y proyectan hacia la sociedad.



Veamos algunas pautas que se incluyen en cada una de estas dimensiones:

1. Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial en relación a los empleados:

Se trata, en definitiva, de que la empresa tenga una relación equilibrada con sus empleados y, por tanto, unas relaciones laborales de calidad en las que ambas partes estén razonablemente satisfechas.

Dimensión interna de la RSE en relación a empleados:

- Contratación de personas con dificultades de inserción laboral.
- Negociación con representantes sindicales o con los empleados.
- Información adecuada a los empleado sobre el negocio.
- Formación y desarrollo de los empleados.
- Facilidad para la conciliación familiar.
- Igualdad en el trato y no discriminación por razón de sexo.
- Duración adecuada de las jornadas de trabajo.
- Contratos que favorecen la estabilidad económica y social.
- Transparencia y equidad en la política salarial.
- Fomento de la participación de los empleados en la gestión.

2. Dimensión externa de la Responsabilidad Social Empresarial en relación a los empleados:

Se trata de implicar a los empleados y hacerles protagonistas de las estrategias y políticas que una empresa desarrolla para ser responsable.



Dimensión externa de la RSE en relación a empleados:

- Participación de los empleados en la responsabilidad de los resultados económicos.
- Políticas de protección y conservación del medio ambiente asumidas, practicadas e incluso propuestas por los empleados en todos los niveles de la organización.
- Participación de los empleados en la respuesta que la empresa da a las expectativas de la sociedad y a las necesidades sociales de su entorno.

1.3 Las PYMES y la RSE

En España más del 99% de las empresas son PYMES así que hablar de RSE en pequeñas y medianas empresas y hablar de RSE debería ser casi lo mismo. Y aún así, parece que son sólo las grandes empresas las que hablan de RSE y publican memorias al respecto.

En nuestros días si se considera que sólo las grandes empresas deberían tener políticas de Responsabilidad Social Empresarial es quizá porque, además de que el impacto de sus acciones es mucho mayor, todo el mundo asocia RSE con mayores gastos o exigencias económicas que sólo están al alcance de los grandes. Además, parece que sólo a las grandes corporaciones la sociedad va a exigirles que sean responsables.

Sin embargo, es un gran error pensar así porque, ni la RSE consiste en mayores gastos, al contrario, bien entendida puede ser una inversión, ni la sociedad la exige sólo a las grandes empresas. Además, el impacto que una empresa más pequeña puede tener en un entorno local puede ser proporcionalmente tan grande como el de una empresa gigante en toda una sociedad.



Si una empresa realiza un vertido tóxico a un río y la sociedad lo descubre, poco importa el tamaño de la empresa para que se le exija que remedie el daño que haya hecho. Si una empresa contribuye a mejorar las condiciones de vida de un barrio marginal cercano a su sede, las personas de su entorno valorarán esa contribución sin importar el tamaño de la empresa o incluso valorando que sea una empresa pequeña quien lo haga.

Hay varias razones por tanto que llevan a la conclusión de que las PYMES son las empresas más indicadas para tomarse en serio la Responsabilidad Social:

- Porque sencillamente son la abrumadora mayoría del tejido empresarial español y, por tanto, todo el discurso sobre RSE debería ir en esa proporción dirigido a ellas.
- Porque pueden estar más implicadas en los temas sociales al ser más pequeñas y ser más sensibles e incluso vulnerables a los problemas y a las necesidades sociales.
- Porque su proximidad a las personas les han hecho tener una relación más estrecha con el entorno local en el que están inmersas y ser más flexibles a los cambios sociales.
- Porque serían también las primeras en notar los beneficios de la mejora en las condiciones de vida de los que tienen a su alrededor.

Además, que la RSE sea más que un reclamo publicitario y se convierta en una realidad depende en la mayoría de los casos de decisiones personales de los directivos en todo tipo de empresas. Por tanto, en las pequeñas y medianas, donde en muchos casos los directivos son además los accionistas o dueños, es todavía más fácil que la decisión de ser una empresa responsable tenga cabida. Es una razón más para concluir que el tamaño de las PYMES no es obstáculo para tener una buena estrategia de RSE sino, más bien al contrario, un factor que favorece y debería animar a su desarrollo.



La Responsabilidad Social de una pequeña, mediana o incluso microempresa se concreta además de una forma parecida. Si para una gran empresa la RSE es, como decíamos, un esfuerzo por equilibrar los intercambios de valor que realiza con sus grupos de interés, en el caso de las empresas de pequeño tamaño ese esfuerzo se puede concretar en el diálogo continuo con todas las partes implicadas y la construcción de relaciones de mutua confianza y mutuo beneficio.

Responder con una escucha activa y un diálogo abierto a los diferentes grupos que actúan con la empresa ha pasado a ser de una concesión a una necesidad estratégica porque las expectativas de la sociedad respecto a las empresas y los empresarios no han hecho más que aumentar a medida que ha aumentado la importancia de éstas en nuestras sociedades.

Figura 1.1. Análisis DAFO de la RSC en PYMES.



Fuente: Guía RSC en PYMES. Observatorio de RSC Español.



Además, la competencia cada vez mayor y el haber cubierto gran parte de las necesidades básicas de nuestra sociedad, entre otras razones, han llevado a las empresas a tener que centrar su diferencia frente a otros competidores en aspectos más “intangibles” como su reputación de cara a la sociedad.

Por otro lado, algunos desastres ecológicos sin precedentes y los efectos sociales de algunas quiebras históricas o escándalos financieros inauditos han hecho que la sociedad esté mucho más alerta ante la actuación de las empresas y que, lejos de permitirles todo tipo de comportamientos en nombre de la generación de riquezas como ocurría hace varias décadas, las empresas estén ahora vigiladas de cerca no sólo por las administraciones sino por muchos de los consumidores.

1.4 La Acción Social Empresarial: Papel de la empresa en su entorno

Se entiende por Acción Social Empresarial todo lo que la empresa hace para contribuir a eliminar las carencias que pueda haber en la sociedad en la que está implantada. Cada vez son más las personas que opinan que las empresas deben contribuir, como también lo hacen las administraciones o las personas individuales, a la mejora de las condiciones sociales en la medida de sus posibilidades. A todas las acciones que la empresa hace para conseguir ese objetivo y que van más allá de lo que las leyes y normas locales exigen a los empresarios, llamamos Acción Social.

¿Qué diferencia hay entonces entre el capítulo social de la Responsabilidad Social Empresarial y la Acción Social Empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial se concreta en su factor social en el cumplimiento de normas y políticas que tratan de responder a las expectativas que sobre la empresa tiene la sociedad, como por ejemplo:

- Creación de empleo.
- Oferta de productos y servicios de calidad y a precios razonables.



- Respeto de las normas locales y estatales respecto a los consumidores, proveedores, etc.

La Acción Social de las empresas, por su parte, va más allá y consiste en su implicación en proyectos sociales que mejoren su entorno y que produzcan beneficios añadidos a la sociedad. Aunque la Acción Social sea de carácter voluntario y se haya llamado hasta ahora de muchas formas diferentes, como filantropía, caridad, altruismo, solidaridad etc., se ha denominado ahora Acción Social empresarial porque muchas empresas se han dado cuenta de la necesidad de sistematizarla e incorporarla a su gestión habitual como parte del papel que la empresa juega como actor social.

Los proyectos de Acción Social empresarial que mejoran la sociedad terminan a medio y largo plazo por beneficiar también a la propia empresa así que ya pocos dudan de su importancia estratégica y, por tanto, muchos empresarios tratan de planificar y gestionar su Acción Social de la mejor manera posible.

Parece evidente que, del mismo modo que las empresas tienen un papel cada vez mayor en el desarrollo de las sociedades, la sociedad tenga una mayor influencia también en la estrategia de las empresas que de ella y en ella viven. Si una empresa participa en la mejora de las condiciones de vida de su entorno más inmediato, probablemente sus grupos de interés la consideren un actor respetable al que tener en cuenta y la favorezcan por ello.

En nuestras complejas sociedades, las personas cada vez asumen más papeles diferentes entorno a la actividad empresarial. Muchos de nosotros somos al mismo tiempo empresarios, clientes de unas empresas, proveedores de otras, formamos parte de una asociación y además somos accionistas de algún banco. Esta multitud de enfoques que tenemos respecto a las empresas nos lleva también a considerarlas como actores poliédricos que deben participar en la sociedad también en varias direcciones y no sólo en la tradicional de la creación de riqueza.

La Acción Social de las PYMES

2.1 Por qué de la Acción Social

Si tenemos en cuenta la definición de Acción Social que hemos hecho, hay un gran número de acciones, proyectos, políticas y actitudes que pueden considerarse como Acción Social en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Si la Acción Social es el papel que una empresa cumple en la mejora de la sociedad en la que convive, es decir, su aportación social más allá de las funciones que tradicionalmente se han atribuido a las empresas, las PYMES llevan mucho más tiempo practicándola que las grandes empresas.

¿Por qué ahora este tipo de actividades que en el pasado formaban parte casi de la voluntad privada y no visible de los empresarios pasa a ser incluso recogido en las memorias públicas? ¿Por qué plantearse sistematizar algo que era casi espontáneo en los casos en los existía? ¿Por qué dar fe de algo a lo que nadie, y menos la empresa, está obligado? ¿Por qué complicar algo que siempre ha tenido más que ver con la generosidad personal y hacerlo “corporativo”?

La evolución de la relación que las empresas han tenido con las sociedades ha sido espectacular. Desde la Revolución Industrial hasta hoy en día, la imagen del empresario y del mundo empresarial ha sido sometida cada vez a una mayor vigilancia. Algunas de las peores sospechas de los teóricos más críticos con la economía de mercado se han cumplido con creces. Por otro



lado, casi nadie cuestiona ahora que el capitalismo es el sistema económico que más éxito ha tenido.

Sin embargo, las empresas han cometido abusos y llegado a cotas de poder que la sociedad no puede obviar. Escándalos financieros, maniobras políticas en manos de empresarios, desastres ecológicos y, sobre todo, una influencia cada vez más importante en los resultados económicos de los países son las consecuencias del creciente y muchas veces descontrolado poder de las empresas.

La sociedad en su conjunto ha reaccionado ante estos abusos y este poder creciente incrementando sus controles sobre las empresas, no sólo los legalmente establecidos sino los que dependen de la opinión pública y de la llamada Reputación Corporativa.

Hay además otros factores que han llevado a la demanda social de un papel social más activo por parte de las empresas.

Cuando éstas empezaron a centrarse en el cliente y todas las estrategias nuevas de marketing se centraron, no en las necesidades de producción, sino en lo que los clientes realmente querían, las empresas no tuvieron más remedio que admitir que los clientes querían empresas responsables y coherentes con el discurso de la sostenibilidad.

El estado del bienestar que no es más que lo que los europeos inventaron para frenar los excesos e injusticias sociales que el capitalismo puro causaba, ha tratado durante muchos años de dar opción al Estado para compensar socialmente a aquella parte de los ciudadanos a quienes el capitalismo no favorecía o, directamente, dejaba fuera del sistema.

Ahora, muchos de esos estados se dan cuenta de que la subida continua de los impuestos tiene un límite y además endeuda a los países de una forma que puede ser arriesgada si no se controla de cerca. Las demandas sociales son cada vez mayores y las arcas públicas no son infinitas. Las miradas, por tanto, se vuelven hacia quienes por una parte tienen capital para colaborar en esta labor y, por otra, tienen cada vez más influencia en la sociedad.



La Acción Social viene a ser desde hace unos años una compensación que las empresas ofrecen a la sociedad para que el intercambio de valor que una y otra realizan, no esté inclinado a favor de las primeras sino lo más equilibrado posible.

Es decir, si recordamos la definición de RSE que nos ofrecía el profesor Manuel Carneiro, en este caso las empresas deberían hacer un esfuerzo por responder a una nueva expectativa que la sociedad tiene de ellas y que consiste en que participen junto con las administraciones públicas y los ciudadanos, es decir, como parte de la sociedad civil, en la mejora de su entorno, tanto social como medioambiental.

En definitiva, una empresa, un pequeño negocio o un despacho individual podrá ganar en reputación si colabora de forma real en el desarrollo sostenible de su entorno y, al contrario, una empresa o negocio podrá perder puntos de cara a sus clientes, proveedores, empleados y resto de la sociedad si no lo hace, especialmente si se trata de una emergencia social o medioambiental.

En la sociedad de la información en la que vivimos inmersos es sabido, además, que cada uno de los grupos de interés que influyen en el negocio dispone cada vez de mejores y más surtidas herramientas de comunicación y, por tanto, tienen la posibilidad de estar informados de la mayoría de las cosas. La oportunidad de saber si una empresa tiene o no un papel activo en la mejora de su entorno está al alcance de casi todos. Para decirlo en lenguaje llano, hoy casi todo se termina sabiendo.

2.2 Lo que las PYMES ya están haciendo

Hay quien puede pensar que muchas de las razones que enumerá-bamos para justificar que las empresas se animen a hacer Acción Social son propias de empresas grandes. Los grandes escándalos



financieros, los grandes desastres ecológicos, el poder de las empresas para influir en la economía, etc., sin embargo a nivel local se reproducen muchas de estas razones a menor escala pero no con menor impacto sobre esa sociedad más pequeña pero igual de crítica. Además, como veíamos en el Epígrafe 1.3 (Las PYMES y la RSE), las pequeñas y medianas empresas están más cerca de la realidad cotidiana de las sociedades con lo que su implicación social o su indiferencia queda más patente.

¿Supone esto que las PYMES deben añadir a los costes habituales, impuestos, etc. una nueva partida para Acción Social?

Los primeros análisis que se han hecho de la Acción Social en las pequeñas empresas españolas han llegado a la conclusión de que ya se están haciendo muchísimas acciones que pueden calificarse como tales aunque:

- No son conocidas por empleados, clientes, proveedores etc.
- Ni siquiera los empresarios las identifican como Acción Social.
- Los grupos de interés no siempre intervienen en la elección de los proyectos.
- No suele hacerse ningún reporte o memoria de esas acciones y, por tanto, no se miden resultados ni se evalúan las actuaciones ni se planifican ni programan.
- En la mayoría de los casos no se implica a los grupos de interés en la acción.
- La elección de los proyectos se hace sin ningún criterio estratégico.

En definitiva, la Acción Social no tiene un carácter estratégico para las empresas, ni se considera materia de planificación, ni merece mayor atención por parte de los que la practican. Sin embargo, hay muchos tipos de actividades que realizan las pequeñas y medianas empresas y que pueden considerarse como Acción Social empresarial.



Algunos ejemplos no ordenados de estas acciones podrían ser:

- La contratación de personas discapacitadas o en riesgo de exclusión.
- La colaboración económica, en especie o en horas de los trabajadores en emergencias.
 - ▶ Desastres ecológicos: vertidos tóxicos, escapes de productos contaminantes.
 - ▶ Desastres naturales: terremotos, inundaciones, incendios forestales, etc.
 - ▶ Emergencias sociales: desplazados, hambrunas, etc.
- La colaboración económica, en especie o en horas de los trabajadores en proyectos de desarrollo:
 - ▶ Integración de minorías: emigrantes, víctimas del racismo o de la violencia de género.
 - ▶ Ayuda a colectivos discapacitados, enfermos o desfavorecidos.

2.3 Cómo empezar a darle forma a la Acción Social

En casi todos los negocios hay en algún momento alguna actividad que se parezca o coincida con algunas de las opciones que hemos puesto como ejemplos de proyectos de Acción Social. La simple compra de lotería o papeletas de un sorteo benéfico es en teoría una contribución a una causa social, sin embargo, pocas veces está contabilizada como tal y se tiene conciencia de ello.

A continuación, vamos a señalar brevemente algunos pasos básicos que debemos llevar a cabo si queremos empezar a tomarlos en serio la Acción Social de nuestra empresa:

1. Hacer inventario de acciones sociales.

Un primer paso sería recopilar todas las acciones que pueden tener carácter social. Muchas veces algunos departamentos de



las empresas se implican en acciones de este tipo sin que otros departamentos, o incluso la dirección, estén enterados. Esto, por ejemplo, nos servirá no sólo para tener una relación detallada de qué cosas se están haciendo por la sociedad en nuestra empresa sino que, además, nos servirá también para saber algo más sobre las inquietudes sociales de nuestros empleados, algo que analizaremos más despacio en el capítulo siguiente.

Deberíamos recopilar y reseñar, por tanto, con el mayor nivel de detalle posible las acciones que la empresa como tal, sus dueños o accionistas y sus empleados realizan para la mejora de las condiciones sociales o el medioambiente.

Datos que deberíamos recabar de cada proyecto o acción que ya hagamos:

- En qué consiste la acción.
- De quién parte la idea.
- Quiénes participan.
- A quiénes beneficia.
- Qué tipo de contribución es:
 - Económica.
 - En especie.
 - En horas de trabajo de los empleados.
- Si se puede traducir en términos económicos, podríamos valorarla y comparar la inversión que hacemos con los resultados de la ayuda.
- Describir detalladamente en qué cambia la situación con nuestra ayuda
- Quiénes conocen la existencia de esta acción.
- Cómo está organizada.
- Qué resultados tiene para los distintos grupos de interés implicados.



Ficha de acciones para analizar la Acción Social en nuestra empresa:

- Hacer inventario de lo que ya estamos haciendo:
 - Investigar lo que estén haciendo los empleados.
 - Revisar y analizar lo que se esté haciendo desde cada departamento.
- Analizar lo que se está haciendo midiendo resultados, inversión e impacto.
- Clasificar la ayuda, por ejemplo, en tipos, origen o participantes.
- Comprobar quién conoce la existencia de estas acciones y por qué medios.
- Analizar quién falta por estar informado de estas acciones.
- Investigar y preguntar sobre aspectos que puedan mejorarse.
- Investigar y preguntar sobre otras posibles acciones que quieran hacerse.
- Estudiar cómo comunicar lo que ya estamos haciendo y no se sabe.
- Elaborar un documento con todas las conclusiones y sugerencias.

2. Analizar los resultados de nuestro inventario.

Una vez recabada la información de lo que ya hacemos deberíamos pasar a analizar los resultados para determinar, entre otras cuestiones:

- ▶ Si nuestra empresa o negocio cuenta ya con algún tipo de Acción Social.
- ▶ Si es así, de qué tipo es y si hay varias, cuál es el tipo mayoritario.



MOTIVAR CON LA ACCIÓN SOCIAL

- ▶ Quiénes conocen la existencia de esas acciones.
- ▶ Quiénes podrían conocerlas y cuáles serían los beneficios de conocerlas para ellos.
- ▶ Qué aspectos podríamos mejorar y qué otro tipo de acciones podríamos hacer.
- ▶ Cómo comunicarlo hacia el exterior y también a los empleados.
- ▶ Cómo hacer que nuestra Acción Social sea estratégica y esté bien planificada.

Los primeros pasos para un Plan de Voluntariado

3.1 El intercambio de valor con las personas: El contrato psicológico

Hecho un análisis de la Acción Social que ya realiza una empresa o de la que podría realizar, parece claro que los empleados son actores muy a tener en cuenta para cualquier estrategia que intente potenciar el papel de nuestras empresas en la sociedad y, especialmente, en el entorno local en el que viven.

Tanto si la empresa pretende que los empleados comprendan y apoyen la participación en proyectos sociales promovidos desde la dirección como si lo que se pretende es que sean precisamente ellos quienes participen directamente en esos proyectos, su implicación es imprescindible para el éxito de cualquier política de Acción Social que quiera calificarse de estratégica.

¿Por qué los empleados pueden querer valorar que su empresa o negocio se implique en proyectos que mejoren la sociedad?

Los empleados viven en esa sociedad que la empresa pretende mejorar y, por tanto, son beneficiados directa o indirectamente por esos proyectos o actividades.

Pero, sobre todo, la cuestión es que los empleados son parte de un intercambio con la empresa que cada vez tiene más que ver con aspectos “emocionales” y, desde luego, intangibles.



Lo que se llama el **intercambio de valor** de la empresa con los trabajadores no es más que una balanza en la que, de un lado está:

- El trabajo y el esfuerzo diario del trabajador.
- El conocimiento de su especialidad y el traspaso de ese conocimiento a otros.
- La ilusión por el trabajo y por el proyecto.

Esto muchas veces se completa con “extras” como:

- Las horas adicionales.
- El compromiso más allá de las obligaciones del contrato laboral.
- La sumisión a decisiones con las que a menudo no se está de acuerdo.

Y de otro, por parte de la empresa:

- El salario.
- El trato justo y adecuado.
- La oportunidad de hacerse un currículum y tener experiencias profesionales.
- La oportunidad de aprender, de recibir formación especializada y útil.
- Seguridad laboral y económica.
- Imagen y estatus de cara a la sociedad.

Y otros extras como:

- El orgullo de pertenecer a una empresa solvente y/o prestigiosa.
- La confianza de trabajar para un proyecto honesto y éticamente impecable.
- La satisfacción de sentir que formas parte de un proyecto que merece la pena y que trasciende los intereses individuales. Un proyecto sostenible que mejora en algo la sociedad o las condiciones de vida de las personas.



Algunos de los requerimientos de la lista anterior están en el contrato laboral, como el horario de trabajo o el salario, y otros son más “escurridizos”, subjetivos, por lo que no se reflejan por escrito en los contratos. Es lo que se llama el **contrato psicológico** y es ese intercambio entre la empresa y el trabajador que se basa en intangibles como el compromiso o el orgullo de pertenecer a un proyecto honesto.

Los requerimientos intangibles del contrato psicológico, tanto de la empresa hacia el trabajador, como de los trabajadores hacia sus empresas no han hecho sino ganar en peso e importancia en los últimos años. Algunas de las características que los contratos psicológicos tendrían si estuvieran sobre el papel hablan de valores como la confianza, la credibilidad, la transparencia y la honestidad.

Una muestra de que se practican los valores anteriores es el hecho de tener en cuenta la opinión de los implicados en las acciones en las que ellos tienen algo que ver. Y los implicados en estos valores son en realidad cada uno de los grupos de interés de las empresas, empezando, desde luego, por dentro: los propios empleados y los dueños.

Las empresas con planes de Acción Social estructurados tienen cada vez más en cuenta la opinión de los empleados a la hora de planificar su participación en la mejora social y, en muchos casos, fomentan que sean ellos mismos los que actúen en nombre de la empresa como voluntarios en proyectos que, como veremos más adelante, ellos mismo eligen.

3.2 El enfoque de abajo a arriba

El hecho de tener en cuenta a los empleados para decidir nuestra Acción Social es una demostración de cualidades que se valoran



hoy sobremanera y, al mismo tiempo, una garantía de que lo que hagamos será apoyado y seguido por ellos.

Lo que se llama un enfoque **“de abajo a arriba”**, es decir, escuchar lo que tiene que decir el nivel más bajo de la organización y recoger sus opiniones hacia arriba para recorrer así todos los niveles organizativos. Esto es perfecto para organizar nuestra Acción Social.

Es posible que para muchos de los pequeños y medianos empresarios, definir la estrategia general de la empresa, fijar las prioridades financieras u otras muchas tareas, no sean labores que correspondan en primer lugar a los empleados porque una empresa no es exactamente una actividad asamblearia aunque haya algunas donde la propiedad y los empleados sean los mismos y además funcionen muy bien, como es el caso de Eroski.

Pero para algo tan social y tan sensible como la contribución social que haga la empresa a la sociedad, lo más razonable y estratégico es preguntar a las personas que la componen y averiguar qué intereses sociales son los más comunes entre ellos para intentar reflejarlos en el extraesfuerzo que para la empresa y, por tanto, para todos los que la componen supone una actividad de Acción Social.

Muchas empresas grandes, incluidas las grandes cajas de ahorros por ejemplo, planifican su Acción Social sin tener en cuenta la opinión de sus empleados (en la mayoría de los casos ni siquiera de sus clientes). El resultado final de todo ello es que los que a menudo son la cara visible de las empresas frente al público, no sólo no tienen ni idea de qué cosas hace su empresa por la sociedad sino que, además, no defienden ni apoyan ni ayudan a comunicar algo que les resulta completamente ajeno y que, en muchos casos, responde a los gustos e intereses particulares de la dirección.

Pongamos que, además, los directivos de una empresa pretenden, no sólo hacer una contribución económica en nombre



de la empresa (a la que no olvidemos que también contribuyen los empleados de forma indirecta) sino, además, organizar actividades de voluntariado. Los empleados se ven empujados por la dirección a trabajar de forma voluntaria en un proyecto con el que no se sienten identificados y que, por tanto, no apoyan. Como consecuencia de todo ello, los empleados no “se apuntan” a la iniciativa o se apuntan en un número mucho menor del que podría obtenerse si ellos se sintieran parte de la elección de los proyectos. Y no cabe duda de que contarle a la sociedad que una empresa realiza proyectos de voluntariado en los que participa menos de un 1% de su plantilla, resulta lamentable.

Esto que puede sonar en cierto modo ridículo es, sin embargo, muy común. Según las encuestas de la Fundación Empresa y Sociedad (www.empresaysociedad.org), la mayoría de las empresas dedica gran parte de sus esfuerzos y recursos de Acción Social a temas culturales y deportivos cuando son esos mismos temas los que figuran en el último lugar de los intereses de la mayoría de las personas. Parece que la mayoría de los ciudadanos prefieren que la Acción Social de las empresas se dedique a situaciones de emergencia social o medioambiental y, sobre todo, a personas o colectivos desfavorecidos.

Si una empresa intenta embarcar a sus empleados en actividades de voluntariado elegidas y gestionadas por la dirección y, además, existe ya un cierto nivel de insatisfacción en la plantilla, la iniciativa será doblemente rechazada porque parecerá un abuso pretender pedir horas y esfuerzos extras para algo que no responde a las inquietudes sociales de los mismos que van a hacer el esfuerzo.

Sólo cuando la causa es generalmente admitida por la sociedad como legítima, se puede esperar que los empleados apoyen una iniciativa que les implica y para la que nadie les ha pedido opinión.



El peor de los casos puede llegar si una empresa, además de pretender implicar a los empleados en una actividad voluntaria decidida de forma unilateral y sin ningún motivo especial que lo justifique socialmente, en la empresa existe un clima de insatisfacción por parte de los empleados y, además, la compañía pretender sacar partido mediático del proyecto anunciando a los cuatro vientos su “plan de voluntariado corporativo”. En ese caso, y con mucha razón, los empleados tarde o temprano rechazarán con mayor o menor ímpetu la propuesta y, en el mejor de los casos, no se unirán al proyecto.

3.4 La Acción Social como herramienta de comunicación interna

Estas consecuencias que estamos describiendo como el peor de los escenarios en caso de no tener en cuenta a los implicados en cualquier actividad de Acción Social, no son una amenaza sino un resumen de los resultados de muchas experiencias en el campo de la consultoría de Acción Social. El hecho de que muchas compañías, sobre todo las más grandes o las que ya consideran su Acción Social como un elemento estratégico digno de atención, contraten los servicios de consultores expertos en organizar su Acción Social, dice mucho de la importancia creciente que ésta tiene en nuestras empresas y, también, de lo delicado y sensible que puede ser su gestión.

Sin embargo, si la Acción Social es gestionada como lo que puede llegar a ser, una magnífica herramienta de comunicación interna y una de las pocas de comunicación ascendente, se convierte de forma lógica en una increíble oportunidad y no en una posible amenaza.

La comunicación interna es una de las herramientas más delicadas de la comunicación en una empresa. Tanto es así que en algunas corporaciones es directamente la dirección quien la gestiona. En otras muchas es el departamento de recursos humanos o incluso el de marketing y comunicación. En cualquiera de



los casos, es algo que casi todos los responsables de una empresa saben o intuyen delicado.

En el caso de pequeñas empresas o negocios aún más pequeños, no sólo la comunicación interna existe, sino que por el volumen de la comunicación externa que suelen tener, la interna pasa a tener aún un mayor protagonismo.

En un taller mecánico con siete trabajadores, lo que el dueño o jefe explique a sus empleados sobre el funcionamiento de la empresa, los resultados, las condiciones laborales, etc. tiene una importancia altísima y un resultado directamente visible y de forma inmediata sobre la plantilla y, por tanto, sobre el trabajo diario.

En empresas o en negocios donde los empleados son los que dan la cara al público, como puede ser un bar o una peluquería, esto es especialmente evidente y se aprecia a poco que los clientes tengan la atención un poco alerta.

Contar con actividades de Acción Social, de contribución social por parte de la empresa, se convierte así en una excelente forma de pasarles mensajes importantes a los empleados:

- Que su empresa predica con el ejemplo.
- Que es honesta y ética y se preocupa por los demás.
- Que es sensible y está informada de lo que está pasando a su alrededor.

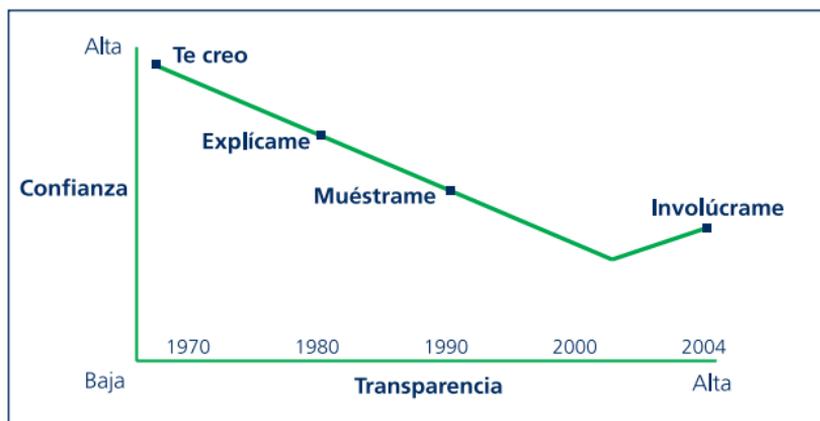
Y, sobre todo, y si se ha tenido en cuenta la opinión de los empleados para definir la ayuda, una empresa que tiene en cuenta las inquietudes de sus empleados más allá de las básicas del trabajo contenidas en su contrato laboral.

Desde ese punto de vista, la Acción Social es una poderosa herramienta de comunicación con los empleados, desde la dirección hacia los empleados para transmitirles todos esos mensajes y también de forma ascendente, de los empleados a la dirección, transmitiendo las preocupaciones y las inquietudes personales que la empresa puede contribuir a atender.



En nuestra sociedad hay una necesidad casi general de atención, de “ser tenidos en cuenta”. Eso es algo que la empresa puede hacer sin mucho esfuerzo por sus empleados y que constituirá un beneficio esencial que añadir a su contrato psicológico. Un beneficio que el empleado devolverá en forma de compromiso, implicación y confianza y que se verá necesariamente reflejado en los resultados de su trabajo diario.

Figura 3.1. Evolución de la confianza de los ciudadanos en las empresas en las últimas décadas.



3.5 Primeras propuestas de los empleados: Definir las inquietudes sociales

Una vez que decidimos que los empleados tendrán algún tipo de intervención en las decisiones sobre la Acción Social de nuestra empresa, nos queda aprender cómo captar sus inquietudes y cómo contarles para qué queremos tener esa información.

En todos los casos, la mejor forma de comunicar algo es ser lo más claro y transparente que permita el sentido común. Es



decir, si queremos que nuestra empresa tenga un Plan de Acción y hemos decidido que los empleados participen en la elección de los proyectos, la comunicación sería tan fácil como explicar eso mismo y dejar que los empleados aclaren sus dudas sobre qué es Acción Social o qué tipo de proyectos es razonable apoyar.

Esto no quiere decir que la dirección no deba intervenir. A veces, en algunas empresas grandes, no sólo interviene la dirección sino un equipo de consultores expertos en gestionar estas iniciativas. De lo que se trata es de buscar un equilibrio a veces difícil entre los intereses de una empresa y los de sus empleados.

Durante la guerra de Irak, por ejemplo, una empresa de unos 3.000 empleados de perfil joven y universitario, gestionaba con ellos un grupo de voluntariado corporativo. Los empleados estaban empeñados en enviar un comunicado de prensa a los medios de comunicación mostrando su rechazo a la guerra en nombre de su grupo corporativo.

Esto, evidentemente, habría sido una locura en una empresa que tiene una imagen pública de neutralidad política y que da servicio a millones de clientes cada uno con su propia ideología y, además, tiene licencias con las administraciones, nacionales y locales.

No se puede entender que la opinión de los empleados que contestan a una posible encuesta sobre inquietudes sociales es la opinión general de todos los trabajadores y, por el mismo motivo, las causas religiosas, políticas o incluso que se decanten por un equipo deportivo concreto deben ser evitadas en lo posible y siempre dentro del sentido común.

Pero sí que es una información muy valiosa incluso para la gestión de los recursos humanos, saber cuáles son las causas sociales que más preocupan a nuestros empleados y darles, en



la medida de lo posible, la oportunidad de influir en los proyectos programados.

En el caso de esta empresa, la opción pasó por dar vía correo electrónico a todos los empleados tres opciones de proyectos concretos de cooperación internacional y otros tres proyectos concretos de ayuda social en España, indicando de la manera más específica posible las particularidades de cada proyecto, su presupuesto y cómo cambiaría esa situación si se obtuviera la ayuda que se pretende ofrecer.

De esa forma, los empleados tuvieron la oportunidad de sentir que tenían algo que decir en la elección de los proyectos y, automáticamente, se sintieron implicados en las iniciativas que vinieron después.

En empresas pequeñas se puede saber casi sin preguntar si hay empleados especialmente sensibles a los temas que afectan a los ancianos, la infancia desfavorecida, enfermos o población en riesgo de exclusión, drogas etc... A veces esas situaciones son dolorosas para los empleados y no conviene convertirlas en tema de conversación común.

La discreción y la delicadeza de la dirección será importante a la hora de conseguir obtener esa información a través de mecanismos confidenciales en la medida que la situación lo requiera y al mismo tiempo, transparentes e iguales para todos. Por eso una encuesta anónima o el correo electrónico son buenas ideas para estos casos.

3.6 Proyectos de Acción Social

Desgraciadamente si hay algo que no falta en nuestras sociedades son causas sociales con las que colaborar. De hecho algunas ONGs han desarrollado departamentos de marketing tan profesionales y especializados como cualquier empresa que tenga que pelear con otros competidores.



Una de las preocupaciones que suelen tener muchos directivos de empresas cuando deciden hacer un Plan de Acción Social es cómo encontrar causas sociales para contribuir y cómo elegir las. Muchos de ellos no han estado nunca en contacto con el sector de las ONGs, es decir, el llamado tercer sector.

La preocupación es, y con razón, poner en peligro la credibilidad de la empresa si deciden colaborar con una ONG que después resulte no ser de fiar.

La experiencia en esto es, como en casi todo, un grado y se adquiere únicamente trabajando y equivocándose en alguna ocasión. De todos modos, hay algunas ayudas con las que podemos contar. Por un lado, una lista de posibles proyectos de Acción Social para que seamos capaces de analizar nuestras posibilidades. De otro, mecanismos de revisión y vigilancia de organizaciones de cooperación y ayuda social o medioambiental.

3.6.1 Posibles proyectos de Acción Social

La Acción Social es, como ya hemos visto, la contribución que hace la empresa más allá de su labor tradicional para mejorar su entorno social y/o medioambiental. En este sentido, las formas de esa posible colaboración son casi infinitas y además dependen de lo que cada empresa decida hacer.

La última tendencia es la de elegir proyectos en los que la empresa tenga un valor añadido y dejar que sean después los grupos de interés los que escojan entre ellos. No parece tener mucho sentido que una empresa que vende ordenadores haga una donación de pan y una que fabrique pan venda ordenadores, aunque todo puede ser útil.

Para optimizar la ayuda, lo ideal sería que la empresa hiciera recuento de sus propios recursos y tratara con ellos de llegar lo más lejos posible en su contribución social.



De modo muy general y con las inevitables limitaciones que tiene hacer listas concretas de algo que puede ser casi infinito y que depende en buena parte de la creatividad de los que lo diseñan, la Acción Social de una empresa podría tomar la forma de las iniciativas siguientes clasificadas según los recursos de la empresa que intervienen:

Productos y servicios

- Diseño para todos.
- Accesibilidad.
- Productos y servicios de valor añadido.
- En relación con producción o distribución.
- En colaboración con clientes.

Capital humano

- Voluntariado profesional.
- Voluntariado asistencial.
- Cofinanciación.

Empleo

- Empleo directo.
- Compra a CEE y EEII.
- Enfoque de procesos de reestructuración.

Capital relacional

- Liderazgo empresarial.
- Desarrollo comunitario.

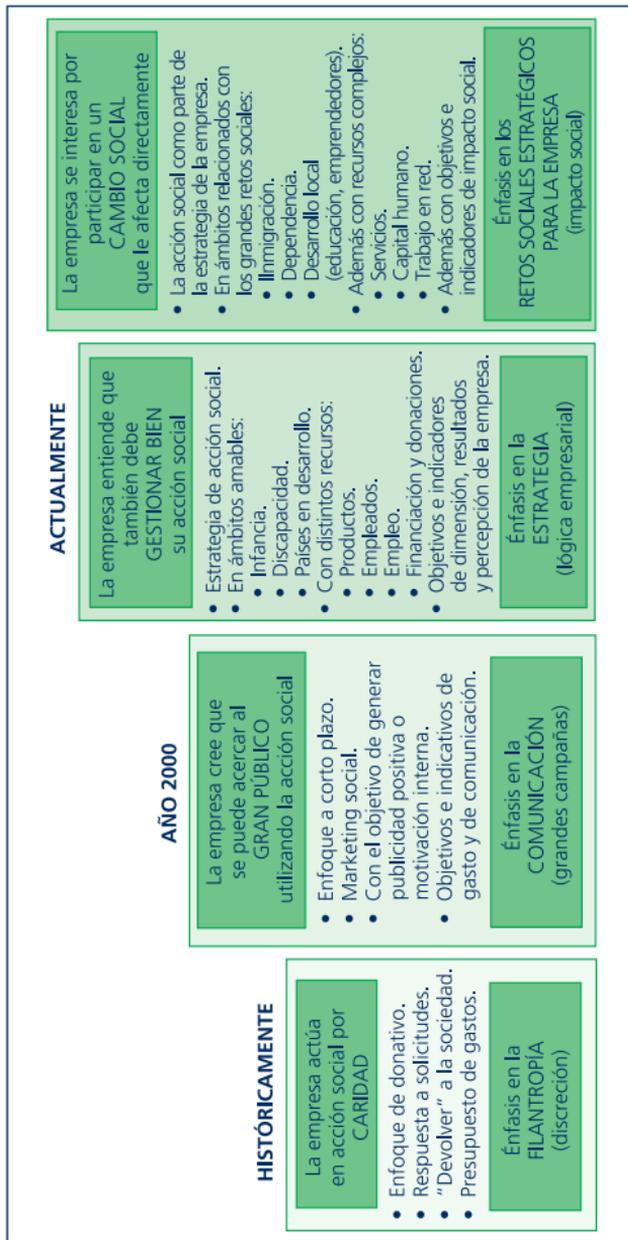
Financiación

- Aportaciones de dinero/Patrocinio/Mecenazgo.

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad.



Figura 3.2. Evolución del enfoque empresarial hacia la Acción Social.



Fuente: Fundación Empresa y Sociedad.



La anterior es una clasificación según los recursos invertidos en la Acción Social que incluye temas como la creación de productos de valor añadido o el liderazgo que otras empresas no tienen en cuenta en el capítulo de la Acción Social sino simplemente entre sus tareas habituales. Pero este cuadro nos sirve para hacernos una idea del gran número de proyectos diferentes que pueden surgir y de las muy diferentes aportaciones que una empresa puede hacer a la sociedad y a su entorno medioambiental y que van más allá del papel histórico que han tenido hasta hace poco.

3.6.2 Mecanismos de auditoría

En cuanto a los mecanismos para vigilar los proyectos y para filtrar a las organizaciones con quienes se va a colaborar, ocurre lo mismo que con proveedores o con clientes con los que trabajamos. Podemos encontrarnos con un cliente que no responda a los pagos, por ejemplo, del mismo modo que podemos encontrarnos con una organización sin ánimo de lucro que no sea transparente o cuya gestión se aleje de la legalidad.

Hay organizaciones como la Fundación Lealtad en España que se ocupan de auditar la labor de las organizaciones no lucrativas. Pero también hay infinidad de organizaciones no tan grandes como para que hayan tenido la iniciativa de estar en la lista de la Fundación Lealtad y que, sin embargo, tienen una actuación impecable y localmente imprescindible.

Algunos consejos, por tanto, para evitar en lo posible un chasco con la elección de un proyecto de ayuda y que pueda poner en peligro el apoyo de éste por parte de los empleados de los clientes son:

- Pedir todo tipo de información sobre el proyecto que se pretende realizar incluidas las previsiones de presupuesto y el plan de acción para que resulte creíble. La gestión de un proyecto de ayuda o de cooperación es muy parecida a la



gestión de cualquier otro proyecto empresarial. La profesionalización creciente del mundo de las ONGs permite que sea así. Por tanto, cualquier empresario que sepa gestionar un proyecto de empresa será capaz de ver si lo que le presentan como proyecto de ayuda social o medioambiental tiene sentido o es sospechoso.

- Pedir todo tipo de información sobre la ONG o Asociación de que se trate y no dudar en entrevistarnos con las personas que gestionarán el proyecto con el que queramos colaborar para ver si su discurso y su intención nos parecen creíbles y dignos de confianza.
- Pedir referencias a otras empresas que hayan colaborado y a otras ONGs o incluso a la administración pública.
- Mantenerse informado en todo momento de la evolución del proyecto y pedir cuentas de los resultados de nuestra colaboración.

No se puede olvidar que la posibilidad de que nuestros esfuerzos por tener iniciativas de Acción Social no sólo puede verse frustrada por una mala elección de los proyectos o de las organizaciones con las que se colabora sino que una comunicación errónea puede ser también fatal. Aunque hay grandes empresas que cayeron en errores parecidos, parece evidente que aprovechar una catástrofe humanitaria o una situación social dramática para hacerse publicidad no es la menor manera de fabricarse una reputación corporativa de empresa ética.

Una vez visto que una empresa puede implicarse en la mejora de su sociedad y ganar con ello en confianza, satisfacción y reputación de cara a sus grupos de interés, pasaremos ahora a estudiar con más detalle la mejor manera de empezar a gestionar su Acción Social, que es implicando al primero de ellos, es decir, sus empleados, mediante programas de voluntariado corporativo.

La puesta en marcha de un Plan de Voluntariado Corporativo

4.1 Qué es el Voluntariado Corporativo

Llamamos Voluntariado Corporativo al voluntariado que se desarrolla dentro de las empresas y en la mayoría de los casos fomentado por la propia dirección.

Voluntariado como término general define la actividad que una persona realiza para contribuir a mejorar su entorno social o medioambiental y que nace de su propia voluntad, es decir, no es, en ningún caso, obligatorio. De ese modo, el voluntariado común es una actividad que se desarrolla fuera de las horas de trabajo o de estudio ocupando parte del tiempo de descanso o de ocio de las personas.

Aunque el origen de la actividad voluntaria tenga que ver en muchos casos con la religión y con conceptos como el altruísmo o la caridad, actualmente podemos considerar que responde a sentimientos y motivaciones muchos mucho más variados y complejo.

En países con tradición de una economía liberal donde la “mano invisible” de la que hablaba Smith se encargaría de equilibrar la balanza desequilibrada de la economía de mercado, los altruistas, los mecenas, benefactores, etc. son parte fundamental



del sistema económico y social. Sin las bibliotecas, hospitales, escuelas y universidades financiadas por ellos, las posibilidades de muchas personas de acceder a la cultura o incluso a los servicios de salud se reducirían drásticamente. El reparto de la riqueza o lo que algunos llaman la justicia social está en manos, por tanto, de la buena “voluntad” de aquellos que han obtenido beneficios extraordinarios y quieren ponerlos al servicio de los demás.

Es en estas sociedades, lógicamente, donde el voluntariado ha tenido un mayor desarrollo y donde tiene más antigüedad. En muchos de esos países como Estados Unidos o Inglaterra, la mayoría de las personas dedica parte de su tiempo semanal a una actividad voluntaria. Las asociaciones de voluntarios son tan comunes como las de vecinos y lo extraño es que alguien no haga ningún tipo de esfuerzo por contribuir en alguna medida a ayudar en alguna de ellas.

En los países de tradición socialdemócrata, y especialmente en países mediterráneos, el voluntariado está mucho menos desarrollado entre otras razones porque buena parte de las funciones que desarrollan las asociaciones en países liberales, las realiza el Estado. La sanidad, las bibliotecas y muchas de las universidades son públicas con lo que no es necesario que las grandes fortunas tengan la responsabilidad de crearlas.

Con el tiempo y la crisis del estado del bienestar, ese invento de los países socialdemócratas para que las personas disfrutaran de grandes beneficios sociales aunque todos tuvieran que pagar impuestos para ello, estos países han tenido cada vez más necesidad de las asociaciones y los grupos voluntarios.

Por un lado, las necesidades de las sociedades son cada vez mayores y al Estado le resulta cada vez más costoso y difícil hacer frente a todas ellas. Por otro, los problemas de la sociedad tienen una dimensión cada vez mayor y muchas veces los estados por sí mismos no pueden asumir las consecuencias de una emergencia social o un desastre natural.



Cuando en el año 2002 el buque Prestige arrojó su carga de fuel frente a las costas de Galicia, miles de personas de toda España asumieron que era necesaria la ayuda de todos para hacer frente a la mayor tragedia ecológica de nuestro tiempo. Personas particulares de cualquier origen y formación respondieron a la llamada de los pescadores y de las autoridades locales para colaborar en las tareas de descontaminación.

En otros países como Argentina, por ejemplo, la situación de crisis económica ha empujado a muchos ciudadanos a convertirse de repente en voluntarios para ayudar a sus vecinos. Desastres ecológicos o catástrofes naturales, atentados y guerras despiertan la necesidad de las personas de sentir que pueden ayudar a paliar el sufrimiento de sus semejantes

De ese modo, a través de la experiencia directa, cada vez más personas descubren que quien se beneficia más de un proyecto de voluntariado es quien lo realiza, por la satisfacción y la sensación de realización personal que produce.

El Voluntariado Corporativo es, por tanto, la organización o fomento de la organización por parte de los empleados de actividades o proyectos de ayuda social o medioambiental dentro del marco de trabajo de una empresa o grupo de empresas.

4.2 Por qué tener un Plan de Voluntariado Corporativo

La capacidad que la sensación de contribución social tiene para elevar los niveles de satisfacción de los empleados y para generar una buena comunicación interna, tanto descendente como ascendente, es sorprendente. El hecho, además, de que una



empresa se esfuerce por fomentar este tipo de actividad es algo que las personas implicadas valoran de una forma especial.

Viktor E. Frankl, psicólogo y escritor que sobrevivió a los campos de exterminio nazis, decía en su libro más famoso *El hombre en busca de sentido* (1946) que *“el éxito como la felicidad, no se pueden buscar sino que llegan en forma de efecto secundario de una dedicación a un fin más importante que uno mismo”*. *Lo que viene a confirmar que cuando alguien dedica tiempo y esfuerzo a algún fin que le trasciende, obtiene de esa actividad una porción significativa de felicidad”*.

En los países anglosajones, las empresas conocen bien este efecto y por eso organizan actividades de voluntariado o dejan que sean los empleados quienes las organicen y consideran estas actividades como un beneficio más que la empresa ofrece a sus trabajadores o como una herramienta de comunicación interna que genera satisfacción y orgullo de pertenencia a una organización que se preocupa por los temas sociales.

En los manuales básicos de motivación de las personas y en los libros tradicionales de recursos humanos se tratan las motivaciones en general dividiéndolas en una clara tipología. Las razones por las que una persona va a trabajar o, mejor aún, las razones por las que trabaja más y mejor, responden, sin embargo, cada vez más a motivos más escurridizos.

Ganar un sueldo necesario para la supervivencia económica es algo imprescindible para todos. Obtener también posibilidades de crecimiento laboral, una posición o estatus, etc. son motivaciones clásicas que desde luego no han dejado de existir. Sin embargo lo que sí está cambiando en los últimos años es la importancia de motivaciones más “emocionales” y, por tanto, más difíciles de satisfacer como la sensación de estar bien reconocido y que la contribución personal sea valorada, el clima de trabajo, la relación con los jefes, la satisfacción de pertenecer a una determinada empresa, etc.



Todas estas motivaciones que hemos denominado más “emocionales” y, por tanto, escurridizas son sin embargo cada vez más decisivas porque a mayor competencia en el mercado, son esos pequeños matices los que diferencian un servicio o un producto de otro.

El que las empresas se hayan centrado gradualmente y cada vez más en el cliente. Es decir, el nuevo marketing centrado no en lo que los empresarios deciden producir sino en lo que realmente quiere el público que se produzca, nos ha introducido de lleno en la era de lo “emocional”. Un cliente puede ahora elegir un yogurt u otro simplemente porque uno de ellos colabora con una campaña con la que se sienta identificado. O puede darse el caso de clientes que eligen el servicio de un taller porque los empleados allí parecen más simpáticos y atienden con más amabilidad.

¿De qué depende en esos casos esa amabilidad, esa simpatía o esa elección de un producto en función del apoyo a una causa o campaña? Depende de factores emocionales y no ya únicamente de la calidad y/o precio de los productos y servicios.

En nuestros días, el intento de diferenciarnos de la competencia tiene mucho que ver con buscar valores que nos distinguan, con encontrar el estilo de empresa que llegue positivamente a la parte emocional de los clientes. Así que tener empleados motivados y orgullosos de pertenecer a nuestra empresa pueden marcar la diferencia entre unos resultados buenos o unos mediocres.

De todos modos, por si la motivación de los empleados no fuera razón suficiente para decidir crear un Plan de Voluntariado Corporativo, en el apartado siguiente veremos ventajas y beneficios tanto para la empresa como para el empleado o la misma sociedad.



4.3 Ventajas y beneficios de un Plan de Voluntariado Corporativo

En el desarrollo de un Plan de Voluntariado Corporativo intervienen tres actores fundamentales: los empleados, la empresa y la sociedad a la que va destinada la ayuda de estos planes. Vamos a ver una por una las ventajas para cada uno de los actores.

4.3.1 Ventajas de un Plan de Voluntariado Corporativo para la empresa

Aunque el motivo principal por el que una empresa debería fomentar actividades de voluntariado corporativo lo hemos visto en el apartado anterior, es decir, la motivación y satisfacción de los empleados, hay importantes ventajas añadidas como las que siguen:

a. Desarrollo de los empleados.

Organizar una actividad diferente de las tareas habituales de un empleado hace que éste desarrolle capacidades que normalmente no tiene oportunidad de desarrollar. Al mismo tiempo, la empresa puede descubrir en este proceso que hay empleados que podrían hacer otras tareas que no están incluidas en sus funciones habituales y que, sin embargo, pueden desempeñar con talento. La organización de un proyecto de voluntariado da la oportunidad, a los empleados de descubrir y desarrollar capacidades nuevas de las que podrían ser una ventaja tanto ellos como la propia empresa.

Si dejamos que los trabajadores organicen y gestionen, por ejemplo, la actividad de limpieza de chapapote o una jornada de actividades con discapacitados, estará al mismo tiempo ejercitando sus capacidades de gestión de eventos, organización de grupos, comunicación, etc.



b. Mejorar la imagen interna de la compañía.

Los empleados valoran más a las empresas que se preocupan por los temas sociales y que contribuyen a mejorar las condiciones en la sociedad donde los propios empleados viven. En nuestro tiempo, tan importante es cuidar la imagen que los clientes tienen de nosotros como hacerlo con nuestros propios empleados.

c. Reforzar los valores de la compañía.

Si nuestra empresa, aún siendo un pequeño negocio, se distingue por tener una cultura, un ambiente y un trato determinados, programar un Plan de Voluntariado Corporativo tiende a fomentar valores importantes para configurar ese estilo o esa cultura corporativa. La solidaridad, el trabajo en equipo, la ayuda a otros, el cuidado del medioambiente son algunos de los valores que cualquier empresa debería fomentar.

d. Integrar a los empleados geográfica y funcionalmente.

Cuando las empresas tienen oficinas en varios puntos distantes geográficamente, este tipo de proyectos contribuye a que todos los empleados de las distintas delegaciones se sientan parte de una misma empresa con los mismos objetivos y valores.

Al mismo tiempo, los proyectos de voluntariado ayudan también mucho a que empleados de todos los niveles convivan y trabajen juntos mejorando la comunicación y la relación entre ellos.

e. Fomentar el orgullo de pertenencia.

Los proyectos de voluntariado hacen sentir a los empleados orgullo de pertenecer a una empresa preocupada por la sociedad. A veces, los empleados no se sienten orgullosos de su contribución, bien porque no se sienten valorados o bien porque no encuentran motivos para “presumir” de trabajar donde lo hacen.



La organización de de proyectos de voluntariado corporativo ayuda considerablemente a que los empleados se sientan orgullosos de su empresa y de su contribución en ella.

f. Mejora del clima laboral.

Un proyecto de voluntariado corporativo mejora considerablemente el clima laboral porque cuando varias personas participan en una causa común y solidaria, se despiertan e sentimientos y sensaciones muy positivas que refuerzan sus lazos.

Cuando las empresas tienen dificultades y se ven obligadas a despedir empleados, no pueden permitirse herramientas de motivación ni caras ni impopulares, que podrían interpretarse como una frivolidad por los empleados que se quedan. En esos casos, organizar una actividad de ayuda es especialmente útil porque les hace sentirse bien sin necesidad de caer en esos errores.

4.3.2 Ventajas de un Plan de Voluntariado Corporativo para el empleado

Desde el punto de vista del empleado, ¿qué ventajas puede tener participar en un programa de Voluntariado Corporativo?

a. Motivación.

Trabajar más motivado y satisfecho es algo que beneficia, no sólo a la empresa por la mejora de los resultados, sino, principalmente al empleado.

Hoy en día la mayoría de nosotros dedicamos al trabajo la mayor parte de las horas de nuestros días. Acudir a nuestro centro de trabajo malhumorado o con poca motivación tiene consecuencias personales y laborales claras. Tener la sensación, o aún peor, la certeza, de que la mayoría de nuestra vida la estamos dedicando a algo que no nos gusta, ni nos motiva, es directamente desolador y puede tener consecuencias graves incluso para la salud.



Sin embargo, por otro lado, también es difícil encontrar el trabajo perfecto, el que siempre hemos soñado y permanecer en él, avanzando y creciendo profesionalmente de forma ideal.

La mayoría de nosotros tiene un trabajo con el que a veces está contento y que otras puede ser nuestra pesadilla aunque lo toleramos lo mejor posible porque nos ofrece a cambio elementos que compensan el sacrificio como, por ejemplo, la estabilidad o la supervivencia económica.

Implicarse en un proyecto de voluntariado corporativo es en estos casos decisivo para invertir esa tendencia y disfrutar de una actividad que mejora de forma instantánea la motivación de casi todo el mundo.

b. Acceso al mundo del altruismo.

Para muchos trabajadores que ya tienen la intención de colaborar en alguna causa solidaria, el que la empresa o su centro de trabajo le facilite esa participación, la gestione, seleccione un proyecto y permita la implicación de los empleados es una ventaja que valorarán de forma muy positiva y que además hará compatible su participación con su horario laboral, aumentando así las posibilidades de participación.

Muchos de nosotros hemos pensado a veces participar en asociaciones de ayuda social o hemos sentido deseos de colaborar como voluntarios frente a emergencias o catástrofes naturales. Sin embargo, el mundo del altruismo está tan profesionalizado y hay tantas causas y organizaciones para colaborar que es una gran ventaja que alguien facilite nuestra participación y simplifique el proceso.

c. Satisfacción interna.

Como nos recordó Victor Frankl, la mayor satisfacción o felicidad que una persona puede alcanzar viene de su dedicación a un fin más importante que él mismo. Por tanto, facilitarle a alguien que pueda sentir ese tipo de satisfacción es en sí mismo una ventaja y un beneficio para él.



Esto no puede expresarse así directamente porque es importante que las personas valoren que su esfuerzo sirve para ayudar a otros. Pero toda persona que haya trabajado ya en algún proyecto de cooperación sabe que los principales “ayudados” son lo que ayudan.

d. Mejorar las relaciones laborales.

Como para una empresa, mejorar el clima en el trabajo repercute directamente en la felicidad y la satisfacción de los trabajadores.

Participar en un proyecto de cooperación pone a los trabajadores en la posición de relacionarse con sus compañeros sin la tensión de las tareas y las jerarquías habituales y, por tanto, engrasa las relaciones laborales y diluye conflictos que se “liman” frente a una causa social más importante.

e. Sensación de ser tenidos en cuenta.

El déficit de atención hoy es común en muchas de nuestras sociedades. Cuando un enfermo mental en los Estados Unidos, por ejemplo, entra en una hamburguesería o en un colegio y mata a diez personas para luego suicidarse, lo que está buscando, dejando fuera su enfermedad, es notoriedad, saber que va a salir en los medios de comunicación, que lo que ha hecho se va a conocer.

Todos necesitamos que nos escuchen, ser atendidos con tiempo y paciencia, que se tengan en cuenta nuestras opiniones, tener, en definitiva, capacidad de influencia.

Cuando una empresa organiza un Plan de Voluntariado Corporativo, lo que está haciendo es “escuchar” las inquietudes sociales de sus trabajadores y facilitar que éstas puedan tener una salida integrada dentro de su actividad laboral. Si además esta empresa pregunta a los empleados por las causas que más les interesan, redobla este efecto y consigue aún más que los estos sientan que la empresa les consulta, les “tiene en cuenta”.



f. Oportunidad de desarrollo profesional y plataforma de lanzamiento.

Como también veíamos para las empresas, que los empleados participen en actividades de voluntariado permite descubrir talentos que normalmente permanecerían ocultos de no ser por esa oportunidad.

Los empleados tienen por tanto la ocasión de demostrar que pueden hacer otras tareas distintas de las que hacen a diario y aprender además otras funciones para las que no fueron contratados pero que, quizá, les gustaría desempeñar.

g. Oportunidad de conocer otras realidades.

Cuando alguien se implica en un proyecto de cooperación, de ayuda, entra a observar y a reconocer otras realidades que a veces pueden tener muy poco que ver con la suya.

Por un lado, el hecho de ver que otras personas menos favorecidas viven su realidad con la misma normalidad o resignación que nosotros produce un efecto curioso. Las personas que comprueban que puede existir la vida e incluso la felicidad en medio del drama, de la enfermedad, de la miseria o la desgracia, vuelven a su rutina, a su vida, con otra mirada diferente y valorando de forma mucho más positiva lo que tienen.

Por otro, participar en proyectos de cooperación supone conocer otras realidades a veces incluso otras culturas u otros países con lo que todo ello tiene de enriquecedor para cualquier persona sensible.

4.3.3 Ventajas de un Plan de Voluntariado Corporativo para la sociedad

Aunque hayamos destacado los enormes beneficios que para la empresa y para las personas tiene organizar actividades de Voluntariado Corporativo, la sociedad, que es el objeto inicial de todos estos esfuerzos, se ve obviamente beneficiada por el



desarrollo de planes de este tipo. Algunas de las formas en las que la sociedad recoge estos beneficios son las siguientes:

a. Fomento de la RSE.

Las empresas que promueven y organizan Planes de Voluntariado Corporativo están contribuyendo a extender los valores de la Responsabilidad Social de las empresas porque están concediendo importancia a la Acción Social como parte de la estrategia empresarial a través de sus empleados.

Además, si la empresa adopta un enfoque de abajo a arriba como el que veíamos en el Capítulo 3, el tipo de responsabilidad empresarial que está promoviendo es el más coherente posible, basado en la realidad de la inquietud social de las personas que trabajan en ella y no simplemente en necesidades de imagen externa.

Un Plan de Voluntariado Corporativo es en ese sentido una prueba bastante fiable de que una empresa cree en una RSE real y duradera y que ha incorporado a su estrategia los valores de desarrollo sostenible que otras colocan solamente en la memoria anual.

b. Revierte parte de los beneficios.

Un Plan de Voluntariado Corporativo “reparte” de alguna forma los beneficios de las empresas y “devuelve” de nuevo a la sociedad parte de los beneficios de su éxito.

Si una empresa tiene unas ganancias suficientes y decide dedicar recursos (ya sean directamente económicos o traducibles en términos económicos como las horas de trabajo) a que los empleados participen en proyectos de Acción Social está invirtiendo parte de esos beneficios en la sociedad de la que vive y en la que convive.

c. Fortalece la sociedad civil.

Como veíamos antes, en los países anglosajones existe un tejido de asociaciones e instituciones de todo tipo mucho más



amplio que en otros como España. Ese tejido fundamental para el desarrollo económico de las economías avanzadas que se viene llamando “sociedad civil” está todavía por desarrollar en gran parte en los países de tradición latina como el nuestro.

Una empresa preocupada por la Responsabilidad Social Empresarial hasta el punto de fomentar el voluntariado corporativo entre sus empleados, está contribuyendo de forma considerable a fortalecer esa sociedad civil porque, por un lado, favorece la misión de las organizaciones y asociaciones con su apoyo y, por otro, afianza la tendencia de las empresas a participar en las causas sociales convirtiéndose así en un actor cada vez más importante de la Acción Social.

d. Ayuda a las ONGs y asociaciones sociales y medioambientales.

Obviamente un Plan de Voluntariado Corporativo cumple la misión más visible de su existencia que es colaborar con ONGs y asociaciones en las causas que cada una de ellas defienda.

Los empleados de una empresa o negocio pueden tener un pequeño o incluso un gran papel en los proyectos de las ONGs en función sobre todo del tipo de proyecto y de colaboración que se establezca. Dinero, trabajo manual, experiencia profesional, entusiasmo, etc. son recursos muy valiosos para la mayoría de las organizaciones que se ocupan de los más desfavorecidos.

e. Tiende puentes con el tercer sector.

Los planes de Voluntariado Corporativo cumplen también una misión fundamental que es la de hacer de puente muchas veces entre el mundo de las empresas y el de las ONGs. Esos dos mundos la mayoría de las veces separados y a veces incluso enfrentados, tienen, gracias a estos proyectos, la oportunidad de cooperar y trabajar juntos con beneficios mutuos como estamos viendo en este capítulo.

Para una ONG, el hecho de que los empleados de una empresa conozcan de primera mano sus proyectos, puede suponer



la oportunidad de dar a conocer su verdadero trabajo y la legitimidad de sus peticiones de ayuda. En un tiempo en el que la desconfianza (muchas veces justificada) se aplica a las organizaciones que suelen pedirnos dinero, poder mostrar a los empleados de una empresa cómo trabajan realmente, puede ser la mejor manera de ser transparentes y por tanto ganar credibilidad.

Por otra parte, también para la empresa la relación con las ONGs es muy interesante porque de esa forma conocerá más datos sobre ellas y sabrá elegir mejor con quien colaborar.

En el caso de empresas o negocios que tengan una relación difícil con asociaciones medioambientales o sociales, ya sean locales o lejanas, que los empleados tengan una relación directa con ellas, obviamente ayudará a mejorarlas.

f. Sirve de plataforma de comunicación a las ONGs.

La mayoría de las ONGs tienen siempre problemas para comunicar lo que hacen porque su propia misión les empuja a destinar la mayor parte de sus recursos económicos a su causa social y menos a labores de marketing y comunicación.

Aunque esto no es igual para todas ellas y ya hay grandes organizaciones que manejan importantes presupuestos de marketing, la mayoría de las ONGs y asociaciones de Acción Social o medioambiental verían como una ventaja adicional que una empresa que colabora con ellas e hiciera de altavoz y comunicara datos sobre la misión en la que ambos cooperan.

4.4 El perfil del voluntario. Cómo animar a participar

En todos los estudios sobre la motivación de las personas en el trabajo aparece alguna alusión a motivos de autorrealización, que algunos han llamado también de “trascendencia”. Se trata en cualquiera de los casos de satisfacer la necesidad de contribuir



a algo trascendente como veíamos con la referencia a Victor Frankl y esa es una necesidad que compartimos la mayoría de las personas.

El perfil del voluntario en una empresa es, precisamente por ese motivo, cualquiera. **Todos nosotros somos candidatos a participar en un proyecto de voluntariado dentro de nuestra actividad laboral.** Lo que varía es el grado de implicación que deriva directamente del grado de inquietud social que tenga cada uno.

Las circunstancias personales, la cercanía de una causa social que nos haga más sensibles e incluso la personalidad de cada uno y, por otra parte, nuestra lejanía de los problemas sociales o el exceso de compromisos de otro tipo nos harán más o menos proclives al interés por participar en actividades de voluntariado.

Sin embargo, es básico para el éxito de cualquier proyecto de voluntariado corporativo que sepamos identificar a aquellas personas que, teniendo un mayor grado de implicación social que la media, pueden servir de motor para poner en marcha una iniciativa de esas características.

En negocios pequeños donde todo el mundo se conoce bien y la dirección tiene mucha información sobre los empleados, es fácil para todos identificar quiénes son las personas que más apoyarán una iniciativa de voluntariado y quiénes participarán al menos en un principio.

A veces, aunque no puede establecerse una norma general, las personas implicadas son o bien jóvenes interesados en el progreso social y muy activos en su opción de voluntariado o bien personas mayores con menos cargas familiares y tiempo para dedicar a ayudar a los demás.

En empresas algo más grandes es vital que alguien que conozca bien a la plantilla sea capaz de identificar a esos líderes de opinión que pueden hacer que un proyecto sea bien recibido por los empleados o que fracase.



Tanto si los líderes de opinión son positivos como si se trata de personas que sistemáticamente buscan la oposición de los trabajadores a cualquier proyecto que venga de la dirección, es fundamental tener a estas personas de nuestro lado desde el principio de la iniciativa. Para ello, la mejor estrategia es la verdad, es decir, que la implicación de los trabajadores en el proyecto desde el principio sea real.

Es una excelente idea, por ejemplo, hablar con los líderes de opinión, personas especialmente comprometidas socialmente y trabajadores conflictivos y comentarles la posibilidad de colaboración en el proyecto para ver sus reacciones y contar con ellos desde el principio concediéndoles cierto grado de autonomía en la gestión como veremos en el siguiente capítulo.

4.5 Requerimientos y claves del éxito

Para que un programa de voluntariado corporativo tenga éxito es fundamental contar con los apoyos básicos que analizaremos brevemente a continuación.

4.5.1 Apoyo de la dirección

Ningún proyecto de voluntariado corporativo tendrá éxito si no cuenta con todo el apoyo de la dirección de una empresa o negocio. Esto, que parece evidente, en la práctica diaria se enfrenta a contradicciones y obstáculos que es necesario tener en cuenta. Por ejemplo, el hecho de que el director general o el dueño de un negocio promueva una actividad voluntaria no indica que el resto de los directivos, sus personas de confianza estén igual de implicados y, sin embargo, su apoyo es vital para la supervivencia y el éxito del proyecto.

Muchas veces la dirección de una empresa pone en marcha una iniciativa de voluntariado, los empleados quieren participar



pero tienen miedo de apoyar algo que sus jefes directos, sin embargo, no apoyan. De ese modo, las expectativas de unos y otros se ven frustradas y eso incide negativamente en el clima laboral.

Por tanto, asegurarse de que la dirección en su conjunto participa de esta idea y promueve el proyecto de forma alineada con todos sus miembros y con los empleados implicados es fundamental.

A lo largo del desarrollo de una actividad de este tipo, la empresa deberá mostrar este apoyo de una manera real y práctica, aportando generosamente recursos ya sean económicos o en forma de horas de trabajo de alguno de sus empleados etc. Para que estos recursos se liberen sin causar malestar, es importante que todos los niveles de la organización estén de acuerdo.

4.5.2 Apoyo de los empleados

Para que los empleados apoyen de verdad una iniciativa como ésta es fundamental que lo vean como una herramienta suya, es decir, como algo en lo que ellos tienen realmente capacidad de influencia. Aquí no vale con decirlo, es necesario que ellos comprueben que sus ideas son incluidas y realizadas y que sus inquietudes sociales se ven claramente reflejadas en la estrategia del plan.

Si los empleados perciben que ésta es una iniciativa más propuesta e impulsada desde la dirección o, peor aún, por el departamento de recursos humanos o personal, con otros fines diferentes a los de ser solidarios, es muy probable que la participación descienda, sobre todo en empresas con difícil clima laboral, e incluso que la iniciativa fracase.

Además, tal y como veíamos en el apartado anterior, el apoyo de ciertos empleados con influencia en el resto de la plantilla es también básico a la hora de impulsar la participación. Lograr ese apoyo es un ejercicio de diplomacia y firmeza muchas veces difícil que requiere mucho de eso que se llama “mano izquierda” para



conseguir encontrar un punto de unión entre los intereses de una empresa y los de los trabajadores.

En el caso de la puesta en marcha de un proyecto de voluntariado corporativo, esta negociación se ve en gran medida facilitada porque la causa común a unos y a otros es ajena y favorece a toda la sociedad y, por tanto, con él ganan todos.

4.5.3 Apoyo externo

Es fundamental también que la labor de una empresa de contribuir a la sociedad en la que convive se vea recompensada al menos con el apoyo social que permita seguir colaborando. Es decir, es imprescindible que exista una relación de confianza entre la empresa y la sociedad con la que pretende colaborar así como contar también con el apoyo institucional.

Esta confianza se concreta en la mayoría de los casos en torno a las ONGs o a las asociaciones que canalizan las necesidades sociales y buscan soluciones para solventarlas.

La relación por tanto de las empresas con las ONGs es fundamental para lograr ese apoyo sin el cual es difícil organizar cualquier tipo de voluntariado corporativo.

4.5.4 Una buena causa social

Desgraciadamente en nuestras sociedades abundan las causas sociales y medioambientales con las que colaborar y nunca faltan catástrofes o guerras que generan desplazados, heridos, miseria y desesperación.

Por tanto, cuando hablamos de elegir una buena causa social no nos referimos a encontrar una que merezca la pena porque seguramente todas las que conozcamos merezcan nuestra solidaridad y nuestro apoyo.

En apartados siguientes veremos cómo elegir bien la causa social con la que vamos a colaborar.



Es importante que anotemos que una buena causa social es un requerimiento básico para el éxito de cualquier proyecto de voluntariado corporativo.

La elección dentro de ese amplio abanico de una causa con la que comprometer a los trabajadores de la empresa debería, además de pasar por el filtro de los empleados que vayan a trabajar en ella, no ir en contradicción con los intereses o la filosofía de la empresa y, además, tener sentido dentro del negocio que desarrollemos.

No parece que tenga mucho sentido que dejemos que los empleados se adhieran a una causa política, por ejemplo, si queremos mantener a nuestra empresa en una posición de neutralidad. Tampoco deberían hacerse proyectos que sólo reflejen el sentir de una parte de los empleados. Por ejemplo, si la causa es religiosa deberíamos asegurarnos de que todos los empleados la comparten. En caso de no ser así (como suele ser en la realidad) es mejor evitar causas que puedan no ser entendidas de igual forma por todos.

Si, además, el proyecto de ayuda en el que queremos implicar a la plantilla tiene algo que ver con lo que nuestra empresa produce o con el servicio que genera, todavía mejor porque los empleados y la sociedad verán más lógica nuestra implicación como negocio.

4.6 Recursos necesarios

De poco sirve que una empresa se comprometa públicamente con el apoyo de una causa social si ese compromiso no se asienta sobre el hecho de poner recursos al servicio del proyecto.

Los recursos que la empresa puede poner a disposición de un plan de Voluntariado Corporativo para demostrar que su



compromiso no es sólo de palabra se clasifican en recursos financieros, recursos materiales y recursos humanos:

4.6.1 Recursos financieros

Si la empresa decide apoyar una causa social y anima a sus empleados a implicarse, es casi seguro que en algún momento del proceso se necesitará algún aporte económico para continuar.

Esto no quiere decir que las empresas tengan que hacer grandes donaciones de dinero para la causa o que el proceso del plan de voluntariado vaya a suponer gastos extraordinarios, pero sí que en algún momento, aunque la organización de todo corra a cargo de los empleados y el proyecto sea muy simple, puede hacer falta desembolsar dinero para, por ejemplo, alquilar un autobús para llevar a los empleados al lugar de la ayuda o, simplemente, hacer unas fotocopias.

Además, el hecho de correr con algunos de los gastos que a los empleados les suponga colaborar en ese proyecto, como pueden ser los de transporte o llamadas telefónicas, etc. es una inversión muy rentable que, no siendo nunca muy alta, sin embargo da la idea del compromiso que la empresa tiene con la implicación de sus empleados y de cómo se les agradece a estos su participación.

Por último, como veremos en el último capítulo, es fundamental que la empresa tenga algún tipo de detalle con los empleados que han participado en los proyectos y que, de forma material o al menos verbal, se les agradezca y reconozca el esfuerzo. El que la empresa se ponga en el papel de la sociedad para agradecer la ayuda es fundamental para que los empleados se sientan valorados y consideren que su esfuerzo, aunque haya sido poco y aunque de hecho hayan disfrutado, se vea recompensado.

En este sentido, unas simples camisetas para distinguir a quienes han colaborado, un mensaje de correo electrónico o una tarjeta firmada por la ONG implicada agradeciendo su



colaboración serán suficientes pero en muchos casos ese detalle exige un pequeño desembolso de dinero que hay que incluir en los presupuestos de recursos financieros destinados al voluntariado corporativo.

Si, además, nuestra empresa pretende poner en marcha un proyecto de igualar las contribuciones a ONGs que hagan nuestros empleados (programa conocido en los países anglosajones como *matched giving programs*) el desembolso por parte de la empresa será evidente. Este tipo de programas supone que la empresa, al donar una cantidad igual que la que dona cada empleado, está fomentando la acción social particular de los empleados, pero, al mismo tiempo, demostrando que también está comprometida.

4.6.2 Recursos materiales

Hay dos tipos de recursos materiales que la empresa puede poner a disposición de las iniciativas de voluntariado corporativo, por un lado, todo lo que suponga una donación de productos o servicios que la empresa decida dar. Si una empresa fabrica pan y sus empleados están participando en una actividad de voluntariado limpiando por ejemplo chapapote, quizá la empresa puede contribuir aportando pan para que los voluntarios (propios y ajenos) puedan alimentarse y continuar el trabajo.

Las empresas que ofrecen servicios pueden también apoyar a sus voluntarios poniéndolos a su disposición mientras dura la colaboración en el proyecto.

Por otro lado, la empresa cuenta además con otros recursos materiales que, aunque no sean el objeto de su negocio, puedan, sin embargo, ser útiles a la hora de organizar una actividad de voluntariado. Salas de reuniones, instalaciones de la empresa, fotocopiadoras, ordenadores, teléfonos, barcos, utensilios del negocio pueden resultar muy necesarios en el desarrollo del proyecto de ayuda. Para que estos recursos sean “liberados” es necesario,



como veíamos anteriormente, que todos los niveles de la empresa entiendan y apoyen el plan de voluntariado corporativo.

4.6.3 Recursos humanos

Por último, la empresa cuenta con los recursos más valiosos a la hora de organizar cualquier actividad de voluntariado corporativo: las personas. Los empleados tienen capacidades, conocimientos, experiencia y oficio que resultan fundamentales para muchas causas sociales. Poner generosamente esos tesoros al servicio de una causa social es la mejor muestra de que una empresa está verdaderamente implicada en la mejora de las condiciones sociales y medioambientales de su entorno.

4.7 Los proyectos: Cómo elegir bien

Cada vez son más y más variadas las causas sociales que reclaman nuestra atención y nuestra ayuda y es fácil perderse entre tanta demanda sobre todo cuando lo que está en juego en esa elección es nuestra parte más emocional.

De todos modos, como también hemos visto antes, en la elección de cualquier causa social para un proyecto de voluntariado corporativo debe estar implicada la opinión de los empleados que van a poner en ella su esfuerzo y su tiempo.

No obstante, tampoco puede dejarse abierto a ellos todo el abanico de posibles elecciones porque, entre otras cosas, el voluntariado del que hablamos en este libro es el voluntariado corporativo, es decir, fomentado por la empresa y esto se debe dejar ver en:

- Que los proyectos deben ser compatibles con la filosofía, estilo y valores de nuestro negocio.
- Que los empleados y la empresa encuentren puntos de interés social común.



- Que los empleados se sientan completamente interesados por la causa elegida.

Para una mejor elección es importante tener idea de qué tipo de causas sociales son las más comunes. A continuación veremos una lista de posibilidades que como sugerencia podemos pasar a los empleados.

Lo ideal sería conocer de antemano cuál de esas causas es la preferida por ellos, es decir, por dónde van sus principales inquietudes sociales, y buscar después varios proyectos que encajen con su elección. De esos dos o tres proyectos podríamos de nuevo preguntar a los empleados cuál es su preferido.

De esta forma simple ellos se ven implicados pero también es la empresa quien de alguna forma ordena los intereses de todos y los hace concordar con los intereses corporativos.

Ejemplos de causas sociales y ejemplos de posibles proyectos para esa causa

- *Desastres ecológicos y protección del medioambiente:* Apadrinar un tramo de un río y cuidar de su conservación.
- *Cooperación en emergencias sociales, hambrunas, guerras o catástrofes naturales:* Ayuda en caso de terremotos.
- *Proyectos de cooperación al desarrollo:*
 - Infancia: Proyectos de ayuda a niños enfermos, menores discapacitados físicos o psíquicos, menores en riesgo de exclusión, menores inmigrantes, menores maltratados, huérfanos y niños de la calle...
 - Salud: Investigación sobre enfermedades, tratamiento y cuidado de enfermos, cuidados de enfermos terminales, recursos para fabricar remedios, enfermos mentales, toxicomanías, discapacidades...

Continúa



- Pobreza: Ayudas a personas desfavorecidas económicamente, nutrición, ayuda al desarrollo...
- Educación: Proyectos educativos para personas sin acceso a la formación, niños sin escolarizar...
- Ancianos: Proyectos de cuidados y ayuda a los ancianos, programas de acompañamiento...
- Presos: Programas de reinserción, formación en prisiones, *mentoring* (sistema mediante el cual una persona dirige o asesora a otra en desde una mayor experiencia) para incorporarse a la sociedad.
- Minorías: Programas de educación no discriminatoria, ayuda a minorías desfavorecidas...
- Mujeres: Ayuda a mujeres en riesgo de exclusión, programas de apoyo por violencia de género...

4.8 El primer proyecto: Un buen impacto

Es preciso saber que por mucho que el proyecto sea altruista y que la buena voluntad sea el principal ingrediente de la receta, toda la buena voluntad del mundo no vale de nada si no tenemos una visión estratégica de cómo comenzar e incluso de cómo continuar. Abordar un proyecto de este tipo exige tanta profesionalización como la gestión de cualquier proyecto complejo, más si cabe, cuando lo que se manejan son los “intangibles”, emociones, satisfacción o descontento.

El fracaso de un primer proyecto de voluntariado en una empresa puede suponer que la dirección pierda el interés por continuar con nuevos intentos y, lo que es más irreparable, que los empleados lo pierdan también.

Por ello es fundamental que nuestro primer proyecto, nuestros primeros proyectos tengan éxito. Para ello, lo mejor es pensar en



términos de marketing y hacer que el primer “impacto” entre los empleados sea de verdad importante.

Un ejemplo real podría ser este: una empresa de telefonía organizó un proyecto de voluntariado corporativo que se llamaba “Lleva tu pueblo a la red” en el que los propios empleados proponían sus pueblos para que los voluntarios acudieran con un aula móvil de internet a enseñar a navegar por la red a los jubilados y amas de casa de pueblos olvidados de nuestro país. Se trataba de un proyecto enorme con un autobús adaptado con diez puestos de ordenador conectados a internet a través de teléfonos móviles. Los empleados estaban encantados de poder llevar a sus pueblos de origen algo tan novedoso y además tan llamativo y además se implicaban a través de las autoridades locales para que todo saliera bien.

Al comunicar el proyecto por primera vez, se produjo un aluvión de propuestas de pueblos de toda la geografía y fue preciso seleccionar aquellos que por tamaño y difícil acceso tenían más necesidad de aprender a utilizar internet. Entre ellos, estaba la isla del Hierro. La posibilidad de empezar el proyecto trasladando un autobús de más de once metros de largo a una isla como El Hierro era desde luego un reto enorme. De hecho una vez llevado el autobús en barco hasta allí a punto estuvo de tener que quedarse atravesado en las primeras curvas de la estrecha carretera que va desde el puerto hasta el pueblo con el consiguiente taponamiento perpetuo del único acceso a ese puerto para los lugareños.

Trasladar además a veinte empleados voluntarios hasta allí suponía incrementar el presupuesto de desplazamientos previsto para este proyecto y gastar buena parte de éste en el primer fin de semana de aula gratuita de internet.

Sin embargo, lanzar el proyecto con el brillante título de “¿Quién se viene a la isla del Hierro a dar cursos de internet gratuitos?” fue todo un éxito. El primer impacto fue increíble y a los



pueblos que vinieron después no les faltaron nunca voluntarios porque todo el mundo conocía ya la iniciativa gracias a la osadía del primer fin de semana en El Hierro. Quizá fue algo imprudente empezar así pero el objetivo era que todos los empleados hablaran del proyecto y que fuera rápidamente conocido por todos.

La participación de los empleados no es posible si ni siquiera conocen bien la iniciativa.

Por otra parte, es necesario que empecemos a fomentar la participación de los empleados con algo de sentido común y eso incluye no comenzar por proyectos especialmente duros socialmente que desanimen a los menos acostumbrados sino, más bien al contrario, **empezar por proyectos agradables y fáciles** para que un número mayor de personas pueda “entrar” en el mundo del altruismo sin traumas y de forma paulatina.

Este consejo que sin duda será controvertido es precisamente una de las claves del éxito que este manual destaca porque las personas que realmente tienen un compromiso social tan fuerte como para decidirse por proyectos duros como atención a enfermos terminales o niños enfermos, etc. realmente no necesitan un proyecto de voluntariado corporativo para hacerlo, en general, ya lo hacen en su tiempo libre.

Son, sin embargo, todos los demás, aquellos que normalmente no hacen ninguna labor voluntaria pero a los que les gustaría poder probar, los que podemos conseguir implicar si su inmersión en el mundo de las causas sociales empieza por algo menos impactante e incluso divertido.

Una vez que los primeros proyectos están en marcha se puede de forma paulatina pulsar la opinión de los empleados para ver si conviene cambiar a proyectos más difíciles y más impactantes sin poner en riesgo el éxito y la continuidad de nuestro plan.



Ejemplos de proyectos que podrían plantearse como “primeros impactos” en un Plan de Voluntariado

- *Recogida de comida o material escolar para una aldea concreta de personas desfavorecidas* y organización de un viaje posterior en el que una parte de los participantes pueda visitar el proyecto y dar fe de lo que la ayuda de todos ha podido conseguir. Se puede mantener el contacto tanto como se quiera y convertirlo después en un proyecto a medio plazo en el que las informaciones sobre cómo va avanzando el desarrollo sean constantes.
- *Organización de un curso de buceo subvencionado por la empresa en el que, a cambio, los empleados se comprometan a limpiar y mantener bien conservado un tramo de río o los fondos de una playa.* En este caso se pueden enseñar incluso fotos del resultado del trabajo y convertirlo también en un proyecto a medio plazo en el que la playa o el río estén presentes en la vida de la empresa y los empleados se sientan “responsables” de su mantenimiento.
- *Grabación de un CD benéfico* en el que los empleados participen cantando, diseñando la carátula, tocando instrumentos o simplemente comprando después el resultado con objeto de financiar con ello un proyecto de ayuda.
- *Organización de un grupo de teatro y estreno de una obra con fines benéficos* en la que podrán participar los empleados como actores, espectadores, decoradores o difundiendo el evento para atraer a más público. Esto mismo puede hacerse con un equipo de fútbol, baloncesto o cualquier otro deporte y también con otras actividades como baile, etc.
- *Gestión y puesta en marcha de una emisora de radio interna* para los empleados (en empresas con un número grande de empleados) que sirva como plataforma de comunicación interna y, al mismo tiempo, para dar avisos de emergencias o situaciones de necesidad que otros empleados puedan ayudar a solventar.

Gestión de un Plan de Voluntariado Corporativo

5.1 Una herramienta de autogestión

Cuando decidimos poner en marcha un Plan de Voluntariado Corporativo y además decidimos hacerlo, es decir, como una herramienta más de motivación y satisfacción de los empleados, es muy conveniente que los empleados participen directamente en la gestión.

El éxito de nuestra iniciativa depende del grado de implicación de los empleados y éste aumentará considerablemente si se sienten participantes activos.

Conseguir que un trabajador que normalmente se dedica a otras funciones desarrolle capacidades nuevas de organización y gestión es en sí mismo motivante y satisfactorio para él. Hay muchas tareas que los empleados pueden desempeñar a la hora de gestionar un proyecto de voluntariado. Se pueden implicar seleccionando el proyecto, ayudando e incluso organizando completamente el desarrollo de la actividad y colaborando en la elaboración de resultados.

Por otro lado, tampoco podemos olvidar que la elección y gestión de iniciativas de voluntariado corporativo tienen que estar filtradas por la empresa precisamente por ser “corporativas” así que, al mismo tiempo, deberemos asegurarnos de que alguien



que represente los intereses empresariales está presente en la organización de todo.

En muchos casos es más fácil que ese papel de intermediario entre los intereses de unos y otros lo haga una persona ajena a la organización y de ahí que muchas empresas decidan contratar un consultor externo que cumpla esa misión.

En el caso de ausencia de un experto externo, simplemente deberemos asegurarnos de que alguien que entienda ambos intereses está presente en la gestión de la iniciativa de voluntariado corporativo.

En empresas donde el ambiente de trabajo no es perfecto es importante que la elección de la persona que filtre el trabajo del grupo de voluntariado no se asocie a la causa del mal ambiente laboral. Por ejemplo, en muchas empresas es impropio seleccionar para esa misión a una persona del departamento de recursos humanos porque todo lo que venga de esa dirección es por sistema, mal recibido por los trabajadores.

El miedo a dejar que sean los propios empleados quienes gestionen en cierta forma la iniciativa es lógico y común. Sin embargo, los beneficios que demuestra tener si se intenta, son muchos y se notan de forma visible desde los primeros proyectos.

5.2 El comité de voluntariado y los primeros pasos de la comunicación

El primer paso para montar un Plan de Voluntariado en nuestra empresa es hablar con esos líderes de opinión de los que hablamos en capítulos anteriores.

Esos líderes de opinión (positiva y negativa), esas personas especialmente comprometidas con las causas sociales y aquellos elementos de discordia que existen en todo negocio deberían formar el comité o grupo de voluntariado.



Nuestra primera noticia de la propuesta de una iniciativa de voluntariado corporativo debería hacerse a este “núcleo duro” de personas y será de ellas de quienes obtendremos las primeras impresiones de los trabajadores.

Una vez que este comité haya transmitido la noticia de manera informal y hayamos obtenido respuesta positiva o al menos vía libre para comenzar, pasaremos a hacer el primer anuncio oficial de nuestra propuesta.

Lo que deberíamos anunciar es la intención de “probar” a organizar actividades de voluntariado para ver qué tipo de respuesta tienen entre nuestros empleados. Es importante que en esa comunicación queden claras varias premisas:

- La apuesta de la empresa por la solidaridad.
- Que la empresa sabe que los empleados tienen de por sí inquietudes sociales y que no hace falta que sea la empresa quien les convenza sino, más bien al contrario, sólo pretende dar respuesta y proporcionar un espacio a esas inquietudes.
- Que ninguna actividad de voluntariado tendrá éxito ni continuidad si no es apoyada por los trabajadores porque se trata de su involucración sin fines corporativos.
- Que la empresa no busca el beneficio en cuestión de imagen externa con esta acción.
- Que esta propuesta forma parte de una estrategia más amplia de Acción Social, es decir, que la empresa ya tiene un compromiso social como corporación y por eso propone a sus empleados que ellos puedan hacer algo también.

En esa primera comunicación, o en otra inmediatamente posterior, debería anunciarse el primer proyecto para que los trabajadores puedan hacerse una idea rápidamente de lo que se pretende hacer y la idea no divague como una buena intención que no se va a concretar nunca.

El proyecto, como ya hemos visto antes, debería ser atractivo y tener incluso un componente lúdico para que el mayor número



posible de empleados decida participar y “se enganche” desde el primer momento en la iniciativa.

Una vez anunciado, será el comité o grupo de voluntarios quienes se encargarán de recibir las solicitudes de participación y de gestionar el proyecto con la ayuda de alguien cercano a la dirección o de un consultor externo.

5.3 Claves del éxito de los primeros proyectos

El éxito de una iniciativa así depende de múltiples factores y no todos ellos están en nuestra mano. Por tanto, es importante saber que el éxito en este caso no puede medirse de forma inmediata y, sobre todo, que tratándose de variables tan “emocionales”, la medida del éxito, como veremos más adelante, es complicada.

En cualquier caso, a medio plazo, el éxito de un plan de voluntariado corporativo se medirá por la participación de los empleados y, sobre todo, por la continuidad.

Veremos ahora algunas claves que la experiencia ha relacionado directamente con el éxito de los planes de voluntariado corporativo en empresas españolas:

1. Elegir bien la causa.

Como ya hemos visto anteriormente, es importante acertar con la elección de la causa. No debe ser política ni religiosa para que todos puedan sentirse identificados y dar cabida a diferentes sensibilidades.

Al mismo tiempo, debe ser una causa lo más universal posible y que no albergue dudas sobre la necesidad de la ayuda. Todo el mundo debe entender por qué se elige y por qué es importante que los empleados ayuden.

2. Las ONGs y el voluntariado corporativo.

Es algo frustrante ver que las ONGs no es t an en general preparadas para el voluntariado corporativo. De hecho, la



mayoría de ellas no quieren voluntarios por poco tiempo porque cuentan con personal voluntario muy especializado y al que dedican muchas horas de formación.

Aunque ya hay algunas ONGs que se han dado cuenta de que admitir a los empleados de las empresas como voluntarios les puede comportar muchos beneficios, todavía hay otras muchas que no admiten voluntarios corporativos.

Hay varias soluciones para este problema que se solventará con el tiempo:

- Buscar ONGs más pequeñas y más flexibles a la hora de recibir voluntarios
- Crear nuestro propio proyecto de ayuda directamente sin intermediarios
- Recurrir a las administraciones públicas locales para organizarlo
- Reinventar modelos de colaboración que no se hagan directamente en la sede de la ONG. Ejemplo: Los empleados pueden preparar regalos de Navidad para los ancianos de las residencias que no reciben nada durante ese periodo. EL proyecto consistirá por tanto en la recogida de regalos y sólo el día de la entrega se implicará a la asociación que gestione las residencias.

Una buena sugerencia para este proyecto es proponer un único regalo barato para todos, por ejemplo, una bufanda. Incluso se puede ofrecer a los empleados la posibilidad de que la hagan ellos mismos. Unos pueden enseñar a otros a tricotar y puede ser divertido. Otros preferirán comprar una ya hecha.

En otro caso real, los empleados decidieron hacer una especie de apuesta para ver cuántos metros de bufanda eran capaces de recaudar entre todos. Cada vez que alguien traía una bufanda, se comunicaba a todos los demás el número de metros que ya tenían. Al final, un grupo de voluntarios en representación de todos los demás llevaron



todas las bufandas envueltas en papel de regalo a la residencia de los ancianos durante el periodo de Navidad.

Este proyecto, como otros que veremos en el último apartado de este capítulo, tiene un coste cero para la empresa y muy bajo para los empleados. Sin embargo los resultados son excelentes y la satisfacción que proporciona es muy alta.

3. Que sea atractivo al mismo tiempo que necesario.

Es muy conveniente que, sobre todo los primeros proyectos, sean atractivos para que un número grande de empleados participe. Más adelante ya habrá tiempo de “endurecer” el trabajo social, cuando los participantes hayan probado ya la satisfacción que proporciona el altruismo.

4. Que tenga varios niveles de participación.

Una de las conclusiones de la organización continuada de planes de voluntariado corporativo es que es importante que cada proyecto tenga varias posibilidades de “engancharse” para todo tipo de agendas.

Otro caso real: uno de los proyectos que más éxito tiene como comienzo de un plan de voluntariado corporativo en empresas de cierto tamaño, es la grabación de un CD de música benéfico. Los empleados cantan en un estudio de grabación y se divierten mientras elaboran su propio CD. Después las copias de ese mismo CD se venden entre ellos para obtener fondos con los que financian una causa social que hayan elegido.

En este caso, la participación puede dividirse entre los empleados que directamente cantaron en el disco, los que participaron diseñando la carátula y entrando en el concurso en el que se eligió la definitiva. Otros simplemente organizaron los grupos y ensayaron con ellos las canciones. Algunos simplemente compraron después el CD para poner así su granito de arena.

En definitiva, es importante que todos los empleados puedan verse implicados según su interés y su disponibilidad. No



olvidemos que los perfiles de los empleados pueden ser muy diferentes y su tiempo y sus compromisos muy variables.

Organizando proyectos como éste con varios niveles de participación, solventamos ese problema y conseguimos una participación mayor y más completa.

5. Que los resultados de nuestra ayuda sean visibles a corto plazo.

Conviene mucho al éxito del proyecto que los empleados puedan conocer de primera mano lo que su ayuda ha conseguido. Para ello es vital contar con la colaboración de la asociación con quien estemos trabajando.

6. Agradecer la ayuda tanto la organización como nosotros.

Que los empleados vean reconocido su esfuerzo es una clave fundamental del éxito y de la continuidad de un proyecto así. Agradecer nosotros en nombre de los beneficiados y dejar además que los beneficiados por ellos mismos agradezcan la ayuda consigue que los empleados se animen a seguir participando en el futuro.

Para organizar un proyecto de voluntariado se podrían seguir los siguientes pasos:

1. Investigar las inquietudes de los empleados:

Ejemplo1: En un taller de diez empleados quizá sea mejor hablar del tema en algún descanso.

Ejemplo2: En una fábrica de 50 empleados se podría hablar en reunión general y votar entre varias opciones.

Ejemplo3: En una oficina con 150 empleados es más fácil que reciban una encuesta en papel o por email.

Ejemplo4: En empresas grandes de más de 200 empleados el método más fácil es el email.

Continúa



2. Elegir bien la causa en función de esas inquietudes y de lo que hace la empresa (mirar el esquema de causas posibles en la página 65).

3. Elegir bien la ONG o elegir hacerlo solos:

La organización, ONG o administración debería:

- Tener las garantías de funcionamiento honesto y transparente.
- Tener la capacidad y la intención de abrirse a la colaboración de voluntarios de una empresa.

Si lo hacemos nosotros, podemos:

- Arriesgarnos a gestionar nuestro proyecto directamente si tenemos experiencia en ese terreno.
- Crear proyectos que no necesiten la intervención de intermediarios por su baja dificultad.

4. Seleccionar bien el proyecto

- Que sea necesario pero al mismo tiempo atractivo
- Con varios niveles de participación.
- Que no tenga que ver con la política, la religión o cualquier tema que pueda ser polémico.
- Que los resultados de nuestra ayuda puedan ser visibles y se puedan comunicar.
- Que tenga algo que ver con lo que la empresa produce o sirve a sus clientes sería conveniente.

5. Comunicar el proyecto de la mejor forma posible y asegurarnos el apoyo de todos los niveles de la organización.

6. Gestionar el desarrollo del proyecto de la mejor forma posible. Asegurarnos de que alguien hace de coordinador entre los intereses de los empleados y el de la empresa.

7. Agradecer la participación e incluso premiar a los que han participado comunicando los resultados de la ayuda.

8. Evaluar los resultados y la participación y sacar conclusiones de mejora para futuros proyectos.



5.4 Principales errores y problemas

Al mismo tiempo, hay también un histórico de errores y problemas que este tipo de proyectos puede originar. Tenerlos en cuenta puede ayudarnos a prevenir y, al menos, a estar alerta. Los más importantes son los siguientes:

1. Elegir una causa que no convenza a la gente, con la que no se sientan identificados.

Si el proyecto va destinado a una organización por la que la dirección siente simpatía o incluso cercanía familiar y esa no es la causa preferida por los que van a poner su esfuerzo en ella, el proyecto será un fracaso.

2. Que la causa resulte ser un fraude o un engaño o que la necesidad no sea tal.

Es muy traumático para una organización haber puesto esfuerzos y tiempo en una causa que luego resulte ser un fraude o que haya “inflado” la urgencia de sus necesidades. Esto quizá es lo peor que le puede ocurrir a un plan de voluntariado corporativo porque lo que manejamos en este tipo de proyectos es material altamente sensible: las emociones de los empleados. Por tanto una decepción en ese sentido es muy difícil de digerir y genera una desconfianza que puede durar mucho tiempo y extenderse al resto de las causas sociales.

3. Pensar que todo el mundo comparte la misma inquietud social.

Muchas veces tendemos a pensar que lo que nosotros consideramos prioritario es lo que la mayoría de las personas consideran también así. Esto puede llevarnos a considerar que todo el mundo siente la misma inquietud por las diferentes causas sociales o medioambientales y nada más alejado de la realidad. Las circunstancias personales, la propia personalidad,



el lugar de origen y muchas otras razones hacen que cada persona tenga su peculiar mapa de urgencias sociales y medioambientales. Unos serán más sensibles a las necesidades de los niños, a otros les preocuparán más las enfermedades o cuidados de los ancianos, unos estarán más interesados por causas más cercanas y otros por los temas internacionales. En definitiva, es importante tener en cuenta todas estas preferencias para acercarnos todo lo que sea posible a una elección que agrade a la mayoría, aunque sabemos ya de antemano que no podremos nunca satisfacer a todos.

Para convencer a los empleados de este hecho no hay nada mejor que dejar que sean ellos quienes hagan el ejercicio de recoger las diferentes inquietudes sociales y que sean conscientes de lo difícil que es elegir entre varias causas todas igual de urgentes.

Serán entonces conscientes por un lado, si es que no lo son ya, de que, por un lado, hay siempre muchas más necesidades que recursos y, por otro, de que cada persona tiene su propio esquema de prioridades a este respecto.

4. Pensar que todo el mundo tiene el mismo grado de implicación social.

Al mismo tiempo, parece que tendemos a pensar que todo el mundo siente la misma preocupación por las causas sociales y esto es también un error.

No sólo las personas sienten un interés muy variable por la ayuda a los demás, sino que además es lícito y respetable que así sea. Es decir, nuestra propuesta debería ir dirigida a todos, sea cual sea su grado de implicación en los temas sociales.

Es posible que algunas personas ya estén muy comprometidas y se animen en seguida a participar y puede que otras lo estén menos y vayan entrando en el mundo del altruismo gracias al voluntariado corporativo. En cualquiera de los casos, nuestros



proyectos estarán abiertos a todos y tendrán además varios niveles de implicación.

5. Pensar que hay que perseguir a la gente para que participe.

Nuestro proyecto es una herramienta al servicio de los empleados, no un apostolado. Por tanto, no deberíamos perseguir ni insistir a nadie para que participe sino, más bien al contrario, dejar esa puerta abierta y observar qué ocurre.

Éste es un error muy común y, sin embargo, puede dar al traste con un proyecto de voluntariado corporativo porque si realmente esta es una ventaja o un beneficio para los empleados, no tiene ningún sentido perseguir su participación con insistencia.

Si así lo hiciéramos, la sospecha de que la empresa persigue sus propios fines con ello sería clara.

6. Pensar que es necesario insistir y presionar a la gente con argumentos emocionales.

La publicidad hoy en día está basada en elementos emocionales. Hay tantos anuncios de ONGs, hay tantas noticias sobre catástrofes, atentados, pobreza, etc. que estamos saturados en cierto modo de “reclamos emocionales”.

Por tanto, lo mejor para conseguir que la gente participe es ofrecerles una salida a la frustración que todos esos reclamos nos producen, no aumentar aún más la presión y los sentimientos de culpabilidad que los anuncios persiguen.

7. No dejar que sean los empleados quienes decidan los proyectos y tener miedo de la autogestión.

Es posible que al principio la gestión pueda ser algo caótica pero con la ayuda necesaria los empleados son los que mejor pueden hacer que un plan de voluntariado salga adelante y, sobre todo, que dure en el tiempo.



8. Que los empleados tomen demasiada libertad y no se frene su ímpetu.

También, en el lado opuesto, una excesiva licencia por parte de los empleados puede acabar con un plan de voluntariado corporativo si genera problemas para la empresa o para otros empleados. Que el grupo de voluntariado se coloque en una posición política determinada, que se extralimite hablando en nombre de la empresa, etc. son errores que hay que evitar a toda costa.

9. Que durante el proyecto surja alguna catástrofe o causa mayor que con la que estamos colaborando en ese momento.

En estos casos parece que nuestra causa queda algo ridícula al lado de una mayor, lo que puede hacerse quizá es hacer alguna acción paralela de urgencia que no obstaculice el proyecto anterior pero que ofrezca a los empleados la tranquilidad de que se está atendiendo también la nueva urgencia.

10. Que otras empresas o negocios hagan algo por la misma causa y lo nuestro quede deslucido.

Nuestra empresa puede no ser la más grande o poderosa que está colaborando en una causa. En este caso, es importante que los empleados sepan que el esfuerzo que están haciendo es proporcional a sus posibilidades.

11. Que la organización no quiera dar cuentas de nuestra ayuda o que no nos lo agradezca.

Es vital que la asociación para la que va destinada nuestra aportación nos dé información sobre lo que nuestra ayuda está suponiendo y que además nos lo agradezca, si es posible por escrito, para poder transmitir a los empleados esa gratitud.

Si no es el caso de la ONG o asociación con la que trabajamos, quizá sería bueno pedírselo directamente y, en caso de negativa, plantearnos si es la causa adecuada.



5.5 Evaluación, medición y reporte de resultados

La evaluación y medición de los resultados de un proyecto de voluntariado corporativo o de un más amplio Plan de Voluntariado Corporativo es una tarea difícil en cuanto se trata de medir lo “intangible”.

No obstante, es necesario hacer informes de los resultados si queremos demostrar los beneficios que estos proyectos suponen para todos, la empresa, los trabajadores y la sociedad.

Lo primero que a todo el mundo le viene a la cabeza es contar el número de participantes en el proyecto y ver qué porcentaje de la plantilla ha colaborado. Si el porcentaje es superior al 15% se puede considerar un éxito.

Esta medida sin embargo se queda muy corta para proyectos tan poco cuantificables.

Si lo que buscamos es algún número que añadir a nuestra memoria, quizá sería mejor hacer una pequeña encuesta y preguntar a los empleados cuántos de ellos apoyan que exista una iniciativa así en su empresa y si consideran que en algún momento podrían participar. Esta sería quizá una respuesta más interesante porque lo que medimos es el valor que los empleados dan a la existencia de un plan de voluntariado en su empresa (participen o no) y, al mismo tiempo, medimos las posibilidades futuras de participación.

Otras formas de medir nuestro éxito o fracaso sería hacer un informe de los proyectos que se han realizado durante un periodo de tiempo, por ejemplo, un año, qué tipo de causas se han elegido, qué tipo de empleados han participado y cómo, qué resultados ha tenido nuestra ayuda.

Por ejemplo, si hemos hecho un CD benéfico y con su venta obtuvimos 6.000 euros, podemos detallar lo que se pudo hacer con ese presupuesto: cuatro tiendas de campaña de emergencia



o siete toneladas de barras nutritivas enviadas a Sudán o el sueldo de un fisioterapeuta para una residencia de ancianos, etc. De esta forma cuantificamos la ayuda que se ha proporcionado y podemos incluso llegar a un número final aunque no sea lo más importante.

Se pueden medir los metros de bufandas de un proyecto como el descrito en apartados anteriores, los kilos de comida recogidos, los litros de chapapote retirados, las horas de experiencia de nuestros expertos ofrecidas gratuitamente y, claro, las donaciones en especie o en metálico.

De todos modos, si nuestro proyecto pretende, como hemos visto, ser una herramienta de motivación y satisfacción de los empleados, lo ideal es que el resultado se mida preguntándole a ellos y valorando su opinión al respecto.

En definitiva, si nuestro Plan de Voluntariado Corporativo tiene como objetivo la satisfacción y la motivación de nuestros empleados además del resto de beneficios que vimos anteriormente, la mejor forma de medir si los resultados han sido buenos es con las mismas herramientas con las que medimos esas variables, encuestas de clima, medición de rotación de recursos y todas aquellas que sirvan para medir satisfacción, confianza y el resto de valores intangibles que conseguimos afianzar con esto.

Un informe de evaluación podría contener al menos estos elementos:

- **Número de participantes.**

Aunque ya sabemos que no es la única medida del éxito de un proyecto de voluntariado corporativo, debemos tener en cuenta que es un dato de mucho interés y que casi todo el mundo estará interesado en saber. Este dato es fácil de averiguar, se trata simplemente de contar las personas que, de una forma o de otra, estuvieron implicados.

Continúa



- **Número de personas que apoyan la iniciativa.**

Es un dato de mucho interés porque, sobre todo en los primeros proyectos, muchos empleados estarán observando cómo funciona la iniciativa para decidir después si participan o no. Por tanto, el número de personas que están de acuerdo con que esta iniciativa se realice es un dato de mucho interés para el futuro éxito de nuestro Plan de Voluntariado. La forma de averiguar el grado de apoyo con que contamos pasa necesariamente con preguntar a los trabajadores, bien directamente, bien a través de una encuesta en papel o por correo electrónico.

- **Número de causas a las que hemos contribuido y la calidad/cantidad de esa colaboración.**

Si con el esfuerzo de los trabajadores se ha conseguido construir una escuela en Etiopía, limpiar 100 metros de playa o ayudar a una familia a salir de la pobreza, esos son datos que deberían constar también en nuestro informe de evaluación. Si, además, podemos indicar en cuánto dinero se traduce nuestra ayuda, también ayudará a completar el informe. Es muy útil también indicar de forma muy concreta en lo que se ha convertido nuestra ayuda (por ejemplo, el número de familias que han podido tener acceso a internet gracias a nosotros, cuatro tiendas de campaña en un campo de refugiados, x cajas de galletas para las víctimas de un terremoto, etc.).

- **Herramientas de medición de clima laboral.**

Al ser una herramienta de satisfacción, la mejor forma de medir nuestros resultados después de algunos proyectos realizados con éxito, podría ser medir el clima laboral y compararlo con las mediciones hechas antes de iniciar nuestra iniciativa. Sería interesante preguntar, por ejemplo, si ha cambiado la idea que tenían de la empresa después de la puesta en marcha del plan.



5.6 El coste de un proyecto de Voluntariado Corporativo

Después de analizar brevemente lo que puede ser un Plan de Voluntariado Corporativo, es decir, una serie de proyectos y actividades de voluntariado organizadas sistemática y estratégicamente desde una empresa para que participen sus empleados, surge la casi inevitable pregunta: ¿Y esto cuánto puede costarle a mi empresa?

Esta es una pregunta muy lógica y desde luego muy pertinente que, además, tiene una respuesta bastante obvia: lo que la empresa quiera gastar.

La primera decisión que debería tomar una empresa a la hora de poner en marcha un plan o una iniciativa de Voluntariado Corporativo es decidir si tiene recursos internos para hacerlo o si contrata a una consultora externa que proporcione asesoramiento y que incluso gestione todo el proyecto hasta el final. En este caso, los costes se incrementan obviamente con el importe de la factura de esta consultoría.

En empresas muy pequeñas, quizá fuera buena idea probar a gestionarlo internamente y hacerlo, además, con proyectos proporcionales a su tamaño y posibilidades.

En caso de empresas con más presupuesto o con un especial interés en que su Plan de Voluntariado sea un éxito seguro desde el primer momento porque es especialmente estratégico para sus políticas, sería mejor idea contratar la ayuda de consultores especializados.

La siguiente decisión tiene que ver, como hemos visto en capítulos anteriores, con la causa social, la organización y, por tanto, el proyecto que se elige para colaborar. No es lo mismo obviamente tratar de ayudar a una familia a salir de la pobreza en un país en vías de desarrollo, que limpiar de chapapote una



playa o paliar los efectos de un terremoto. Por tanto, una de las variables que deberíamos tener en mente cuando elijamos nuestra causa es, por ejemplo, si contamos con una bolsa de presupuesto para dedicarla a Acción Social o nuestro Plan de Voluntariado Corporativo contará únicamente con los recursos humanos disponibles.

Hay empresas que dedican un porcentaje de sus beneficios a Acción Social (dejando al lado las Cajas de Ahorros), algunas incluso se apoyan en el famoso 0,7% para dar una cifra que suene. La cantidad dependerá mucho de las cuentas internas de la empresa y, obviamente, de su nivel de compromiso social.

Por último, deberíamos pensar en el tipo de ayuda que vamos a prestar. No es lo mismo dar cursos de internet a jubilados que subvencionar vacaciones solidarias o cursos de buceo ecológico. En el primer caso lo que pone la empresa son gastos indirectos como, por ejemplo, el autobús o el transporte de los voluntarios hasta el lugar de la formación, el alquiler de los equipos si es que no los tiene ya, la comida de los voluntarios el día del curso, etc. En los otros casos, la empresa decide destinar un presupuesto determinado por lo que, en función de los empleados que se apunten, gastará más o menos dinero en esa subvención.

Imaginemos que en una empresa de 200 empleados se propone pagar el 50% del coste del viaje a los empleados que decidan pasar sus vacaciones trabajando en un proyecto solidario. Lo ideal sería saber cuanto antes los empleados que estarían dispuestos y después calcular con nuestra bolsa de presupuesto, a cuántos de ellos podríamos subvencionarles el 50% de su viaje. Otra opción es obviamente subvencionar menos del 50% a más empleados. Y lo mismo se aplicaría para un curso subvencionado de buceo ecológico.



Por tanto, el coste de un proyecto de voluntariado corporativo depende básicamente de lo que la empresa quiera o pueda gastar en fomentar la Acción Social entre sus empleados. Hay incluso proyectos con coste 0 o casi 0 para empresas que no puedan o no quieran dedicarle recursos económicos a este tipo de proyectos.

Como hemos visto en un ejemplo en capítulos anteriores, pedir a los empleados que hagan bufandas para los ancianos que no reciben regalos navideños y después dejar un día libre para que ellos mismos las entreguen, es una actividad de voluntariado en toda regla que tiene un coste para la empresa nulo o casi nulo si, por ejemplo, la empresa tiene el detalle de comprar lana de colores para los empleados voluntarios.

Este bien puede ser un ejemplo de que, en este caso, sí que es fácil asumir la máxima de que la falta de presupuesto puede suplirse con imaginación, aunque obviamente hay causas sociales que requieren mucho más que una bufanda.

Lo que es importante señalar si hablamos del coste de un proyecto de voluntariado corporativo, es que, si lo tomamos como hemos hecho a lo largo de este libro, como una herramienta de motivación, difícilmente encontraremos una actividad más barata y con mejores resultados.

5.7 Ejemplos de proyectos

La mayoría de los ejemplos de proyectos de voluntariado de los que disponemos son iniciativas de países anglosajones. Algunas de ellas pueden aplicarse en nuestro país y tener éxito y otras están más bien adaptadas a culturas diferentes. A continuación se reseñan algunas de ellas.



Lo ideal es que los proyectos de voluntariado estén diseñados a la medida de cada empresa y cada negocio porque de ese ajuste dependerá en buena medida su éxito.

Proyectos como el CD benéfico, tricotar bufandas para los ancianos o crear un aula móvil de internet en una empresa informática son iniciativas mucho más vivas y que proporcionan resultados más certeros y visibles.

Cuanto más creatividad contenga el proyecto y cuanto más adaptado esté al perfil de los empleados y del negocio, más fácil será que se convierta en un valor estratégico de nuestra empresa.

Los proyectos estándar pueden servirnos en caso de ausencia de ideas mejores.

1. Bancos de tiempo.

Se trata de “ceder” horas de los trabajadores para que estos las empleen en colaborar en una causa social. El tiempo puede ser desde una hora a la semana hasta una tarde al mes, etc. De esta forma la empresa demuestra su compromiso con las causas sociales y ofrece lo más valioso de sus recursos: el trabajo y el tiempo de sus empleados.

2. Programas Matching.

La empresa apoya económicamente o con recursos la causa que algún empleado o un grupo de ellos ya esté apoyando.

Si un empleado colabora como voluntario en un proyecto, puede hacer que otros empleados de su empresa colaboren también o que su empresa decida apoyar la misma causa con donaciones económicas, de producto o prestando sus instalaciones o recursos. De esta forma la empresa fomenta el voluntariado de sus empleados.



3. Programas “Matched giving”.

Son aquellos en la empresa decide aportar como donación económica la misma cantidad que reúnan sus empleados para ayudar a alguna ONG o asociación. De esta forma se incentivan las donaciones pero la empresa también demuestra su propio compromiso.

Desde el punto de vista de motivación, tiene mucho más interés que los empleados se impliquen directamente en un proyecto concreto y no que aporten simplemente una cantidad de dinero aunque obviamente esto es una gran ayuda para las ONGs.

4. Proyectos de grupo.

Se trata de proyectos diseñados para que un número mayor de empleados participe y la empresa apoye su participación.

En este grupo podríamos incluir los proyectos diseñados especialmente por los empleados para una empresa en concreto y aquí es donde la creatividad puede constituir un verdadero valor añadido. Los proyectos pueden realizarse en las propias instalaciones de la empresa (como en el caso de la recogida de bufandas o de comida) o también fuera de ella (como en el caso de la limpieza de chapapote).

Algunas ideas de este tipo de proyectos que lógicamente habría que aplicar según a qué empresas podrían ser:

- Grabación de un CD benéfico.
- Creación de un grupo de teatro cuyas funciones sean benéficas.
- Montaje de un aula de internet para enseñar a navegar a jubilados o personas sin acceso a esa formación: mujeres en riesgo de exclusión, niños sin acceso a la tecnología, pueblos olvidados y apartados del desarrollo.



- Cofinanciación de un grupo de buceo ecológico que contribuya a la limpieza de los fondos marinos.
- Un concurso de diseño de camisetas solidarias cuya venta tenga fin benéfico.
- Formación de equipos de limpieza de playas, ríos y montañas.
- Planes de vacaciones solidarias cofinanciadas por la empresa.
- Creación de una radio solidaria para dar voz a las necesidades sociales.

Conclusión

Como hemos mencionado al principio de este libro, la Acción Social de una empresa, y por tanto un posible Plan de Voluntariado Corporativo, tiene mucho que ver con decisiones personales de quienes la dirigen. Son los directivos realmente quienes tienen por delante la labor de decidir implantar un proyecto de este tipo y la responsabilidad de hacer que funcione.

Este es un enfoque centrado en las personas, indicado para las empresas que consideran que sus empleados son el valioso capital humano con el que cuentan. Conceder atención a sus inquietudes sociales, surge de manera natural en una empresa que concede atención y escucha a sus trabajadores.

En una empresa que se decida, por tanto, a fomentar la Acción Social entre sus empleados, tienen que estar todos de acuerdo, y que todo el engranaje de la organización colabore con la causa. Si los jefes directos de los voluntarios no comparten el mismo interés, por ejemplo, los empleados sabrán que su colaboración no es bien recibida y no participarán.

Al final son las personas quienes hacen que un proyecto así sea posible, empezando por la decisión de un directivo y terminando por la inquietud social y la voluntad de los propios empleados sin olvidar el fundamental apoyo y comprensión de los mandos intermedios.

Cuando se consigue, sin embargo, los resultados son visibles casi desde el momento en que se desarrolla el primer proyecto y



son resultados de un carácter emocional muy difícil de conseguir por otros medios.

Una empresa puede tener controlada su estrategia comercial, sus resultados financieros y su operativa diaria pero, sin embargo, no saber cómo mantener a sus empleados ilusionados con el trabajo.

Implicar en la Acción Social así a los empleados de una empresa puede ser una solución que sorprenda por la potencia que tiene como herramienta de satisfacción y motivación y que, además, suponga para la empresa un coste mucho menor que otras actividades. En empresas con graves problemas económicos, puede incluso ser la única solución percibida como ética por los trabajadores. Si estamos en mitad de un proceso de reestructuración, por ejemplo, pero necesitamos que los empleados que se quedan sigan trabajando con ilusión y motivados, una actividad social cumple a la perfección nuestros objetivos y minimiza el riesgo de rechazo por parte de los trabajadores.

Queda sólo ver si la comprensión de la necesidad de preocuparse por esa satisfacción y por generar relaciones de confianza con los empleados y con el resto de la sociedad empieza a ser una prioridad para todas nuestras empresas. En ese momento, no harán falta informes ni premios para que tengamos empresas que podamos llamar responsables.

Bibliografía

- Almagro, J. J.** (2003), *El reloj de arena. La mística de los recursos humanos*. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Batstone, D.** (2003), *Saving the corporate soul*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Carneiro, M.** (2004), *La responsabilidad social corporativa interna: La "nueva frontera" de los Recursos Humanos*. ESIC, Madrid.
- Carreras, I. y Osés, M.** (2002), *Vivir solidariamente: es posible día a día*. Planeta, Barcelona.
- Chacón, F. y Vecina, M. L.** (2002), *Gestión del voluntariado*. Síntesis, Madrid.
- Comisión de las Comunidades Europeas** (2001), *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas*.
- Cortina, A.** (2003), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Trotta, Madrid.
- Díaz, M. A.** (2002), *Motivaciones de la persona voluntaria*. Plataforma del Voluntariado de España, Madrid.



- Epstein, M. J. y Birchard, B.** (1999), *La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. Paidós Empresa, Barcelona.
- Fernández, J. L.** (1996), *Ética para empresarios y directivos*. ESIC, Madrid.
- Fernández Lopea, J.** (2002), *Gestionar la confianza: Un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Prentice Hall, Madrid.
- Frankl, V. E.** (1946), *El hombre en busca de sentido*. Herder, Barcelona.
- Fundación empresa y sociedad** (2001), *La empresa que viene: responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Ediciones Fundación Empresa y Sociedad, Madrid.
- García Fajardo, J. C.** (2001), *Manual del Voluntario*. Solidarios para el Desarrollo, Madrid.
- Holden, P.** (200), *Ética para managers*. Paidós Plural, Barcelona.
- Martínez, J. L, Simón, C. y Agüero, A.** (2003), *La acción social de la empresa: Alianzas entre Empresas e Instituciones No lucrativas. El caso español y latinoamericano*. Pearson Educación, Madrid.
- Mohn, R.** (2005), *La responsabilidad social del empresario*. Galaxia Gutemberg/Círculo de lectores, Barcelona.
- Obra social Fundación LaCaixa** (2006), *Guía para promover el voluntariado desde la empresa*. La Caixa, Barcelona.
- Perdiguero, T. G.** (2003), *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama, Madrid.
- Perdiguero, T. G.** (2005), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial*. Universitat de València, Valencia.



- Pérez Díaz, V. y López Novo, J.** (2003), *El Tercer Sector en España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Villafañe, J.** (2004), *La buena reputación: Claves del valor intangible en las empresas*. Pirámide, Madrid.
- VV.AA.** (2001), *Liderando con emoción*. Solucion Management Consulting/Griker Orgemer, Madrid.

Anexo

Para ampliar más información

Sobre la RSE en relación a empleados

- Libro Verde de la Unión Europea.
- Comunicación de la Comisión COM (2002) 347 final.
- Pacto Mundial de la ONU.
- Directrices de la OCDE.
- Normas de la Organización Internacional del Trabajo.
- Global Reporting Initiative (GRI).
- SA 8000.
- OHSAS.
- EFOM ampliado RSE.
- SGE 21.

Sobre la Acción Social Empresarial en España

- Fundación Empresa y Sociedad (www.empresaysociedad.org)

Sobre causas solidarias con las que colaborar

- Fundación Chandra (www.fundacionchandra.org)
- Canal Solidario (www.canalsolidario.org)



- ONG con calidad (www.ongconcalidad.org)
- Fundación Lealtad (www.fundacionlealtad.org)

Para información general sobre la Responsabilidad Social Empresarial en España

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (www.observatoriorsc.org)
- Foro de Reputación Corporativa (www.reputacioncorporativa.org)

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su agencia de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

