

## **El voluntariado corporativo como herramienta de comunicación de valores<sup>1</sup>**

*Gabriela Pagani FCECS – USAL<sup>2</sup>*

### **Resumen**

Toda acción es un hecho comunicacional. Teniendo en cuenta esta premisa el trabajo que se presenta busca analizar el aporte de los programas de Voluntariado corporativo a la consolidación de la cultura organizacional, más específicamente al fortalecimiento de los valores corporativos. Para ello se analizaron distintos elementos del discurso institucional, la comunicación de estas acciones y como nacieron.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas; Voluntariado Corporativo; Cultura Organizacional ; Comunicación informal

### **Introducción**

El Voluntariado Corporativo (VC) es una práctica que permite a las empresas involucrarse en distintas acciones comunitarias a través de la participación activa de sus miembros. En todos los casos, cuando se habla de VC se hace referencia a una estrategia corporativa que alienta a los empleados a participar, más allá de su cargo jerárquico, en causas sociales.

Una de las particularidades de los programas de VC es que permiten la constitución – y consolidación- de alianzas entre empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que se traducen en la creación de redes de trabajo y capital social<sup>3</sup>

La investigación que se presenta intenta establecer si el VC contribuye a la incorporación de nuevos valores a la cultura organizacional de las empresas y/ o si fortalece los valores corporativos existentes.

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en el XIV Congreso Internacional de Relaciones Públicas, realizado en Salvador de Bahia, Brasil, los días 22, 23 y 24 octubre de 2014.

<sup>2</sup> La autora Estudió Periodismo y Comunicación Social (UNLP) posteriormente realizó estudios de Posgrado en Opinión Pública (FLACSO). Es maestranda en Sociología (UCA). Es docente e investigadora en la carrera de RRPP de la FCECS de la USAL. Coordinadora del área de investigación académica en RRPP en la misma facultad. Desde el 2008 enfocó su área de trabajo en temas de RSE y el vínculo entre empresas y sociedad civil.

<sup>3</sup> Capital social definido como “el conjunto de los recursos actuales o potenciales que están ligados con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento “ Accardoy, A. y Corcuff, P. (1996) La Sociologie de Bourdieu. Textos corregidos y comentados. Paris, Le Mascaret. Citado por Chauviré, C. y Fontaine, O. (2008) El vocabulario de Bourdieu. Buenos Aires, Atuel.

Uno de los aspectos que se busca evaluar es si estos programas constituyen herramientas de comunicación para la instalación y fortalecimiento de valores organizacionales y de legitimación mediante un vocero externo – la OSC- de los mismos. Asimismo, se busca establecer si pueden ser un ámbito de comunicación informal de la filosofía corporativa.

Para ello se ha establecido como hipótesis de trabajo que las empresas eligen para desarrollar sus programas de VC a OSC que comparten por lo menos uno de sus valores organizacionales declarados de forma explícita y que este aspecto tiene un peso mayor que el hecho de que la misión de la OSC se vincule al core Business de las empresas.

Para establecer el cumplimiento de la hipótesis se eligieron un grupo de empresas que operan en nuestro país y que desarrollan acciones de VC desde hace por lo menos cinco años.

Para la elaboración del marco teórico se partió de la aseveración de Berger, Reficco y Hermelo que indican que :

El desarrollo de programas y acciones de voluntariado corporativo permite no solo aprovechar las capacidades de los recursos humanos de las empresas para causas de beneficio público, sino también para sensibilizar y educar a los empleados acerca de las necesidades de la comunidad estimulando la participación social y el compromiso cívico. De esta manera, la empresa cumple una función socializadora fundamental en la vida adulta de los ciudadanos promoviendo valores indispensables para el desarrollo social. (2005, p. 29).

### **Cultura organizacional y creación de valores**

La cultura de una organización es marco de referencia para que sus integrantes cuenten con un patrón de conducta ante situaciones específicas. Este patrón es el resultado de normas, valores y creencias comunes que se han compartido durante años (Ritter, 2008, p.53).



A esto podemos agregar que cada organización tiene una cultura particular ya que es resultado de la interacción de los sistemas establecidos por ella , el perfil de los individuos que la componen y las relaciones que estos establecen en cada uno de los grupos de pertenencia primario dentro de la organización – es decir , su área de trabajo específico – y con la totalidad de los integrantes de misma.

Las funciones de la cultura organizacional son: a) la identificación, mediante rasgos distintivos de manera tal que la organización sea reconocida por sus miembros generando autoconciencia y por terceros , externos; b) la integración, mediante el entendimiento a partir de pautas comunes; c) la coordinación, mediante la certeza de que todos los miembros tomarán sus determinaciones en base a los valores y objetivos de la organización y d) la motivación, mediante el conocimiento de lo que está bien y lo que no, dando sentido al trabajo de cada miembro y legitimando su acción hacia fuera (Ritter, 2008, pp. 57 – 58 ).

Si bien todas las organizaciones tienen una cultura, el grado de fortaleza de la misma está vinculada a la aceptación de la misma por parte de sus miembros de los valores que impulsa ; cuanto mayor sea la cantidad de integrantes de la organización que los acepten y mayor la adhesión a los mismos , mas fuerte será la cultura (Ritter, 2008, p 63).

De acuerdo a Robbins (1987) una de las variables que hacen que una cultura sea fuerte es la clara definición de los valores y su amplia difusión. Esto se logra a través de lo que podemos denominar el proceso de socialización, que comienza cuando una organización selecciona sus miembros y descarta a los que no se alinean con sus valores más importantes, mediante un proceso de doble vía: el candidato recibe información sobre la organización y esta indaga sobre los valores del aspirante. (Ritter, 2008, p 68).

A partir de aquí, en caso que se sume un nuevo integrante, comienza formalmente este proceso que denominamos de socialización organizacional, que incluye distintas etapas. La primera es se vincula los aprendizajes para la incorporación a la organización; la segunda está relacionada al momento en que expectativas del nuevo miembro y realidad



organizacional se articulan y la tercera abarca la incorporación de habilidades para el desempeño de sus funciones y los valores y normas del grupo de pertenencia, generando que ese individuo se sienta parte de la organización y “responsable” del cumplimiento de las metas de la misma.

Cabe aclarar que en algunos casos podemos hablar de una suerte de resocialización ya que , en general, a lo largo de las carreras laborales se van adquiriendo distintos valores de las organizaciones por las que se pasó. También es cierto que los valores de mayor jerarquía son compartidos por organizaciones que se desempeñan en el mismo ámbito porque poseen identidades similares o porque esos valores son demandas de los contextos en los que se desempeñan.

### **El nivel de los valores en la cultura organizacional**

Cuando hablamos de valores organizacionales podemos categorizarlos en: a) elementales, los que compartimos más allá de determinada organización como la justicia o la libertad ; b) estratégicos, son aquellos que hacen posible el desarrollo de los tareas y disminuyen las tensiones propias de la actividad, como la elección de opciones que prioricen el bien de un equipo y no de un individuo y c) instrumentales, son los valores que hacen posible la operatoria de una organización , como la calidad de los productos. (Ritter, 2008, p. 78 ).

En la práctica, los valores entran en tensión y se deben elegir cuales se priorizan sobre otros. Aquellos que son el eje de la cultura organizacional se explicitan mediante la misión de la organización, texto que señala la esencia de lo que es y hace. Se podría decir que la misión es la declaración básica de la identidad de una organización.

Autores como Wechsler (1991) señalan que existen distintos actores que intervienen en la instalación de los valores fundamentales de la organización, que constituyen lo que el autor llama filosofía organizacional, entre ellos los empleados y la comunidad. En el primer caso, remarca que la identificación con los valores será el motor para encarar



trabajos desafiantes, respetar a todos los miembros de la organización, lograr sus propósitos y de esa manera cumplir las metas organizacionales.

Al referirse a la comunidad indica que las empresas – en este caso se refiere a un tipo en particular de organización – debe ser un integrante activo donde opera mediante la creación de empleo y apoyando causas justas como forma de retribuir el otorgamiento del denominado permiso social <sup>4</sup>

### **Definición Voluntariado Corporativo**

A partir de la década del 90 con la consolidación de las prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria se inician los primeros Programas de Voluntariado Corporativo, los que se fortalecen en los primeros años del siglo XXI.

Las definiciones de voluntariado corporativo son múltiples ya que es un fenómeno que se presenta de distintas maneras de acuerdo con el contexto donde se manifiesta. Sin embargo, podemos señalar algunos rasgos comunes: a) involucra, fundamentalmente, a dos grupos de interés: los empleados y la comunidad; b) posibilita la creación de capital social ; c) su desarrollo ayuda a la construcción del “nosotros” dentro de las empresas, es decir, a una identificación con la organización donde se trabaja mediante un vínculo de pertenencia fuerte y estable; y c) permite a los mandos medios y altos un acercamiento a sus equipos de trabajo y a la comunidad diferente, caracterizado, en el primer caso, por relaciones más horizontales sin el condicionamiento de la jerarquía y, en el segundo, desde un lugar donde la mirada se centra en sus necesidades.

Las compañías expresan que implementan estos programas, principalmente, por su compromiso con la “salud” de la comunidad, y su rol de actor social que los obliga a

---

<sup>4</sup> Permiso Social. Aprobación de una comunidad para que una empresa desarrolle una actividad. La misma se da a partir de las creencias y prejuicios de esa comunidad sobre el impacto – tanto positivo como negativo –que tendrá determinada operatoria sobre la población y sus recursos.



trabajar en pos de sectores que necesitan ayuda para alcanzar condiciones de vida digna (Roinstein, 2004, p. 15).

Otro de los motivos está relacionado con los nuevos modelos de gestión de recursos humanos que apuntan a la consolidación de equipos de trabajo calificados, flexibles frente a los escenarios cambiantes que caracterizan a los negocios del Siglo XXI y comprometidos con sus entornos.

En el marco de la RSE, las empresas tienden a brindar a sus empleados herramientas para el desarrollo de sus habilidades y talentos, a través de una actualización permanente; oportunidades para poder “gestionar” el stress asociado a sus actividades; y elementos para alcanzar un balance entre vida laboral y personal.

Siguiendo esta línea, distintos trabajos como el presentado por Cecilia Juárez en II Encuentro de Investigación y Desarrollo del Sector Social (2001, p.14) sostienen que los PVC permiten aumentar la creatividad de los miembros de la organización, fortalecer el trabajo en equipo, fomentar el trabajo innovador y creativo, poner a prueba las habilidades profesionales en un entorno con menor presión<sup>3</sup>, incrementar las capacidades de liderazgo y gerenciamiento. Otro aspecto es que ayudan a alcanzar el balance vida profesional / vida personal porque el trabajador se involucra, a través de la compañía en un proyecto de interés propio.

A esto se suma, que permiten desarrollar actividades en la diversidad porque se dan en ámbitos muy diferentes a los habituales de trabajo, brindando una visión más global del impacto de la empresa en sus grupos de interés, en especial, la comunidad.

Si bien hay varias definiciones de VC, tomaremos la de Forum Empresa de Chile que engloba los puntos que presentamos anteriormente:

Cualquier tipo de apoyo formal o informal que la empresa brinda a los empleados que deseen ofrecer en forma voluntaria su tiempo y

habilidades al servicio de la comunidad (Fundación Compromiso, 2008, p.5).

Esta definición conlleva una serie de afirmaciones: a) es el empleado el que participa , más allá de su cargo jerárquico, en la actividad; b) a su vez, la empresa lo hace a través de sus miembros; y c) es una estrategia corporativa que alienta la participación de los empleados en causas sociales.

En la última década se observa la réplica de modelos de voluntariado corporativo, especialmente por la difusión de los mismos mediante manuales de procedimientos elaborados por los distintos actores, está colaborando a que la práctica se vayan consolidando como elementos estructurales de las organizaciones. En este sentido, en el caso de la Argentina, algunas empresas han elaborado documentos que han servido a otras y a los integrantes de su cadena de valor para desarrollar este tipo de actividades.

### **Elementos de análisis**

Para observar la vinculación entre valores corporativos y las acciones de voluntariado corporativo se tomó como punto de partida el análisis de estas acciones como una manifestación del discurso institucional.

A su vez, se consideró que estos mensajes son de un tipo mixto si pensamos en la clasificación de comunicación formal e informal, ya que contienen elementos de ambas. Los elementos de comunicación formal están dados por la transmisión de los mensajes por los canales formales de la organización pero los interlocutores participan en los procesos comunicativos como integrantes de la organización, más allá de su función y rango, lo que le da una carácter de informalidad a esos intercambios.

Las empresas que se seleccionaron cuentan con acciones de voluntario que se mantuvieron a lo largo de los últimos tres años y las mismas fueron comunicadas de manera sistemática a sus públicos externos – como clientes – y mixtos – como proveedores de servicios terciarizados- , es decir, a segmentos no alcanzados por las



acciones.

A su vez se tratan de empresas de servicios de consumo masivo; esta elección se basa en que de acuerdo a investigaciones existentes podemos suponer que las compañías que tienen más contacto con la población presentan una mayor vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil por su exposición frente a la opinión pública y las particularidades de su operatoria que las hace más dependiente de la gente (Balian, 2009 de Tagtachian, p.15).

## **Los casos**

### **Citibank Argentina**

Citibank Argentina es empresa que ofrece servicios bancarios corporativos y personales desde su instalación en el país en 1914. Al tratarse de una empresa global, como la mayoría de las compañías analizadas, tanto los valores como misión son los establecidos por el grupo.

Sus cuatro principios fundamentales son : a) contar con un objetivo común, servir a clientes y grupos de interés; b) finanzas responsables, definidas como una conducta transparente, prudente y fiable; c) la innovación , para lograr la mejor calidad de servicios y d) liderazgo, que logra mediante personas con talento y bien formadas, que se desarrollan en un sistema de meritocracia que respeta la diversidad y que exige excelencia, iniciativa y pasión.

En cuanto a la misión hace foco en la calidad de servicio y se refiere a uno sólo de sus grupos de interés, los clientes, la misma es presentada así:

Citi trabaja sin descanso para prestar servicio a individuos, comunidades, instituciones y naciones. Con 200 años de experiencia enfrentándonos a los mayores retos y aprovechando oportunidades en todo el mundo, nos esforzamos por obtener los mejores resultados





para nuestros clientes con soluciones financieras sencillas, innovadoras y responsables. Una institución que conecta a más de 1.000 ciudades, 160 países y millones de personas en todo el mundo. Nosotros somos su banco global, nosotros somos Citi.

Las acciones de voluntariado corporativa se iniciaron en 2006 y se encuadran en la política global, que establece un día – del fin de semana - por año dedicado a la acción voluntaria.

Estas actividades tienen distintos ejes - medio ambiente, educación y seguridad alimentaria – y relacionan al Banco con distintas Organizaciones de la Sociedad Civil. Actualmente, estas organizaciones son propuestas por los empleados, quienes participan de las actividades junto a sus familias. La denominación no hace referencia al concepto de voluntariado sino que se denomina Día Global de la Comunidad. Otro dato para remarcar es que se desarrolla en las distintas ciudades del país donde el Banco tiene presencia y no solo en el área de influencia de casa matriz.

En el año 2012, en que esta jornada formó parte de las actividades por el 200<sup>o</sup> Aniversario del Banco a nivel mundial, en Argentina se desarrollaron 19 acciones de voluntariado en distintas OSC que convocaron a 1.594 voluntarios. Algunas de estas organizaciones fueron el Hogar San Camilo, Camino a Jericó, Fundación Manos Abiertas y Fundación Leer. En ediciones anteriores -como la del 2010 - se trabajó con Asociación Ribera Norte, San Isidro (PBA) en acciones medioambientales y en actividades de educación financiera.

El evento anual descripto se articula con acciones de voluntariado permanente vinculados a capacitación e inserción laboral que se realizan en alianza con Fundación Junior Achievement, Fundación Pescar y Habitat para la humanidad. En todos los casos el foco de la acción es la educación financiera y asesoramiento a microemprendedores.

En cuanto, a los ejes más fuertes del trabajo de Responsabilidad Social – más allá de las acciones que involucran voluntarios – son la educación y el apoyo a



microemprendimientos. Una frase que podría describir la concepción de la empresa en materia de aporte social es su aspiración transformarse en inversor social, dejando de ser – solamente- un donante (Reporte de Sustentabilidad , 2010, p . 51)

### **Banco BBV Francés**

Esta empresa de origen español declara desde su discurso institucional su compromiso con todos los grupos de interés a través de su misión:

BBVA es un grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente. Esta es la misión que da vida a la organización y justifica el proyecto empresarial que representa la compañía.

Su misión , trabajar por un futuro mejor para las personas, tiene un tono social más que corporativo, remarcando su condición de actor social.

En su página web presenta un discurso corporativo donde remarca que no existen negocios rentables en sociedades pobres y lo expresa así:

BBVA concibe su futuro como parte del de todos aquellos que rodean su actividad. Entiende que el desarrollo de su negocio está vinculado a la prosperidad de las personas presentes en las sociedades y países donde la compañía actúa y, por ello, aspira a que su labor como empresa contribuya a construir un futuro mejor para todas ellas.

En cuanto al programa de Voluntariado Corporativo del BBVA Francés surge a partir de un pedido de la casa matriz, que desde 2006 sistematizó sus acciones en la materia.

El Programa de Voluntariado Corporativo, que se llama Voluntarios BBVA, da un marco común para las actividades del Grupo pero el plan de cada país combina los valores del Banco con las respuestas a las necesidades locales de las comunidades donde opera.

En su informe anual de responsabilidad corporativa 2012, el BBVA Francés , califica sus acciones vinculadas a VC – oficina de voluntarios y proyectos solidarios – como



proyectos rompedores, es decir innovadores. Para la organización, los mismos son considerados clave en su contribución a la Estrategia de Responsabilidad Corporativa de BBVA Francés.

En el caso de BBVA Francés el primer modelo que implementó originalmente, y que conserva en su programa actual es la de Jornada de Voluntariado corporativa. Bajo este modelo encontramos las acciones como la entrega de útiles y “Bariloche nos Necesita”, orientada a ayudar a los afectados por la erupción del Volcán Puyehue, en el año 2011.

Otro de los modelos, al que se le está dando especial impulso actualmente es el Presentación o concurso de proyectos por parte de los empleados. La estrategia para posicionar este modelo incluye una fuerte campaña de comunicación por medio de la intranet y por mail para comunicar las novedades e incentivar a los empleados a involucrarse. La primera convocatoria generó la presentación de 20 proyectos.

Aquellos que presentaron proyectos, a su vez tuvieron un efecto multiplicador ya que invitaron a sus compañeros de equipo para que los acompañen en su participación en el Concurso.

Voluntarios BBVA también brinda un espacio para difundir iniciativas propuestas por sus empleados, haciéndolas propias mediante la comunicación y dando las condiciones para su implementación. Un ejemplo es la acción “Destapá solidaridad” cuyo objetivo es juntar tapas de gaseosas para ser donadas a la Fundación del Hospital Pediátrico Prof. Dr. Juan P. Garrahan, quién las recicla para fabrica, entre otros productos plásticos, cajitas de CD, baldes, palitas para basura, broches, perchas, cajas de herramientas, tuberías de agua caliente y fría, tazas y espejos para autos y comederos para perros que comercializa para obtener fondos.

La propuesta fue de una empleada de la sucursal Palermo de la Ciudad de Buenos Aires que el Banco apoyó difundiendo e instalando contenedores para juntarlas y facilitando el envío de las recolectadas en las sucursales del resto de país mediante correo interno.



Al observar las iniciativas impulsadas tanto desde las áreas de gestión del Banco como las sugeridas por los empleados tienen como principal foco la infancia en situación de vulnerabilidad mediante acciones que garanticen , especialmente, su inserción escolar. (IARC 2012, p. 14)

### **Banco Santander Río**

La misión del grupo al que pertenece el banco Santander Río apunta a la presentación de su negocio, y remarca el vínculo con dos de su grupos de interés:

Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial, que satisface de modo integral las necesidades financieras de sus clientes y proporciona un alto valor a sus accionistas. Para conseguirlo, cuenta con presencia muy relevante en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez, a las que facilita políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología”.

Asimismo, presenta cuatro ejes de su visión estratégica que se articulan con aspectos vinculados a los grupos de interés mencionados en la misión, clientes y accionistas. Los mismos son : a) ser un gran grupo financiero internacional; b) satisfacer de manera integral de las necesidades financieras de los clientes; c) Valor creciente para los accionistas y d) Presencia relevante en mercados locales diversificados.

Sus valores, también enunciados de manera explícita son: 1) dinamismo, asociado al descubrimiento de las oportunidades de y a la flexibilidad para adaptarnos a los cambios del mercado; 2) fortaleza, definida como la solidez del balance y la prudencia en la gestión del riesgo ; 3) liderazgo, basado en la construcción de los mejores equipos humanos orientados al cliente y a resultados; 4) innovación: mediante el desarrollo de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades de los clientes y que permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de la competencia; 5) Calidad de servicio y satisfacción de clientes, ya que el cliente está en el centro del modelo de negocio de Banco Santander y 6) Ética profesional y sostenibilidad.



El programa de Voluntariado corporativo comenzó en el 2007, con Un techo para mi país aunque existían antecedentes como el trabajo con Hospital Garrahan y el programa de reciclado de papel. El programa surgió con un foco la ayuda a la que se le dio un marco institucional (Comunicación personal, enero 2012).

Los modelos utilizados se adaptan de acuerdo a la demanda de cada OSC aliada, las acciones pueden desarrollarse en horario laboral o en fin de semana. la experiencia de los últimos años muestra que las actividades que se realizan en las horas de trabajo presentan menor dificultad en materia de convocatoria. En estos casos los voluntarios hacen uso de una ausencia con aviso. La capacitación, cuando es necesaria, está a cargo de la OSC con la que se trabaja

Asimismo, se observa que las propuestas están dirigidas únicamente a los empleados, y no se extiende a los grupos familiares. En algunos casos la justificación es la seguridad como en Un techo para mi país.

Acerca de la comunicación vinculada a la convocatoria de voluntarios se realiza a través de los distintos canales internos y uno a uno y con una fuerte presencia de la marca de la OSC con la que se trabaja. Podría decirse que se utiliza un cobranding<sup>5</sup> que tiene como origen que el banco confía en las OSC con las que trabaja y por eso le brinda los más valioso que posee que son sus empleados (Comunicación personal, enero 2012).

Por último, el banco brinda un espacio para que aquellos empleados que realizan acciones de voluntariado individual por fuera del PVC. Sobre este tema desde el Banco explican que :

---

<sup>5</sup> El concepto más convencional de co-branding es el de asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas. Para que esta asociación resulte exitosa es de vital importancia la adecuación y complementación que se debe dar entre las mismas.



Más de la mitad de los 6500 empleados tienen algún vínculo con una ONG, sobre todo en el interior parroquias, clubes barriales y los escuchamos a todos y en aquellas situaciones en las que podemos aportar, no económicamente, lo hacemos. Hay un canal en intranet al que accedemos todos donde se suben propuestas, se ofrece y se pide ayuda. Es dinámico, con videos , etiquetas, y genera mucho tráfico. Originalmente era un portal y lo relanzamos como blog. Trabajamos para que la solidaridad sea una actitud que se mantenga a lo largo del año no sólo en las convocatorias específicas. Lo hacemos a través de distintas comunicaciones. Hacemos notas , por ejemplo con Juan Carr que habla de ser solidarios (Comunicación personal, enero 2012).

Las áreas de intervención para las actividades de voluntariado corporativo son establecidas por el Santander Río, teniendo en cuenta las pautas de su programa de Responsabilidad Social Corporativa y , también, mediante estudios de mercado ayudan a determinar los ejes.

El primer foco fue la alimentación debido al contexto social y económico que se estaba viviendo Argentina en el 2002, momento de inicio del programa. Después fueron virando los ejes de acuerdo a las necesidades del país, actualmente son la educación , la inclusión laboral y la acción social.

El tema ambiental está tomando en los últimos tiempos una mayor presencia, si se ve la distribución presupuestaria, medio ambiente es un eje incipiente con una porción de la torta todavía pequeña. (comunicación personal , enero 2012 ).

### **Las OSC aliadas**

A continuación presentaremos las misiones de algunas de las OSC que trabajan con las empresas analizadas. En muchos casos existe coincidencia en las OSC elegidas como socias , quizás esto sea resultado de la reputación que poseen en su área de trabajo.

En la tabla que se presenta a continuación pueden verse la misión de cada OSC y las empresas con las que trabajan.

Como puede verse al leer las misiones de la OSC presentadas, la mayoría de ellas articula su misión a partir de los grupos a los que presta apoyo, siendo los jóvenes y los niños los que son mencionados con mayor frecuencia. En los casos minoritarios la identidad se define a partir de aspectos institucionales, por ejemplo, Fundación Garrahan.

**Tabla N° 2 . Misión OSC y empresas con las que trabajan en acciones de VC**

OSC	Misión	Empresas
Fundación Leer	Incentivar la lectura y promover la alfabetización de niños y jóvenes de la Argentina, generando un impacto duradero y positivo en su desarrollo personal que facilite su inserción plena en la sociedad	Citibank Banco Santander Río
Banco de Alimentos	Ayudar a los que padecen hambre.	Citibank
Junior Achievement	Generar en los jóvenes el espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus metas, en un marco de responsabilidad y libertad.	Citibank
Fundación Pescar	Promover y ejecutar acciones orientadas al fortalecimiento del vínculo entre educación, juventud y empleo.	Ctibank
Fundación Garrahan	Alentar en todos sus aspectos el desarrollo del Hospital de Pediatría SAMIC Prof. Dr. Juan P. Garrahan. Su principal objetivo incluye el apoyo permanente a las actividades asistenciales, de docencia e investigación, con capacitación de recursos humanos y la educación continua que se extiende a las distintas regiones del país. Asimismo, presta atención a las necesidades sociales y emocionales de los pacientes y sus familias.	BBVA Francés
Un Techo para mi país	Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política.	Banco Santander Río
Asociación Ribera Norte	Conservar la biodiversidad de los ambientes naturales del Delta y Ribera Platense a través de los Programas de Educación Ambiental, de conservación de la Flora Nativa y de conservación de Fauna Nativa.	Citibank
Fundación Manos Abiertas	Servir, promover y dignificar a los más necesitados, mejorando su calidad de vida y suavizando las situaciones de pobreza, dolor y carencias que padecen, a través del trabajo voluntario.	Citibank

Fuente: Elaboración propia



### **Algunas observaciones**

Si se abordan las distintas expresiones de voluntariado corporativo se pueden realizar varias observaciones vinculadas a la hipótesis planteada en relación a los casos analizados.

La primera es que los valores explicitados por las compañías son de tipo estratégicos e instrumentales; mientras que a través de los programas de voluntariado corporativo se observa un trabajo de consolidación de los valores elementales, tales como la justicia social. Un valor que se recorta en todos los casos es el trabajo en equipo, incluso en aquellos en que los en que la organización solo actúa como canal de difusión de la participación de los empleados como voluntarios más allá de los programas corporativos.

En segundo lugar, los aspectos vinculados al Core Business de cada una de las empresas se dan más claramente en las acciones que se mantienen de manera sostenida durante el año y que surgen de los lineamientos de las políticas de RSE, mientras que aquellas vinculadas a tareas de apoyo a la comunidad y a grupos vulnerables de la misma asumen la forma de jornada de voluntariado o desarrollo de proyectos sociales diseñados y/o implementados por los empleados.

En estos últimos casos las acciones apuntan al fortalecimiento de derechos sociales como educación, salud y seguridad alimentaria; siendo la educación el eje más transitado. La educación es una temática global ya que es adoptada por los grupos a los que pertenecen las empresas analizadas en la mayoría de las comunidades en las que se encuentran presentes como parte de sus políticas de RSE.

Si tomamos el voluntariado como ámbito de comunicación informal se puede señalar que : a) que constituyen en muchas compañías un mecanismo de comunicación





ascendente y b) es un ámbito de comunicación informal para los públicos internos y mixtos, en especial las familias de los empleados.

Decimos que se trata de un mecanismo de comunicación ascendente porque en una gran cantidad de casos los programas se inician por las propuestas de los empleados y a partir de ellos se consolidan como programas que las empresas como organizaciones hacen propios, generando un flujo desde los cuadros bajos y medios hacia el equipo directivo.

En varios de las entrevistas realizadas surge el indicador que marca que se da una comunicación informal en los términos definidos al comienzo del trabajo, ya que participan todos los miembros de la organización desde el CEO local hasta empleados recientemente incorporados sin que el rango sea un rasgo distintivo. Asimismo, la coordinación recae en aquellos más involucrados en tareas de voluntariado o conocedores de las cuestiones objeto de la acción, independientemente de su cargo.

También podemos descubrir que algunos programas de voluntariado corporativo posibilitan el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Empresarial interna – destinada a su grupo de interés empleados – porque muchas compañías ofrecen programas de formación sobre voluntariado que permite a los colaboradores adquirir habilidades y encontrar mecanismos de participación de apoyo a la Sociedad Civil que exceden el tiempo de permanencia en una empresa u otra y apuntan a la formación de la persona como miembro de una comunidad.

El rol de la comunicación es el elemento central en lo que hace a los aspectos sobre la consolidación de la cultura organizacional. En las distintas comunicaciones hay una fuerte presencia de mensajes prescriptivos y proscriptivos, es decir, una presentación de lo correcto e incorrecto como fuente de motivación de las acciones personales y profesionales a partir de la acción como elemento ejemplificador.



En todos los casos observados la comunicación es uno de los pilares del éxito para la participación en los programas de voluntariado corporativo. Esto se encuentra en coincidencia con otras investigaciones como la mencionada de Visión Sustentable de diciembre de 2012, donde el 94 % de los encuestados considera la comunicación como un mecanismo de motivación por lo que realizan acciones destinadas a la convocatoria y a la difusión de resultados.

Por último, no existe un alto nivel de concordancia entre los grupos mencionados como prioritarios en la misión y los destinatarios de las acciones de voluntariado corporativo. Incluso en los casos donde se menciona a la comunidad en la misión no hay concordancia plena, ya que esas compañías implementan acciones para segmentos muy definidos, especialmente, jóvenes y niños en situación de vulnerabilidad.

### **A modo de cierre**

Los programas de voluntariado corporativo como espacio de acción y comunicación ofrecen la posibilidad de ratificar la existencia de valores compartidos entre la organización como estructura y sus miembros, mediante actividades que constituyen discursos institucionales.

Esta comunicación se da en dos planos; uno interno a la organización y otro externo. En el primero se apunta a explicitar aquellos valores que trascienden a la actividad, razón por la cual no se verbalizan a través de las herramientas de comunicación institucional más tradicionales y que por su universalidad se dan por sobreentendidos pero que de alguna manera se buscan ratificar.

En el plano externo, se busca comunicar a los públicos externos – clientes, autoridades, comunidad, etc.- y mixtos – algunos proveedores, accionistas, familiares de los empleados- la vocación de actor social de la empresa. También las organizaciones muestran su capacidad de escucha mediante la incorporación de propuestas que en

ocasiones surgen de sus propios miembros en su condición de integrantes de la comunidad.

Sin lugar a dudas la construcción de una cultura organizacional es un proceso complejo que puede ser explicado desde muchos ángulos, el ámbito del encuentro de la empresa con su comunidad y la interacción que se da entre ambas a través del voluntariado corporativo es uno de ellos.

### **Referencias bibliográficas**

Accardoy, A. y Corcuff, P. (1996) *La Sociologie de Bourdieu*. Textos corregidos y comentados. Paris, Le Mascaret. Citado por Chauviré, C. y Fontaine, O. (2008) *El vocabulario de Bourdieu*. Buenos Aires, Atuel.

Balian de Tagtachian, B. (2009) *Integración social: Empresas y Sociedad Civil en América Latina*. Séptima Conferencia Regional de International Society for Third Sector Research (ISTR) para América Latina y el Caribe) Monterrey 1-3 de julio.

Berger, G; Reficco, E. y Hermelo, R. (2005) *Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina*. Buenos Aires, TNS – Gallup / UDESA. Disponible en [www.udesa.edu.ar/files/img/Resp-social/erse2005.pdf](http://www.udesa.edu.ar/files/img/Resp-social/erse2005.pdf)

BBVA Francés (2012) *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*  
[https://www.bbvafrances.com.ar/fbin/2012\\_IARC\\_InformeAnual\\_tcm235-382478.pdf](https://www.bbvafrances.com.ar/fbin/2012_IARC_InformeAnual_tcm235-382478.pdf)

Citibank Argentina (2010) *Reporte de Sustentabilidad*. Disponible  
<https://www.argentina.citibank.com/resources/pdf/reporteSustentabilidad.pdf>

Fundación Compromiso (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires, Fundación Compromiso.

Juarez, C. (2001) *Voluntariado del empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan*. Ponencia del II Encuentro de Investigación y Desarrollo del Sector Social - Acompañando la construcción de una nueva identidad colectiva. *Responsabilidad Social, Perspectivas y Desafíos*.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*, Buenos Aires, Editorial La Crujía

Roitstein, F. (2004) *La responsabilidad social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades*. *Revista Latinoamericana de Administración* N° 32. Bogotá, Cladea.