



Escuela de Economía y Negocios  
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

## “El rol de la comunicación en los programas de voluntariado”

Autora: Ivana Lujan Pozzuto

Tutor: Gabriela Ruhl

Fecha de presentación: Julio 2020

## Resumen

Las empresas son organizaciones que interactúan con la sociedad en la cual se encuentran. A la vez que muchas de ellas toman recursos naturales del medio ambiente tienen la responsabilidad y la obligación moral de devolver algo. Dicho compromiso se lleva adelante a través de los programas de voluntariado.

Uno de los principales problemas para que los empleados participen de los mismos es la manera en que se les comunica. La manera en que la empresa comunica es fundamental para que esos proyectos sean realizados.

En el presente trabajo se revisan una serie de conceptos ligados a la Responsabilidad Social Empresaria y su correspondiente evolución resultado de la bibliografía consultada. Se implementa una metodología de corte cualitativa y descriptiva por medio de entrevistas a líderes de las áreas pertinentes y encuestas a un grupo de empleados para el estudio de casos lo cual permite determinar el rol que tiene la comunicación dentro de un programa de voluntariado como acción de responsabilidad social y empresaria.

## **Palabras clave**

- Comunicación
- Responsabilidad social empresaria
- Programas de voluntariado
- Participación
- Compromiso

# Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Palabras clave</b> .....	3
<b>Índice</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	6
Temática seleccionada.....	6
Marco teórico.....	7
Hipótesis.....	8
Objetivos.....	8
Metodología.....	9
<b>Capítulo 1</b> .....	11
Evolución del concepto de RSE.....	11
Grupos de Interés.....	13
Público Interno.....	16
Comunicación.....	17
Programa de voluntariado.....	19
Conclusión.....	22
<b>Capítulo 2</b> .....	23
Estado del arte .....	23
Conclusión.....	27
<b>Capítulo 3</b> .....	29
Casos de estudio.....	29
Análisis de los resultados.....	34

Conclusión.....	48
<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>

# Introducción

## Temática seleccionada

El tema elegido para realizar el trabajo de investigación se inscribe en la Responsabilidad Social Empresarial. Me abocaré a investigar la falta de participación en los programas de voluntariado al interior de empresas multinacionales de distintos rubros. Elegí este tema porque en la empresa donde trabajo los programas de voluntariado no llegan a encauzarse eficientemente. Según mi percepción la implementación de dichos programas presenta una serie de fallas en el sistema de comunicación que afecta su realización efectiva. Si bien existen y son comunicados, la participación es muy baja.

Entiendo que los programas de voluntariado son un pilar fundamental para las grandes empresas como devolución a la sociedad por los efectos que puedan producir tanto en el medio ambiente como en la sociedad misma a partir de sus actividades específicas de mercado. Según la responsabilidad social empresarial las empresas deben compensar a la comunidad por los efectos que producen en el medio ambiente en el que desarrollan sus productos. Resarcir a la comunidad es una cuestión moral. Los programas de voluntariado pueden servir como espacio para que los empleados puedan realizar pequeñas acciones de ciudadanía. La empresa es parte de la sociedad y debe funcionar como medio para la ayuda en sus problemas.

El problema de investigación es la falta o poca participación de los empleados en los programas de voluntariado de las grandes empresas multinacionales. Me pregunto ¿Cómo el desarrollo en la mejora de la comunicación de los programas de voluntariado en empresas multinacionales puede incrementar la participación de sus empleados?

## **Marco Teórico**

La definición de Responsabilidad Social y Empresaria a partir de la cual voy a desarrollar el problema de investigación es la que postula el Instituto Ethos como “la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que este se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender la demanda de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios”. (Ethos, 2005).

Los conceptos de comunicación que utilizaré para investigar el problema de investigación serán los postulados por Rubinsztein en sus dos corrientes de la comunicación: la tradicional basada exclusivamente en la idea de emisor-receptor, que utiliza el lenguaje como instrumento; y un enfoque relacionado al compromiso que genera en las personas la utilización del lenguaje, vinculado al dominio de la conducción organizacional. Este último enfoque es el que abordaré para la investigación.

La Organización mundial sin fines de lucro Business for Social Responsibility define que, “El voluntariado empresarial es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un compromiso real con las comunidades en donde operan. Y en la medida que las compañías escojan depositar sus esfuerzos más allá de la tradicional donación de recursos, el voluntariado corporativo se valida como parte importante de los programas de inversión social de las compañías”.

## **Hipótesis**

Una mejora en el soporte y el uso de los canales apropiados para las comunicaciones al interior de las empresas multinacionales y en la información (cuándo, dónde, cómo, por qué) aumentará la participación en los programas de voluntariado como parte de los programas de Responsabilidad Social Empresaria. En función de la comunicación efectiva como producción de sentido se incrementará significativamente la participación de los empleados. Tanto el contacto personal descendente como el porqué de la importancia de participar en los programas de voluntariado son elementos significativos en el aumento de participación. Este último punto podrá ser concretizado mediante la designación de embajadores que puedan transmitir sus propias experiencias al resto de sus compañeros.

## **Objetivos**

Objetivo General:

- El objetivo central de mi investigación es analizar cómo funciona un programa de voluntariado en empresas multinacionales en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria.

Objetivos Específicos:

- Analizar los problemas en la comunicación de los programas de voluntariado al interior de las empresas.
- Analizar el grado de participación y compromiso que generan las comunicaciones dentro de un programa de voluntariado.



## **Metodología**

La investigación será exploratoria y descriptiva con metodología mixta. Se utilizará la metodología cualitativa, nominal y ordinal, para poder conocer y detectar las oportunidades de mejora en la comunicación. Para conocer los porcentajes de participación en distintos momentos y poder evaluar una posible mejora en se utilizará metodología cuantitativa.

El método por utilizar en la presente investigación es la entrevista a personas que ocupan roles clave en al menos dos empresas multinacionales distintas, por ejemplo, en el área de comunicación, Recursos Humanos, etc. En esta ocasión este método es de carácter primario dado que la misma es de diseño propio. Está compuesta tanto por preguntas abiertas como preguntas cerradas que me permitirán conocer, por un lado, la elección de cada proyecto específico de voluntariado en función del perfil de la empresa y su relación con la sociedad, y en segundo lugar conocer cómo la comunicación sobre los mismo fomenta o no la participación de los empleados en dichos programas y los motivos correspondientes.

La entrevista me permitirá comprender cómo son comunicados los programas de voluntariado en distintas empresas multinacionales. También me permitirá describir la población, medir sus opiniones, y medir la incidencia de las comunicaciones y como consecuencia el grado de participación.

En segundo lugar, realizaré encuestas a los empleados para obtener información sobre la efectividad de las comunicaciones internas respecto de los programas de voluntariado y la manera de participar y los motivos por los cuales participan o no de los mismos.

Para analizar el grado de participación solicitaré datos sobre el porcentaje de participación de los empleados en cada una de las empresas investigadas.

Por último, me propongo analizar documentos y materiales específicos directamente asociados a las estrategias de comunicación. Este tipo de documentación es de fuente secundaria dado que es producido por la empresa.

# Capítulo 1

## Evolución del concepto de RSE

Son varios los autores que definen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a lo largo de la historia. Como podemos apreciar en lo que sigue, las definiciones presentan diferencias ya que toman distintos conceptos para construirlas. El primero que define a la RSE es Howard Bowen. Para Bowen, la RSE “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953). Concluye que el empresario debe actuar para servir a la sociedad en lugar de tener como único objetivo la maximización de los beneficios de la empresa., Por otro lado, definiciones posteriores de principios de la década del 50 reconocen la necesidad de que los gerentes asuman la responsabilidad del bien público, “tiene que considerar si la acción es probable, promover el bien público, avanzar las creencias básicas de nuestra sociedad, contribuir a su estabilidad, fortaleza y la armonía "(Drucker, 1954).

Adentrándonos en la siguiente década, Frederick, por su parte, incorpora tres ideas sobre la RSE que se destacan: la idea del administrador público, el equilibrio de la competencia por los recursos corporativos y la filantropía empresarial como el apoyo de las empresas. (Frederick, 1960). Posteriormente McGuire menciona que “la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades a la sociedad que van más allá de estas”. (McGuire, 1963). Avanzando en la evolución del concepto de RSE Davis afirma que “la responsabilidad social se expresa en la ley, costumbres y acuerdos

institucionales que definen las condiciones para el uso responsable del poder”. (Davis,1967).

Continuando en esta línea Friedman argumenta que “la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de beneficios de los accionistas dentro del marco legal y ético del país”. (Friedman 1970). Según este autor las problemáticas sociales debían solucionarse en el sistema del libre mercado sin responsabilidad alguna por parte de los empresarios. Carroll adiciona al concepto de RSE un aspecto integral “abarca las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (Carroll, 1979). De todas estas definiciones podemos identificar la importancia de la ética no solo en los individuos sino también en las organizaciones.

Entrando en la década de los ´80 Drucker relaciona las necesidades de la sociedad con la empresa definiendo “responsabilidad social es convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza” (Drucker 1984).

Dos grandes aportes al concepto de RSE surgen en 1991, primero con Wood, quien afirma “la idea básica de la responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad estén entretejidas más que entidades diferentes, por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados” (Wodd 1991). En segundo lugar, Carroll por su parte plantea que “la responsabilidad social corporativa de las empresas debe buscar lograr un beneficio, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo”. (Carroll 1999).

A partir de la década del 2000 distintos organismos como La Comisión de las Comunidades Europeas definen a la RSE sumando nuevas categorías como por ejemplo el desarrollo sostenible, la ética en los negocios, los negocios inclusivos entre otras. Argumentando que la RSE es “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden

voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (CCE, 2001).

En base a lo anterior, Porter y Kramer afirman que “percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto”. (Porter y Kramer, 2006).

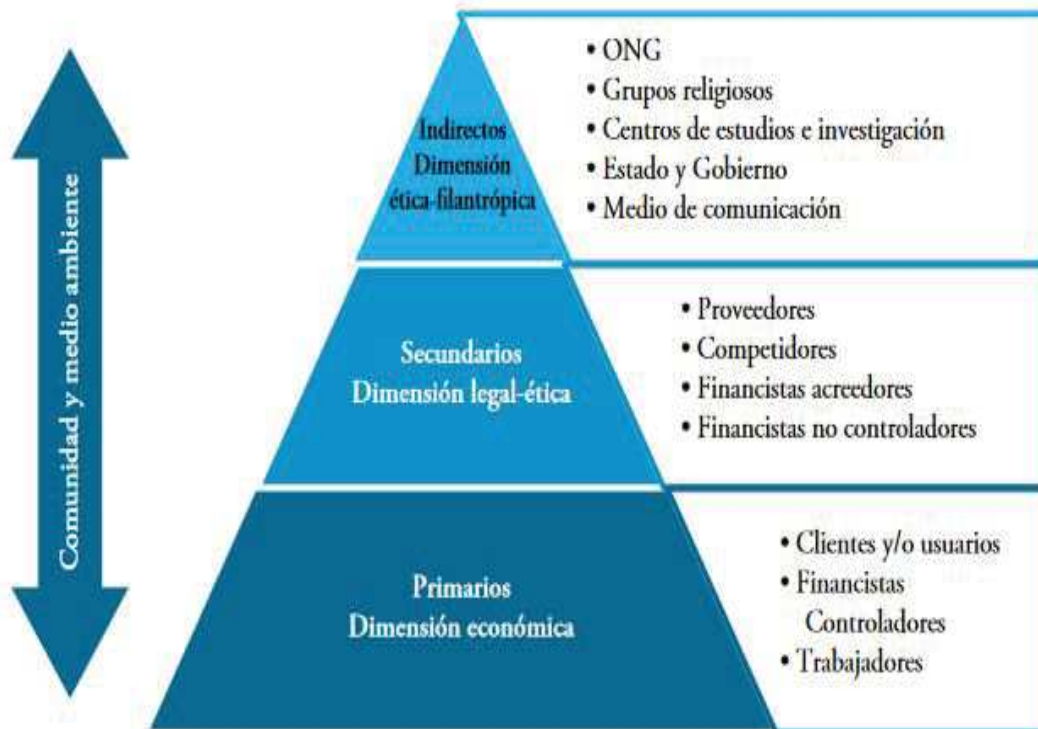
La RSE podría definirse entonces según el Instituto Ethos como “la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que este se convierta en corresponsable por el desarrollando social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender la demanda de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios” (Ethos, 2005). Tomaremos esta última definición para avanzar en el concepto de grupos de interés (stakeholders) con el objetivo de entender sus necesidades y relaciones con la organización.

## **Grupos de Interés**

Según lo define la Norma ISO 26.000 en su traducción oficial en 2010 “una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aunque los objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos,

reclamaciones o intereses específicos que deberían tenerse en cuenta. Colectivamente, estas personas o grupos constituyen las partes interesadas de una organización” (ISO, 2010). Por su parte, Aguilera y Puerto “una empresa debe entenderse como un conjunto de personas que interactúan diariamente entre sí, en el que surgen los anhelos, sueños, y objetivos de cada uno de ellos, en el que cada uno de ellos puede afectar o puede verse afectado por las acciones, decisiones, prácticas u objetivos de una organización. (Aguilera y Puerto, 2012).

El siguiente gráfico clasifica tres grupos de interés distintos a partir de la relación y el poder para con la organización. El grupo de interés primarios se relacionan con la dimensión económica y están compuestos por los clientes y/o usuarios, los trabajadores y los financistas capitalistas controladores. El grupo de interés secundarios se relacionan con la dimensión legal-ética y están compuestos por los proveedores, los competidores, los financistas capitalistas no controladores, y los financistas acreedores. El grupo de interés indirectos se relacionan con la dimensión ética-filantrópica y están compuestos por diversas entidades como las ONG, grupos religiosos, centros de estudios e investigación, Estados y Gobiernos y medios de comunicación. Estos grupos actúan directamente sobre la comunidad y el medio ambiente (Hill y Jones, 2009).



Fuente: Elaboración propia, basada en Medina y Callegos (2006).

Para Carroll “una organización que se preocupa por la generación de valor se hace valer de esta situación, debido a que es la puerta de entrada para la generación de capital social en la medida que este recurso intangible sale a la luz cuando la organización se preocupa por todos los stakeholders” (Carroll, 1991). Generar valor significa ir más allá de facturar y generar capital. Los denominados grupos de interés son entonces las distintas partes, ya sea, grupos o particulares que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización relacionándose en forma directa o indirecta con la misma con el objetivo de generar valor para las empresas en su relación con la comunidad y el medio ambiente.

## **Público interno**

El grupo de interés primario, directamente relacionado con la dimensión económica, está constituido por el público interno. Entre ellos encontramos, tal como lo muestra el gráfico previamente descrito, clientes, usuarios, financistas controladores y trabajadores. Los individuos que conforman este grupo resultan de vital importancia. Medina y Gallegos advierten que “para una empresa las personas son un capital de suma importancia, puesto que, a través de ellas, se logra alcanzar los objetivos de la compañía. En función de ello, se requiere reducir la insatisfacción de los trabajadores mediante adecuadas condiciones de trabajo, para lo cual se debe contar con un buen clima laboral, así como en los servicios y beneficios otorgados al personal. En este marco es fundamental mantener a los trabajadores motivados, lo que lleva a alinear los objetivos personales con los institucionales y reconocer el aporte que cada trabajador realiza a la generación de valor mediante una retribución equitativa. Dicha retribución puede ser tanto de carácter no económico como económico” (Medina y Gallegos, 2008). Cuando este grupo de interés adquiere el valor que les corresponde al interior de la empresa, se debe prestar especial atención a las condiciones laborales y a todo tipo de necesidad que requieran. Si el público interno está insatisfecho es poco probable que se interese por acompañar a la empresa en los distintos programas que se propongan.

Según Fernández “la Responsabilidad Social Empresarial interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral afirmando que la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, por lo que la calidad de vida de una persona vendrá de condicionada por su calidad de vida laboral. Por lo tanto, el alcance de la dimensión interna de la RSE en lo que al recurso humano se refiere es bastante amplio, pues una organización socialmente responsable debe contemplar todos los aspectos que involucran a las personas dentro de la misma,



desde su contratación, la oportunidad de empleo y desarrollo profesional para diversidad de trabajadores, durante su permanencia en esta a través de la salud, seguridad y calidad en el trabajo". (Fernández, 2005). La calidad laboral de los empleados en tanto recurso humano es uno de los elementos fundamentales para una empresa. Esto lleva al empleado a comprometerse más allá de sus responsabilidades laborales y el mero cumplimiento de la jornada laboral. Si la empresa no valora al público interno, no puede exigirle o pedirle que ponga un poco más de sí de lo que corresponde a su sueldo y al cumplimiento de sus obligaciones.

Una empresa debe enfocarse en ser socialmente responsable con sus empleados, no sólo con la comunidad en la que se inscriba. Para que los empleados estén alineados con la misión de la empresa y participen de las distintas instancias de los programas de voluntariados deben ser tenido en cuenta y sentirse acompañados en cuanto a sus necesidades.

## **Comunicación**

Siendo los empleados un factor de vital importancia para el funcionamiento eficiente de una empresa, y en particular lo que nos interesa en la presente investigación, llevar adelante los programas de voluntariado en el marco de la RSE, además podemos considerar otro elemento. Uno de los grandes problemas con los cuales se encuentran las empresas es la comunicación con cada una de los grupos que la componen. En cuanto a lo que aquí nos interpela, la falta de comunicación atenta contra la buena voluntad de los grupos de interés. Resulta necesario conectar ambas partes donde fluya la comunicación para que los programas de voluntariado sucedan.

El profesor Jorge Rubinsztein en el libro *Administración aplicada a las Organizaciones de la Salud* presenta dos corrientes distintas de la comunicación. Por un lado, la comunicación tradicional basada en la idea de emisor-receptor y el uso del lenguaje como instrumento, y por el otro, un tipo de comunicación relacionada con el compromiso. Esta última vincula el uso del lenguaje con la conducción empresarial. En su libro, el autor plantea que la comunicación puede proveer alternativas de aplicación práctica. Considera que se debe prestar especial atención a este aspecto ya que entender al lenguaje como un mero instrumento presenta múltiples inconvenientes. El lenguaje es mucho más que una herramienta de uso, vivimos dentro de él. Y comprenderlo de esta manera, implica necesariamente pensar distinto la administración empresarial, reconociendo todos los aspectos creativos que nos ofrece la comunicación interna.

Uno de los aspectos centrales de concebir a la comunicación como mucho más transmitir información es que nos ofrece la posibilidad de generar compromisos con los receptores. Para que esto sea posible, se debe prestar especial atención al contenido y valorar esta vía, cuidando el canal, su uso y quienes lo componen, para llevar eficientemente las ideas a la acción. Muchas veces nos encontramos con zonas vacías en lo que aquí respecta “es decir: la ejecución pragmática y real, de la que resultan hechos transformadores de la realidad, generando nuevos grupos de ideas dinamizantes de la generación de nuevas acciones, que recurrentemente nos propongan un ciclo reiterativo de ideas-acciones” (Rubinsztein, 1997). Las ideas por sí solas no realizan acciones, es necesario lo que Rubinsztein llama sistemas de procesamiento de información. Estos sistemas conectan las ideas con las personas, impulsándolas a que se comprometan y lleven adelante las actividades necesarias a través de planes y programas.

Rubinsztein identifica una serie de conceptos de suma utilidad para la presente investigación. Estos son: dominio, comunicación, conversaciones para la acción y trasfondo de la escucha. La relación de los cuatro conceptos genera un marco comunicativo efectivo.

De lo que se trata es que no sea una simple transmisión de datos, se trata que las personas se comprometan y conviertan las ideas en acciones. “Dentro de las organizaciones para coordinar acciones entre la gente, es necesario interpretar al lenguaje como generador de compromisos, para ello, es menester hablar y escuchar, dentro de un idioma común, con un conjunto de significantes y significados facilitadores para concretar las acciones. De esta forma, es más probable que dentro de las necesidades organizacionales las ideas y las acciones tengan un vínculo más eficiente” (Rubinsztein, 1997). A su vez, los siguientes conceptos pueden ser útiles en vías a la acción: realizar los pedidos bajo condiciones de satisfacción, escuchar las respuestas por sí o por no, respaldar las expresiones con evidencia, sostener los pedidos en la autoridad correspondiente. “La utilización del lenguaje con sentido de realizar acciones coordinadas en forma conjunta es la esencia del acontecer dinámico, constante y repetitivo de la organización. En el desarrollo y profundización de esta idea encontraremos el mejoramiento de las comunicaciones, la mayor eficiencia y el menor stress dentro de la vida organizacional” (Rubinsztein, 1997).

## **Programa de Voluntariado**

El Art. 2 de la ley Nacional del Voluntariado Social de Argentina establece que: “se entenderá por organizaciones en las que se ejerce el voluntariado social a las personas de existencia ideal, públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, que participen de manera directa o indirecta en programas y/o proyectos que persigan finalidades u objetivos propios del bien común y del interés general, con desarrollo en el país o en el extranjero, ya sea que cuenten o no con el apoyo, subvención o auspicio estatal” (Ley 25.855). Me gustaría resaltar la importancia de que dichos programas deben ser sin fines de lucro y que tengan como finalidad el bien común. Creo que estas dos

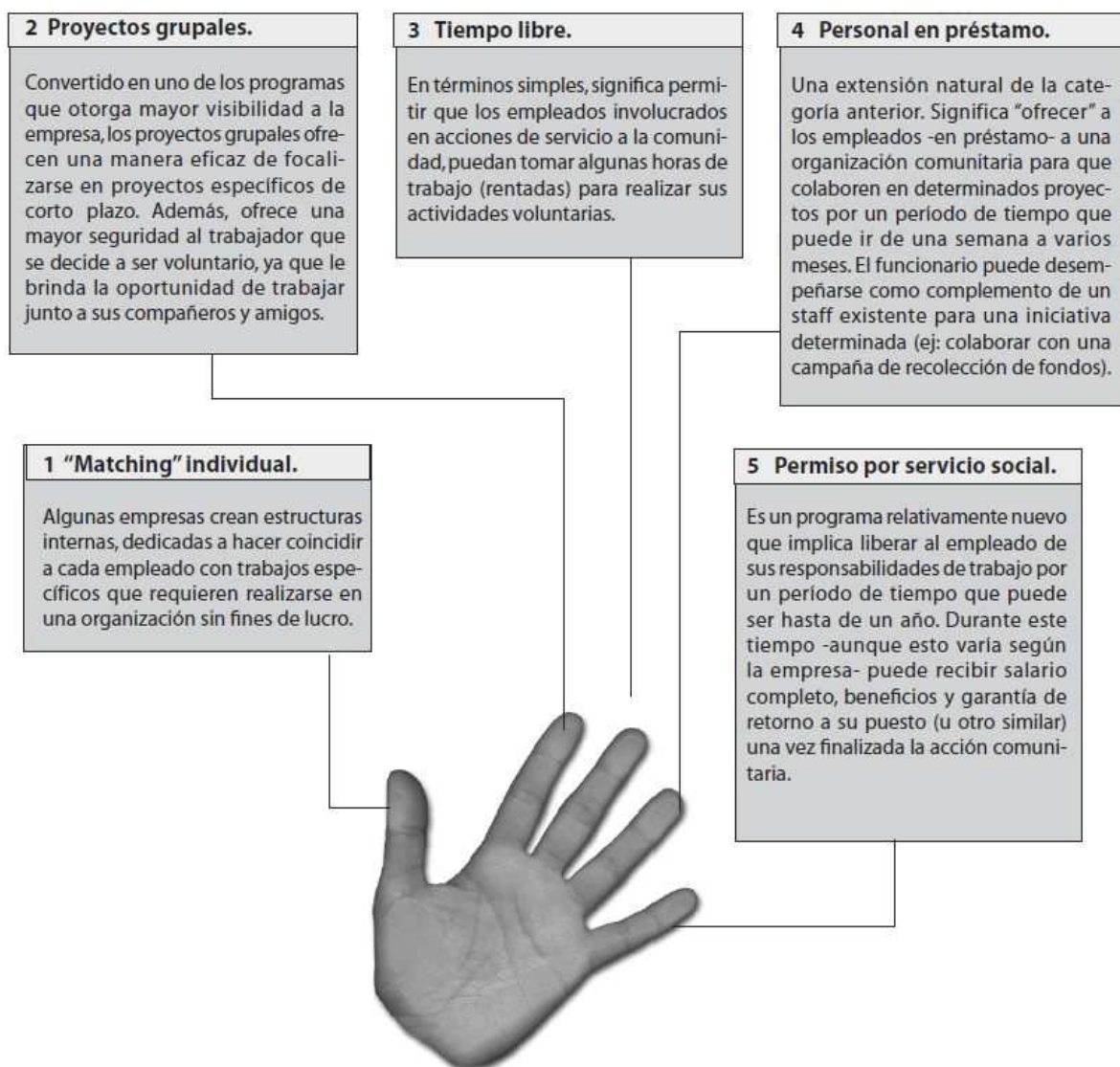
características no pueden estar ausentes para que un programa sea de voluntariado. Si hay intereses en juego y no apuntan al bien de la comunidad, el concepto en sí mismo cambia, es otra cosa.

La fundación Points of Light define el voluntariado corporativo como “cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad” (Points of Light Foundation 1996). Esta definición es importante ya que incorpora a la anterior el tiempo y las habilidades de los empleados. Y también indica que es al servicio de la comunidad. Por su parte, la organización Business for Social Responsibility postula que, “El voluntariado empresarial es un aliado importante para muchas empresas que quieren demostrar un compromiso real con las comunidades en donde operan. Y en la medida que las compañías escojan depositar sus esfuerzos más allá de la tradicional donación de recursos, el voluntariado corporativo se valida como parte importante de los programas de inversión social de las compañías”.

La guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial de Acción Empresarial realizada con el apoyo del Instituto Ethos de Brasil publicó una serie de beneficios de implementar un programa de voluntariado. Estos beneficios son para las empresas, para los empleados y para la comunidad en general. En cuanto a los beneficios para la empresa, que los empleados conozcan y lleven adelante políticas empresariales que a su vez beneficien a su propia comunidad, genera una serie de sentimientos, principalmente de orgullo, fortaleciendo la relación entre los empleados y los empleadores. También mejora el clima organizacional e institucional. En cuanto a los empleados (voluntarios), los sentimientos más importantes que genera son la solidaridad y la moralidad, que además de repercutir en el ámbito de trabajo, repercute en sus hogares y círculos sociales. También los impulsa a descubrir nuevas habilidades de trabajo y de liderazgo. Por último, la comunidad se ve beneficiada ya que las acciones individuales en

pos de ayudar sensibilizan y fortalecen el sentimiento de comunidad. Los trabajadores comprenden el alcance y el impacto social de sus acciones uniendo a los individuos de la comunidad.

El experto en voluntariado corporativo Kerry K. Allen, presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort) identifica en la siguiente ilustración 5 tipos de programas clásicos desarrollados en este ámbito.



## Conclusión

La responsabilidad social empresarial supone una relación entre la empresa y la sociedad a la cual pertenece a partir de un fuerte componente ético. Las empresas son actores sociales y políticos que tienen la obligación de responder frente a sus acciones y sus posibles consecuencias tanto con la comunidad como con el medio ambiente. Otra de sus dimensiones, de las cuáles hemos de centrarnos en el presente trabajo de investigación, es el público interno. Su origen son los distintos grupos de interés. La importancia de esta última dimensión radica en sus demandas para con las organizaciones. Por su parte, la ganancia de la empresa correspondiente es el capital social.

Los programas de voluntariado son los responsables de que las empresas puedan llevar adelante concretamente el concepto de responsabilidad social. Estos programas, al no ser obligatorios, se sostienen en la voluntad de los empleados. El éxito de los programas dependerá entonces del compromiso. En este punto crítico es donde se generan los principales inconvenientes, no tanto en las voluntades personales sino en cómo se comunican para que no se convierta en un mero traspaso de información. La comunicación es un elemento esencial para que funcionen los programas de voluntariado. Debe generar compromisos y no sólo como mero sistema de transmisión de contenido.

## Capítulo 2

### Estado del Arte

La comunicación es un elemento fundamental para el funcionamiento de los programas de voluntariado en las empresas, y por ende para el eficaz cumplimiento de su responsabilidad para con la sociedad en la cual se inscribe. Uno de los principales problemas frente a la participación de los empleados en dichos programas radica en las fallas que se producen en las comunicaciones internas.

Quien también señala a la comunicación como un momento crucial es Susana Posadas, responsable de Comunicación Institucional y RSE DE Leroy Merlín. Posadas explica “cómo en la compañía la comunicación interna tiene mucho peso porque los empleados son accionistas y tienen que estar informados para tomar las decisiones adecuadas. El principal obstáculo con la comunicación interna es la dificultad de informar de manera eficaz para que llegue a todos los empleados, a pesar de que contamos con intranet o una red social interna” (Corresponsables, 2018). Si bien hay canales comunicacionales establecidos, la mera existencia de los mismos no hacen a su funcionamiento. Hay algo allí que no funciona, que falta. Por su parte, Isabel Hidalgo, directora de Comunicación de Fundación Más Familia, ha calificado el voluntariado corporativo como “una manera maravillosa de mostrar lo que realmente quieres ser como organización y lo que quieres trasladar a la sociedad a través de tus colaboradores. Indica también que a la hora de comunicar internamente y de trasladar los avances en voluntariado corporativo o en conciliación, no es lo mismo comunicar a los empleados, que a los mandos intermedios o a la dirección y que hay que adecuar el mensaje”

(Corresponsables, 2018). Hidalgo reitera, que haya canales comunicativos no alcanza, es muy importante prestar atención al mensaje en sí mismo.

Beatriz Sánchez Guitián, CEO de la plataforma Welever, señala otro elemento de suma importancia aportando a solucionar este problema. Considera que “en voluntariado corporativo, así como en cualquier otro ámbito de la empresa, es importante la escucha activa del empleado y hacerles partícipes de los avances” (Corresponsables, 2018). La comunicación efectiva no refiere sólo al canal y/o al mensaje, también es sumamente importante el receptor. En este caso, los empleados. Y como bien señala, no sólo debe comunicarse la existencia de los programas de voluntariado para que se inscriban y participen, también deben comunicarse los avances de dichos programas para mantener informados a quienes participan. Esto implica, además, que se debe prestar una atención permanente a la comunicación. Es un elemento que requiere un trabajo constante. La clave para que un programa tenga éxito, es que “el voluntario tiene que estar en el centro del programa junto a los beneficiarios... y convertir a los voluntarios en líderes sociales y que contagien al resto de los compañeros con su actividad” (Corresponsables, 2018).” Los voluntarios son lo más importante para que un programa funcione. A la hora de comunicar, los encargados deben poder tener bien claro que sin los voluntarios es imposible alcanzar el éxito. Por ello, las comunicaciones deben estar bien dirigidas, ser acordes, claras y constantes.

En un estudio científico sobre *El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano*, realizado por la profesora Ángela Preciado Hoyos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana en Colombia podemos encontrar cuestiones importantes referidas al rol de la comunicación en los programas de RSE. Es a través de la comunicación que las organizaciones pueden expresar sus valores organizacionales, su misión, objetivos y sus relaciones con los grupos de interés. Para que la comunicación se



puede gestionar en las distintas situaciones que atraviesa una organización es necesario hablar de una comunicación estratégica. La comunicación es estratégica cuando se define como “el uso planificado de la comunicación, guiado por un propósito que facilitaría a las entidades cumplir con su misión; asimismo, integra mecanismos de seguimiento y control para determinar el grado en el que los programas de comunicación alcanzan a tener algún impacto o resultado y exige conocer el entorno en el que opera la organización” (Preciado Hoyos, 2015).

Si tenemos en cuenta que la comunicación estratégica es fundamental para la toma de decisiones es sumamente necesario mantener un diálogo constante con los grupos de interés, identificando los problemas, formas de resolverlos, aportando la información necesaria para hacer recomendaciones, y generar propuestas comunicativas originales demostrando el impacto de las acciones realizadas. La autora de la investigación sostiene que las personas encargadas de la comunicación no suelen dedicar tiempo y trabajo al contexto en el cual se realizan las comunicaciones, es decir, comunican sin saber las características, propósitos, etc.; de lo que están comunicando. En sí, valora a la comunicación como área de articulación de las distintas dependencias o partes involucradas. Preciado Hoyos insiste en que los comunicadores dediquen tiempo y desarrollen herramientas que superen la técnica y operatividad de las comunicaciones en sí mismas y prestar atención al entorno. Esto no significa abandonar una por la otra sino sumarlas e integrarlas. “Incluir análisis especializados para el área de comunicaciones garantizaría conocer con certeza qué idea tienen los públicos sobre la organización, cómo la perciben, cómo es el mundo en el que viven esas personas, cuáles son sus verdaderos intereses cuando se relacionan con la entidad y cómo se comunican, para hablarles en el lenguaje que comprenden y en los medios que consultan” (Preciado Hoyos, 2015).

Tal como fue mencionado anteriormente, siendo la comunicación un elemento fundamental en la aplicación de los programas de voluntariado corporativo, aunque no es

suficiente en sí misma, el éxito dependerá en las formas. La fundación Hazlo posible identifica dentro de los principales puntos a mejorar en la implementación de los programas de voluntariado, la falta de conocimiento sobre la existencia de los programas por parte de los empleados, que las comunicaciones suelen hacerse a destiempo y/o son poco atractivas. A su vez, la fundación propone las siguientes soluciones: Innovar imprimiendo carteles, aprovechar las redes sociales para comunicar lo que se está haciendo, contar historias y experiencias personales de los empleados voluntarios que acerquen el voluntariado a sus compañeros, promover una red de embajadores del voluntariado corporativo que ayude a gestionarlo como a impulsarlo en las diversas áreas y zonas geográficas de la empresa, segmentar las comunicaciones ya que no todos los empleados tienen los mismos intereses, por lo tanto no a todos hay que dirigirse de igual forma ni con el mismo mensaje, mantener una relación fluida con las ONG desde el momento de la planificación del programa hasta su finalización y pedir que informen el impacto real que hay tenido el proyecto para poder transmitirlo a los empleados. En definitiva, no improvisar los mensajes sobre la marcha sino estructurar desde el inicio una buena estrategia de comunicación.

Niamh Brennan, Doris Merkl-Davies y Annika Beelitz en *Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualising Verbal Interaction Between Organisations and Their Audiences* plantean que uno de los principales problemas en la comunicación entre las corporaciones y los grupos de interés es la interpretación de las mismas. Desde una mirada constructivista del comportamiento humano, entienden que la interacción depende de las subjetividades, y que por lo tanto los problemas comunicacionales tal como lo plantean deben ser resueltos por un acuerdo entre las partes. Es fundamental prestar atención que ambas partes estén dispuestas a negociar para alcanzar un acuerdo. Dichas interacciones han de ser verbales introduciendo el concepto de dialogismo. Las autoras también desarrollan un problema secundario que afecta

directamente el problema de la comunicación. Suele suceder que los intereses y objetivos de las corporaciones y los grupos de interés difieren, lo cual afecta directamente la manera en que se interpretan las comunicaciones. La consecuencia directa se ve materializada en los problemas de las comunicaciones. La RSE requiere de un proceso complejo que requiere de interacción y negociación entre las partes.

Otro problema interesante a analizar en torno a las comunicaciones para el efectivo desarrollo e implementación de los programas de voluntariado es el planteado por Khosro Jahdi y Gaye Acikdilli sobre el marketing de las comunicaciones. Muchas corporaciones comunican sus políticas de responsabilidad social comercialmente que sólo generan cinismo y desconfianza en los grupos de interés. Nos encontramos con problema ético detrás de un problema en forma en que se comunica que afecta la participación en los programas de voluntariado. El mensaje que se envía se ve alterado por la forma. Sin embargo, podría entenderse al marketing como una disciplina que permita a las empresas alcanzar los objetivos referidos a la RSE. La pregunta que debemos hacernos es si entre ética y marketing existe algún tipo de encuentro. Por supuesto, las miradas varían significativamente. Bien el marketing podría contribuir, bien podría jugar en contra.

## **Conclusión**

La comunicación de los programas de voluntariado es un aspecto central que las empresas deben tener en cuenta si desean evitar la falta de participación de sus empleados. Allí mismo es donde suelen ocurrir una serie de problemas o fallas. El principal obstáculo y que es el primero en el que uno piensa es en que la comunicación llegue a todos los empleados. En general, los canales no alcanzan. Hay que prestar especial atención al mensaje. Pero también hay muchos otros problemas. Uno de ellos apunta a que debemos hacer partícipe

al empleado. Además del canal y el mensaje, es igualmente importante el receptor. También es muy importante no realizar las comunicaciones a destiempo. Otra cuestión importante es poder mantener una constancia en la comunicación de la información. Los canales deben permanecer activos, las comunicaciones deben ser constantes. Y debe realizarse en el punto justo, se debe encontrar un equilibrio. Tampoco se puede mandar información constantemente porque los empleados dejarían de prestarles atención. Pero no es sólo informar, debe haber un diálogo entre todas las partes involucradas. El diálogo con los participantes ayuda a detectar problemas y generar propuestas y soluciones. Una posible estrategia para esto es generar una red de embajadores que funcionen como nexo. Los problemas deben ser resueltos entre todas las partes a partir de la interacción y la negociación.

## Capítulo 3

### Casos de estudio

En el presente capítulo se describirán y analizarán algunos problemas de comunicación que surgen en las empresas al momento de llevar a cabo la implementación de los programas de voluntariado. Tal como se viene desarrollando en el presente trabajo de investigación, la comunicación es un elemento clave al cual se debe prestar especial atención si se pretende que aumente la participación de los empleados en dichos programas. El análisis será realizado en base a los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas realizadas a empleados de empresas multinacionales.

La encuesta se realizó a empleados tanto mujeres como hombres de 18 a 60 años de edad de cualquier área, ya que todos pueden participar de los programas de voluntariado. La misma se presenta en el Anexo número 1 y está compuesta en su mayoría por preguntas de carácter cerrado. La encuesta permite conocer la mirada de los empleados a quienes se ofrece participen en los programas. Se trata de conocer la otra cara de la moneda. También permite obtener información sobre el grado de participación y la forma en que los programas son comunicados. En primer lugar, se pregunta directamente sobre si los empleados tienen conocimiento de cuáles son los programas de voluntariado en la empresa donde trabaja. Luego, se pregunta sobre cómo se comunican los programas de voluntariado. Si bien también se hace esta pregunta durante la entrevista, cruzar la información y encontrar diferencias entre los distintos informantes indicaría falta de claridad, que hay problemas en la comunicación allí donde los encargados no los ven. Con la tercera pregunta se trata de conocer porcentajes de participación. La cuarta pregunta intenta visibilizar si los empleados conocen a las personas encargadas tanto de la comunicación

como directamente de los programas de voluntariado para obtener información que no esté llegando. No es lo mismo que las personas encargadas sean accesibles a que sólo se pueda obtener información sobre lo que llega por los distintos canales. Muchas veces los empleados tienen preguntas personales para su participación y la falta de acceso a las personas encargadas genera que los empleados desistan en participar. La quinta pregunta interroga sobre la motivación por parte de los jefes inmediatos. Esta cuestión también es sumamente importante ya que puede hacer una diferencia significativa. Creo que es indiscutible la diferencia que genera un jefe que motiva a sus empleados frente a uno que no lo hace. La siguiente pregunta es determinante. Se pregunta si los empleados tienen tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones y al mismo tiempo participar de los programas de voluntariado. Por más que todo lo previamente descrito suceda, si los empleados no tienen tiempo para dedicar a los programas, si los jefes no liberan a sus empleados, resulta imposible que participen. Por último, también sobre la cuestión del tiempo disponible, se pregunta a los empleados si están dispuestos a destinar su tiempo libre a participar en dichos programas. Por supuesto, esto implica que dejen de lado otras actividades personales, su propio tiempo libre. Sin embargo, esta última pregunta resulta sumamente interesante para descubrir qué valor tienen las actividades de servicio. Podemos suponer que si un empleado sólo participa durante la jornada laboral, quizás su vocación de servicio no sea tal. Este es un punto que no tiene una respuesta correcta pero que permite conocer un poco más la valoración de los empleados.

Por otro lado, en el Anexo número 2 se muestran las preguntas que componen la entrevista. Las mismas tienen el objetivo de descubrir y comprender diversas cuestiones respecto de las comunicaciones para la participación en los programas de voluntariado. Las personas seleccionadas para la entrevista son empleados en posiciones de liderazgo, responsables de las áreas pertinentes a Responsabilidad Social y Empresaria, Comunicación, Recursos Humanos. Las preguntas realizadas en la entrevista permiten

obtener información sobre la importancia de los programas de voluntariado para cada empresa. Es sumamente importante conocer cuál es la mirada de la empresa al respecto y cuáles son los medios para su implementación. El primer punto a analizar es la importancia de las comunicaciones, deducible a partir del grado de responsabilidad que los encargados de llevarlas adelante y garantizar que sucedan asignen a las mismas. La segunda pregunta busca conocer la manera en que se realizan las comunicaciones. En tercer lugar, se pregunta si se comunica y cómo sobre la importancia que tienen los programas para la empresa, no sólo si existen. Este es un aspecto que puede resultar determinante para la participación de los empleados. La cuarta pregunta interroga sobre los medios a través de los cuales se realizan las comunicaciones. En quinto lugar, se pregunta sobre las estrategias para aumentar la participación. Por último, y en el caso de que el porcentaje de participación sea bajo, se pregunta si la empresa lleva adelante algún tipo de procedimiento para identificar las causas para revertir la situación.

## **Empresa 1**

La empresa 1 es una empresa multinacional dedicada al rubro de la salud y la agricultura fundada en 1863 en Alemania. En sus comienzos fue una pequeña fábrica de colorantes artificiales para textiles, a la que le siguió un rápido crecimiento al pasar los años. El paso siguiente fue a la inclusión de un equipo de químicos, lo que llevó a crear un departamento farmacéutico. Por los años 1950 se aceleró su crecimiento exponencialmente hasta convertirse en un consorcio químico-farmacéutico internacional. Ya en la década del 2000 la empresa funda grupos de negocios independientes que operan autónomamente dentro de un holding. Actualmente se encuentra presente en los cinco continentes. Puntualmente, en Argentina, cuenta con una dotación de más de 1.200 empleados y cinco plantas de producción que abastecen a diversos países de la Región Cono Sur, así como otros países tales como Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, México, China y Singapur.

Sus principios se basan en su misión “Ciencia para una vida mejor” y entre sus valores se encuentran el liderazgo, la integridad, la flexibilidad y la eficiencia. Preguntémosnos entonces qué significa “una vida mejor”, cuál es el objetivo de la empresa cuando pronuncia estas palabras. ¿Significa mejor en términos de salud? ¿Acaso tiene en mente algo de carácter más general? Si optamos por el segundo interrogante, ¿cómo podemos relacionarlo con nuestro problema de investigación? ¿qué tiene esto que ver con la responsabilidad social empresarial y los programas de voluntariado? ¿Qué relación podemos encontrar entre una empresa farmacéutica y la sociedad en la cual se encuentra más que en la provisión de medicamentos para el cuidado la salud y enfrentar la enfermedad?

La misión “Ciencia por una vida mejor” se relaciona con el concepto de responsabilidad social empresaria ya que considera conducir sus negocios de forma responsable con la sociedad teniendo en cuenta los intereses, necesidades y demandas de las distintas partes, incorporándose en el planeamiento de sus actividades y considerando la forma en la que estos grupos se relacionan con la organización. La misión y los valores comunicados por la empresa expresan su papel como ciudadano corporativo responsable social y éticamente en donde el compromiso con los valores planteados crea beneficios para las comunidades donde opera, de aquí se desprende que los programas de voluntariado resultan ser un aliado al momento de demostrar el compromiso real con las comunidades y resultan ser también una importante inversión social.

## **Empresa 2**

La empresa 2 es también una empresa multinacional líder mundial en sabores y fragancias fundada en Suiza en el año 1768. Esta empresa también cuenta con varias adquisiciones a lo largo de la historia hasta abarcar el mayor mercado posible. Actualmente, mantiene una



posición de liderazgo aproximadamente del 25% de la cuota de mercado global de la industria. Su trayectoria en Argentina es de 62 años y tiene más de 300 empleados.

La visión de la empresa es “inspirar emoción a través de nuestras creaciones todos los días, en todas partes, mientras nos esforzamos por un mejor mañana”. La empresa pretende garantizar un crecimiento responsable y un éxito compartido para los accionistas, clientes y todas las partes interesadas. Poniendo un fuerte énfasis en las emociones, no sólo en relación a los productos que ofrece, pero también para con el planeta que habitamos, sostienen la innovación sustentable. Siendo una empresa dedicada a la creación de fragancias, al obtener sus productos del medio ambiente, presenta un nivel de coherencia significativo al considerar la sustentabilidad como uno de sus pilares fundamentales. La empresa ha recibido calificaciones de excelencia por el uso de energías renovables por cuidado del medio ambiente. Sus empleados dedican un gran esfuerzo en el desarrollo de prácticas que reduzcan el uso de energía, el consumo de agua, la emisión de gas carbónico y la cantidad de residuos, entre otros. Claramente, como se puede ver en la descripción previa desarrollada a partir de información obtenida del sitio web de la empresa, el compromiso y la responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad es significativo. Veamos entonces si todo esto se refleja en las respuestas de las encuestas hechas a algunos de sus empleados.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas se discriminan por empresa con el objetivo de poder analizar y describir cómo los empleados de distintas empresas perciben las mismas cuestiones, y por lo tanto cómo cada empresa maneja las comunicaciones sobre los programas de voluntariado. Es muy importante poder mostrar las diferencias para entender por qué en una empresa encontramos muy poca participación y en la otra empresa una participación bastante mayor. El análisis separado permite comparar ambas empresas.

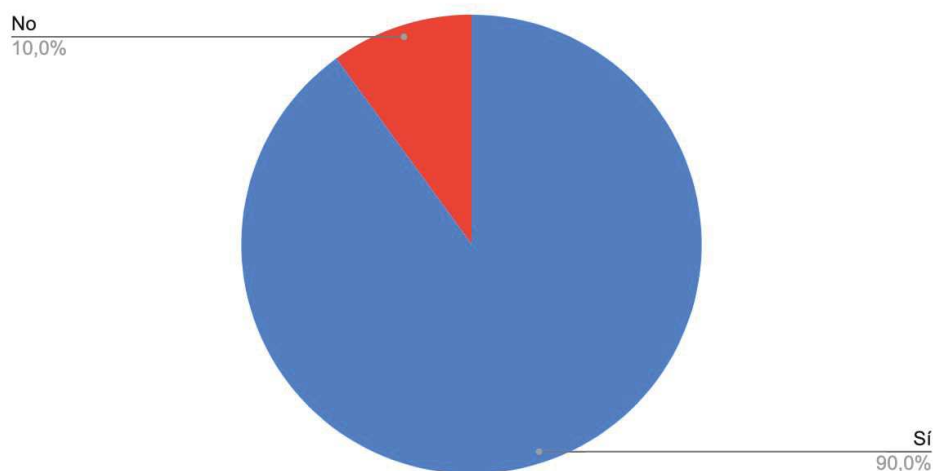
## Análisis de resultados

### Resultados obtenidos de la encuesta a empleados de la Empresa 1

Se realizó una encuesta a un grupo de empleados con preguntas cerradas para analizar tanto la participación como los medios a través de los cuales son comunicados los programas de voluntariado.

La primera pregunta de la encuesta refiere al conocimiento de los programas de voluntariado existentes en la empresa en la cual trabajan, donde el 90% respondió afirmativamente que tiene conocimiento acerca de los mismos, mientras el 10% expresa no conocerlos. Esto nos hace pensar que los programas son comunicados por la empresa, pero debemos continuar analizando los medios por los cuales se comunican y la participación. Sin embargo, esto no nos dice nada sobre la participación, que es el problema que estamos investigando. Pero avancemos con el análisis hasta llegar al problema central. A continuación podrán verse los gráficos con los resultados para cada una de las preguntas de la encuesta. Comencemos con el gráfico para la primer pregunta.

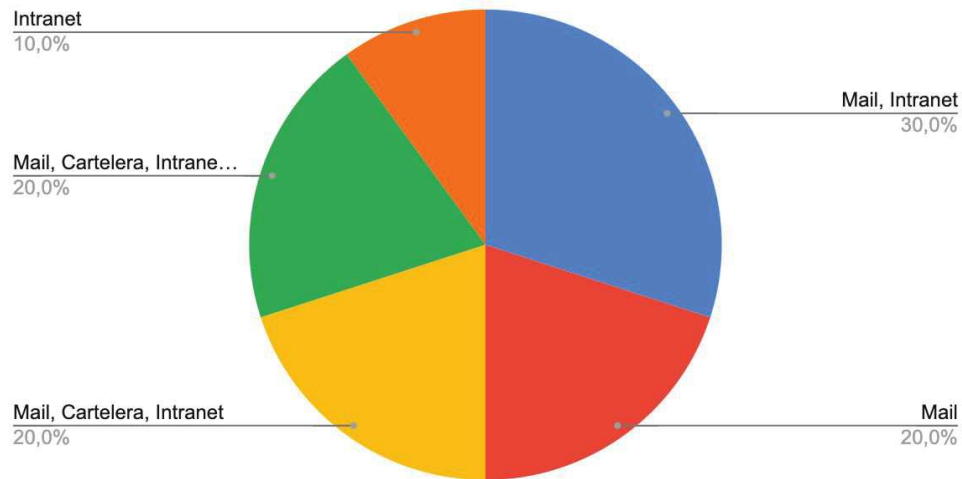
Recuento de ¿Conoce usted cuales son los programas de voluntariado en la empresa donde trabaja?



Los resultados de la pregunta número dos expresan cómo se comunican los programas de voluntariado. Según las respuestas obtenidas, los mismos son comunicados

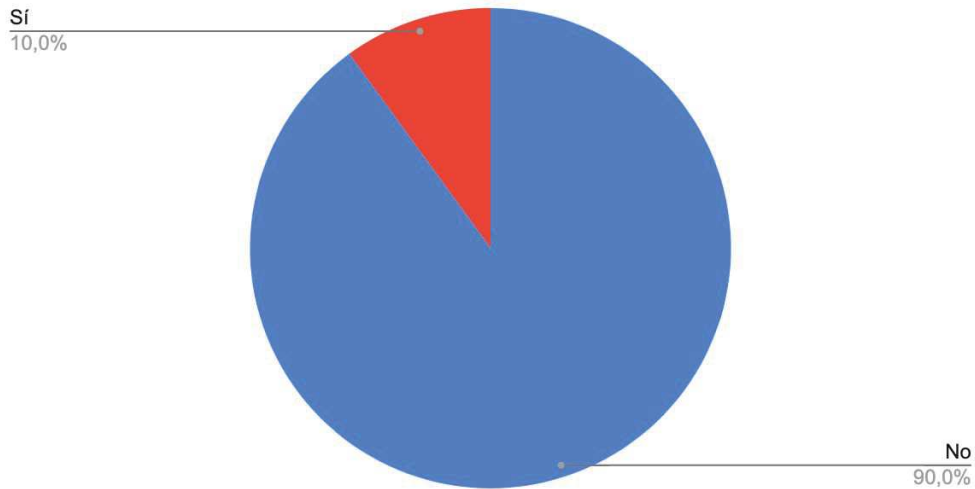
por mail en un 90%, por intranet en un 80% y por cartelera en un 40% y por los referentes en un 20%. Las reuniones u otras formas de comunicación no son utilizadas en la empresa. Cabe destacar que cada uno de los ítems no excluye a los otros, sino que los suma y complementa. Era de esperarse que el mail sea la herramienta que más se destaque.

### Recuento de ¿Cómo se comunican en la empresa donde trabaja los programas de voluntariado existentes?



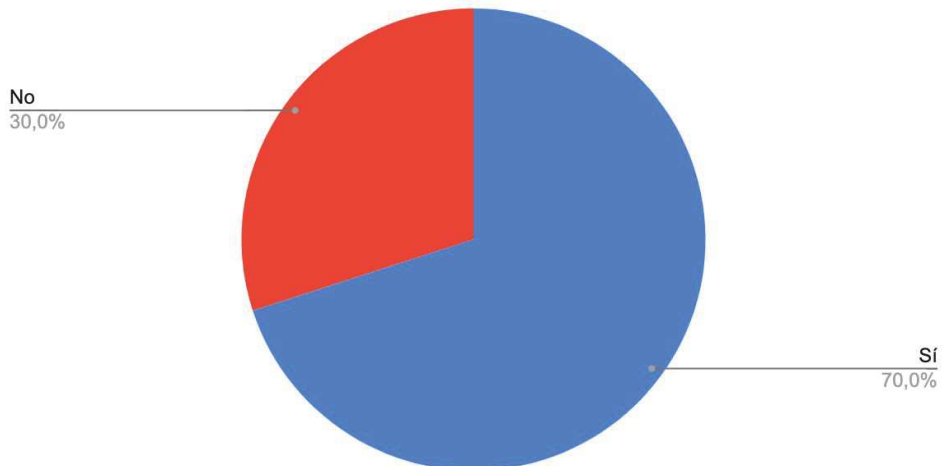
En cuanto a la pregunta número tres, aquella acerca de la participación actual o anteriormente en un programa de voluntariado, el 90% de los empleados encuestados expresa no participar no haber participado nunca de algún programa de voluntariado, solo el 10% responde haberlo hecho.

### Recuento de ¿Participa o ha participado de algún programa de voluntariado?



Los porcentajes obtenidos nos obligan a preguntarnos qué es lo que pasa entre saber y participar. Claramente, no alcanza con saber. Hace falta algo más que informar a los empleados. En relación a la cuarta pregunta sobre si tuviese interés en participar de algún programa de voluntariado, el 70% afirma conocer a quién dirigirse mientras el 30% expresa no conocer a los referentes.

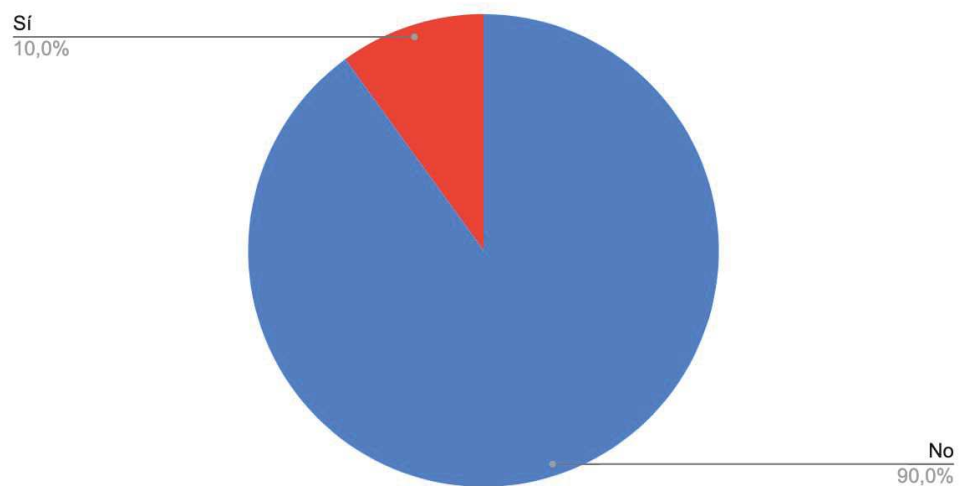
### Recuento de Si tiene interés en participar y aun no lo ha hecho ¿conoce a las personas encargadas y/como participar?



La quinta pregunta refiere al grado de motivación por parte de sus jefes directos a participar de los programas de voluntariado. La respuesta en este caso fue negativa para el

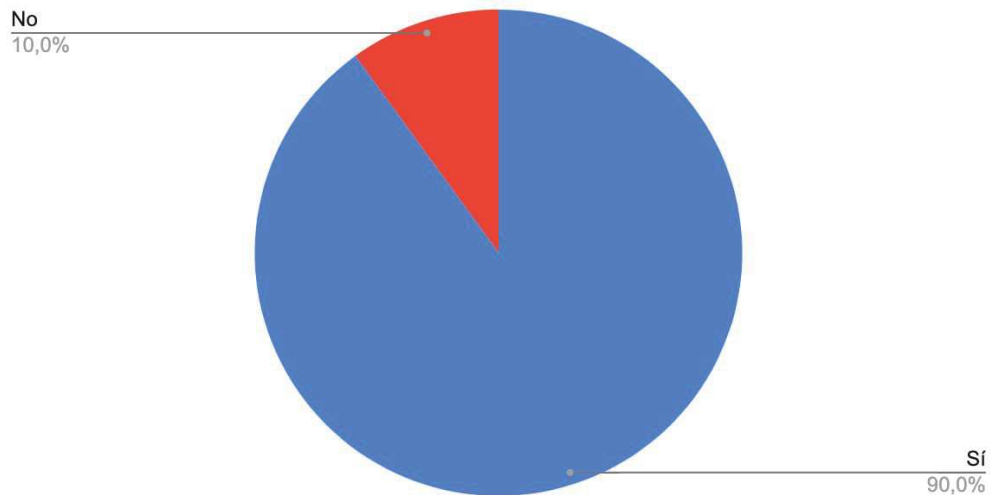
90%. Sólo el 10% indicó recibir motivación por su superior directo al respecto. Frente a estos resultados se podría suponer que para los jefes no es prioridad que sus empleados participen de dicho programas.

Recuento de ¿Lo motiva su jefe inmediato a participar de los programas de voluntariado?



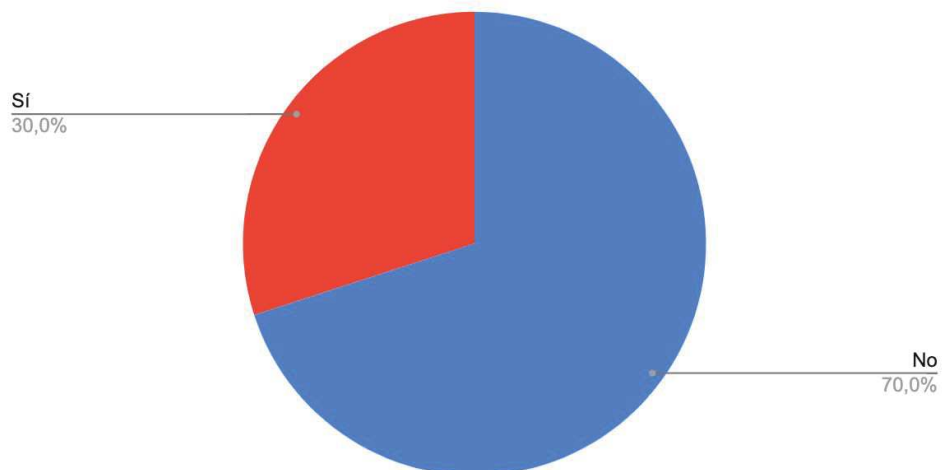
La pregunta número seis nos habla de la disposición del empleado a realizar actividades de un programa de voluntariado fuera de su horario laboral. Los resultados son que el 90% está dispuesto a participar bajo esas condiciones mientras que el 10% no está de acuerdo. Es un porcentaje muy alto que muestra la predisposición de los empleados que excede lo estrictamente laboral. Lamentablemente, la empresa o bien no logra verlo, o bien no es prioridad, tal como puede leerse en la pregunta anterior.

### Recuento de ¿Esta usted dispuesto a participar de un programa de voluntariado fuera de su horario laboral?



Por último, la pregunta número siete nos brinda información en cuanto al tiempo disponible de los empleados para poder participar de algún programa. En este caso el 70% expresa no tener tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones laborales y a la vez participar de los programas, mientras que el 30% expresa tener disponibilidad.

### Recuento de ¿Tiene tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones y además participar de algún programa de volu...



Este punto es crucial para comprender la falta de participación, también siguiendo el criterio de las prioridades de la empresa. Si bien no podemos detectar quién de la empresa decide qué es prioridad y qué no, el clima institucional nos indica que los programas de

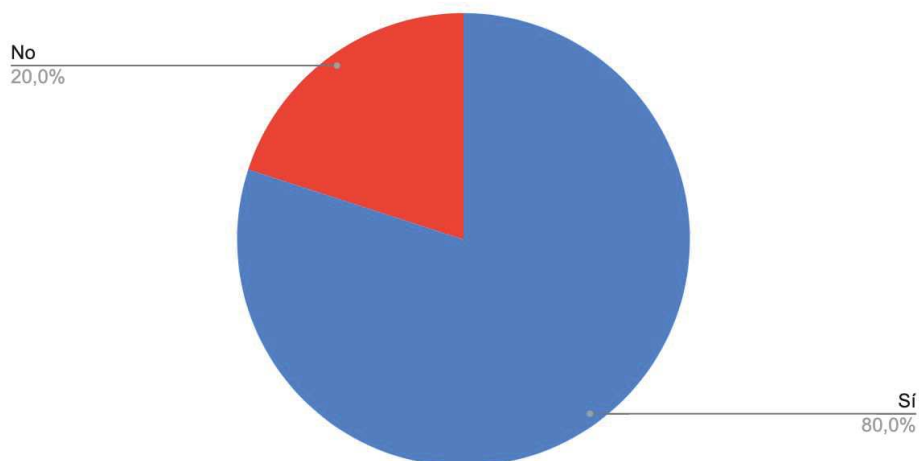
voluntariado no son tan importantes como lo expresa la misión de la empresa. Primero el trabajo, luego los programas de voluntariado. ¿Qué es más importante entonces? ¿A qué se debe la falta de correspondencia entre el discurso de la empresa y lo que realmente sucede? ¿Quién es responsable por la falta de participación?

## Resultados obtenidos de la encuesta a empleados de la Empresa 2

La misma encuesta fue realizada a empleados de la empresa número dos también con el objetivo de analizar la participación de los empleados en los programas de voluntariado y la manera en que se los comunica. A continuación se detallan y analizan los resultados obtenidos.

Los resultados de la empresa número 2 presentan diferencias respecto de la empresa número 1. En cuanto a la primera pregunta, el 80% de los empleados manifiesta conocer los programas de voluntariado que lleva adelante la empresa, mientras que solo el 20% dice no conocerlos.

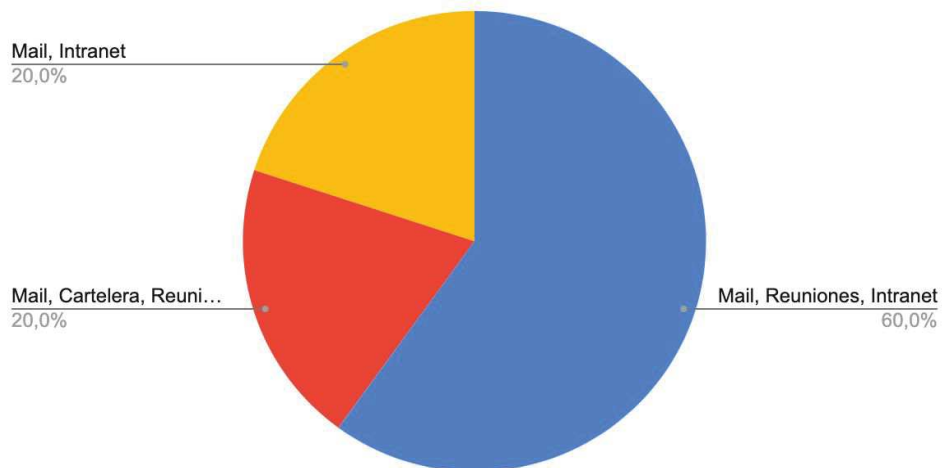
Recuento de ¿Conoce usted cuales son los programas de voluntariado en la empresa donde trabaja?



La segunda pregunta refiere a los medios a través de los cuales se comunican los programas de voluntariado. Según las respuestas obtenidas, podemos encontrar altos porcentajes de coincidencia respecto a algunos ítems. Los empleados responden en un

100% sobre el mail, un 80% las reuniones y la intranet, y por último un 20% a la cartelera. Si bien el mail, la intranet y las reuniones son los medios de comunicación más utilizados por la empresa, la encuesta nos revela que las carteleras también son un medio utilizado.

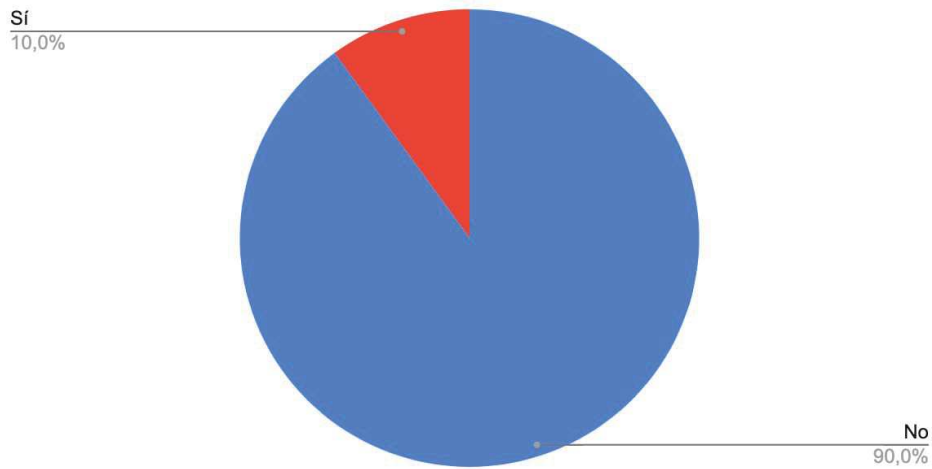
Recuento de ¿Cómo se comunican en la empresa donde trabaja los programas de voluntariado existentes?



La tercera pregunta busca conocer si los empleados participan o han participado en algún programa de voluntariado. Sólo el 10% responde haber participado, mientras que el 90% responde no haberlo hecho. Los porcentajes sobre esta pregunta nos obliga a preguntarnos qué es lo que sucede, por qué tan poca participación si el 80% de los empleados encuestados tiene conocimiento sobre los programas. Nuevamente, no alcanza con saber. Tiene que suceder algo más.

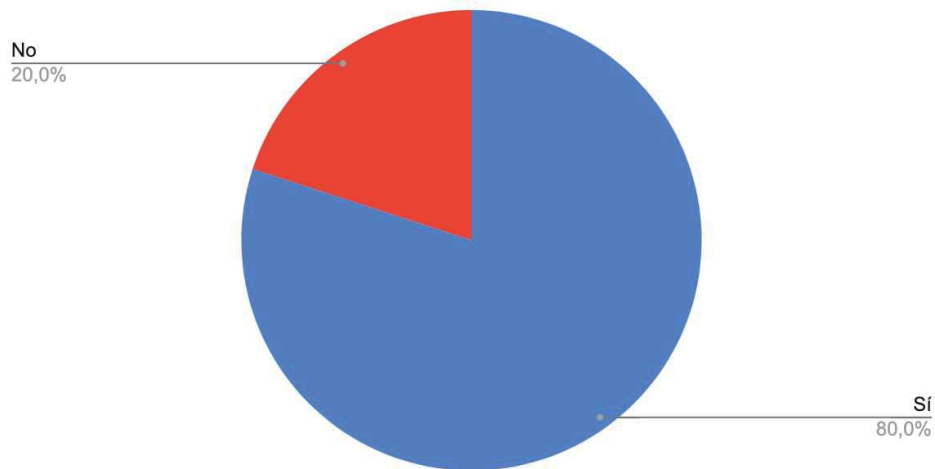


### Recuento de ¿Participa o ha participado de algún programa de voluntariado?



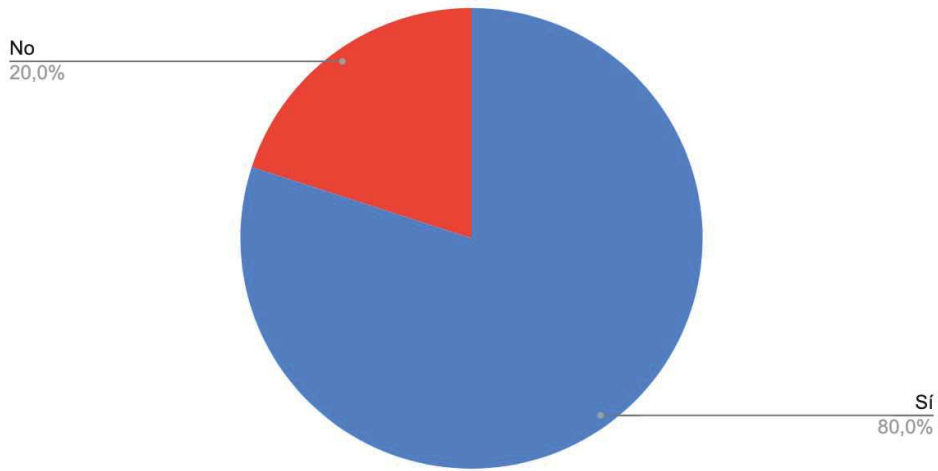
La cuarta pregunta comienza a descifrar si existe algún tipo de acción por parte de la empresa, si hay referentes o personas encargadas, y por supuesto si los empleados conocen a esas personas. Puede suceder que en caso de que un empleado tenga interés en participar de un programa pero no sepa cómo hacerlo, no tenga a quien dirigirse para informarse un poco más. Sobre esta cuestión, El 80% de los empleados de esta empresa dice conocer a las personas encargadas mientras que sólo el 20% dice no conocerlas. En principio, podemos afirmar que conocer a las personas encargadas tampoco es suficiente para que los empleados de esta empresa participen en los programas de voluntariado. ¿Qué hace falta entonces?

Recuento de Si tiene interés en participar y aun no lo ha hecho  
¿conoce a las personas encargadas y/como participar?



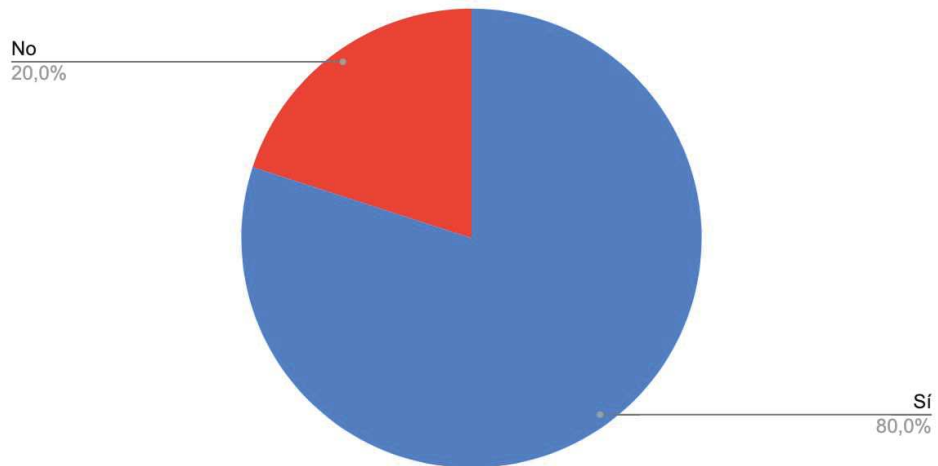
La quinta pregunta continúa indagando sobre posibles referentes que impulsen la participación. Esta pregunta busca conocer si el jefe inmediato los motiva que participen o si más bien es indiferente al respecto. Los resultados obtenidos son en un 80% afirmativos. Sólo un 20% responde que su jefe inmediato no lo motiva, no lo incita a que participe. Continuamos preguntándonos qué es lo que sucede. Pareciera que la empresa realmente considera a los programas de voluntariado como algo importante y cubre diversos aspectos de la comunicación de los mismos.

Recuento de ¿Lo motiva su jefe inmediato a participar de los programas de voluntariado?



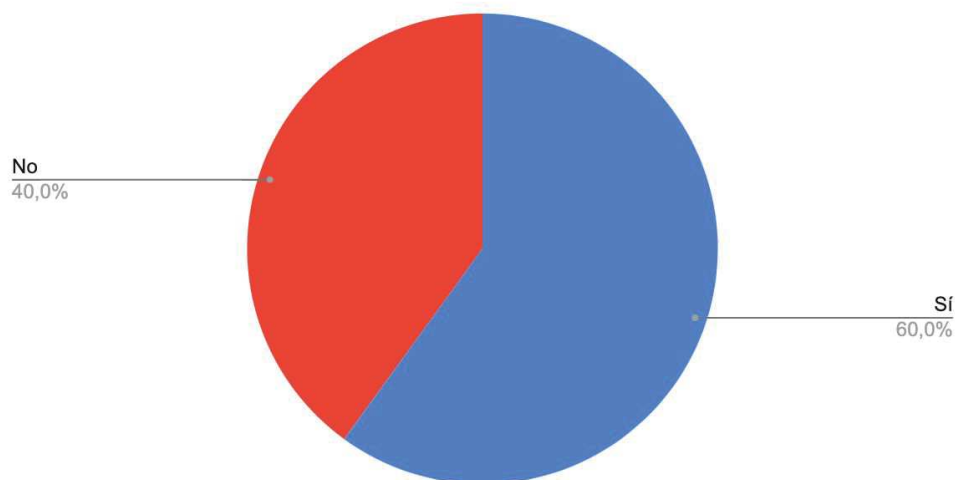
La sexta pregunta pone el foco en la intención de los empleados. Se les pregunta si están dispuestos a participar de algún programa de voluntariado fuera de su horario laboral. El 80% de los empleados encuestados responden que sí lo harían, contra el 20% que responde por la negativa. Incluso con estos resultados seguimos sin entender la falta de participación.

Recuento de ¿Esta usted dispuesto a participar de un programa de voluntariado fuera de su horario laboral?



Por último, se pregunta a los empleados si tienen tiempo suficiente para cumplir con las obligaciones laborales y al mismo tiempo participar de algún programa de voluntariado. Sobre este punto encontramos una tendencia distinta a la que veníamos obteniendo. El 60% de los empleados responde que tiene tiempo suficiente para ambas actividades mientras que el 40% responde no tenerlo.

Recuento de ¿Tiene tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones y además participar de algún programa de volu...



### Resultados obtenidos de la entrevista a empleados de la empresa 1

Para obtener información de una mirada diferente a la de los empleados se realizó una entrevista a una persona que ocupa un rol clave en el área de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la empresa 1. El objetivo de la misma es poder comprender qué es lo que sucede desde el punto de vista de las personas encargadas de transmitir los programas de voluntariado. Naturalmente, puede haber diferencias. A pesar de que las comunicaciones suceden, por diferentes motivos, algunas veces internos y otras veces externos, pueden no funcionar eficientemente. Por motivos de cuidado y seguridad no se va a dar el nombre de la informante. De aquí en más se utilizará este último concepto.

La informante comienza la entrevista respondiendo a la pregunta sobre el grado de responsabilidad que tienen las comunicaciones internas en la participación de los empleados en los programas de voluntariado. Responde que el objetivo de las comunicaciones es dar a conocer información necesaria para que los empleados participen, pero también para que conozcan el grado de importancia y el impacto que dichos programas generan en sus comunidades.

Los programas de voluntariado se comunican a través de los canales de comunicación interna como la intranet y el mail. Y refuerza el punto anterior, para alentar la participación de todos los empleados. Sin embargo, a diferencia de la respuesta de los empleados encuestados, no hace referencia ni a la cartelera ni a empleados representantes. Todo esto resulta paradójico ya que se espera mayor conocimiento por parte de la entrevistada que de los empleados encuestados. Quizás haya otras personas involucradas que también deban ser encuestadas. Pero sí hace referencia a otros medios que los empleados encuestados no tuvieron en cuenta al momento de responder, que son las redes sociales y la prensa. Quizás sea porque estos dos últimos medios mencionados no sean exclusivamente para los empleados sino que su alcance es mucho más amplio, toda la comunidad. También se podría pensar que tanto las redes sociales como la prensa no son necesariamente utilizados para invitar a participar más que para informar de la existencia. También insiste en que siempre se comunica la importancia tanto de los programas, como de otro tipo de acciones relacionadas que realiza la empresa hasta el involucramiento que se tiene con las comunidades a las cuales se apoya.

Pero no sólo se ocupan de informar sino también de analizar para incrementar el porcentaje de participación. Esto último es un claro signo que la empresa tiene un interés genuino en la participación y en todo lo que la Responsabilidad Social Empresarial representa. Pareciera no ser sólo una cuestión de marketing, como bien se ha desarrollado en capítulos anteriores que suele generar una mirada negativa en los empleados y la

comunidad. El marketing es algo que debe ser superado tal como se lo entiende socialmente. Ahora bien, para poder aumentar el porcentaje de participación la misma se mide a través de diferentes KPI (Indicadores Clave de Rendimiento). Se mide cada acción para poder estudiar qué estrategia implementar en la próxima acción a realizar. Suponiendo que el porcentaje de participación sea bajo, la acción específica que se hace es poner el foco en conocer cuáles son los motivos tanto de participación como de no participación. También conocer cuáles son los grupos de empleados al respecto y en qué momentos. La empleada entrevistada remarca que siempre tratan de entender bien su contexto para poder accionar de la mejor forma y lograr que el porcentaje de participación aumente.

## **Resultados obtenidos de la entrevista a empleados de la empresa 2**

Para la empresa 2 se realizó la misma entrevista que se hizo a la empresa 1 , también a una persona que ocupa un rol clave en el área de Responsabilidad Social Empresarial. Nuevamente, el objetivo es tener una mirada distinta a la de los empleados encuestados. También por motivos de cuidado y seguridad no se dará el nombre de la persona entrevistada. Durante el encuentro se acordó mantener su privacidad.

La entrevista comienza por el punto más importante de la presente investigación, la importancia y responsabilidad de las comunicaciones internas para que los empleados participen de los programas de voluntariado. Cuál es la mirada de la empresa sobre esta cuestión es fundamental para comenzar a entender si es un elemento clave para que dichos programas funcionen correctamente y con un alto grado de participación. Pero como pudimos apreciarlo a partir de los resultados de la encuesta, saber no significa participar. Que los empleados conozcan los programas no significa que participen de ellos. Pero veamos cuál fue la respuesta de la entrevistada. Sobre este punto comienza sosteniendo que la empresa está comprometida con la innovación y el crecimiento sostenible, y que el público de interés, los empleados, es un pilar fundamental para el cumplimiento de sus

objetivos. Dice saber muy bien que comunicar internamente, de forma responsable y comprometida es fundamental para generar compromisos en sus empleados. Y que el compromiso es el que da como resultado el éxito en la implementación y seguimientos de los programas de voluntariado. Además de informar, explica, las comunicaciones buscan generar compromiso.

Cuenta que la comunicación siempre está, y que busca abarcar todos los programas de voluntariado existentes. Los mismos se comunican a todos los empleados por medio de distintas acciones y con el objetivo lograr que el total de la nómina de empleados tenga conocimiento de los mismos. Los canales de comunicación utilizados son variados, entre los cuales se incluye la intranet, el mail y distintas reuniones. Resalta el carácter personal de las reuniones ya que permiten tener un feedback inmediato. La persona entrevistada cuenta que los medios de comunicación utilizados y que tienen un mayor alcance interno son el mail corporativo y la intranet. Pero que también utilizan la cartelera y publicaciones corporativas en la web. Sin embargo, vuelve a remarcar, lo que genera mayor impacto son las reuniones con embajadores y referentes de los programas.

Por su parte, los programas de voluntariado son presentados en forma integral con el objetivo de dar a conocer el porqué de la elección de dichos programas, el impacto de la implementación de los mismos sobre las comunidades con las cual se relacionan y la importancia de los resultados esperados. Presentar los programas integralmente es la mejor estrategia, lo cual implica los siguientes aspectos: la planificación, el diseño, el seguimiento y la evaluación de los mismos. Todo el proceso se comparte con los empleados. Al parecer, esto de generar transparencia podría llegar a generar también compromiso. En caso de tener un porcentaje de participación bajo de sus empleados se enfocan en conocer cuáles son sus necesidades y motivaciones, revisando la efectividad de los canales de comunicación y planteando propuestas atractivas.

Por último, Resulta significativa la relevancia que otorga a la misión y a los valores de la empresa. Uno de los aspectos fundamentales de los programas de voluntariado es que, como cuenta, están alineados los valores de la empresa y cómo se enfocan en el compromiso para un desarrollo sostenible.

## **Conclusión**

Luego de recopilar la información de la encuesta y analizarla podemos concluir que si bien las dos empresas analizadas llevan adelante una serie de comunicaciones para informar a sus empleados sobre los programas de voluntariado existentes, la participación lograda es casi nula. A pesar de saber cuáles son los programas, encontramos muy poca participación. Uno de los conceptos explorados que debe tenerse en cuenta para llevar adelante la responsabilidad social empresarial es la voluntad de los empleados. Saber no es suficiente. Para que los empleados se comprometan con los programas de la empresa donde trabajan es necesario que haya referentes que funcionen como nexo motivando y generando compromiso. Esta es una tarea muy difícil pero que no debe estar ausente. El principal problema entonces es la falta de compromiso.

En las dos empresas analizadas la mayoría de los empleados conocen cuáles son los programas de voluntariado corporativo ya que reciben comunicaciones al respecto. En general, dichos comunicados suelen darse por mail y por la intranet, aunque también, y aquí encontramos diferencias, la empresa 2 presta mayor atención a transmitirlo en reuniones. Siendo el mail una de las dos herramientas más utilizada para comunicar, encontramos aquí uno de los varios problemas. Tanto el mail como la intranet llevan a que la información se pierda entre la enorme cantidad de mails recibidos día a día que tienen que ver con las tareas cotidianas del empleado en cada puesto. Las empresas deberían prestar atención a



este problema e intentar resolverlo incorporando otras herramientas, como la trasmisión en reuniones informativas y la incorporación de referentes que lleven la información a cada empleado y detecten qué es lo que no funciona. También resulta sumamente importante informar sobre los avances y los resultados de los programas implementados, así como la trasmisión de experiencias de quienes han participado.

Del análisis de la encuesta surge también como problema de comunicación que los superiores inmediatos no motivan a los empleados a participar y tampoco le dan lugar a los programas al no tener tiempo disponible para este tipo de actividades que van más allá de su tarea cotidiana. La falta de motivación y de tiempo resulta contraproducente ya que como vimos no alcanzan los canales de comunicación tradicionales y existentes. Si bien las empresas manifiestan que la responsabilidad social empresarial es algo muy importante para sus directivos, pareciera ser que sólo queda en los discursos. En una primera mirada, no se ocupan en generar compromiso y participación. Si bien esto es algo que pueda llegar a suceder, desde la mirada de los empleados siempre es prioridad terminar con las responsabilidades laborales para luego participar de los programas. Sin embargo, parece no quedar tiempo para lo segundo. Y aunque todos los empleados manifestaron querer participar en su tiempo libre, parece que aún queda por generar mayor compromiso para que suceda.

Del análisis de las entrevistas podemos concluir que a pesar de los esfuerzos de las personas encargados de comunicar los programas de voluntariado sigue existiendo algún tipo de vacío ya que la participación de los empleados es muy baja. Por un lado, las empresas estudiadas en el presente trabajo de investigación parecen concebir a la Responsabilidad Social Empresarial como algo de vital importancia para su relación con la sociedad. Esto puede verse claramente en las publicaciones de sus sitios web como en los programas que realizan y la trasmisión de los mismos. Como se pudo desarrollar en párrafos anteriores, los medios utilizados y el trabajo dedicado pareciera ser bastante

extenso y considerable para ambas empresas, aunque quizás más para la empresa 2 que para la empresa 1. Sin embargo, la poca participación de los empleados puede conducirnos a reflexionar sobre si acaso la comunicación no es suficiente. Aunque esto no signifique que da lo mismo poner tanto esfuerzo o no en seguir mejorando las comunicaciones. Resulta de vital importancia llegar a cada uno de los empleados no sólo desde los distintos canales mencionados sino también desde los referentes. La comunicación humana, de persona a persona, es imprescindible para generar eso en el empleado que lo motive y lo movilice a participar. Y también para que pueda responder y decir qué es lo que le impide hacerlo. Considerar a la persona resulta fundamental.

## Bibliografía

- Acción RSE (2011). Responsabilidad social empresarial: gobernanza, medición y control de gestión. Santiago: Acción RSE.
- Aguilera, A. & D. Puerto (2012). Crecimiento empresarial basado en responsabilidad social. *Revista Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.
- Brennan, N., Merkl-Davies, D. y Beelitz A. (2013). Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualising Verbal Interaction Between Organisations and Their Audiences. *J Bus Ethics*.
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-38.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español, avalada por el *Translation Management Group*. Número de referencia ISO 26000:2010 (traducción oficial) © ISO 2010
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10 (4), 45-51.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.
- Fernández, R. (2005). Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Thomson, Colección Negocios, Madrid, España, pp. 110.

Fernández, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa una nueva cultura empresarial. Club Universitario, Alicante, España, pp. 116-117.

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54-61.

Friedman, M. (13/09/1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 1-6.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), 51-71.

Fundación Hazlo posible en:

<https://www.hazloposible.org/retos-en-la-movilizacion-de-voluntarios-problemas-y-soluciones/>

Jahdi, K. y Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*.

Martín, Pablo. (2018) La comunicación interna y el voluntariado corporativo como motor de la transmisión de valores en

<https://www.corresponsables.com/actualidad/taller-comunicacion-interna-y-voluntariado>

McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: Estados Unidos: McGraw-Hill.

Medina, A. & C. Gallegos (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista RAP*, 42(6), 1213-1230.

Moreno, J. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa. *Rev. Valenciana de Economía y Hacienda*. 12(III):9-50.

Points of Light Foundation, "Developing a Corporate Volunteer Program. Guidelines for Success", Washington, D.C., 1996. *Business for Social Responsibility*.

Preciado Hoyos, A. (2015) El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano en *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol.25, Nro. 55, pp.11-22.

Rubinsztein, J., Comunicaciones, (1997) Del libro *Administración aplicada a Organizaciones de Salud*, Editado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco. Compilación de varios autores. Editorial Osmar Buyatti.

Server R, Villalonga I. 2005. La Responsabilidad Social Corporativa y su Gestión Integrada. *Revista Economía Pública, Social y Cooperativa*. 53:137-161. Disponible en línea en: [http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/10\\_Server\\_y\\_Villalonga\\_53pdf](http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/10_Server_y_Villalonga_53pdf) (Acceso 15.04.2013).

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691- 718.

<http://www.desarrollosocial.gba.gov.ar/recursosWEB/recursos2/leynacionaldevoluntariadosocial.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta a los empleados

- 1- ¿Conoce usted cuáles son los programas de voluntariado en la empresa donde trabaja?  
A- Si / B- No
- 2- ¿Cómo se comunican en la empresa donde trabajo los programas de voluntariado existentes?  
A- Mail / B- Cartelera / C- Reuniones / D- Intranet / E- Otro
- 3- ¿Participa o ha participado de algún programa de voluntariado?  
A- Si / B- No
- 4- Si tiene interés en participar y aún no lo ha hecho ¿conoce a las personas encargadas y/o cómo participar?  
A- Si / B- No
- 5- ¿Te motiva tu jefe inmediato a que participes de los programas de voluntariado?  
A- Si / B- No
- 6- ¿Tiene tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones y además participar de algún programa de voluntariado?  
A- Si / B- No
- 7- ¿Está usted dispuesto a participar de algún programa de voluntariado fuera de su horario laboral?  
A- Si / B- No

### **Resultados encuesta empresa 1**

1- Si: 90% / No: 10%

2- Mail: 90% / Intranet: 80% / Cartelera: 40% / Referentes: 20%

3- Si: 10% / No: 90%

4- Si: 70% / No: 30%

5- Si: 10% / No: 90%

6- Si: 90% / No:10%

7- Si: 30% / No: 70%

### **Resultados encuesta empresa 2**

1- Si: 80% / No: 20%

2- Mail: 100% / Intranet: 80% / Reuniones: 80% / Cartelera: 20%

3- Si: 10% / No: 90%

4- Si: 80% / No: 20%

5- Si: 80% / No: 20%

6- Si: 80% / No:20%

7- Si: 60% / No: 40%

## **Anexo 2**

### **Entrevista a personas que ocupan roles clave en el área de comunicación en empresas multinacionales**

- 1- ¿Qué grado de responsabilidad cree que tienen las comunicaciones internas en la participación de los empleados en los programas de voluntariado?
- 2- ¿Se comunica a los empleados sobre la existencia de programas de voluntariado?  
¿Cómo?
- 3- ¿Se comunica a los empleados sobre la importancia de dichos programas en función de la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cómo?
- 4- ¿Cuáles son los medios a través de los cuáles se comunican los diversos programas de voluntariado?
- 5- ¿Implementan distintas estrategias para aumentar el porcentaje de participación de los empleados?
- 6- Suponiendo que el porcentaje de participación es bajo, ¿realizan algún tipo de procedimiento para conocer cuáles son los motivos por la poca o falta de participación?

### **Respuestas entrevista empresa 1**

- 1- Tenemos como objetivo dar a conocer la participación de los empleados a través de las comunicaciones internas, para que en todas las acciones que ellos participen, vean el grado de importancia y el impacto que generan en nuestras comunidades.
- 2- Utilizamos los canales de comunicación interna, como la intranet, para poder comunicar y alentar la participación de todos los empleados en las actividades de voluntariado.



3- Siempre, cuando presentamos algún programa, o realizamos una acción relacionada a ese programa, remarcamos el grado de importancia y involucramiento que tenemos con las comunidades a las cuales apoyamos.

4- Además de nuestros medios internos, como la intranet y mail, utilizamos muchas veces nuestras redes sociales y prensa.

5- Medimos a través de diferentes KPI, cada acción para poder estudiar qué estrategia implementar en la próxima acción a realizar.

6- Totalmente, hacemos foco en conocer los motivos de participación y no participación, que grupos de empleados, en momentos. Tratamos de entender bien nuestro contexto para poder accionar de la mejor forma y lograr que ese porcentaje de participación aumente.

## **Respuestas entrevista empresa 2**

1- Estamos comprometidos con la innovación y el crecimiento sostenible, nuestros públicos de interés son pilares fundamentales para el cumplimiento de nuestros objetivos. Sabemos que comunicar internamente de forma responsable y comprometida generan compromisos en nuestro empleados que dan como resultado el éxito en la implementación y seguimientos de nuestros programas de voluntariado.

2- Todos los programas de voluntariados existentes son comunicados a los empleados, por medio de distintas acciones tenemos como objetivo lograr que el total de la nómina de empleados tenga conocimiento de los mismos.

Nuestros canales de comunicación son variados, entre los cuales se incluye nuestra intranet, mail y reuniones. Estas últimas al tener un carácter más personal nos permite tener un feedback inmediato.

3- Los programas de voluntariado son presentados en forma integral , dando a conocer el porqué de la elección de programas, el impacto de la implementación de los mismos sobre

las comunidades con las cual nos relacionamos y la importancia de los resultados esperados.

4- Los medios de comunicación de mayor alcance interno son el mail corporativo y la intranet, pero también utilizamos la cartelera y publicaciones corporativas en nuestra web. Pero lo más significativo son las reuniones con embajadores y referentes de los programas.

5- Nuestra principal estrategia es presentar los programas en forma integral, lo cual implica la planificación , diseño, seguimiento y evaluación de los mismos.

Los programas de voluntariado están alineados con nuestros valores y nos enfocamos en el compromiso para un desarrollo sostenible.

6- En caso de tener un porcentaje de participación bajo de nuestros empleados nos enfocaremos en conocer las necesidades y motivaciones de los mismos, revisando la efectividad de los canales de comunicación y planteando propuestas atractivas.