Trabajo Final de Licenciatura

El rol de la comunicación en un Programa de Voluntariado Corporativo

Constanza Mateos

DNI: 33032264

Legajo: 18278

Mentor: Ernesto Gore

Julio 2012

A mis papás.

Porque sin su esfuerzo,

yo no hubiera podido llegar hasta acá.

A Ana Inés Clemente.

Por su constante apoyo y dedicación.

A mi abuelo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Índice

PROBLEMÁTICA 4

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 6

HIPÓTESIS 6

OBJETIVO 6

OBJETO 6

ESTRATEGIA METODOLÓGICA 7

ESTADO DE LA CUESTIÓN 10

LA RSE COMO MARCO DE CONTEXTO 12

DEFINICIONES DE LA RSE 16

GRUPOS DE INTERÉS 18

EL PÚBLICO INTERNO: UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA RSE 21

VOLUNTARIADO CORPORATIVO 25

¿POR QUÉ UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA ATENDER AL PÚBLICO INTERNO? 31

LA COMUNICACIÓN COMO PRODUCTORA DE SENTIDO 37

LA COMUNICACIÓN HACIA EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN 39

EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y LA COMUNICACIÓN 43

EJEMPLIFICACIÓN DE UNA EXPERIENCIA REVELADORA DE UN PVC 47

EL GRUPO ACME Y LA PROMOCIÓN DE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO 48

LA EMPRESA UNO Y SU PVC: DISEÑO, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN 56

IMPLEMENTACIÓN DE SOMOS TODOS EN UNO Y EL ROL DE LA COMUNICACIÓN 67

LOS RESULTADOS 2011 Y LA EVALUACIÓN PARA SOMOS TODOS EN UNO CON MIRAS AL 2012 83

CONCLUSIONES EN BASE A LA EXPERIENCIA DE SOMOS TODOS 88

BIBLIOGRAFÍA 106

Problemática

La comunicación institucional puede variar dependiendo de los objetivos que cada organización se haya propuesto, pero no comunicar no es una alternativa. La comunicación es parte de la gestión estratégica de cada organización, atravesando todos los ámbitos de la empresa.

Un Programa de Voluntariado Corporativo (en adelante "PVC") también forma parte de la estrategia y cultura organizacional, y como tal, se comunica.

Un PVC es un espacio de participación promovido por la empresa en el que los empleados de la misma brindan su tiempo y competencias para generar beneficios en la comunidad con la que la empresa haya decidido, por cuestiones estratégicas, relacionarse. Todo PVC se desarrolla recorriendo las siguientes etapas:

Planificación – Implementación – Evaluación

La comunicación atraviesa y acompaña a estas etapas, produciendo sentido en ellas y generando el espacio de intercambio de intereses y el valor que cada organización haya aspirado a. La comunicación es, por lo tanto, una herramienta clave en la construcción, el desarrollo y la continuidad de un PVC. Es un elemento fundamental que sirve para alcanzar los objetivos deseados por la compañía.

El trabajo analizará cuál es el rol de la comunicación interna en el desarrollo de un PVC para que éste sea un espacio de participación que involucre de manera constructiva a los empleados, a la compañía y a la comunidad y que a la vez logre los distintos objetivos que persigue el público interno de la empresa y ella misma como institución al desarrollar o participar del programa. Con lo cual, para analizar el rol de la comunicación interna se hará foco en los beneficios internos de un PVC. Es decir, los beneficios para los voluntarios y para la empresa como un todo y los objetivos de ambos en relación a un PVC porque es a quienes está dirigida la comunicación interna.

Para tal análisis se observará la implementación real del plan comunicacional de un PVC en particular, aludiendo a cada una de las etapas y a su relación con la comunicación interna; partes de la estrategia integral. La experiencia reveladora nos posibilitará vislumbrar el rol de la comunicación no sólo en cada una de las etapas del PVC, sino que también a nivel general. Además, la experiencia permitirá aprender de ella para futuras prácticas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el rol de la comunicación en un Programa de Voluntariado Corporativo?

Preguntas secundarias

¿Por qué y bajo qué contexto surge un Programa de Voluntariado Corporativo?

¿Por qué desarrollar un Programa de Voluntariado Corporativo para atender al público interno?

¿Cuán importante es la comunicación para poder cumplir los objetivos propuestos en la estrategia del Programa de Voluntariado Corporativo?

¿Por qué fomentar espacios de diálogo en un Programa de Voluntariado Corporativo con los colaboradores de la empresa?

Hipótesis

La construcción de sentido en un Programa de Voluntariado Corporativo está directamente relacionada con el proceso de comunicación existente en el espacio de diálogo del mismo.

Objetivo

Dar cuenta del rol de la comunicación en un Programa de Voluntariado Corporativo.

Objeto

La comunicación interna en un Programa de Voluntariado Corporativo.

Universidad de SanAndrés

Estrategia Metodológica

Por cuestiones institucionales, la empresa solicitó que su identidad se mantuviera reservada. Con lo cual, se decidió hacer uso de nombres ficticios para el análisis. La empresa se llamará UNO. UNO pertenece a un grupo mayor de empresas el cual se conocerá en el trabajo como Grupo ACME[1].

Para dar cuenta del rol de la comunicación en un PVC se tomará la experiencia de la organización UNO ya que es un claro ejemplo de la implementación de un PVC transversal a nivel geográfico y jerárquico. La empresa pertenece a la industria de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información y hace aproximadamente un año que lleva adelante su PVC. Al ser una organización con gran presencia a nivel federal y con una gran cantidad de colaboradores se apoyó en un estratégico plan de comunicación para lograr los objetivos propuestos por el PVC.

Se analizará el PVC de UNO en todos sus estadíos; diagnóstico, diseño de estrategia, planificación, implementación, evaluación y luego se tomará como ejemplo puntual una de las acciones del PVC para dar cuenta del papel de la comunicación en las etapas de una actividad de voluntariado en particular. De esta manera se podrá ver de qué forma la comunicación atraviesa todo el programa y todas sus instancias.

UNO pertenece a un grupo mayor conformado por varias Unidades de Negocio (en adelante "UDNs"). Esto implica que el PVC y su estrategia de comunicación se alinearon a un programa paraguas de un grupo de empresas que comparten una identidad común. No sólo eso, sino que también comparten actividades de voluntariado corporativo que son transversales a todas las UDNs, además de las adaptadas a cada una de ellas.

El Grupo ACME fomenta el PVC en todas sus UDNs. Con lo cual, la estrategia de comunicación de UNO tuvo que seguir y compartir valores institucionales que

[1] En ocasiones se referirá al Grupo ACME como "Grupo" o como "ACME".

respondieran al Grupo. Esto permitirá ver la importancia de la comunicación en un PVC al estar adaptado a la empresa y a la vez alineado al Grupo de tal forma que permita la congruencia con los valores de la empresa y a la vez genere un sentimiento compartido y de integridad a nivel Grupo.

Objeto y Teoría

Mensurar y evaluar los resultados de la implementación de una estrategia de comunicación permite valorar si el efecto de la comunicación fue el deseado originalmente. Para esto hay que relevar y medir los impactos de las prácticas en relación a los objetivos por los cuales se decidió emitir tal comunicación. La comunicación puede ser efectiva o no en cuanto al cumplimiento del objetivo esperado.

De todas maneras, en el trabajo no se busca evaluar la efectividad de la comunicación sino analizar el rol de ésta en un PVC. Pero evidentemente la efectividad es importante para entender el rol y lo fundamental que es ejecutar una estrategia de comunicación que acompañe a la estrategia del PVC. Si el PVC logra los objetivos propuestos se deduce que la comunicación fue efectiva. Por lo tanto, evaluar los resultados de un PVC es una manera de evaluar los resultados de la comunicación en él.

La comunicación puede observarse en los PVCs en la medida en que ésta es la herramienta que materializa y da sentido a este tipo de programas. La comunicación está presente durante todo el proceso de un PVC y es el componente clave para su desarrollo. La comunicación es aquella que se encargará de que un PVC cumpla sus objetivos. Mediante el uso de la comunicación se intentará generar un espacio de diálogo entre la empresa y los colaboradores, espacio que genere el valor de poder satisfacer las necesidades de los empleados. La comunicación propiciará el intercambio de información entre los colaboradores voluntarios y la compañía. La comunicación en un PVC se observa entonces en estos espacios de intercambio.

Objeto y Metodología

Para el análisis en cuestión se tendrá en cuenta todo material que pueda ser útil para dar a conocer el rol de la comunicación en un PVC. Se decidió trabajar sobre la comunicación interna en un PVC en sus tres etapas de desarrollo. Es decir, se trabajará sobre la comunicación hacia el interior de la organización, ya que uno de los motivos de plantear un PVC nace del poder satisfacer las expectativas de los colaboradores, y es a ellos a quienes van dirigidas este tipo de prácticas y a quienes se invita a participar. Los colaboradores son uno de los tres actores clave de un PVC. Los otros dos son las Organizaciones de la Sociedad Civil y la empresa como institución. Los tres tienen distintos objetivos que desean cumplir del querer implementar y/o participar de un PVC. Más adelante se hará hincapié en ellos.

Retomando el tema de que los colaboradores son uno de los actores clave del PVC y que se hará foco en la comunicación interna del programa, es importante aclarar que la comunicación del mismo comienza dirigiéndose a ellos con el fin de promover su participación en este espacio de transformación cultural brindado por la empresa. Por lo tanto, es importante que primero la comunicación fluya en el interior de la organización. Sin la participación de los voluntarios corporativos, no habría PVC, sin la motivación por la participación no habría voluntarios y sin la comunicación, no habría motivación.

Para tal efecto, he decidido hacer uso de la comunicación interna del PVC de UNO porque conozco su experiencia e historia en materia de voluntariado corporativo, porque es una empresa de gran envergadura que lleva adelante un PVC transversal y su estrategia de comunicación también sigue este patrón y porque sus resultados demuestran el éxito que tuvo y tiene desde su nacimiento hasta el día de hoy. Con lo cual, resulta en un PVC rico para analizar y utilizar como experiencia reveladora.

Estado de la cuestión

Por un lado se tendrán en cuenta los fundamentos conceptuales en torno a los Programas de Voluntariado Corporativo y sus implicancias internas y por el otro, al vínculo entre estos programas y las prácticas de comunicación hacia el interior de la corporación.

Algunas corrientes de pensamiento suponen que el PVC es un recurso estratégico que se aplica primordialmente para cumplir objetivos de negocio creando cultura organizacional con todo lo que el término implica. Por otro lado, se encuentran los que siguen la idea de que el PVC se emplea casi exclusivamente para ayudar a la sociedad.

En el análisis se seguirá la línea de que el PVC se utiliza principalmente para perseguir objetivos corporativos ya que interesa ver lo que sucede hacia el interior de la corporación. Los estudios relacionados con esta visión suponen que un PVC es una herramienta para fortalecer los equipos de trabajo, aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa, desarrollar capacidades personales y profesionales, vincular la vida laboral con la personal, satisfacer las necesidades de los empleados y por ende, mejorar el clima interno y llevar hacia una mejor producción. Es decir, como una manera de agregar valor a la empresa mientras que se desarrollan competencias humanas. Supone también que para que el PVC responda a los objetivos del negocio, éste debe ser estratégico; integrando las necesidades de la sociedad, las expectativas de los colaboradores y las prioridades de la empresa.

De todas maneras, cabe aclarar que el hecho de percibir al PVC como método de ayuda también es una manera de alinearlo al negocio ya que, y sin una explicación exhaustiva, promueve el consenso con las comunidades vecinas disminuyendo el riesgo de conflicto externo y permite la transformación social generando así cada vez mayores

potencialidades en la sociedad que también afectarán de manera positiva a la gestión empresarial.

En cuanto al segundo fundamento conceptual, se piensa que la comunicación y el PVC son un matrimonio en tanto y en cuanto la organización está hecha de comunicación. Es decir, el PVC al ser una práctica social corporativa está acompañado de prácticas comunicacionales que le dan sentido al mismo.

Se expresa que la comunicación es bilateral y que genera espacios de diálogo entre los involucrados mediante el intercambio de información con miras a compartir significados que construyen y reconstruyen las prácticas de voluntariado corporativo.

La línea de pensamiento de este trabajo concuerda con lo manifestado. En concordancia con que la comunicación de un PVC genera vínculos, afianza valores personales y profesionales, promueve la participación, el reconocimiento, motiva, es de carácter emotiva y construye espacios en los que se comparten experiencias significativas que producen sentido y le dan sentido al PVC acompañándolo durante todas sus etapas.

Universidad de
SanAndrés

La RSE como marco de contexto

Los Programas de Voluntariado Corporativo surgen para ser una de las respuestas a la necesidad de atender las múltiples expectativas e intereses de los grupos de interés[2] de una empresa y a las necesidades de la misma. Esta necesidad de comenzar a relacionarse con los colaboradores de una manera distinta deviene junto con el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria (en adelante "RSE"). Con lo cual, explicar la RSE, sus dimensiones y sus implicancias, servirá para comprender el marco conceptual en el que se engloba el voluntariado corporativo.

Si nos remontamos a la década del 70, nos encontramos con que el rol que cumplía la empresa como actor social era percibido en relación al carácter económico. Las corporaciones eran vistas como entes que maximizaban su eficiencia en cuanto a la productividad, a generar empleo y a cumplir con las responsabilidades legales; conjetura de que la relación con la sociedad era pura y exclusivamente unidireccional en base a un contrato social básico. La empresa tendía a accionar mirando hacia su interior y teniendo en cuenta los impactos internos económicos sin poner foco en los impactos externos y/o sin tener en cuenta a sus grupos de interés.

Con la industrialización en escena se empezó a percibir a la organización como un todo, dentro de un sistema abierto en el que las relaciones con el entorno tenían gran influencia en ella.

La transparencia de la actividad de la empresa a causa de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las nuevas expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto globalizado y bajo el cambio industrial y la preocupación por el deterioro del medioambiente provocado por la actividad económica hicieron que cambiara la manera tradicional de hacer negocios.

[2] Conocidos como *stakeholders*. Se define a los grupos de interés en el apartado 'Grupos de Interés'.

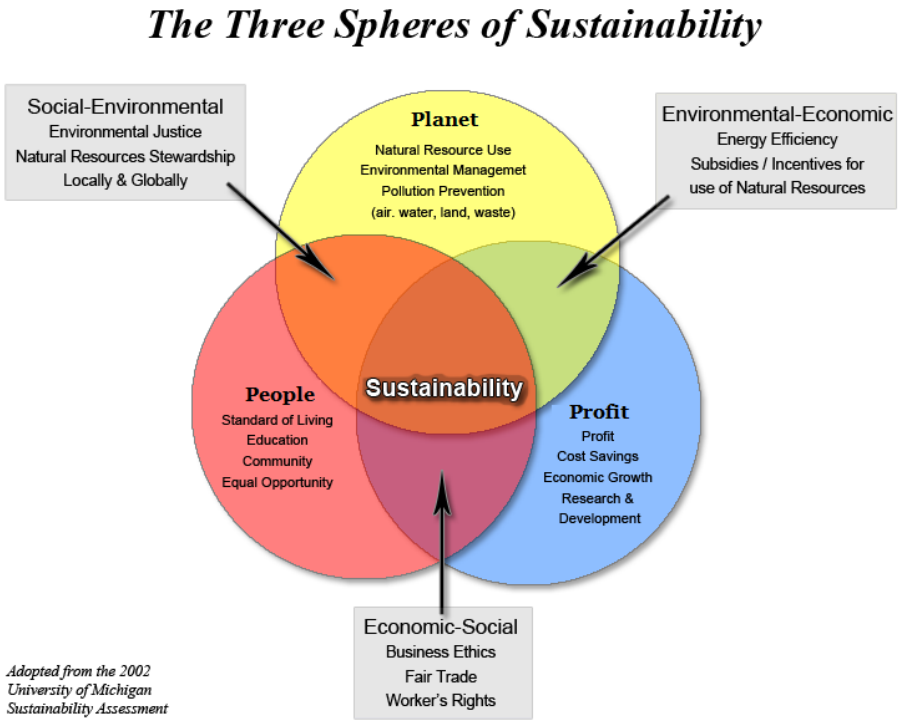
El rol de la empresa ya no es sólo económico sino que sumó a sus responsabilidades, las dimensiones sociales y medioambientales, apuntando hacia un desarrollo sostenible generando valor en todos los grupos con los que la empresa se relaciona, sin dejar de lado su bien propio.

John Elkington en el año 1998, acuña el termino de Triple P; *Profit, People, Planet,* también conocido como *Triple Bottom Line*. La ecuación es simple: si la sociedad no está sana, las empresas no pueden desarrollar su potencial, y sin la riqueza, la innovación y los aportes que provee la empresa, las sociedades no hubieran podido crecer en tal medida.

La sustentabilidad es el objetivo final de gestionar una estrategia de RSE. El término *desarrollo sustentable* emergió en la Comisión Brundtlandt de las Naciones Unidas en 1987, aludiendo a "el desarrollo que guarda relación con las necesidades de la actualidad sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para atender sus propias necesidades."[3]

El siguiente esquema muestra que la generación de valor y el manejo de las tres dimensiones de manera responsable llevan al desarrollo sustentable:

[3] En Hupperts, P. (2008). *El tango de la sostenibilidad. El desafío de la Responsabilidad Social Empresaria.* Temas Grupo Editorial. p. 6



Senge, P. (2009), en su libro La Revolución Necesaria, ve este cambio como una revolución en la que su mayor causa es el cambio climático global y la falta de recursos. Esta revolución tiene la peculiaridad de hacer reaccionar a las grandes empresas.

Siguiendo las líneas del autor, hoy hay que ver más allá de la *burbuja* interna, tomar otros caminos para crear una economía regeneradora en la que todos los actores salgan beneficiados. Descubrir que se puede gozar de una floreciente economía social con un ecosistema sano. Entender que lo social, lo económico y lo medioambiental son partes interdependientes de un mismo sistema es la clave para gestionar la RSE de manera estratégica. Entender que la empresa forma parte de ese sistema integral, es empezar a ver de qué manera se puede colaborar pensando sistemáticamente, y la RSE llegó para hacer esa colaboración; para crear en vez de reaccionar.

Según Senge, hay líderes empresariales que se preguntan por qué invertir tiempo y dinero en esta nueva forma de negocio si la verdadera escasez de recursos y deterioro del ecosistema no se verá hasta dentro de varios años. La respuesta es simple: los

consumidores, inversionistas, empleados, proveedores y todo tipo de actor social, demandan y prefieren una empresa responsable a una que no lo es.

La sociedad en la que la empresa está inmersa comenzó a tomar conciencia de las problemáticas sociales y medioambientales y a incorporar estos nuevos valores en sus creencias, con lo cual, adaptarse al cambio es la manera de dejar satisfechos a los actores sociales, porque es así como hoy en día prefieren elegir a la hora de invertir, trabajar y comprar.

Llegar hasta el nivel de concientización no fue un salto mágico. Lo que comenzó con acciones filantrópicas; una acción de donación a terceros sin esperar nada a cambio, terminó en acciones proactivas que integran los intereses de varios actores involucrados las cuales, según Hupperts, P. (2008), siguen una mirada distinta de hacer negocios, utilizando el método de *beneficiémonos todos* estratégicamente pensando a largo plazo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Definiciones de la RSE

La RSE podría definirse entonces como la acción voluntaria de las empresas de generar valor interno y externo en relación a cuestiones sociales, económicas y medioambientales. Es la responsabilidad, y no la obligación, que hoy en día tienen las empresas para con sus grupos de interés reconociendo, asumiendo y respondiendo a las consecuencias de su propio comportamiento generando beneficios en sentido *win win* e impactando de manera positiva en quienes se relaciona. Es un modelo de gestión que adopta la organización, que atraviesa a toda la empresa e involucra a todos sus grupos de interés, basándose en una triple línea de resultados y buscando el desarrollo sustentable.

Teniendo en cuenta que el concepto de RSE es cambiante, las definiciones de ella son varias. Se enumeran algunas debajo, ninguna de ellas correcta o incorrecta.

En Amartya, *Amartya – Empresa Social*, entienden a la RSE como "una visión de los negocios que incorpora en su estrategia el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, convirtiéndola en una ventaja competitiva, tendiente a lograr una sociedad equitativa, inclusiva y sustentable."[4]

El World Business Council on Sustainable Development en su reporte Meeting Changing Expectations (1999) la describe como el compromiso de las compañías de contribuir con el desarrollo económico mientras mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general.

El Instituto Ethos de Brasil la define como "la capacidad de unir los intereses de las distintas partes interesadas (accionistas, funcionarios, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medioambiente) y conseguir incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de

[4] Recuperado el 18 de mayo de 2012 de http://www.amartya.org.ar/vieja/english/investigacion_RSE.pdf .

todos y no sólo la de los accionistas y propietarios. Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo."[5]

El PVC es una de las maneras de generar un *win win* para los colaboradores y para la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[5] En presentación de Power Point de la materia Marketing Social, Semestre Primavera 2009, Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

Grupos de interés

Las distintas partes interesadas, consideradas las *dimensiones de la RSE*, son denominadas grupos de interés. Son los actores con los que la empresa se relaciona, los que influyen en ella y a los que hoy las compañías rinden cuentas.

Para ajustarnos a una definición de grupos de interés, seguiremos las palabras de la ISO 26.000 (2010; traducción oficial) que en su guía de responsabilidad social los define como aquellos grupos o particulares que pueden verse afectados por las actividades, productos o servicios de una compañía; o cuyas acciones puedan afectar a la capacidad de la organización para implementar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

Tomaremos como grupos de interés los delimitados por el Instituto Ethos: Valores y Transparencia, Medioambiente, Gobierno y Sociedad, Público Interno, Comunidad, Proveedores y Clientes.

Se espera que la organización, al ser vista como un sistema abierto que intercambia información con el entorno, satisfaga las expectativas de sus grupos de interés e incorpore variables sociales y medioambientales a su estrategia, cuestiones necesarias para hoy cumplir con el objetivo de su negocio. Druker, P., (1994) ejemplifica esto en su libro La Sociedad Post-Capitalista al decir que “las organizaciones en la sociedad de Organizaciones tienen la responsabilidad de encontrar un enfoque para los problemas sociales básicos, que esté de acuerdo con su competencia y que ciertamente convierta lo problemas sociales en oportunidades para la organización.” (p.114)

Algunas investigaciones demuestran la importancia de atender a estos públicos:

Un estudio de Globescan y TNS Gallup (2008), en el que se realizaron 32.000 entrevistas, demostró que en Argentina, el 60% de los encuestados cree que las

empresas deben ir más allá de lo requerido por la ley. Otro estudio de TNS Gallup (2007) en el que se preguntó a los encuestados si habían considerado castigar a la compañía que observa que no es socialmente responsable por medio del rechazo de sus productos o criticándola frente a otros da cuenta de que el 22% lo ha realizado y el 12% lo ha considerado pero nunca lo ha hecho. En cuanto a la visión de los accionistas, un estudio de Globescan (2008), muestra que, en Alemania, por ejemplo, el 20% de los encuestados compró o vendió acciones teniendo en cuenta la *performance* social de la empresa, frente al 16% del año 2003. En los países de mercados emergentes, el 69% admitió que aceptaría pagar un 10% más por un producto producido en forma social y medioambientalmente responsable según una investigación de Globescan (2003).[6]

Conforme a la AA1000SES (2011), una guía que delimita estándares de responsabilidades para con los grupos de interés, el compromiso con ellos es crucial y necesario para el progreso de la organización. Comprometerse con los grupos de interés y responder a sus necesidades significa un mejor rendimiento para la empresa. Las corporaciones están comenzando a ver a los grupos de interés como un recurso que contribuye a lograr los objetivos que por sí sola no podría.

Así, y de forma paulatina, la relación entre empresa y actor que la rodea mejorará. Esto se logra mediante la creación de espacios de diálogo a través de la comunicación entre los grupos de interés y la organización para así poder identificar de qué manera comprometerse con ellos, promover la confianza y generar prácticas del estilo *win win*. Con lo cual, se podría decir que se pasó de la comunicación unidireccional, que se centraba en investigación de mercado y publicidad, a una comunicación bidireccional que fomenta el diálogo, la participación y con ello la construcción de sentido.

[6] Datos tomados de presentación de Power Point de la materia Marketing Social, Semestre Primavera 2009, Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

Definir cuáles son los grupos de interés de una empresa puede variar dependiendo de su actividad y del contexto en el que se ubique. Una buena manera de identificarlos es concentrándose en temas clave para el desarrollo de la empresa. Por ejemplo, y siguiendo las declaraciones de AccountAbility (2006; primera edición castellana) en su manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, una buena forma de descubrirlos es tener en cuenta con quiénes se tiene responsabilidad legal, quiénes son lo suficientemente influyentes en el negocio, quiénes se encuentran lo suficientemente cerca como para que la actividad de ambos influya en los involucrados y quiénes suelen depender más de las actividades de la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El público interno: una de las dimensiones de la RSE

El público interno forma parte de los grupos de interés de una empresa, y por ello, en este nuevo contexto, hay que atender a sus demandas si se quiere mejorar el rendimiento tanto de los colaboradores como de la empresa. Bajo este nuevo paradigma, se concibe un cambio del modelo tradicional en el que se pasó de la división entre la vida personal y laboral a la integración laboral personal, siendo éste un factor que incide a la hora de elegir un puesto de trabajo. Una publicación digital de ComunicaRSE (2011, 18 de julio) exhibe que de acuerdo a una encuesta realizada por el Grupo Michael Page para América Latina a más de 2000 ejecutivos de los países del Cono Sur, el 77,9% de las personas considera la RSE a la hora de aceptar una oferta laboral.

El público interno es el capital humano que conforma la organización. Son personas que juegan varios roles en la sociedad y tienen intereses, expectativas, valores y bagajes culturales distintos que aportan al comportamiento y a la cultura organizacional. Cada individuo forma parte del engranaje que hace funcionar a la organización como un todo. Responder a sus expectativas contribuyendo a su satisfacción personal es también la manera de satisfacerlos en lo profesional e incidir en su productividad.

Las empresas quieren buenos trabajadores, desde la perspectiva de la eficiencia hasta la perspectiva de la valoración humana. Estamos, además, bajo una revalorización del individuo como ingrediente fundamental de la organización. Es decir, se lo observa y aprecia de manera distinta; como recurso capaz de aportar nuevas ideas, y las empresas dependen de ellos y de su potencial; profesional y personal, para el éxito. Es el grupo prioritario al interior de la compañía.

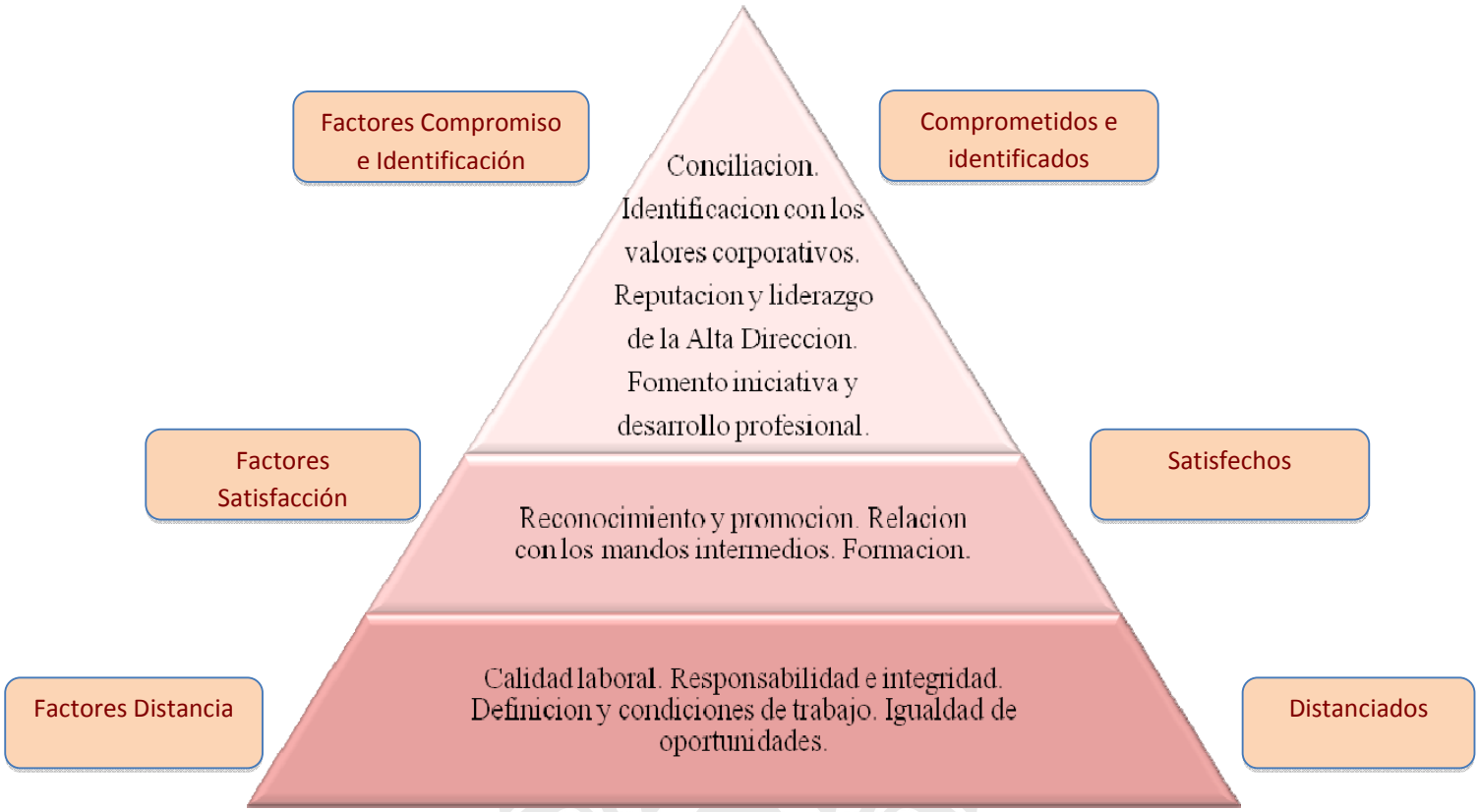
En los tiempos que corren, si bien la razón de ser de la empresa es generar ganancias, ya no puede ser lo único que la misma aporte al tejido social. En una sociedad en la que los colaboradores pasaron a ser considerados de *personal* a *capital*

humano como el recurso clave para la generación de contenidos y cultura interna, la empresa no puede dejar de tenerlos en cuenta en los efectos que en ellos causen sus actividades. Aunque se haya mencionado al comienzo del análisis que las prácticas de RSE son totalmente voluntarias por parte de las empresas, de a poco se van convirtiendo en imperativos en la gestión organizacional como herramienta de ventaja competitiva y elemento de diferenciación al mejorar el clima interno y así impactar de manera positiva en la estrategia de negocio.

Aun así, ya sea por motivos de negocio o por aportar valor a la sociedad que vaya más allá de lo material, las empresas se encuentran bajo un nuevo modelo de gestión; internamente se pasó del vínculo en el que priorizaba la imposición, a una relación de colaboración y acuerdos mutuos.

Según un escrito de Ricardo Gómez Díez (2010) en el que expone acerca de la gestión de los talentos de los recursos internos a través de los intangibles, se está pasando de una relación racional en la que los colaboradores se sienten distantes de la cultura organizacional a una emocional en la que la identificación es el punto final al que el colaborador desea llegar para sentirse autorrealizado en el ámbito laboral. Para el diccionario Larousse, una de las definiciones de identificar es llegar a tener las mismas ideas, voluntades y deseos; en este caso sería identificarse con uno mismo dentro del espacio laboral e identificarse con la compañía a la que pertenece al compartir los mismos valores.

El siguiente gráfico tomado del ensayo de Gómez Díez (2010) muestra la manera en la que se acerca a un estadío de identificación:



La ilustración es un claro ejemplo del cambio en la percepción laboral que hubo en los últimos tiempos. La pirámide muestra cómo, a medida que se van dando los factores, los colaboradores se sienten más pertenecientes a la empresa resultando en un mayor compromiso para con su trabajo. Los factores están totalmente ligados a la transformación que sucedió desde el modelo tradicional económico al modelo de la RSE. Se adhieren además a los factores los valores compartidos por la organización y los percibidos por los colaboradores. Estos se ven reflejados en cada uno de los eslabones de la pirámide. Es decir, la base alude a la seguridad en el ámbito laboral, la etapa intermedia se relaciona más a valores de reconocimiento profesional y lleva a que los empleados estén satisfechos en su trabajo y la cúspide aspira a retribuciones intangibles mediante valores emocionales que resulten en un capital humano comprometido e identificado, tanto a nivel laboral como a nivel personal.

Es importante causar estos factores para lograr identificación, sentido de pertenencia, compromiso y llegar a la autorrealización personal. De tal forma, brindar estas posibilidades al público interno es reparar en sus inquietudes y expectativas.

Una de las maneras de incitar estos factores y responder a los intereses de los colaboradores es creando un espacio de realización personal y profesional; este espacio puede ser concebido por la institucionalización de un PVC.

El desarrollo laboral ya no es sólo profesional; los individuos quieren crecer como persona en su profesión y en la compañía en la que forman parte. Existen hoy motivaciones intrínsecas en los colaboradores, como ser: la autonomía personal, la búsqueda de sentido y los nuevos desafíos. Estos nuevos imperativos llevan a que la empresa genere ambientes laborales, a través de la implementación de un PVC por ejemplo, que promuevan el desarrollo del potencial de su gente basados en la confianza mutua. Para que el PVC tome forma, cobre sentido y logre los objetivos, hay que comunicarlo internamente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Voluntariado Corporativo

Antes de sumergirnos en el concepto de voluntariado corporativo, cabe hacer una distinción entre éste y el voluntariado per se. La Organización de Naciones Unidas define al voluntariado como actividades no remunerativas que son producto de la libre voluntad de las personas y que benefician a terceros o a la sociedad en general. (En Fundación Compromiso y AMCHAM; 2004). Por otro lado, en Argentina, la ley de voluntariado establece que:

Art. 2º - "Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna." Ley 28.855 (En Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad www.cenoc.gov.ar).

En Argentina las prácticas de voluntariado tomaron fuerza luego de la crisis del 2001 en la que, según un informe de TNS Gallup Argentina (2007), se pasó de un 26% de individuos que habían realizado tareas voluntarias en los últimos 12 meses en el año 2000, a un 32% en el 2002. Claramente la época de crisis económica y la situación de desempleo en el país fueron motivaciones para que la sociedad Argentina mostrara una cultura solidaria en auge.

A diferencia del voluntariado, el voluntariado corporativo es llevado a cabo bajo un marco institucional que además de hacer partícipes a los voluntarios y a los beneficiarios pone en escena a la empresa como actor central. Tomaremos aquí dos definiciones de voluntariado corporativo:

"Conjunto de acciones realizadas por las empresas para incentivar y apoyar el compromiso de sus colaboradores en actividades de voluntariado en la comunidad."

Ruth Goldberg, en Ethos (2001). (En Fundación Compromiso; 2008).

"La movilización de las empresas de tiempo, talento, energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo, apoyo de la compañía a los proyectos."

Business in the community, UK. (En Fundación Compromiso; 2008).

Por lo tanto, el voluntariado corporativo es una manera de materializar la ayuda social de la empresa a través de la acción de su capital humano; los colaboradores, proporcionando a estos oportunidades de participación constructiva mediante la exención de su potencial solidario. Es una estrategia de gestión que la posiciona como marca empleadora socialmente responsable mediante la estimulación de la participación solidaria de su gente que permite además, satisfacer los nuevos intereses de los colaboradores haciendo un balance entre vida laboral personal mejorando las relaciones laborales.

En un marco institucional, un PVC es aquél que funciona de manera organizada regido por una estrategia previamente diseñada alineada al negocio de la compañía y con una planificación estipulada que paute un marco de acción con *reglas de juego* que respondan a la estrategia. Un PVC tiene en cuenta un presupuesto determinado para la inversión con mirada a largo plazo resultando en la continuidad de un programa y no en actividades sociales aisladas. Es aquél que canaliza la voluntad de los colaboradores por contribuir con la sociedad generando en ellos retribuciones intangibles como el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el desarrollo de sus capacidades para el trabajo en equipo contribuyendo de esta manera al clima organizacional a medida que logra los objetivos propuestos.

Siguiendo un ensayo de Forética (2011), se desprenden las siguientes premisas de la noción de voluntariado corporativo:

- Los empleados ejercen su tarea voluntaria como resultado de un interés personal para contribuir a la solución de necesidades sociales.
- La empresa canaliza a través de los voluntarios sus responsabilidades con la sociedad.
- Las tareas voluntarias se realizan libremente y sin coacción, pudiendo elegir el programa que mejor se ajuste a sus intereses dentro de la oferta disponible. La empresa no obliga a los empleados a llevar a cabo tareas de voluntariado.
- "Los empleados mantienen su salario durante las horas de jornada laboral que dediquen al voluntariado corporativo, dentro de las horas que la empresa acuerde ceder para este fin." (p.14)
- "La empresa no puede detraer a los empleados parte de su salario por dedicar tiempo al voluntariado, si bien puede especificar el número máximo de horas de trabajo que éstos pueden dedicar a esta función." (p.14)
- La empresa canaliza la actividad voluntaria hacia los fines sociales especificados, bien en solitario o en colaboración con alguna Organización de la Sociedad Civil (en adelante "OSC").
- Las actividades de voluntariado corporativo deberán organizarse en proyectos o campañas con un fin predeterminado, para garantizar su efectividad y permitir su gestión más eficiente y generadora de valor social.

De tal forma, se desprende la idea de que el PVC es también una prestación de recursos de todas las partes involucradas. La empresa pone al servicio la disponibilidad del tiempo y los recursos económicos necesarios, los voluntarios la empatía, la participación y también su tiempo y la comunidad la disposición de abrir su entorno e involucrarse con el otro.

Son varias las maneras de realizar actividades de voluntariado corporativo e involucrarse en este tipo de prácticas. Si bien el abanico es amplio, nos limitaremos a las siguientes:

1. Voluntariado Profesional: son aquellas que requieren del involucramiento de conocimientos y experiencias profesionales con el objeto de poder transferir ese conocimiento y dejar capacidades instaladas en el beneficiario. En estos casos suele suceder que no siempre todos los colaboradores tienen el perfil para participar de tal acción profesional que requiera conocimientos técnicos sobre la materia en cuestión, con lo cual, la convocatoria a la participación tiende a ser segmentada.

2. Jornadas de Voluntariado: se caracterizan por ser actividades puntuales de intervención en las que generalmente se manifiesta un alto grado de participación de los voluntarios.

3. Intervención en OSCs: son aquellas actividades que implican más de una participación y ocurren al intervenir en un programa mayor de una OSC, involucrando capacidades profesionales que brinden una mejora a la operatividad de la entidad beneficiada.

4. Convocatorias: son las actividades que brindan el espacio para que los colaboradores tengan la oportunidad de presentar y luego implementar su proyecto de acción solidaria mediante concursos abiertos. El objetivo es poder dar respuesta a los pedidos solidarios de los empleados mediante un canal institucional. A veces las pautas de participación se alinean a la estrategia del PVC al establecer las temáticas en las que se debe enfocar el proyecto siguiendo las mismas temáticas que atiende el PVC. A veces, en cambio, el concurso es de total libre albedrío con el fin de que el colaborador pueda por ejemplo, presentar un proyecto que genere valor en la institución en la que él realiza voluntariado, sin importar la temática en la que se enfoque.

5. Colectas internas: actividades en las que mediante la donación se invita al voluntario a que aporte de manera indirecta con una OSC/comunidad. Se

promueve que el voluntario tenga un rol participativo en estas actividades funcionando como coordinador del proyecto y/o invitándolo a clasificar lo recaudado. Pueden surgir a causa de catástrofes puntuales que hayan ocurrido.

Un PVC exitoso será aquel que tenga en cuenta los intereses y la integración entre los actores de tal manera que incorpore las prioridades de la empresa, los intereses de los colaboradores y las necesidades de la sociedad bajo una lógica *win win.* Cabe aclarar que no siempre el PVC estará situado en la manera en la que el siguiente diagrama lo muestra, pero intentará hacerlo.

"Los empleados satisfacen sus intereses solidarios y, al mismo tiempo, mejoran sus habilidades y su autoestima. La empresa gana en imagen y reputación frente a sus interlocutores, a la vez que mejora la motivación y capacitación de sus empleados y la retención del talento. La sociedad dispone de recursos y planes de acción concretos para paliar carencias identificadas como de interés social preferente. Las Organizaciones No Lucrativas se benefician de recursos, tecnología y medios adicionales para sus actividades." (Lemonche, P. para Forética; 2011. p.15)

Más allá de poder lograr esta integración, un PVC debe tener en cuenta algunos elementos clave. En primer lugar, la alta dirección debe estar comprometida con el PVC y apoyar el programa para que el desarrollo del mismo fluya sin interponerse en las estrategias de negocio. Tal como se dijo anteriormente, el aporte de recursos económicos por parte de la empresa es crucial para el éxito del PVC y la alta dirección tiene que estar al tanto y avalar el destino de estos fondos.

El colaborador debe percibir que la compañía a la cual pertenece está brindando

algo de lo que tiene para facilitar las acciones de voluntariado corporativo. Es decir, el empleado no puede sentir que está siendo usado por la corporación para materializar la ayuda social, sino que la empresa lo acompaña y apoya en este tipo de actividades dándole el espacio y los recursos necesarios para poder llevarlas adelante. De la mano viene la valoración institucional que la organización debe tener como imperativo para reconocer las buenas prácticas de los voluntarios con el fin de mantenerlos motivados y en pos de continuar participando de este tipo de acciones. Lo dicho implica que la compañía cuide al colaborador e intente que las experiencias sean positivas para ellos.

De la interpretación anterior se desprende la idea de que el PVC debe comprender un desarrollo de trabajo que contemple capacitaciones para preparar a los voluntarios a salir a territorio de manera consciente y sensibilizados con la problemática que van a tratar para evitar la frustración personal y poder así cumplir sus expectativas. Con lo cual, brindar a los colaboradores capacitaciones en torno a la temática es una manera de brindarles recursos, tiempo y acompañamiento.

El voluntariado corporativo tiene un doble impacto y produce dobles beneficios; internos y externos. Internos hacia el interior de la organización, y externos hacia el beneficio que éste produce en la comunidad con la que se opere.

En este trabajo, tal como se mencionó anteriormente, se hará hincapié en las implicancias internas ya que son éstas las que servirán para demostrar la importancia de la comunicación interna de un PVC. De tal forma, también se hará alusión sólo a los objetivos internos del diseño de una estrategia de voluntariado corporativo.

Universidad de San Andrés

¿Por qué un Programa de Voluntariado Corporativo para atender al Público Interno?

"Cada vez más las empresas entienden que la propuesta de desarrollo de carrera tiene que pasar por lo económico, por supuesto, pero también por plantear a los jóvenes objetivos de desarrollo personal y de contribución y aporte de valor a la sociedad, que entusiasmen y sean superadores."

Fernando Fragueiro, ex Decano del IAE (2007).[7]

"Este espacio de encuentro nos sensibiliza como personas, nos conecta, nos revaloriza como individuos y alimenta nuestro profesionalismo mejorando las relaciones con el equipo de trabajo compartiendo experiencias solidarias fuera del ámbito laboral."

Testimonio de un voluntario de la empresa UNO.[8]

El desarrollo de un PVC es una manera de reconstruir el contrato. Es decir, lo que antes se complacía mediante la retribución material; el salario, hoy no alcanza. Los colaboradores buscan algo que vaya más allá de la retribución económica. Hoy buscan una retribución intangible.

Si recordamos la idea de la pirámide de Maslow acerca de la motivación humana, nos encontramos con que las necesidades fisiológicas de los colaboradores ya se encuentran cubiertas. Con lo cual, los empleados van en busca de otras motivaciones y necesidades, van camino a satisfacer las necesidades de reconocimiento y de autorrealización; necesidades con sentido intangible.

Una de las maneras de conseguirlo es mediante la acción social ya que permite el desarrollo de espacios valiosos para el reconocimiento personal. De tal forma, los programas suelen pensarse para materializar esta retribución intangible alineada a

[7] En El arte de retener los talentos. LA NACION.

[8] Testimonio tomado de las encuestas del Encuentro de Voluntarios del Grupo ACME. Diciembre 2011.

objetivos estratégicos que se enfilen con la cultura organizacional. Se entenderá a la acción social como toda actividad en la que se dediquen recursos humanos, técnicos o financieros para el beneficio y desarrollo de comunidades en situación de vulnerabilidad, y preferentemente que se dejen capacidades instaladas en ella siendo conscientes de que los beneficiarios tienen potencial para poder modificar su situación.

Nos encontramos bajo una nueva y moderna manera de gestionar los recursos humanos de una empresa, en la que se distinguen distintos planes de acción a los tradicionales. Se pasó de una dirección lineal a una bilateral-relacional que se construye mediante el ida y vuelta de información entre empresa-colaborador en la que se piensa en las necesidades del empleado desde una perspectiva de empoderamiento de las competencias de manera proactiva. El PVC es una de las herramientas para empoderar a los colaboradores, para sacar a la luz habilidades que no suelen utilizar en el trabajo y para sentirse valiosos al generar aportes a la sociedad; algunos factores que inciden en la percepción del poder adquirir esa retribución intangible emocional. El PVC es considerado una de las modalidades de hacer RSE hacia el interior de la organización, la forma de atender a uno de sus públicos de interés, es decir; la RSE Interna.

En el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, el que se propone fomentar un marco para la RSE en Europa, se establece que la RSE Interna[9] es parte de la responsabilidad de las organizaciones por crear una dinámica agradable hacia adentro que fomente la integración, permita el aprendizaje de todos sus miembros mediante planes de formación en los que se induzca a la integración y al sentido, mejore el intercambio de información dentro de ella, promueva un equilibrio entre la vida personal y laboral, aumente la diversidad de sus recursos humanos y trabaje en pos de la inclusión social. (En Consejo Andaluz de Relaciones Laborales; 2008). La

[9] Se tomaron las consideraciones de la RSE Interna pertinentes al análisis.

implementación de un PVC es una de las maneras de atender a las premisas antes mencionadas aumentando el desarrollo del capital humano de la organización.

Para resumir, los beneficios que un PVC tiende a comprender son los siguientes:

Para la institución empresarial:

- Eleva el grado de satisfacción del colaborador disminuyendo el absentismo.
- Mejora el clima organizacional.
- Fortalece el trabajo en equipo.
- Aumenta el sentido de pertenencia.
- Aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, aumentando su productividad.
- Beneficia la imagen y la reputación y ayuda a la diferenciación.
- Fortalece las relaciones con la comunidad y con las Organizaciones Sociales.
- Refuerza la estrategia de RSE.

Para los voluntarios:

- Desarrolla habilidades y capacidades no presentes en el ámbito laboral.
- Genera experiencias significativas.
- Favorece espacios de trabajo donde la competencia mutua y el respeto son la prioridad.
- Permite incorporar valores solidarios.
- Genera satisfacción en el trabajo.
- Integra aspectos personales en el ámbito laboral.
- Reconocimiento a nivel personal.
- Promueve vínculos y relaciones desde aspectos personales.
- Brinda un especio de aprendizaje.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Si bien es difícil hacer generalizaciones, algunos indicios muestran que estas cuestiones tienen gran incidencia en el comportamiento de las personas:

Una encuesta de Net Impact (2012) acerca de *work and life balance* y lo que los colaboradores quieren, expresa que el 65% de los entrevistados considera muy importante un trabajo que potencie la contribución para con la sociedad. Es decir, ser parte de una compañía que impacte de manera positiva en la comunidad es bien valorado, mientras que además, el 50% de los encuestados dice que el tener la oportunidad de generar este impacto positivo los hace estar muy satisfechos con sus empleos. Existe entonces una directa conexión entre la satisfacción laboral y el hacer una diferencia en y a través del trabajo.

Además, el 58% establece que estaría dispuesto a reducir un 15% de su salario para trabajar en una organización cuyos valores se alinean a los suyos. El 45% estaría dispuesto a reducirlo en un 15% por tener un trabajo que realice prácticas que impacten de manera positiva en la sociedad y en el ambiente y el 35% sacrificaría el 15% por ser parte de una empresa que esté comprometida con la RSE. Un voluntario de la empresa UNO en una de las encuestas post actividad de voluntariado en la que se preguntó si consideraban que el voluntariado corporativo ayuda a mejorar el desempeño de la compañía expresó que "el voluntariado potencia el crecimiento personal y genera una transformación en mi interior y eso mejora todas las áreas de mi vida, incluyendo la laboral."[10]

A pesar de las altas tasas de desempleo que a nivel mundial están habiendo, los profesionales parecen estar liderados por nuevos valores sociales que consideran críticos para su carrera laboral. El voluntariado es tomado entonces como una oportunidad de producir cambios en la sociedad, como una fuerza dinámica que promueve la participación ciudadana y alimenta el crecimiento personal, desarrollando respeto por la

[10] Testimonio de un voluntario de UNO después de la actividad *Proyecto Brecha Digital*. Agosto 2011.

diversidad y tomando consideración de los problemas sociales, causando esto una transformación en el valor que el colaborador le presta a su trabajo. En consecuencia, mejora la actitud hacia la empresa. Según un informe de la Comunidad de Madrid de la dirección general de voluntariado y promoción social (Sin registro de año de publicación), los beneficios que genera en el colaborador son propicios a ser inmediatos en la medida en que la satisfacción de los empleados se produce al haber contribuido al cambio de una situación social, o a largo plazo en tanto y en cuanto genere transformaciones de crecimiento personal.

Las empresas son fuente de cultura y generación de valores, y bajo este nuevo paradigma en el que la concepción de los valores está cambiando, la organización tiene un rol importante al momento de producir y hacer trascender nuevos valores que acompañen a esta revolución a la que se refiere Senge. Ahora bien, ¿por qué razón un PVC es la respuesta a las expectativas y a los intereses de sus colaboradores?

Más allá de los beneficios que éste pueda traer en los colaboradores, el PVC es un espacio de diálogo entre la empresa y sus empleados, y si retomamos la idea de *satisfacer los intereses de los grupos de interés* de la definición de RSE del Ethos, nos encontramos con que el diálogo con ellos es fundamental porque permite comprender sus preocupaciones y atractivos para de esta manera, de ser atendidos y de responder a las demandas detectadas, configurar en un mejor vínculo que llevará a una mejora en el clima organizacional. Es parte de la relación con su gente que va más allá de las obligaciones legales. El diálogo permite una mejora constructiva. Luego del diálogo se establecen los compromisos a seguir, partiendo de las expectativas relevadas de los actores involucrados.

Los empresarios consideran muy importante que uno de los objetivos en términos de RSE sea favorecer el desarrollo profesional y personal de sus empleados, según una encuesta de RSE en Argentina por Berger, G., Reficco, E. y Hermelo, R.

(2005). El mismo informe expresa que para los encuestados este tipo de programas son importantes para consolidar equipos de trabajo, aumentar el compromiso del personal y desarrollar nuevas capacidades en ellos. Un estudio de la Asociación de Dirigentes de Ventas y Marketing de Brasil (2006) afirma que el 91% de los encuestados cree firmemente que el participar en actividades de voluntariado corporativo aumenta la motivación y la productividad. De tal manera, bien puede verse la implicancia de esta herramienta como fuente de dotación de atributos de liderazgo y creatividad que impactarán en el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Según José Salazar Estrada, académico del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara, para mejorar el clima organizacional de una empresa es vital penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo.

"Los cambios que se generen en el clima implican, en un sentido común, que esté orientado a las metas que la compañía necesita, conocer la dinámica de las personas y/o del grupo que la integra, y de los mismos procesos de cambio. Porque puede que existan múltiples climas en una organización, pero la riqueza de toda organización está en su capital humano**.** Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. Es aquí la importancia de contar con buenos climas para el crecimiento de la organización", en palabras de Salazar.[11]

Según la encuesta de RSE en Argentina (2005), en nuestro país estas medidas están tomando cada vez mayor protagonismo, con un 36% de empresas que cuenta con acciones de voluntariado corporativo, sobre una base de 153 casos.

[11] Recuperado el 28 de mayo de 2012 de http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-beneficios-de-mantener-un-buen-clima-organizacional.

La comunicación como productora de sentido

Con el fin de comprender el rol de la comunicación en un PVC, es importante hacer un breve apartado acerca de la comunicación como productora de sentido para luego analizar su función en el desarrollo de un PVC exitoso vinculando de esta manera la fuerza que tiene la comunicación de producir sentido de tal forma que se emplea para originar el sentido que se quiere en un PVC.

Laswell, en su Modelo de Comunicación, propone que haya un emisor, un mensaje, un canal, un receptor y un efecto, teniendo en cuenta la codificación por parte del emisor, el ruido que puede llegar a haber en medio del proceso y la decodificación por parte del receptor. Si bien el modelo propone una comunicación lineal, supone los motivos del comunicar y la condiciones de recepción. El modelo en sí pone en escena factores externos que pueden alterar el resultado de una comunicación efectiva.

Sin embargo, otras teorías hacen foco en la comunicación como producción de sentido y construcción de espacios participativos colectivos en donde el modelo no se limita sólo a transmitir información sino que permite la interacción entre los distintos actores involucrados, queriendo decir esto que el sentido no sólo se construye sino que también circula mediante una relación bilateral. La comunicación es considerada un ambiente semántico en el que se resignifica lo que está en él. Esta manera de ver la comunicación es la que interesa para el análisis en cuestión.

Académicos como Eliseo Verón han concebido a este espectro de la comunicación como la colaboración de producción de sentido social mediante discursos sociales que suponen operaciones discursivas capaces de crear cultura y generar valores. Son discursos que atraviesan toda condición de originar cultura teniendo en cuenta las condiciones de producción y las condiciones de reconocimiento de la producción del

sentido.[12] En palabras de Umberto Eco (1981) "la cultura por entero debería estudiarse como un fenómeno de comunicación basado en sistemas de significación."[13]

Teniendo en cuenta esta relación recíproca de la comunicación, es posible decir que este intercambio de información es un espacio de diálogo entre las partes en el que se da lugar a la transformación. El vínculo facilita el intercambio de experiencias y con esto la construcción de valores compartidos teniendo en cuenta la colaboración de todas las partes involucradas. La comunicación, por lo tanto, supone el involucramiento de las partes interesadas en toda producción de sentido, resultando entonces herramienta clave para construir, mediante espacios de diálogo, una cultura participativa que considere los intereses de todos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[12] En notas de materia Semiótica de Constanza Mateos, Semestre Otoño 2008, Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

[13] En http://www.archivo-semiotica.com.ar/INTERDISCIPL3.html Miércoles, 29 de Ago, 2007 3:58 pm.

La comunicación hacia el interior de la organización

"Es imposible no comunicar." Paul Watzlawick[14]

La comunicación es la herramienta por la cual se tiene acceso a la información. La información es fundamental para la toma de decisiones en base a los intereses propios. Cuanto más informada esté una persona contará con una mayor capacidad de decisión. La comunicación permite que los colaboradores puedan tomar decisiones relacionadas a su lugar en la empresa y a lo que esperan de ella.

La aseveración de Paul Watzlawick lleva a la conclusión de que la no comunicación; el silencio o el no comportamiento, también es una forma de comunicar. Esto implica que todo comportamiento humano es comunicación. El no responder a un mensaje es una forma de comunicar. Con lo cual, es posible anclarse bajo el concepto de que todos somos emisores de mensajes. Esto remite a la relación latente entre empleado-empresa, haya o no comunicaciones planificadas. El diálogo está presente en todo momento, sólo es cuestión de que la empresa responda a los intereses que se perciban de ese diálogo.

Teniendo en cuenta los conceptos planteados en el apartado anterior acerca de una comunicación bilateral generadora de sentido, se desprende entonces la idea de que la comunicación organizacional interna es parte de un proceso que promueve la relación entre empleado-empresa con el fin de hacer parte a los colaboradores de lo que se está realizando en la institución. Este espacio de diálogo habilita la producción de sentido entre ambas partes, sentido que acompaña a los valores institucionales facilitando la creación de una cultura organizacional fundada desde el intercambio entre colaborador-empresa. El diálogo, bajo una perspectiva comprometida, da pie a que los trabajadores se sientan involucrados en la generación de cultura de la empresa a la cual pertenecen.

[14] En módulo de materia Comportamiento Organizacional, Semestre Primavera 2008, Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

Habiendo dicho esto, se establece que la comunicación tiene un rol activo, dinámico y clave en el proceso de producción de cultura interna. Es la manera de dar voz a los valores. La comunicación es un recurso que debe ser gestionado de manera estratégica, partiendo de la base de objetivos pre establecidos, supuestos de un diagnóstico previo que haya permitido definirlos y de una planificación antes esbozada.

Es un camino de ida y vuelta que permite conocer las necesidades de ambas partes y satisfacerlas conforme a metas. Es un contrato de mutua credibilidad que emplea signos comunes suponiendo un bagaje compartido. La confianza es fundamental en toda comunicación y se crea mediante un plan estratégico que confluya los intereses de los involucrados evitando el ruido y el conflicto.

Las políticas de comunicación interna suelen tener como imperativo mejorar el clima interno y proporcionar esta confianza representando objetivos y valores que el colaborador percibe como en línea a los propios. Una de las premisas de la implementación de estrategias de comunicación interna es conocer la opinión de su capital humano ya que es importante para la gestión organizacional.

La estrategia de comunicación institucional podría caracterizarse como el plan que determina acciones específicas de comunicación que deben ser llevadas a cabo para lograr los objetivos antes determinados en concordancia con las posibilidades y los recursos existentes.

El mensaje, como componente clave de la comunicación, suele cumplir con las siguientes funciones: ser recordado, inducir a una respuesta, persuadir, ser creíble, informar, generar comprensión, crear interés, captar la atención, motivar, incentivar, reforzar o modificar comportamientos, generar la acción. Por lo tanto, es importante que éste represente los valores de la empresa, que se ajuste a la estrategia corporativa y que siga el mismo camino que el negocio de la misma.

"Lograrás una buena reputación si te esfuerzas en ser lo que quieres parecer."

Sócrates.[15]

En términos de comunicación interna responsable, si partimos de la base de que genera un impacto en materia de RSE, siempre y cuando sea estratégica y apunte a eso, un plan de comunicación interna que apele a generar comportamientos comprometidos con valores éticos es fundamental para crear una buena reputación interna fundada en el reconocimiento de los empleados y que genere sentido dentro de la organización que pueda además trascender a la sociedad.

Si, tal como se dijo anteriormente, la comunicación es un medio por el cual las personas transfieren significados generando sentido y cultura, y las organizaciones están compuestas por personas, se desprende la idea de que la empresa es un ente que promueve cultura. La organización se encuentra en relación con su entorno, con lo cual, esta capacidad de crear cultura se expande y alcanza a la sociedad en su conjunto. Tener un plan de comunicación responsable es una manera de dar sentido al trabajo de los colaboradores e impactar en la sociedad. Si retomamos la idea de Watzlawick, es imposible que la empresa no comunique. El punto está en si emite una comunicación responsable con valores compartidos que fomenten comportamientos deseados que vayan mejorando la cultura o no.

Según Manuel Tessi Parisi (2005) en una conferencia en la Universidad Austral de Buenos Aires, la comunicación interna, encargada de producir cultura organizacional mediante significados, es además trasmisora de sentido del trabajo. Bajo este concepto, Parisi hace mención al poder de influencia que la empresa tiene en el colaborador al pasar un tercio de su día en el ámbito laboral, concluyendo en que lo que aprenda en el trabajo lo reflejará en su vida personal, y así ser un repetidor de la cultura organizacional. Por lo tanto, la comunicación interna debe tener en cuenta que el

[15] En Ricardo Gómez Díez (2007).

colaborador además de ser empleado es un ciudadano que transmite mensajes hacia el exterior.

Una estrategia de comunicación deberá primero definir los objetivos y tener en cuenta cuál es el público al que se estará dirigiendo y de parte de quién se dirige para seleccionar los canales que se consideren más efectivos para dicho caso. Una vez que se tiene lo anterior en claro, se deliberará la fuerza del mensaje y su efecto sobre la acción para luego ser implementada.

En pocas palabras, la comunicación tiene el carácter de ser ese espacio de diálogo que la empresa necesita tener hoy en día con uno de sus grupos de interés para atender sus expectativas e intereses generando así valores compartidos, y como tal, cruza todos los ámbitos de la gestión interna trascendiendo además sus fronteras y llegando a la sociedad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El Programa de Voluntariado Corporativo y la Comunicación

Si el PVC es uno de los canales por el cual la empresa atiende las necesidades de su público interno y la comunicación es la herramienta que propicia el espacio de diálogo entre empresa-colaborador, entonces un PVC y una comunicación estratégica deberían ir de la mano. El PVC es una herramienta que requiere de la participación de los empleados. Es importante entonces que se comuniquen los planes relacionados a estas acciones para dar voz a los valores corporativos y de esta manera generar la posibilidad de que el colaborador se identifique con ellos y refuerce su sentido de pertenencia.

El contrato de confianza que se genera en la comunicación y en un PVC es un elemento clave para que se dé el espacio de interacción al que se apunta. Es un pacto de confianza que, según Maximiliano Luft en un artículo de Fundación Compromiso (2007), abre una instancia de participación en la que los colaboradores representan los valores y la cultura organizacional al salir al campo en actividades voluntarias.

Los PVCs se desenvuelven, crecen, se fortalecen y se instalan a medida que la participación aumenta. La comunicación es clave para dar a conocer el programa, informar acerca de él y sus pautas de participación, fomentar un programa sólido y largoplacista, generar confianza en el colaborador, promover valores compartidos e invitar a los colaboradores a que sean parte y se involucren con el PVC invitándolos a compartir experiencias con sentido. El experimentar también corre por cuenta del empleado. Es decir, la persona tiene que estar dispuesta y motivada a querer experimentar.

La puesta en marcha de un PVC supone una lógica de ida y vuelta de información entre empresa-colaborador en el momento en que se invita a participar. Ese estímulo puede o no inducir a una respuesta. La labor de la comunicación es que la respuesta no sea sólo de carácter participativo sino que también constructivo y con

efecto contagio. La comunicación es una manera de saber gestionar la participación de los colaboradores generando involucramiento y mediante el diálogo se induce a que el PVC progrese. La comunicación es la forma de materializar el compromiso de la organización y de los empleados al confirmar esta participación.

Es importante remarcar que el encuadre corporativo del PVC requiere de la comunicación al dejar explícito el marco de participación posible para toda actividad y con ello los recursos disponibles por parte de la empresa para su implementación. Es una manera de delimitar su alcance y dar por hecho reglas claras que conllevan a evitar el conflicto al esclarecer la información. También es una manera de evitar la desilusión por parte de los empleados al situarlos bajo un marco real de acción y concientizar acerca de la diferencia entre voluntarismo y voluntariado. Sin una estrategia de comunicación clara que transmita estas ideas y que invite a participar de manera ordenada, el PVC puede tender a desbordarse de respuestas de participación de los colaboradores generando más demanda que oferta y a que el diálogo se vaya del eje de *construcción colectiva* y así alejarse de los objetivos. Con lo cual, la comunicación también es importante para plantear un PVC planificado y comprometido que pueda cumplir las metas propuestas.

La comunicación es la herramienta que le dará sentido, integridad e identidad al PVC. Es lo que conectará al programa entre el área que lo lidera y los colaboradores de la empresa e intentará así llegar a un espacio de significación construido con el aporte de ambos.

De todas maneras, cada PVC tendrá sus objetivos particulares en el programa per se y en las distintas etapas en las que se encuentre. En líneas generales, entonces, así como la comunicación atraviesa todos los ámbitos de la empresa, también juega ese rol en las diversas etapas del desarrollo de un PVC.

Una vez que el PVC está consolidado hacia el interior y los colaboradores lo

identificaron como medio para canalizar sus ganas de contribuir para con la sociedad, la empresa se mueve hacia la comunicación externa. De esta manera, se aminoran las posibilidades de que el empleado se sienta *usado* mediante el PVC para que la empresa materialice sus acciones sociales solidarias.

Es menester hacer hincapié en que, además de lo dicho anteriormente acerca de lo esencial para un PVC *exitoso*, un voluntariado corporativo *eficaz* será aquel que cumpla con las siguientes condiciones: querer, saber, poder.

El querer implica estar motivado para poder llevar adelante la acción. Significa tener ganas de liberar el potencial solidario que uno tiene adentro a través de las prácticas voluntarias. El saber implica tener los conocimientos acerca del contexto y la problemática que se va a encarar, supone también saber que se tienen las habilidades para llevar adelante las actividades y saber cómo hacerlo. Este último punto requiere entonces que haya una preparación previa para la intervención. Por último, el poder entraña tener los recursos y la disponibilidad para hacerlo, la accesibilidad para lograrlo y la capacidad de manejarse en situaciones que puedan resultar desfavorables, siendo conscientes de las propias limitaciones. El concepto de voluntariado eficaz está completamente ligado con la comunicación.

El hecho de querer es estar motivado para hacerlo y es tarea de la comunicación motivar la participación e inducir a la acción. La comunicación también acerca a los voluntarios al saber al bajar conceptos de dónde se va a participar, con qué comunidad se van a involucrar y cuál es la problemática de la población. La comunicación se encarga de informar acerca de estas cuestiones para que el colaborador sepa si tiene o no las habilidades para encarar la situación. En cuanto al poder, mediante la comunicación se informa qué recursos pondrá a disposición la compañía para llevar adelante la acción social en cuestión, la cantidad de horas que insumirá para que analicen si cuentan o no con esa disponibilidad y da a conocer la agenda de la actividad

demostrando que es posible llevar adelante la práctica.

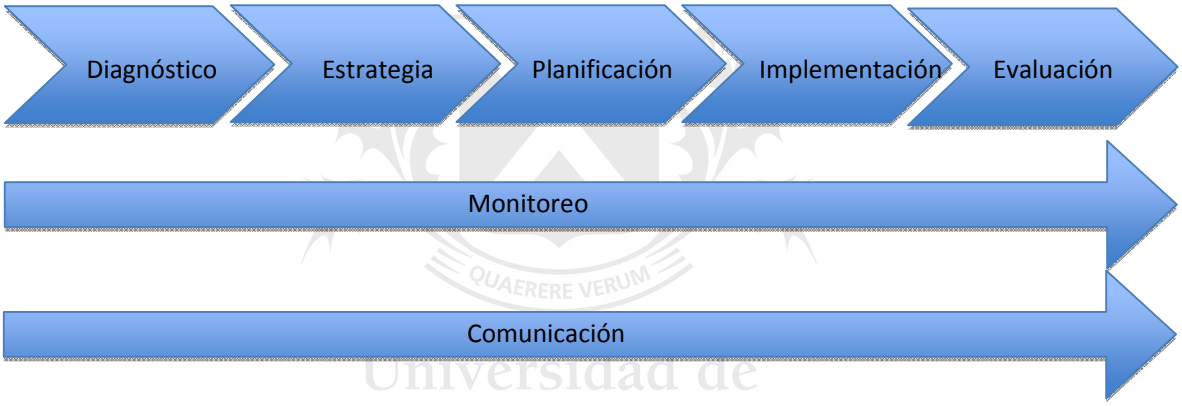
El hecho de que un voluntario corporativo quiera, sepa y pueda emprender actividades sociales tiende a resultar en que su participación resulte satisfactoria y aplicada de forma apropiada para el caso, que la comunidad se vea beneficiada por la experiencia vivida y que la empresa logre los objetivos propuestos del desarrollo de su PVC.

De lo dicho anteriormente deriva la idea de que la comunicación, además de generar que el PVC sea un espacio de diálogo entre colaborador-empresa en el que se intercambian significados que producen cultura resultando además un vehículo para la integridad entre vida laboral y personal que trascienda la rutina diaria y de esta manera ser esa recompensa intangible que espera hoy en día el trabajador, es también el sine qua non para que un voluntariado sea eficaz y ocasione en resultados gratificantes para todos los involucrados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Ejemplificación de una experiencia reveladora de un PVC

Para entender el rol de la comunicación en un PVC, se hará alusión a una experiencia real que dará cuenta de las etapas del diseño de este tipo de programas y dejará comprender la trascendencia e importancia de la comunicación en cada una de ellas por un lado y a nivel programa por el otro. Además permitirá aprender de ella para futuras prácticas. Es importante aclarar que no existe una única manera de poner en marcha un PVC; hay distintas fórmulas para llevarlos adelante. La metodología que siguió la empresa en cuestión como caso de PVC de notoriedad es la siguiente:



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El Grupo ACME y la promoción de un Programa de Voluntariado Corporativo

El Grupo ACME está conformado por 17 empresas, una de ellas es la compañía UNO; empresa con la cual se decidió trabajar para este análisis. La gran mayoría de ellas se especializa en temas de comunicación. El Grupo, iniciado en los años 40, tiene un total de 14.253 colaboradores distribuidos por todo el país.

La decisión de institucionalizar un PVC provino de la Gerencia de Relaciones Externas de ACME a fines del año 2010. A grandes rasgos, se decidió que el programa fuera compartido a nivel Grupo para que ACME se mostrara por primera vez como soporte de un programa compartido y transversal y así aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores para con ACME en general y para fomentar la integración en las UDNs. El responsable de la Gerencia se reunió con su par de RRHH y de Comunicaciones Internas para planificar el proyecto. Coordinaron reuniones internas semanales durante 2 meses y medio para juntos darle sentido al programa y armar una estrategia que luego les permitiera fijar un marco de acción.

Es importante mencionar que debe haber un equipo interno de la corporación que lleve adelante el programa de manera estratégica, que piense en un PVC que atienda a los intereses de los colaboradores, a las necesidades de la comunidad y a las prioridades del negocio. Este equipo de trabajo será el protagonista de la gestión del PVC en su totalidad, teniendo cuenta de los objetivos y beneficios que generen en todas las partes. Será la cabeza del programa que definirá la estrategia y con ella los recursos disponibles para la acción. Es el equipo líder del PVC.

Si bien el equipo líder del Grupo sabía que un PVC en ACME traería varios beneficios tanto a la alta dirección como a los colaboradores y a la comunidad, el principal motivo por el cual se decidió arrancar con el proyecto fue porque en la

encuesta de clima del 2010, el 48%[16] de los encuestados respondió que participaría de un programa de voluntariado (acciones solidarias) fuera de su horario laboral, organizadas por su empresa. Con lo cual, escucharon la voz de su público interno y lo comenzaron a gestar.

El diagnóstico interno de la empresa juega un rol clave en esta instancia. Es fundamental para detectar las prioridades de la compañía en relación a los intereses de implementar un PVC. De tal diagnóstico derivará la estrategia y consecuentemente su plan de acción. Se analiza además el entorno externo e interno con el cual se tendrá relación y para los cuales se planificarán las acciones.

El equipo líder del PVC expresó sus deseos para implementar el programa, cuál sería el rol del mismo y se evaluaron las posibilidades acorde a sus recursos. Es importante que el equipo esté informado y comprometido con la estrategia de RSE, si la hubiera, para así alinear el PVC a ella con una mirada largoplacista.

A nivel comunicacional, se compartió el concepto de voluntariado corporativo que la compañía sostiene y su importancia para la mejora organizacional incitando a reflexionar acerca de la realidad social. De esta forma se avocó a concientizar a los involucrados para lograr la plena responsabilidad por parte de ellos. Con lo cual se instruyó al equipo para que, con mayores conocimientos sobre la temática, pudiera visualizar de manera más clara qué esperaban y querían del PVC en su empresa.

Éste es el momento en que se invita a que dialoguen entre ellos para que construyan, le den sentido y pongan en valor al PVC consensuando en un plan de acción. Se consideró un espacio privilegiado en el que no quedó nada por decir. Fue la cocina del proceso en el que se expresaron las motivaciones tal cual eran por las cuales se deseaba implementar un PVC. Cada miembro del equipo contribuyó con distintas miradas y cooperó desde el *know how* de cada una de las áreas a las que pertenece. Esto

[16] Resultados tomados de la encuesta de clima del Grupo ACME del año 2010.

permitió que el PVC fuera construido de manera plural y transversal a los distintos sectores.

Es importante que, si bien pueden no tener conocimientos técnicos acerca de voluntariado corporativo, se sientan identificados con causas sociales para poder transmitir valores e incentivar de manera congruente la participación causando un efecto contagio en su corporación. Según estudios realizados por la Fundación Points of Light, los miembros del equipo del PVC destinan entre un 20% a 50% de su tiempo a esta tarea. (En Acción Empresarial; 2004).

Hay cuestiones que pueden relevarse mediante diálogos, encuestas, grupos focales y/o investigando información disponible en relación a lo que se precise analizar, como ser; encuestas de clima, actividades sociales efectuadas, comunicaciones vinculadas a la temática. Es una etapa de estudio en la que también se escucha a quienes se verán envueltos en el programa como protagonistas para construir un PVC estratégico que provenga del diálogo y genere sinergia. Los asuntos a relevar son:

- Prioridades de la empresa: implica revisar el plan de negocios para alinear el PVC a sus objetivos.
- Estrategia de RSE para diseñar un PVC englobado en la política de RSE.
- Antecedentes de acciones sociales para enmarcarlas dentro del PVC y enriquecerlo.
- Intereses de los empleados.
- Necesidades de la sociedad y de las OSCs.
- Percepciones de un PVC en su empresa por parte de los colaboradores.
- Concepciones de voluntariado en la empresa.
- Motivaciones de los empleados.
- Inquietudes de los mandos medios.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Posibles obstáculos para el desempeño del programa.
- Evaluación de prácticas del mercado para conocer buenas experiencias y disminuir el número de errores. (*Benchmark*)

El equipo líder definió la estrategia marco de ACME y de sus 17 empresas, siendo conscientes de que cada una de ellas podría sumarse o no al proyecto y que además podrían tener distintos objetivos, manejar políticas de participación distintas y configurar una estrategia diferente; pero sin dejar de lado el encuadre grupal.

El armado de la estrategia implicó el reto de vincular lo evaluado y definido en la etapa de diagnóstico con la puesta en marcha del PVC y acercarlo así a convertirse en proyecto. La estrategia significó el poder delimitar el marco de acción con el que se desarrollaría el programa identificando la misión, la visión, los valores, las prioridades y las expectativas del mismo. La estrategia mantendrá un orden lógico en los proyectos del PVC ajustándose a la misma y encausando las prácticas hacia un eje. Fue la manera de colocarle un margen al alcance de las actividades y al tipo de acciones para no desbordar el PVC de tal forma que termine resultando en trabajos sociales aislados, desvinculados de las prioridades de la empresa y no arraigados a la cultura organizacional.

Las cuestiones a definir en el armado de la estrategia fueron:

- Objetivos internos y externos del PVC.
- Presupuesto disponible.
- Disponibilidad horaria.
- Foco temático bajo el cual se trabajará en las acciones.
- Grupos a apoyar y contacto con él.
- OSCs con las que se trabajará.
- Modalidades de intervención.

- Público meta interno.
- Organización interna.
- Capacitaciones.
- Pautas de participación.
- Calendario.
- Herramientas de monitoreo.
- Estrategia de comunicación.

En esta instancia de armado de estrategia se aproximó a lo que sería la estrategia de comunicación interna integral del PVC ya que la comunicación tendría protagonismo a lo largo de todo el programa; desde su comienzo hasta su fin persiguiendo distintos objetivos en cada estadío en particular. Se decretaron las prioridades de públicos a los cuales había que comunicar acerca del programa estableciendo la mejor manera de hacerlo. Para cada público habrá un canal y un mensaje distinto, con lo cual se evaluaron y plantearon las distintas prácticas para dicho caso.

ACME, después de haber hecho un análisis del rol que tendría el PVC en el Grupo definió que, a nivel macro, el programa debería:

- Consolidar la gestión de RSE.
- Ser estratégico y profesionalizado.
- Fortalecer la gestión de clima.
- Ser inclusivo.
- Ser liderado por la Gerencia de RSE o en su defecto por la de RRHH, siendo una política de ésta última.

Los objetivos establecidos fueron:

- Imagen y visibilidad: Hacer foco interno en una primera etapa. Favorecer la unidad y la colaboración.

- Identidad de marca: Fortalecer una marca empleadora sólida y positiva que retiene y atrae talento. Reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de la compañía. Reforzar atributos de responsabilidad, transparencia y compromiso.
- RSE: Fortalecer las relaciones actuales con los grupos de interés y crear nuevas.
- Comunidad: Darle prioridad a comunidades locales.
- Clima: El PVC como parte del proceso de gestión de clima. Que aporte al eje de desarrollo y reconocimiento. Como una herramienta para el fortalecimiento del liderazgo. Promover valores solidarios. Que estimule la transversalidad interna. Que sea un medio para mejorar la interacción entre las áreas y las UDNs.

En cuanto a las temáticas, decidieron hacer foco en temáticas amplias como la inclusión y el desarrollo ya que contienen varias subtemáticas para que las UDNs pudieran adoptar la/s que mejor les pareciera. Sucede lo mismo con las modalidades de intervención, con los grupos a apoyar y el tipo de contacto, con el tipo de actividades a realizar, las OSCs con las cuales trabajar y los públicos a quienes apuntar.

En cambio, en materia de capacitaciones, monitoreo y evaluación, organización interna, calendario y comunicación las políticas fueron otras. Se decidió que se brindarían capacitaciones a mandos medios y a voluntarios a nivel Grupo para fomentar la integración y darle identidad al programa a nivel Grupo. Igualmente, cada UDN podría aumentar el número de capacitaciones internas relacionadas a la materia. En cuanto al monitoreo y la evaluación, además de que cada UDN tuviera sus resultados como programa único, se estableció que al cerrar el año se unificarían los números obtenidos para dar cuenta del impacto grupal. La organización interna del programa tiene como cabeza líder al equipo del Grupo ACME seguido de quienes fueran a ser el equipo líder de cada una de las UDNs. Luego cada empresa podría definir su organización interna en base a esta lógica.

El calendario del programa suponía que hubiera dos acciones a nivel Grupo. Una que fuera transversal a todas las empresas y otra de la que podrían participar sólo las UDNs que decidieran implementar el PVC. Ambas acciones serían financiadas por ACME. Con lo cual, el calendario de cada UDN debía ajustarse y tener en cuenta estas dos acciones más las capacitaciones antes mencionadas. En cuanto a la estrategia de comunicación, se concluyó que el programa siguiera parámetros comunes respondiendo a un mismo nombre, a una misma identidad y a los mismos diseños gráficos para instalar la marca del PVC. El nombre del PVC del Grupo ACME es Somos Todos.

Una vez definida la estrategia se invitó a los referentes de RRHH de cada una de las UDNs a una reunión informativa y de sensibilización para promocionar el programa e incentivar a que lo adoptaran. De hecho, para motivar a los referentes, se decidió que ACME cubriría el 20% de las primeras acciones de un período de 6 meses de las UDNs que se sumaran en esta primera instancia y el 80% quedaría a cargo de la UDN.

Se compartió la estrategia a nivel Grupo dejando en claro que ciertas pautas debían compartirse pero que algunas otras quedarían a análisis de cada empresa. Fue un espacio de diálogo en el que el equipo líder marcó las potencialidades de desarrollar un PVC a nivel interno y externo y las empresas declararon y evacuaron sus inquietudes.

Durante la reunión se dio el visto bueno de que si bien es un programa liderado por la Gerencia de RRHH, cada UDN podría tener como referente a la o las personas que creyeran más apropiadas para la gestión y para conformar el comité de Somos Todos. De tal forma, quedó explícito que las UDNs que se sumaran al PVC pasaban a ser parte del comité y quienes no lo hicieran podrían ser parte lo mismo.

Se esperaba que 2 UDNs se sumaran al proyecto y que fuera incrementando este número a medida que el resto fuera visualizando el potencial de un PVC, el sentirse unidos a través de prácticas sociales y de esta manera se contagiaran mutuamente. Además, más allá de que las empresas se sumaran o no, se esperaba tener una buena

receptividad del programa a nivel gerencial. Las expectativas eran altas. Se esperaba que en cada UDN se realizaran dos acciones de voluntariado y las dos acciones a nivel Grupo. Los supuestos giraban en torno a un 8%[17] de participación de la plantilla de colaboradores de ACME.

Para ir hacia el camino de poder cumplir las expectativas o hasta superarlas, se tenía que hacer un gran trabajo a nivel comunicacional para poder informar, dar a conocer, sensibilizar, motivar, generar la acción y mantener la participación. Se sumaron al PVC del Grupo ACME 5 de las UDNs, la empresa UNO fue una de ellas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[17] La participación de voluntarios a nivel Grupo ACME en Somos Todos fue del 13% en 2011. Resultados obtenidos de las planillas de indicadores de las actividades realizadas.

La empresa UNO y su PVC: Diseño, Estrategia y Planificación

La empresa pertenece a la industria de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y tiene 33 años en el mercado. Se encarga de proveer servicios de internet y televisión por cable a nivel federal llegando a más de 3.500.00 clientes. Cuenta con una dotación de 8.846 empleados distribuidos en 12 provincias; Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Neuquén, Río Negro, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Formosa y Salta. La plantilla se divide de la siguiente manera y con la siguiente nomenclatura:

OPERACIONES	Colaboradores	Regiones	Subregiones	Localidades Núcleo
CENTRO	975	Centro	Salta	Salta
			Córdoba Norte	Córdoba Capital
			Córdoba Sur	Río Cuarto
			La Pampa	La Pampa
LITORAL	1260	Litoral	Litoral Norte	Posadas
				Corrientes
				Chaco
			Litoral Centro	Paraná
				Santa Fe
			Litoral Sur	Rosario
Pcia. BUENOS AIRES	1211	Buenos Aires	Mar del Plata	Lincoln
				Mar del Plata
				Tandil
			Bahía Blanca	Bahía Blanca
AMBA	2196	AMBA Oeste	Oeste	Oeste
		AMBA Sur	GBA Sur	GBA Sur
			La Plata	La Plata
		Sur	Neuquén	Neuquén + General Roca
		Capital y GBA Norte	Capital Norte	Capital Norte
			Capital Sur	Capital Sur
			GBA Norte	GBA Norte
Capital Federal	3204	Edificio Central + Localidades CABA	Edificio UNO	Edificio UNO

Fuente: Elaboración propia.

Cada subregión, a la vez, está compuesta por sus respectivas localidades.

Por otro lado, las gerencias se dividen en: Administración y Finanzas, Auditoría, Canales Locales, Comercial, Gerencia General, Legales, Nuevos Negocios, Programación, Relaciones Institucionales, RRHH, Técnica. Las Gerencias que cuentan con mayor caudal de empleados son Administración y Finanzas, Comercial y Técnica.

En cuanto a jerarquías, UNO se divide de la siguiente manera:

Puesto	Cantidad de colaboradores
Analista	902
Asistente	1753
Operador	1203
Técnico	4031
Periodista	94
Supervisor	748
Jefe de Subregión	17
Jefe de Área	60
Gerente de Área/Departamento	28
Gerente Región	8
Gerente General + Subgerente General	2

Fuente: Elaboración propia.

UNO decidió sumarse al PVC y ser parte de él no sólo porque tenían los recursos para hacerlo sino que también debido a su gran envergadura y a su presencia a nivel federal pudiendo así generar valor hacia el interior y el exterior de la compañía. Además, UNO tiene una política de gestión de clima y de liderazgo bien arraigada a su cultura organizacional y con un trabajo ya hecho a nivel interno, con lo cual, la implementación de un PVC que hiciera foco en los impactos internos en una primera etapa sería una manera de darle otro sentido a su estrategia de gestión de clima. Un detalle que no es menor, es que UNO es un gran influyente a nivel externo, no sólo porque es una marca reconocida en el mercado y líder sino que también por su federalización. Con lo cual, era una oportunidad para generar alianzas con nuevas comunidades y mejorar los vínculos con quienes ya tenía antecedentes solidarios.

Cabe destacar que al ser una compañía que cuenta con una gran cantidad de colaboradores en ciudades del interior del país, varias de sus operaciones ya realizaban acciones solidarias pero de manera aislada, sin ser monitoreadas ni encuadradas bajo un marco corporativo, e incluso a veces sin dar cuenta de ellas. Ésta sería una manera de institucionalizarlas y de dar respuesta a la gran cantidad de demanda por parte de los empleados para ayudar con la sociedad.

Pero el mayor impulso que tuvo UNO para ser parte del PVC fue que en su encuesta de clima del 2010 la pregunta relacionada a las ganas de participar en acciones solidarias organizadas por la empresa les dio positivo en un 50%[18].

El Gerente de RRHH y la responsable de Relaciones con la Comunidad se reunieron en varias ocasiones con sus respectivos equipos para diseñar el PVC adaptado a UNO. El equipo líder del PVC de UNO quedó conformado por un representante del área RRHH que fue designado para la tarea por parte de su Gerente y dos personas de Relaciones con la Comunidad también designadas por la responsable de área. Estos 3 profesionales serían la cabeza del proyecto tanto en lo operativo como en lo estratégico y en la toma de decisiones diarias. De todas maneras, respondían a sus respectivos superiores para la aprobación de la planificación anual y del presupuesto a utilizar.

En los encuentros que tuvieron cada uno planteó los objetivos que quería lograr con el PVC y sus prioridades. Se tuvo en cuenta la gran demanda de los empleados por realizar acciones solidarias; 5 propuestas por mes, tuvieron también en cuenta la cultura organizacional y de liderazgo y el interés en la temática expresado por los empleados en la encuesta de clima. Así fue como consensuaron la estrategia.

El PVC de UNO, enmarcado en la política de RSE de la empresa y bajo el marco del programa de ACME, terminó respondiendo a:

- Objetivos internos.
    - Reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la compañía.
    - Emplear el PVC como parte del proceso de gestión de clima.
    - Promover valores solidarios.
    - Estimular la transversalidad en las distintas áreas.
    - Estimular el trabajo en equipo.

[18] Resultados tomados de la encuesta de clima de UNO del año 2010.

- Objetivos externos.
    - Reforzar los programas con la comunidad.
    - Generar una identidad de marca socialmente responsable. (En una segunda etapa).
    - Fortalecer una marca empleadora sólida y positiva. (En una segunda etapa).
- Temáticas.

Se seleccionaron temáticas amplias; desarrollo, inclusión, diversidad. Esto fue porque al ser temáticas que abarcan un gran abanico de subtemáticas, permitirían poner el foco de acción en varios asuntos si así quisieran o si así fuera oportuno. De esta manera, no estarían limitados a realizar acciones de voluntariado que apunten a un sólo tema, sino que podrán innovar e ir planeando distintas actividades a medida que lo crean producente.

- Disponibilidad horaria.

Se pautó que la participación sea abierta a todos los colaboradores de UNO ya que es un factor clave para el buen desempeño de las actividades. Para esto es fundamental motivar la intervención de los colaboradores, y se estimulará aún más si saben que pueden contar con el apoyo y la autorización de su supervisor.

Se decretó que las actividades de voluntariado se pudieran dar dentro y fuera del horario laboral siempre y cuando no interfiriera en el normal desarrollo de sus actividades laborales y con autorización previa del supervisor en cuestión. Esto requeriría una organización interna de equipo para apoyarse el uno al otro cuando un compañero se encuentre realizando acciones de voluntariado.

Además, se estableció que cuando las acciones se llevaran a cabo fuera del horario laboral los voluntarios podrían invitar a participar a sus familiares y/o amigos,

siempre y cuando la actividad lo permitiera, para hacer foco en la integración vida laboral personal.

Habilitar una disponibilidad horaria mixta demuestra el compromiso que tiene la compañía para con el programa y la voluntad de los colaboradores para con las acciones.

- Grupos a apoyar, contacto con ellos y modalidades de intervención.

No se hizo recorte alguno de los grupos a apoyar sino que se mantuvo una política de dejar abierta la posibilidad de poder involucrarse con todos de manera indirecta o directa para poder atender a los intereses de los casi 9.000 colaboradores. Lo mismo sucedió con las modalidades de intervención.

- OSCs con las cuales trabajar.

Se decidió que, en una primera etapa, se trabajaría en alianza con OSCs que tuvieran un alto grado de formación y gran trayectoria para garantizar el éxito de la acción. Una vez instalado el programa y con un camino recorrido se podría operar con OSCs de menor formación ya que los referentes internos del PVC de UNO estarían lo suficientemente ejercitados como para garantizar el éxito ellos mismos. Además, se estableció que se promovería el trabajar con aquellas con las que ya se hubieran realizado algún tipo de actividad para afianzar el vínculo.

- Capacitaciones.

Para formar a los voluntarios participantes y para sensibilizarlos en la temática se definió que previo a cada actividad se realizaría una capacitación; ya sea presencial o virtual. Con respecto a la alta dirección y a los mandos medios se expresó la voluntad de sensibilizar a los primeros y realizar capacitaciones a los segundos para dar cuenta de las potencialidades del voluntariado como herramienta de gestión de clima. Los

encuentros se harían de manera presencial y grupal; reuniendo en el mismo espacio a mandos medios de varias operaciones y por otro lado a toda la alta dirección.

- Público meta.

Se consensuó en que el PVC fuera progresivo y por ende por etapas. Las etapas que se establecieron en cuanto a la habilitación para participar de las acciones fueron geográficas y no jerárquicas. La decisión de no involucrar a todas las operaciones en un primer momento fue a causa de poder garantizar el desarrollo paulatino de un PVC sin desbordar las capacidades y recursos de UNO, pero teniendo en cuenta que el programa apuntaba a la federalización a largo plazo.

En relación a la presentación del programa en la compañía, se comenzaría presentándolo de manera vertical descendente mediante un prolijo *cascadeo*.

Si retomamos los objetivos, uno de ellos es instalar el programa en toda la empresa. Para poder penetrar en ella de manera expansiva y con resultados positivos se decidió comenzar por las regiones en las que los colaboradores estuvieran más sensibilizados con las problemáticas sociales, en las que hubiera más dotación y en las prioritarias en cuanto al negocio. Las localidades núcleo en las que se decidió comenzar fueron:

- Córdoba Capital
- Río Cuarto
- Rosario
- Salta
- Neuquén
- La Plata
- Tandil
- Capital Norte

- Capital Sur
- GBA Norte
- GBA Sur
- Edificio UNO

- Monitoreo y Evaluación.

Se siguieron los lineamientos del Grupo ACME en cuanto a las cuestiones a relevar pero se agregó la operación a la cual pertenece el voluntario participante. Punto importante para UNO al ser la empresa con mayor aporte a ACME es poder demostrar el impacto y la envergadura del programa. Se decidió además que se evaluaría de manera cuantitativa y cualitativa lo sucedido mediante planillas de indicadores para lo primero y encuestas de satisfacción luego de cada actividad con preguntas abiertas y cerradas para lo segundo.

La planilla de indicadores que releva resultados después de cada actividad sistematiza lo siguiente:

- Nombre y apellido, legajo, área/gerencia, zona geográfica del voluntario.
- Horas laborales y no laborales en actividades previas a la actividad para cada voluntario.
- Horas laborales y no laborales en capacitación para cada voluntario.
- Horas laborales y no laborales en la actividad para cada voluntario.
- Horas de trabajo del coordinador del proyecto.
- Total de horas por voluntario. Total de horas por actividad.
- Inversión realizada por UNO.
- Beneficiarios directos.

- Organización interna.

Entre ambas Gerencias se definió que quien llevara adelante el proyecto en cuanto a lo operativo fuera principalmente el sector de Relaciones con la Comunidad, pero sin dejar de lado las políticas de RRHH para con el PVC. Además, se estableció que se formaría un comité de voluntariado corporativo de UNO conformado por los responsables de RRHH de cada operación para poder liderar el proyecto en red a nivel federal. De esta manera se garantizaría la capilaridad del programa y se contaría con el apoyo y la gestión de figuras clave en cada una de las operaciones, que conocen las problemáticas a nivel comunitario y los intereses de los colaboradores de cada una de ellas y que se manejan con el mismo sentido y cultura que la operación a la que pertenecen. El comité funcionaría como ente multiplicador del programa y como estructura en la que se apoyaría el mismo para poder llevar adelante las acciones que mejor se adapten a cada una de las zonas geográficas. Serían los intermediarios entre el equipo líder de UNO y los colaboradores de sus operaciones.

- Acciones.

Se pensaron y se seleccionaron las acciones teniendo en cuenta lo definido en la estrategia. Se pautaron la cantidad de actividades que se llevarían a cabo en un lapso de un año y el momento en que se implementarían. Se decidió realizar más de una acción para construir un programa, con lo que el término *programa* estrictamente implica, que además demuestre continuidad, compromiso y ofreciera un menú de opciones para los distintos perfiles de los colaboradores. Con lo cual, para algunas actividades las comunicaciones serían segmentadas dependiendo de las habilidades del colaborador para tal acción.

Se decidió que para comenzar con el PVC se realizarían actividades acotadas que requirieran de una organización simple y que permitieran la alta participación de empleados. Esta metodología se eligió para poder hacer foco en la comunicación y en la bajada del programa a nivel jerárquico durante los primeros pasos del PVC.

Se comenzaría presentando el PVC a la alta dirección y mientras el Grupo ACME lanzaba Somos Todos, UNO podía hacer notar a sus empleados que se habían sumado al programa. Se tuvo en cuenta que, si para demostrar que el programa es continuo y largoplacista es necesario realizar varias acciones a lo largo de un período de tiempo determinado, y ellos ya podrían participar de las dos acciones del Grupo ACME, se mantendría en el colectivo imaginario de los colaboradores de UNO una visión de un programa duradero y en nacimiento.

Para lo que restaba del 2011 se decidieron las siguientes acciones:

- Colecta interna de juguetes y clasificación de lo recolectado.
- Participación en la colecta anual de la Fundación Banco de Alimentos.
- Donaciones de Sangre.
- Proyecto Brecha Digital.

Junto al Grupo ACME se compartirían las siguientes acciones:

- Convocatoria de proyectos.
- Nochebuena en familia.

Universidad de SanAndrés

Calendario de Somos Todos en UNO

El calendario posibilita mantener un orden para el desarrollo del PVC, cumpliendo tiempos y objetivos y permite seguir una lógica entre comunicación-acción que acompañe a todo el programa dando sentido al mismo.

El calendario de UNO resulto siendo el siguiente:

RESUMEN CALENDARIO 2011 PVC: UNO						
Acciones	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**NOVIEMBRE**	**DICIEMBRE**
Reunión Comité PVC ACME						
Desayuno Alta Dirección						
Dinámica Primeros Gerentes (180)						
Capacitación Mandos Medios						
Lanzamiento PVC a colaboradores						
Colecta de Juguetes						
Reunión Comité PVC UNO						
Colecta Fundación Banco de Alimentos						
Donaciones de Sangre						
Proyecto Brecha Digital						
Concurso de Proyectos ACME						
Nochebuena en Familia ACME						

Fuente: empresa UNO.

Universidad de SanAndres

En él se establece el mes en el que se llevará a cabo la acción. Luego, para cada acción en particular existe un calendario que da cuenta de las distintas etapas y de los tiempos de cada acción. Por ejemplo: reunión con OSC para planificar la actividad, convocatoria a voluntarios, cierre de convocatoria, confirmación de participación, sistematización de inscriptos, capacitación y/o envío de instructivos, encuestas, envío de agradecimientos, sistematización de indicadores y encuestas, presentación de informe. También en detalle se agregan instancias de comunicación alternativas (día del voluntario, reconocimientos a voluntarios comprometidos), notas internas de difusión.

Estos últimos puntos de instancias de comunicación alternativa junto con el lanzamiento son una manera de dar a conocer el programa, motivar, estimular e informar a toda la empresa; hayan o no participado del programa anteriormente. En

todos los casos se define cómo se hará la comunicación, cuál será el mensaje, cuándo se efectuará, qué recursos se utilizarán y mediante qué canales.

Se esperaba poder pasar por todas esas instancias a lo largo del 2011, llegando a una participación del 5% de la dotación de las localidades núcleo seleccionadas. Se estimaba que, una vez realizadas las primeras acciones en esas localidades, se podría seguir expandiendo el programa.

Teniendo presente que el 50% de su plantilla tenía ganas de realizar acciones solidarias dentro de la empresa, se comenzó a implementar el PVC con aspiración a tener una muy buena receptividad por parte de los gerentes y los colaboradores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Implementación de Somos Todos en UNO y el rol de la comunicación

Una vez definida la estrategia y planificadas las acciones, Somos Todos estaba listo para dar sus primeros pasos.

El implementar implica poner en práctica todo lo que se planificó en la etapa anterior, dar a conocer el programa y comenzar a darle sentido colectivo al mismo.

Es el momento en el que las acciones se llevan adelante y las prácticas de comunicación hacia el interior de la organización empiezan a producir sentido. Se abre la participación a los colaboradores para que puedan comenzar a realizar prácticas de voluntariado e involucrarse en el programa. Con lo cual, el programa comienza a crecer y a tomar forma de práctica social.

Según el informe de UnidadCom (2010), la participación en actividades de voluntariado suele oscilar entre un 10 y 30% de la plantilla de empleados de la empresa. El mismo estudio indica que las compañías encuestadas realizan 4 acciones por año aproximadamente. La participación es parte de un comportamiento humano que supone motivos para el mismo. La comunicación tiene el desafío de lograr la participación y mantener activo el involucramiento de los colaboradores en el programa valorizando las prácticas y fluyendo internamente para lograr la transversalidad deseada.

Alta dirección

Para presentarle el programa a la alta dirección y lograr su apoyo y compromiso se decidió realizar un desayuno en el que participaron dirigentes empresariales de distintas compañías líderes del país de envergadura similar que tuvieran ya instalado su PVC. Para el desayuno se convocó de manera telefónica a todos los que asistirían, de manera de poder contarles acerca del motivo del encuentro y dar fe de su importancia.

El objetivo principal era sensibilizar a la alta dirección de UNO y que pudieran vislumbrar los beneficios que brinda un PVC a través de buenas prácticas de compañías similares a la suya y bajo la opinión de pares con el mismo rol que el suyo.

El 19 de junio se reunieron en las oficinas de UNO 14 dirigentes empresariales, 4 de ellos eran de UNO. El encuentro, que duró unas 4 horas, fue un espacio de diálogo en el que los presentes contaron sus experiencias haciendo foco en los aspectos positivos y dando consejos acerca de cómo desarrollar un PVC exitoso. Cada uno expresó sus pautas de participación, las acciones que habían realizado, cómo nacieron los programas y hasta dónde habían llegado en el día de la fecha y en qué medida el PVC había impactado en materia de clima.

El desayuno fue un encuentro práctico que cumplió las expectativas. La alta dirección de UNO quedó completamente conforme con lo dialogado entre los participantes y orgullosos de estar dando sus primeros pasos en materia de voluntariado corporativo.

Gerentes

Con el objetivo de presentarle el programa a los gerentes de UNO para que también estuvieran informados, concedieran su apoyo y la habilitación de la participación de sus equipos, se decidió realizar una intervención en el Encuentro de Gerentes que todos los años se lleva a cabo con el fin de hacer foco en temas relacionados al liderazgo y a la mejora de la gestión de clima. De esta manera, durante las dos jornadas de duración del encuentro y frente a los 180 asistentes, se hizo una presentación presencial del programa por parte de los responsables de su ejecución.

Se dejó exhibida en la puerta del hall principal un acta de compromiso para que los presentes se suscribieran de manera voluntaria en la que se expresaba que ellos, como líderes de UNO entendían al voluntariado corporativo como una herramienta de transformación personal y social que estimula el compromiso de los colaboradores y fomenta la consolidación de los valores mediante una gestión interna alineada al estilo de liderazgo de la compañía. El acta también comprometía a los firmantes a ser promotores del programa a nivel interno respetando la diversidad de voluntades acerca

de la participación de los voluntarios, ser además facilitadores de la participación e identificar intereses de los involucrados y en la medida de lo posible participar personalmente de las actividades de voluntariado.

El programa tuvo una muy buena repercusión por parte de los gerentes. Tanto fue así que el acta fue firmada por los 180 que participaron del Encuentro. De hecho, al volver a sus actividades laborales hicieron voz de lo sucedido en el Encuentro y así comenzaron a ser los primeros promotores del PVC.

El acta quedó exhibida durante 1 mes en la puerta del Edificio UNO; sede central de la compañía.

Lanzamiento PVC

Una vez presentado el programa a los gerentes, se continuó con el lanzamiento del mismo al resto de la compañía. Comenzando por el Edificio UNO, se envió un mail a todos los colaboradores para convocarlos a una reunión presencial en la sala principal del edificio. Sin decirles cuál sería el motivo del encuentro, y manejando un efecto incógnita para generar interés, se alistaron al encuentro 230 empleados de UNO.

La responsable de Relaciones con la Comunidad de UNO junto al coordinador de Comunicaciones Internas del Grupo ACME tomaron las riendas del encuentro. En él se compartió el concepto de voluntariado corporativo, se expuso el programa, se dejaron en claro las pautas de participación, se presentaron las acciones planificadas, se exhibió de la estrategia todo aquello que se pudiera dar a conocer a este público y se entregó una suerte de *merchandising* de Somos Todos.

Luego de 2 hs de presentación, se informó que UNO iba a estar participando de la colecta de juguetes en las localidades que habían sido seleccionadas para comenzar esta primera etapa de Somos Todos. Con lo cual, se convocó a que los colaboradores donaran durante dos semanas juguetes que luego serían clasificados por ellos y

entregados a Hogares de niños de todo el país. De esta manera, y alineado al motivo del día del niño, se hizo uso del lanzamiento presencial para realizar la convocatoria a la primera acción de voluntariado. Los interesados en participar podían inscribirse a través de una lista que circulaba en el encuentro.

En estos casos también se exhibió un acta de compromiso la cual podía ser firmada de forma voluntaria por los presentes. El acta tenía algunas modificaciones en comparación a la que se presentó en el Encuentro Gerencial. El foco estaba puesto en la participación en las acciones y en la relación con la comunidad beneficiaria. Ésta suscribía que el voluntariado, además de ser una herramienta de transformación social y personal, era ponerse al servicio de un semejante cuidando los vínculos con la comunidad y mediante un espíritu solidario colectivo. El acta comprometía a los firmantes a participar con responsabilidad y buena predisposición, respetar la diversidad y acercarse a la comunidad con el fin de generar confianza derribando posibles barreras y prejuicios, ser multiplicadores del programa y motivar la participación de sus pares, agregar valor en cada una de las participaciones y buscar la integración entre los voluntarios.

Luego del lanzamiento en el Edificio UNO, se realizó la misma presentación presencial del programa en las localidades en las que se decidió implementar el PVC en 2011 siguiendo la misma metodología de efecto incógnita y convocatoria vía mail.

El entusiasmo del equipo que lleva adelante el PVC de UNO fue factor para que el programa se presentara en todas las localidades núcleo; estén o no en la lista del PVC 2011.

Durante las visitas a las localidades se realizaron reuniones previas al lanzamiento con los responsables de RRHH a nivel regional en las que se los convocaba a ser parte del comité del PVC de UNO informándoles que la primera reunión iba a ser durante el mes de octubre con el fin de compartir experiencias de la primera acción de

voluntariado, prepararse para la segunda acción y generar un espacio de diálogo en el que cada uno propusiera mejoras y/o desafíos para el PVC 2012. Se dejó en claro que sus responsabilidades serían coordinar el programa a nivel regional, ser voceros del mismo y promover la participación, facilitar el involucramiento de su equipo, ser el soporte del programa a nivel regional, ser el nexo entre el equipo líder y sus colaboradores. Es fundamental que, tanto el equipo líder como el comité tengan idoneidad para saber escuchar y voluntad para trabajar en equipo.

El comité es agente de debate y de construcción de ideas que llevarán a proyectos. Además, son actores clave en la comunicación del PVC, diseminándolo en la compañía con efecto multiplicador y motivando la participación.

Es importante que se establezca una agenda de reuniones con los temarios y que luego de cada encuentro se envíen minutas de lo sucedido. Es fundamental que todos sus miembros estén informados acerca de lo que sucede en materia de voluntariado corporativo hacia el interior de la organización para luego poder plantear mejoras.

Cabe destacar que el acta se trasladaba a cada uno de los encuentros, promoviendo el compromiso para con el programa con la firma de los presentes. La firmaron un total de 856 colaboradores.

Los responsables de RRHH, contentos con la decisión institucional de promover un PVC, enseguida se sumaron al proyecto con un alto grado de compromiso.

Para reforzar el lanzamiento presencial en materia de comunicación, UNO decidió armar carpas informativas acerca de Somos Todos que se colocaron en todas las mesas de las salas de reuniones de las operaciones, individuales para las bandejas de los comedores, *banners* para las entradas a los edificios y se envió un mail a toda la plantilla para cortar el efecto incógnita de aquellos que no asistieron a los lanzamientos presenciales. Además, publicaron una nota en su revista interna dando cuenta de que se

habían sumado al PVC de ACME y en qué consistía éste, estimulando la participación de todos sus empleados.

Las acciones de UNO

Para dar cuenta del rol de la comunicación, se hará análisis de una de las acciones de Somos Todos planificadas dentro de UNO.

Para tal efecto, se utilizará la acción en alianza con la Fundación Banco de Alimentos que se llevó a cabo el sábado 12 de noviembre a nivel federal.

Antes de comenzar, es importante aclarar que dado que el PVC se había presentado en todas las regiones y se habían expuesto las futuras acciones, los coordinadores del programa se vieron condicionados, por una cuestión de expectativas en el público y para no dejar afuera del programa a ciertas operaciones, a abrir la colecta de juguetes a todas aquellas que quisieran participar. Para tal efecto, se habló previamente con los referentes de RRHH de cada región para ver si estaban en condiciones, motivados y si creían que la repercusión iba a ser positiva para definir qué zonas participarían de la colecta.

Como la donación no es considerada una acción de voluntariado, se invitó a los colaboradores a que participaran de la clasificación de los juguetes recolectados para garantizar que estos estuvieran en buen estado y divididos por sexo y edades para que la OSC que los recibiera pudiera repartirlos de forma efectiva. Con lo cual, la clasificación de los juguetes recolectados fue la primera experiencia de voluntariado corporativo de UNO.

De la colecta participaron las siguientes localidades: Neuquén, La Plata, Rosario, Santa Fe, Córdoba Capital, Río Cuarto, La Pampa, Mar del Plata, Bahía Blanca, GBA Sur, GBA Norte, Capital Sur, Capital Norte y el Edificio UNO.

Se recolectaron 5.234 juguetes y participaron 490 voluntarios en la clasificación de los mismos. Una vez consumada la acción se agradeció a los voluntarios la participación y se hizo una comunicación a nivel interno para informar acerca de la primera acción de voluntariado de UNO y hacer público el reconocimiento de los voluntarios participantes.

La colecta de juguetes fue el detonante para que Somos Todos se federalizara de un salto sin seguir una estrategia de implementación paulatina como se había planteado en un comienzo. Claramente, el lanzamiento del PVC en sí fue el impulsor de la federalización del programa, ya que al enterarse de la existencia del mismo, el público estaba con ansias por participar. El despliegue interno del programa a nivel comunicación generó convulsión interna y motivó la participación.

Con lo cual, UNO tuvo que rever la planificación e involucrar a todas sus operaciones a las actividades de Somos Todos, siempre y cuando la acción lo permitiera y la operación estuviera dispuesta a llevarla adelante en relación a los tiempos disponibles y motivaciones internas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Colecta anual de la Fundación Banco de Alimentos

Con el fin de lograr una acción masiva en cuanto a participación, que fuera a nivel federal para que pudieran involucrarse la mayoría de las operaciones y que no requiriera de gran logística para los referentes dado que estaban en los primeros pasos del programa y bajo una instancia de aprendizaje, se decidió participar de la colecta anual de la Fundación Banco de Alimentos. La actividad implica insertarse dentro de un programa mayor de una OSC la cual lleva 8 años realizando la colecta y ésta sería su novena.

La Fundación nació en el 2001 y se focaliza en ayudar a los que padecen hambre solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos aptos para el consumo. Para eso

cuenta con el apoyo de empresas y personas que donan alimentos, dinero, tiempo y talento.

La colecta anual de la Fundación Banco de Alimentos es una actividad destinada a difundir la tarea que realizan los Bancos de Alimentos de las distintas provincias y a recolectar alimentos para luego ser entregados a los comedores comunitarios con los cuales la OSC tiene alianza. La acción se realiza de manera simultánea en todas las ciudades en las que haya Banco de Alimentos que integren la Fundación Banco de Alimentos. De ella pueden participar tanto voluntarios corporativos como particulares.

El rol de los voluntarios de UNO sería estar en los supermercados, fomentar la misión de la OSC, hacerla reconocida y pedir que cuando los consumidores terminaran sus compras donaran un alimento no perecedero que luego sería enviado a los comedores de la Fundación con el fin de que más personas pudieran acceder a una alimentación más digna. Como no hay Bancos de Alimentos en todas las provincias, se decidió que la actividad se llevaría a cabo en donde sí lo hubiera. Las zonas fueron: Córdoba Capital, Río Cuarto, Rosario, Salta, Tandil, Capital Norte, Capital Sur, GBA Norte, GBA Sur, Edificio UNO.

Con el objetivo de realizar una acción organizada UNO aprovechó la instancia de reunión de comité de Somos Todos de octubre para presentar la acción a quienes debían realizar la operatoria en cada zona geográfica en la que se llevaría a cabo.

Reunión de comité

Durante la reunión, que duró aproximadamente 4 horas y en la que también se invitó a la alta dirección a que estuviera presente, se volvió a repasar la estrategia de Somos Todos y a hacer hincapié en la importancia del comité como soporte del programa. En el encuentro se generó una suerte de diálogo en el que los miembros del

comité evacuaron sus dudas, propusieron acciones a futuro y reafirmaron su compromiso para con el programa.

Luego de este intercambio interno, se invitó a representantes de la Fundación del Banco de Alimentos a que presentaran la OSC para que los referentes la conocieran y también les informaran acerca de la colecta anual. Se presentó un video que daba cuenta de los resultados de la colecta 2010 y de la importancia de la participación de las empresas en la actividad. Los miembros del comité pudieron entrar en contacto con la OSC, se familiarizaron con la problemática y se formalizó la actividad dándole seriedad a la misma.

Acto seguido, el equipo líder del PVC les comunicó cómo se iban a organizar desde UNO para la actividad. Cada uno de los referentes de las zonas nombradas anteriormente serían los coordinadores de la actividad a nivel holístico de su zona geográfica, organizando las tareas de los voluntarios, las convocatorias, los turnos de participación, las evaluaciones y realizando el contacto con el Banco de Alimentos local. Se comunicó entonces lo siguiente:

- Primer paso:

Que entraran en contacto con el referente local de la OSC para definir fecha de capacitación, lugar y horario. Definir sucursal (supermercado) en la que operarán; preferentemente, cerca del edificio local de UNO.

- Organización interna:

Que estarán operando en una sucursal por zona. Habrá un coordinador por turno de participación. Este coordinador será un voluntario inscripto. Participarán en 4 turnos de 3 horas cada uno. Por turno deberán tener mínimo cuatro voluntarios. Horarios de los turnos: 9 a 12 hs – 12 a 15 hs – 15 a 18 hs – 18 a 21 hs.

- Convocatoria e Inscripción de Voluntarios:

La convocatoria a voluntarios se hará a través del mail de Somos Todos y tendrá un alcance a todos los colaboradores de la compañía de las operaciones participantes de la colecta. La convocatoria tiene fecha de lanzamiento el 5 de octubre. Los voluntarios deberán inscribirse respondiendo a la convocatoria al mail personal de cada uno de los referentes de la operación, indicando en el mismo, lo siguiente:

Nombre y Apellido	Legajo	Área	Mail	Celular	Turno de preferencia

Aquellos voluntarios que quieran ser coordinadores de turno deberán especificarlo en el mail. Los voluntarios tienen tiempo límite para inscribirse hasta el 12 de octubre.

Una vez finalizada la inscripción, y luego de que los referentes distribuyan a los voluntarios en los distintos turnos, deberán enviar la planilla completa al equipo líder y al referente local del Banco de Alimentos. Se les recordó que para la división de los turnos priorizaran el orden de inscripción. Si el número excediera la capacidad máxima de dicho turno, deberían distribuirlos en los otros turnos disponibles.

El 18 de octubre, confirmarían vía mail la participación a aquellos voluntarios inscriptos y el turno correspondiente. En esta comunicación también se los invitaría a participar de la capacitación.

- Capacitación:

En la reunión que ya hayan tenido con el referente del Banco de Alimentos, habrán acordado una fecha de capacitación para los voluntarios previa a la actividad. La capacitación será para todos los voluntarios de una misma operación de todos los turnos a la vez. La fecha aproximada sería entre la semana del 24 y del 31 de octubre.

En la capacitación el voluntario no sólo será instruido acerca de la logística de la actividad y su rol en la colecta, sino que también se presentará la problemática que

estarán atendiendo y por qué es tan importante su participación. El momento de la capacitación es también un espacio en el que los voluntarios se conocen y/o fortalecen sus vínculos.

Para tal efecto, el referente debería asegurar tener una sala reservada y refrigerios para los voluntarios que asistieran a la capacitación. Además, deberían ir a la capacitación con la planilla de inscripción de los voluntarios para poder relevar los presentes durante el encuentro. Esta información deberá estar luego registrada en los indicadores finales de evaluación.

- Envío de Instructivos:

El 9 de noviembre, días antes de la colecta, deberán enviar por mail a los voluntarios los instructivos confeccionados especialmente para ellos. De esta manera, aquellos voluntarios que no hayan podido asistir a la capacitación estarán bien informados y quienes sí hayan presenciado la capacitación tendrán el material como soporte para el día de la colecta.

- Durante la colecta:

Los voluntarios coordinadores de cada turno deberán tener consigo la lista de voluntarios a cargo por cualquier inconveniente que pueda llegar a surgir y para revisar los presentes para luego completar los indicadores. Además, entregarán las remeras de Somos Todos a cada voluntario, las pecheras de la Fundación y los cartelitos con los nombres de cada uno de ellos para que puedan reconocerse durante la actividad. Estarán encargados de sacar fotos que luego podrán ser publicadas en la revista interna de UNO dando cuenta de la participación.

- Después de la colecta:

Universidad de SanAndrés

Completar los indicadores que se les entregaron para registrar la actividad y cuantificarla en cuanto a resultados obtenidos. Los indicadores ayudarán a medir el impacto de la acción y a comunicarlo.

Durante la semana del 14 de noviembre, deberán enviarle a cada voluntario un agradecimiento por haber participado de la actividad vía correo electrónico. En este mismo mail, se adjuntarán las encuestas que los voluntarios deberán responder. Tanto los indicadores como las encuestas deberán ser remitidas por los miembros del comité al equipo líder de Somos Todos una vez completos.

- Cronograma e instancias de comunicación; a cada una de las etapas del desarrollo de la acción le corresponde una instancia de comunicación:

Tarea	Detalle	Fecha
Reunirse con el Referente local del Banco de Alimentos	Definir fecha de capacitación, lugar y horario. Definir sucursal en la que operarán. Preferentemente, cerca del edificio de UNO.	Lo antes posible
Convocar a voluntarios	Si la sucursal estuviera definida, comunicarla en la convocatoria.	5 de octubre
Inscripción de Voluntarios	Recibir inscripciones, organizar turnos y definir un coordinador por turno. Enviar al equipo líder y al Banco de Alimentos la planilla de voluntarios y la división por turnos.	Hasta el 14 de octubre.
Enviar a voluntarios confirmación de participación y convocarlos a la capacitación.	Enviarles también el turno en el que estarán participando y si son o no coordinadores de turno. Convocarlos a la capacitación especificando fecha, horario y lugar.	18 de octubre
Capacitación	Relevar presentes.	Semana del 24 o 31 de octubre
Envío de instructivos	Vía mail a los voluntarios.	9 de noviembre
Comprar refrigerios. Contratar foto y/o video	Para el día de la colecta.	
Colecta	Entregar remeras, asegurarse de tener los refrigerios, coordinar a los voluntarios. Relevar	12 de noviembre

	presentes.	
Envío de agradecimientos y encuestas.	(Luego enviar las encuestas al equipo líder)	15 de noviembre
Planilla de indicadores	Enviarlas al equipo líder.	Semana del 21 o 28 de noviembre

Fuente: Empresa UNO.

- Piezas de comunicación:

Las piezas las confeccionaría el equipo de diseño de UNO siguiendo las líneas del programa del Grupo ACME y el equipo líder se encargaría de hacérselas llegar a los referentes para que las utilicen en las instancias indicadas.

Una vez finalizada la reunión, los referentes volvieron a sus operaciones listos para comenzar con la acción.

Lo sucedido

Cada uno de los referentes se reunió con la OSC local para conocerse, pulir detalles de la actividad, definir la sucursal y coordinar la capacitación. Una vez resuelto lo anterior, se lanzó la convocatoria a los colaboradores. La inscripción fue la siguiente:

- UNO: 35
- Córdoba Capital: 17
- Río Cuarto: 12
- Salta: 5
- Tandil: 20
- Rosario: 12
- Capital Norte: 17
- Capital Sur: 25
- GBA Norte: 16

- GBA Sur: 5

Durante las capacitaciones, a las que asistió el referente local de la OSC, se hizo hincapié en la problemática social de la alimentación para concientizar a los voluntarios acerca de la situación para que supieran por qué era tan importante su participación, qué causa estaban apoyando y cuáles serían los efectos de su involucramiento en la actividad. Se repasaron también las pautas de participación de la jornada de la colecta.

En los instructivos que se enviaron a los voluntarios, además de especificar el turno en el que participarían y la sucursal, se les dio pauta de qué alimentos pedir a los donantes, cómo organizarse a medida que se fueran llenando las cajas con los alimentos recolectados y se les facilitaron frases que podrían utilizar para persuadir a los consumidores y lograr el objetivo. Además, claro, se valoró su participación y se les agradeció el involucramiento con la causa.

Durante la jornada de la colecta del sábado 12 de noviembre UNO estuvo presente en 10 lugares con 164 voluntarios que cubrieron todos los turnos. Algunos participaron más horas de las que en verdad tenían que. Se generó un clima de encuentro agradable, en el que los voluntarios se enfocaron en un mismo objetivo realizando un gran trabajo en equipo e impulsando la solidaridad.

Los resultados [19]

Una vez finalizada la acción y sistematizados los indicadores y las encuestas, la actividad demostró lo siguiente:

- 164 voluntarios. (En toda la colecta a nivel federal participaron aproximadamente 1000 voluntarios)
- 4330 kilos de alimentos recolectados por los voluntarios de UNO. (En toda la colecta nivel federal se recolectaron aproximadamente 20.000 kilos)

[19] Resultados obtenidos de las planillas de indicadores de la actividad en cuestión y de las encuestas a voluntarios de la empresa UNO. Resultados top box. 2011.

- 126 voluntarios capacitados.
- 217,25 horas laborales. 570,5 horas no laborales.
- $ 4545 invertidos.
- 83% de los voluntarios dijo que la actividad fue muy gratificante.
- 100% de los voluntarios volvería a participar en acciones organizadas por Somos Todos.
- 95% dijo que el vínculo entre ellos fue muy bueno.
- 76% dijo que la comunicación de la actividad en su conjunto fue muy buena.
- 82% dijo que la información recibida en el instructivo fue muy útil.

Algunos testimonios de los voluntarios participantes:

- "Se notó ampliamente la organización que teníamos respecto a otras empresas con las cuales compartimos el supermercado. La predisposición de los participantes fue grandísima en todo momento."
- "Lo que más me gustó fue relacionarme con el resto de mis pares de otras áreas, fue una oportunidad de conocerlos. Este tipo de acción social hace concientizar y la sensación de ayudar a otros es muy gratificante. Gracias por la oportunidad."
- "Lo que más me gustó fue el trabajo en equipo que hicimos, el buen ambiente y la experiencia de voluntariado en general. Un programa de voluntariado corporativo era lo que le estaba faltando a esta compañía. Sigamos así."

Luego de la actividad, se comunicaron a nivel interno vía mail los resultados de la acción haciendo foco en la trascendencia que tuvo UNO en la colecta y agradeciendo la participación de todos sus voluntarios. Además, se publicó en la revista interna una nota especial con testimonios de los voluntarios y fotos del evento para que se vieran identificados y reconocidos y todos valoraran su intervención. También se editó una nota en la revista interna del Grupo ACME que daba cuenta de la participación de UNO

no sólo en la colecta sino que también en la recolección de juguetes ya realizada. A esta nota se le sumaron las acciones de todas las UDNs para comunicar las actividades solidarias a nivel Grupo y revalorizar el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de ACME, haciendo sentir que había algo que los unía que iba más allá de las tareas laborales diarias. Esto generó un efecto contagio en las UDNs que no estaban participando de Somos Todos, logrando que otras 2 empresas se sumaran para implementar el PVC en el año subsiguiente.

La comunicación fue clave para garantizar una actividad ordenada y gratificante. Los referentes, durante la reunión de comité, pudieron visualizar la acción y estar informados acerca de cómo llevarla adelante y ser moderadores de la misma además de vincularse con los representantes de la OSC para concientizarse respecto a la problemática y darle valor a la misma. Los voluntarios pudieron participar de una de sus primeras acciones de voluntariado siendo informados, motivados, sensibilizados y luego reconocidos a través de las distintas instancias de comunicación. Los excelentes resultados de las encuestas dan fe de la importancia que tuvo la comunicación antes, durante y después de la acción.

Universidad de
SanAndrés

Los resultados 2011 y la evaluación para Somos Todos en UNO con miras al 2012

Toda evaluación supone un seguimiento durante la implementación para luego poder dar cuenta de lo realizado y ver los frutos de la participación.

Luego de 7 meses de implementación del PVC en UNO, lo ocurrido fue lo siguiente[20]:

- 7 acciones.
- 1173 voluntarios únicos.
- 1458 participaciones.
- 13% de participación.
- 146 voluntarios capacitados.
- 9 voluntarios capacitadores.
- 929 colaboradores sensibilizados.
- 23 OSCs involucradas.
- 5795 beneficiaros directos.
- $ 57.618,90 invertidos.
- 2313,5 horas laborales. 814 horas no laborales. 270 horas de capacitación. 958 horas de sensibilización. 4355 horas totales.
- 87% de los voluntarios dijo que el vínculo entre ellos fue muy bueno.
- 98,2% de los encuestados volvería a participar en acciones de Somos Todos.
- 99% de satisfacción general.

El equipo líder tuvo la tarea de planificar el programa para el 2012 en base a los resultados obtenidos y a los aprendizajes de lo ya sucedido.

[20] Resultados obtenidos de las planillas de indicadores de las actividades de UNO en 2011 y de las encuestas a voluntarios. Resultados top box.

Habiendo visto que el programa tuvo una muy buena repercusión interna, que la satisfacción fue alta, que participó un 8% más de la plantilla de lo que habían estipulado y que el programa ya se había implementado a nivel federal, tuvieron que planificar un 2012 más inclusivo que llegara a todas las operaciones. Con lo cual, se pensaron acciones que pudieran ser llevadas a cabo en todas sus provincias en mayor o menor medida. Decidieron abrir el juego entre 9 posibles acciones para que los referentes de cada operación escogieran 3 de ellas para realizar durante el año más las 2 del Grupo ACME. En total, cada operación participaría de 5 acciones de voluntariado a lo largo del 2012. Esta selección se haría durante la reunión de comité de voluntariado de UNO de fin de año.

Las acciones que se seleccionaron fueron, por un lado, las mismas que el 2011 para demostrar la continuidad del programa y el compromiso para con las OSCs y con las comunidades con las que ya se habían involucrado y porque además suponen una participación masiva de voluntarios y por el otro, se sumaron acciones alineadas al negocio vinculadas a temáticas de inclusión digital. Estas últimas requieren de la utilización de capacidades profesionales por parte de los voluntarios y de intervenciones continuas a lo largo del tiempo. Como por ejemplo; dictado de talleres en Escuelas con contenidos relacionados a las nuevas tecnologías en donde los voluntarios se acercan a las instituciones y se involucran con los alumnos de manera pedagógica.

En materia de comunicación se decidió que el equipo líder gestionaría la estrategia de comunicación junto al departamento de Comunicaciones Internas y que los referentes de las operaciones recibirían las piezas ya armadas para enviarlas a los colaboradores. De todas maneras, las comunicaciones que fueran dirigidas a toda la compañía se enviarían desde el mail de Somos Todos. También se decidió que la estrategia de comunicación sería transversal a toda la empresa. Es decir, si se hiciera

alguna presentación interna se haría en todas las operaciones con el fin de hacer que el PVC cruzara todos los ámbitos de UNO.

Al igual que en la acción de la colecta, se realizarían notas en las revistas internas para comunicar los resultados de las actividades y de esta manera hacer expansivo el programa cada vez más. A las notas se le sumaron escritos acerca de problemáticas sociales actuales para concientizar a los colaboradores.

Reunión de comité de cierre de año

Se convocó a los referentes vía mail tres semanas antes de la reunión indicando cuáles serían los objetivos. La no asistencia a las reuniones de comité no es una opción salvo que haya motivos mayores para no hacerlo. La alta dirección también fue invitada.

Durante el encuentro se presentaron los resultados de Somos Todos 2011, se abrió debate a posibles mejoras para el programa, aprendizajes y desafíos haciendo uso de preguntas disparadoras para articular el diálogo.

Preguntas como; si la comunicación entre el equipo líder y ellos fue clara y suficiente para coordinar las acciones, si los soportes de comunicación fueron eficaces, si la convocatoria e inscripción de los voluntarios a las acciones fue simple, si la relación entre ellos y los voluntarios fue ágil y directa, si la gestión previa de las acciones y la organización durante fue sencilla, si surgieron inconvenientes, si la repercusión post acción fue positiva, si fue sencillo completar la planilla de indicadores y recolectar las encuestas, entre otras, fueron las preguntas que se hicieron a los referentes a modo de relevar la experiencia de Somos Todos desde la óptica de quienes lo coordinan.

Las principales sugerencias fueron:

- Ampliar la participación a colaboradores tercerizados.
- Realizar acciones que alcancen a todas las operaciones.

- Armar un micrositio interactivo y participativo de Somos Todos para aumentar la capilaridad del programa y que toda la empresa pueda tener acceso a la información y a las novedades del PVC cuando lo desee.
- Que los voluntarios puedan elegir las OSCs con las cuales vincularse.
- Que los voluntarios puedan gestionar el programa.

Las respuestas fueron variadas. Por motivos de seguros laborales, los colaboradores tercerizados no pueden participar de actividades realizadas bajo el marco de UNO. Por cuestiones estratégicas y tiempos de aprendizaje, el PVC comienza gestionándose a través de un equipo líder que esté interiorizado con la materia y tenga los conocimientos como para llevarlo adelante. Una vez que el programa haya recorrido lo suficiente y que los voluntarios hayan logrado el ejercicio de poder coordinar actividades, Somos Todos podría manejarse por cuenta de los voluntarios.

En cuanto a la construcción de un micrositio interactivo y a la oportunidad de realizar acciones con mayor alcance, se planteó que se estaba trabajando en ello como desafío para el 2012 para mejorar no sólo la comunicación del programa sino que también para aumentar la participación interna y diversificarla.

Luego de que los referentes eligieran 3 acciones para implementar en su operación y con lo relevado en el espacio de diálogo, el equipo líder terminó de cerrar el calendario 2012 y adoptó las sugerencias de mejora para el programa en general teniendo en cuenta los resultados y la experiencia del 2011.

Cabe destacar que, como el trabajo de los referentes en UNO no se centra exclusivamente en tareas de Somos Todos sino que su actividad principal es otra, algunos escogieron no realizar 3 acciones ya que basaron su selección en la experiencia que tuvieron durante los 7 meses de implementación. Fueron conscientes de que organizar una acción de voluntariado lleva tiempo y esfuerzo, y que es preferible

realizarlas bien y tener el margen para hacerlo a tener que estar sobrecargados de trabajo y resultar en fallas en las acciones.

Por otro lado, se les comunicó que si se sentían en condiciones de expandir la participación a otras localidades que no fueran las núcleo podían hacerlo siempre y cuando se le informara al equipo líder la decisión y sea bajo la misma lógica que la localidad núcleo. Ésta sería otra de las maneras de ampliar la participación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones en base a la experiencia de Somos Todos

La conclusión se dividirá en cuatro partes: algunos puntos clave a resaltar de un PVC, reflexiones y aprendizajes para ajustar prácticas para oportunidades de mejora, desafíos y reflexiones generales.

Algunos puntos clave a resaltar de un PVC:

- Durante el diagnóstico.

Concientizar, sensibilizar, comprometer y formar al equipo para que pueda definir la política del programa y dialogar entre las distintas partes para armar el proyecto de manera consensuada. Es importante armar un cronograma anual de reuniones con el equipo que contenga los temas que se tratarán en dicho encuentro, haciéndolo extensivo a todos sus miembros para que estén informados y sepan cómo se organizó el año en torno al PVC y en relación a sus tareas y funcionalidades durante el desarrollo del programa. Después de cada reunión; armar minutas y difundirlas entre ellos para ir sistematizando la evolución del PVC, para establecer los pasos a seguir de manera ordenada, para, llegado el caso de que hayan quedado tareas pendientes para la próxima reunión, informar al grupo acerca de esas responsabilidades y para que cada uno pueda retomar los temas tratados en caso de que necesite recordarlos. Las pautas post reunión son útiles para guiar y encausar los primeros pasos del proyecto.

En base a la sensibilización de las problemáticas sociales el equipo se involucra de manera distinta; teniendo en cuenta objetivos organizacionales pero siendo conscientes de los inconvenientes sociales actuales creando un contrato *humanizador* bajo una mirada estratégica.

A fin de cuentas, el grupo tiene una función de equipo líder en el proyecto, actuando entre sí con transparencia a través de una construcción colectiva de ideas que concluirán en una estrategia integrada y luego en un plan de acción.

Es importante remarcar que a la hora de pensar cómo y a quiénes comunicar el programa se tenga en cuenta que algunos públicos podrán saber más o menos acerca de la estrategia, con lo cual el contenido del mensaje podrá variar acorde al receptor. Por lo que entonces, es importante definir a quién, qué, cómo y cuándo comunicarlo. Hay que lograr el apoyo y el compromiso de la alta dirección, formar e inducir a la responsabilidad del comité, impulsar a que los mandos intermedios motiven la participación de su equipo y estimular la participación de los colaboradores.

- Presupuesto disponible.

Analizar y fijar un presupuesto para el PVC es crucial para planificarlo. El presupuesto disponible definirá la cantidad de acciones y la envergadura de las mismas. Saber los recursos con los que contará el programa para distribuirlo entre la comunicación y las acciones permitirá ser realistas en cuanto a la aspiración del PVC y ajustar la planificación y el alcance del mismo a tal presupuesto. El dinero habilitado para el PVC es también una manera de comunicar la importancia que éste tiene para la empresa y lo comprometida que ésta está con la causa. Si bien la inversión realizada puede no comunicarse hacia el interior de la organización, la comunicación del PVC y sus acciones contarán con menor/mayor presupuesto y esto se verá reflejado en sus campañas y en los recursos disponibles para las prácticas voluntarias.

- Disponibilidad horaria.

Es importante especificar las horas que se invertirán en el programa y el tipo de horas; laborales y/o no laborales. La política que se tome en base a la disponibilidad horaria deberá dar la pauta de que el programa no interferirá en el normal desarrollo de las actividades laborales. Es una manera de demostrar a los participantes el compromiso asumido por parte de la empresa al concederles horas laborales para la práctica voluntaria. En Argentina, según un informe de UnidadCom (2010), el 31% de las empresas encuestadas realiza actividades de voluntariado sólo durante el horario

laboral, el 6% sólo fuera del horario laboral y el 50% tiene una política mixta. Del 13% restante no hay registro.

- Foco temático bajo el cual se trabajará en las acciones.

Definir en qué se involucrarán en las prácticas de voluntariado, en qué problemática social harán foco es esencial para mantener la unicidad en las prácticas y un esquema lógico de acción creando un PVC ordenado. En temáticas vinculadas al negocio es donde la empresa sabe que puede aportar sus conocimientos a la comunidad ya que es lo que domina en materia de inteligencia y cultura y el acceso a los recursos para elaborar acciones relacionadas a su negocio será de fácil alcance para ellas, facilitando de esta manera la gestión. Es importante también escoger entre varias temáticas para poder ofrecer un menú de acciones acorde a las circunstancias del momento, con lo cual el campo de acción no debe quedar acotado. Así podrán ofrecerse alternativas de participación de distinta índole a los colaboradores. Vehicular hacia el lado de temáticas amplias permite la pluralidad de materias en las cuales involucrarse.

- Grupos a apoyar y tipo de contacto.

Constreñir los grupos sociales a los que se beneficiará con las acciones de voluntariado es otra manera de fijar límites a la acción. Permite reducir el número de reconocimiento de OSCs que trabajan con los grupos definidos. Para generar un impacto en materia de desarrollo social es menester vincularse con grupos vulnerables y en desventaja, tanto económica como social. Es decir, grupos excluidos por sus respectivas condiciones y con dificultades para el acceso a los recursos.

Es importante definir también de qué manera se involucrará con él. Si se entrará o no en contacto con el beneficiario. El tipo de contacto condicionará la modalidad de intervención.

- OSCs con las que se trabajará.

Determinar las temáticas y los grupos a apoyar ayudará a identificar a las OSCs con las cuales se producirán las alianzas para la práctica de las acciones voluntarias. Las OSCs proporcionarán la información requerida para detectar las necesidades de la población beneficiada. Avanzar en unión con ellas para la práctica es saber de qué manera actuar para lograr un *win win*. Trabajar en conjunto con OSCs garantizará que el esfuerzo dedicado a las intervenciones resultará provechoso para la comunidad. Es un aval de que la actividad voluntaria corporativa podrá llevarse a cabo ya que aseguran la capacidad de gestión. El querer fortalecer la relación con ellas es también uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir las OSCs con las que se va a trabajar.

- Modalidades de intervención.

Las modalidades de intervención condicionan el tipo de actividad en la que se involucrará al voluntario. Elegir los tipos de actividades dependerá de las habilidades de la compañía y de las expectativas de los colaboradores. Para conceder la posibilidad de abarcar las varias capacidades de los colaboradores y que materialicen la ayuda social haciendo uso de habilidades que tal vez no emplean en sus tareas laborales rutinarias, es sustancial no anclarse a una única modalidad sino oscilar entre un tipo y el otro.

- Público meta interno.

Definir el público meta interno es clave para la formulación de las actividades y de la estrategia de comunicación. No es lo mismo pensar en una acción para colaboradores que no puedan dejar su puesto de trabajo por varias horas a otros que sí. Tampoco es lo mismo planear un PVC si los participantes serán de las mismas áreas y/o de las mismas jerarquías. Pero, uno de los objetivos de desarrollar un PVC es generar una integración transversal y fomentar una comunicación multidireccional en toda la organización. Con lo cual, si bien no todas las ofertas de voluntariado pueden estar apuntadas a todos los públicos, es menester que el PVC esté dirigido y se piense para llegar en un futuro a todas las áreas, jerarquías y zonas geográficas.

- Organización interna.

Definir la organización interna de un PVC y formar un comité más amplio que el equipo líder, a la vez respondiendo a él, es importante para distribuir responsabilidades y aportar valor desde la óptica de culturas heterogéneas y con distintos conocimientos que proporcionarán una construcción grupal del programa. La ventaja de armar un comité mayor es el aprendizaje que se obtiene de cada uno de los miembros para la gestión del mismo. Cada aliado es dueño de distintos saberes que se podrán poner en valor mediante un espacio de diálogo fundado con ese propósito. Se propicia un ambiente de interacción y de instrucción que lleva a la mejora continua del PVC y a su expansión funcionando ellos como estructura soporte del mismo.

Cuando un PVC ya esté lo suficientemente instalado en la compañía es importante incorporar colaboradores que hayan demostrado un alto grado de compromiso para con el programa al comité; tal como se sugirió en la reunión de comité de fin de año de UNO. Esta decisión permite que la construcción de un PVC sea colectiva y que quienes gestionen el programa sean los mismos voluntarios, aportando sus expectativas, experiencias y motivaciones.

- Capacitaciones.

Es importante brindar capacitaciones internas en torno al voluntariado corporativo per se, a sus implicancias y antes de cada acción en particular. Profundizar en las potencialidades del voluntariado para la gestión de clima y el liderazgo, reforzar la motivación de los colaboradores en su compromiso dando a conocer el valor de su aporte e informar aspectos relacionados a la problemática social en la que se trabajará para después poder incorporar los conocimientos necesarios para el desarrollo de la tarea son cuestiones clave a tener en cuenta durante las capacitaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En el caso de una acción puntual de voluntariado que no precise presentación presencial, capacitar mediante instructivos digitales y/o impresos en la problemática con la que se afrontarán en la actividad dada es clave para sensibilizar y formar a los voluntarios. Es también una instancia para reforzar la bajada de la agenda de la acción y los recursos que pondrá la empresa. Retomando el concepto de voluntariado eficaz, es una manera de garantizar el saber y el poder.

- Pautas de participación.

Detallar el marco de participación es una manera de establecer las reglas de juego del PVC. Muchas de las pautas surgen de lo que se haya definido en los puntos anteriores. Como por ejemplo, quiénes pueden participar, en qué horarios, si se permite o no la participación de familiares y/o amigos, los procesos de inscripción a las actividades, etc. Las pautas de participación son fundamentales para transparentar el marco de acción del PVC. Por lo tanto, hay que hacerlas conocer en toda la organización para que no haya mal entendidos futuros.

- Planificación.

En cuanto a la planificación del PVC; es ésta la etapa de materialización de todo lo relevado durante el diagnóstico y lo pensado durante la estrategia. Es la instancia previa a la acción en la que armar un croquis de cómo se llevará adelante el PVC es de gran ayuda para poder seguir una línea de acción que responda a la estrategia. Es la instancia que prepara a la empresa para implementar el programa, con lo cual; habilita su implementación. En su primera gestación, es producente que la planificación sea tarea del equipo líder y del comité.

Es importante aclarar que la planificación puede cambiar a medida que corre el PVC, tal como se vio en el ejemplo. Con lo cual, el programa debe ser adaptable a la situación con la que se encuentre y lo suficientemente flexible como para sobrellevar

cambios y superar desafíos y la comunicación debe estar preparada para acompañar estas instancias.

- Implementación.

El implementar implica poner en práctica todo lo que se planificó en la etapa anterior y así comenzar a darle sentido colectivo al PVC. Es el momento de poner en marcha el programa y darlo a conocer. Durante este estadío el programa se hace conocido siguiendo los lineamientos que se hayan pautado en la estrategia.

Es el momento en el que las acciones se llevan adelante y las prácticas de comunicación hacia el interior de la organización empiezan a producir sentido. Se abre la participación a los colaboradores para que puedan comenzar a realizar prácticas de voluntariado e involucrarse en el programa. El programa comienza a crecer y a tomar forma de práctica social.

La participación es parte de un comportamiento humano que supone motivos para el mismo. La comunicación tiene el desafío de lograr la participación y mantener activo el involucramiento de los colaboradores en el programa valorizando las prácticas y fluyendo internamente para lograr la transversalidad deseada.

Es clave que se produzca un trabajo en red que genere sinergia mediante el compartir desafíos, aprendizajes, expectativas, motivaciones, experiencias y valores compartidos que resulten en la producción de conocimiento mejorando el PVC desde una construcción colectiva. Mediante la práctica en red se intercambiarán significados que darán cierta identidad al PVC. Esta identidad se alineará a la cultura organizacional de la compañía dado que estará conformada por las personas que forman día a día esa cultura organizacional.

- Evaluación.

La etapa de evaluación es fundamental si se quiere medir el impacto que el PVC genera tanto interna como externamente y dar cuenta de la valoración del mismo por parte de los actores involucrados. Además, permite identificar su eficiencia y si se han cumplido o no los objetivos propuestos.

Los resultados permitirán valorar el compromiso de los voluntarios para con el programa demostrando los logros del mismo a causa de la participación individual y consecuentemente colectiva de todos ellos. Esto implica reconocer y valorizar las prácticas. Es también una manera de motivar al resto de los colaboradores mostrando que la implementación de un PVC tiene sentido y razón de ser. También es la forma de rendir cuentas a la alta dirección y a las gerencias.

Es importante entonces que los resultados se comuniquen teniendo en cuenta qué es lo que se quiere decir a los distintos públicos en base a qué resultados cada uno de ellos halle atractivos para relacionar con el PVC y encontrarle el sentido al mismo. La evaluación, tanto cuantitativa como cualitativa, permitirá detectar futuros aprendizajes y desafíos que, de ser aplicados, resultarán en una constante construcción y mejora colectiva del PVC en cuestión. Con lo cual, es la etapa en la que se reconstruye la identidad del programa.

Para finalizar con las reflexiones de esta primera parte, se puede decir que todas las variables se condicionan entre sí. El presupuesto y el público meta interno pondrán límites y definirán al tipo y frecuencia de las actividades y a la campaña y a los mensajes de comunicación. Las modalidades de intervención, las temáticas, los grupos a apoyar y el tipo de contacto con el beneficiario orientarán la búsqueda de las OSCs con las cuales hacer sinergia. Los contenidos de las capacitaciones, las temáticas a abordar y la organización interna estarán ligados a los objetivos del PVC, al igual que toda la estrategia en sí. El calendario y el monitoreo serán claves para la comunicación del

programa. El calendario, la estrategia de comunicación y las pautas de participación dependerán de la resolución de lo consensuado en la estrategia.

Si retomamos lo establecido en el apartado El Programa de Voluntariado Corporativo y la Comunicación acerca de un voluntariado eficaz, podemos dar cuenta de la relación que hay entre la etapa de diseño y planificación estratégica y el querer, saber y poder de las prácticas voluntarias. El querer se vincula con las razones del equipo por poner en marcha un PVC, con las motivaciones del público interno por hacerlo y con lo que logre la estrategia de comunicación al estimular la participación. El saber se encadena con la preparación previa mediante las capacitaciones y la formación del equipo y del comité y el poder se conecta con las capacidades de cada voluntario, con la disponibilidad horaria, con la garantía que brindarán las OSCs y con los recursos disponibles que haya para la acción.

Reflexiones y aprendizajes para ajustar prácticas para oportunidades de mejora:

- Apoyo de la alta dirección y gerentes.

El consentimiento de la alta dirección y de los gerentes para las decisiones empresariales internas es clave para poder llevar adelante lo que se esté planificando. Ellos son quienes habilitan o no la implementación de dicho proyecto facilitando o no la utilización de recursos destinados para tal fin. En este caso, el haberlos invitado a un desayuno de intercambio de información respecto al voluntariado corporativo y el haber presentado el programa en el Encuentro Gerencial fue esencial para que pudieran ver los beneficios reales del mismo y convencerse de que su implementación iba a ser para bien. Además, con ellos se mantuvo una comunicación fluida durante todo el proyecto, invitándolos no sólo a presenciar las reuniones de comité sino que también a participar. De hecho un total de 10 gerentes se involucraron en la colecta de la Fundación de Banco de Alimentos de noviembre. El hecho de que ellos estuvieran presentes y compartieran

la actividad con el resto de los voluntarios demuestra el compromiso que tiene UNO para con el programa e incentiva al resto de los colaboradores a querer sumarse.

- La necesidad de establecer etapas.

Si bien se estableció en la estrategia inicial que el PVC iba a ser comunicado mediante etapas jerárquicas e implementado en etapas geográficas de manera paulatina, hubo ciertos inconvenientes para efectuar lo planificado en relación a esas dos cuestiones que afectaron al desarrollo del PVC en general.

Se había planificado que se harían capacitaciones a mandos medios presentándoles el programa y sensibilizándolos con la temática para que facilitaran la participación de sus equipos y los motivaran a involucrarse. Esto no sucedió dado que el programa fue lanzado a nivel federal en un lapso de tiempo corto. Como se había hecho un trabajo previo con la alta dirección y los gerentes y estos apoyaban el programa, el hecho de no haber realizado la bajada a los mandos medios no fue un inconveniente para el desarrollo de Somos Todos, pero queda como desafío para el 2012 el trabajar con ellos las potencialidades de un PVC como herramienta de gestión de clima.

En cuanto a la paulatina implementación de Somos Todos, con el lanzamiento presencial del programa en todas las operaciones, se terminó federalizando antes de lo que se esperaba. Si bien los resultados fueron positivos, el equipo líder tuvo que realizar un trabajo más exhaustivo del que se habían imaginado. Esto fue a causa de la instancia de lanzamiento y del no poder manejar las expectativas del público. Con lo cual, se tuvieron que replantear la manera en que se comunicarían las próximas actividades del año teniendo en cuenta que la audiencia es propicia a querer participar de este tipo de actividades.

A causa de este brote fue que para el 2012 se dio la opción de que las operaciones eligieran sólo 3 acciones de las cuales participar y el número se cerrara en

ese para no generar un desborde de actividades que terminaran haciendo que el programa no fuera estratégico.

- Lanzamiento.

Se valoró que el lanzamiento del programa fuera presencial ya que la comunicación cara a cara permite ese espacio de diálogo constructivo que se busca con un PVC. Además, este tipo de comunicación dio resultado en cuanto a motivación y participación. Los presentes en las reuniones lanzamiento fueron propicios a firmar el acta que circulaba y a comprometerse con la participación y promover un espíritu solidario. También se pudieron inscribir en ese momento a la primera acción de voluntariado corporativo de UNO, generando un alto grado de participación en la colecta de juguetes como voluntarios clasificadores de lo recolectado.

Este espacio de diálogo es valorado por la posibilidad que abre de poder evacuar dudas, generar comentarios y mostrar que hay gente de alto rango en la compañía comprometida con el programa. El lanzamiento presencial aumenta las probabilidades de que más colaboradores se enteren del proyecto ya que en promedio, UNO envía por año 340 comunicaciones vía mail, con lo cual, hay varios empleados que dejan pasar por alto estas comunicaciones y la instancia presencial es una manera distinta de captar la atención y bajar los mensajes que uno quiere que lleguen al público meta.

- Reuniones internas.

Las reuniones internas del comité de Somos Todos fueron clave para poder gestionar el programa a nivel operativo y comunicacional. Al ser una empresa de casi 9.000 colaboradores, para poder llegar a ellos era importante contar con referentes de operaciones que comunicaran la iniciativa de UNO y fomentaran la participación de los mismos. Además, se necesita de su apoyo para poder organizar las actividades planificadas ya que son ellos quienes conocen mejor el lugar en cuestión y la cultura de

sus colaboradores. La comunicación con el comité fue clave para lograr un programa transversal a toda la compañía que penetrara en cada una de las zonas geográficas. Como los colaboradores de las operaciones tienen como líder a su referente, el recibir el mensaje por parte de ellos fue una manera de construir confianza para con el programa.

Las reuniones internas de comité fueron el espacio de construcción colectiva de Somos Todos ya que ellos funcionaban como mediadores entre sus empleados y el equipo líder, y de esta manera pudieron ir modificando el programa en base a las expectativas y experiencias de los colaboradores de cada una de las operaciones.

- Instancias de comunicación de las actividades.

Cada una de las instancias de comunicación fue clave para el óptimo desarrollo de la actividad en cuestión. El convocar a la participación motivando a los colaboradores a que se anotaran, el confirmar la participación para asegurarles un espacio, el enviarles información acerca de cómo se desarrollaría la actividad y cuál sería su rol en la misma, el juntarse para la capacitación en un espacio de aprendizaje en el que podrían despejar dudas y aprender acerca de la problemática con la cual trabajarían y el agradecerles la participación, valorar y reconocer su esfuerzo son instancias esenciales en toda actividad de voluntariado que le dan sentido a la misma y sentido al involucramiento del voluntario en tal acción.

Por otro lado, el publicar notas internas y enviar comunicaciones a nivel general mostrando resultados de acciones y fotos al respecto, permite que el programa vaya tomando un mayor protagonismo dentro de UNO, que sea percibido como un programa que se instaló dentro de la compañía y vino para quedarse y además es otra instancia de reconocimiento a los voluntarios participantes.

Dar cuenta de los resultados demuestra que lo que se está haciendo es real y que impacta de manera positiva tanto en el clima interno como en la comunidad.

- Indicadores y encuestas.

Tal como se dijo anteriormente, el registro de indicadores es clave para poder dar cuenta de la huella del PVC y poder comunicarlo. Permite medir si el programa se va superando a sí mismo de manera cuantitativa. Los indicadores además dejan ver en qué actividades hubo mayor participación y así poder ir detectando las preferencias de los colaboradores apuntando la comunicación de acuerdo a los perfiles y ajustando las acciones a esos intereses.

Las encuestas son la manera de medir el programa de manera cualitativo. Permiten dar voz a las experiencias de los voluntarios y a tenerlas en cuenta para mejoras futuras. Son además indicadores de la satisfacción de los voluntarios con respecto a las acciones y al programa en general, demostrando si se está yendo por buen camino o no. El testimonio de los voluntarios permite dar cuenta de lo significativos que son estos espacios de desarrollo personal. Mediante las encuestas se establece una especie de diálogo en el que los voluntarios expresan sus opiniones y el equipo líder los toma o deja para construcciones colectivas del programa y comunicaciones relacionadas al mismo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Monitorear el programa de UNO a nivel cuantitativo y cualitativo fue esencial para poder analizarlo, comunicarlo y redefinirlo.

- Adaptación.

Que el programa se pudiera adaptar a los cambios que fueron surgiendo a medida que se iba implementando, fue clave para demostrar internamente que el PVC es un espacio de construcción colectiva que, si bien responde a una planificación, se puede amoldar a los intereses y expectativas de los actores involucrados con flexibilidad.

Desafíos

- Aumentar la visibilidad interna y la participación.

Se espera que para el año 2012 más del 50% de la plantilla conozca el PVC de UNO, sin importar si participó o no del mismo y a la vez superar el 13% de participación. Para esto se decidió lanzar una campaña interna de posicionamiento de marca conectada a los valores de la compañía que durara dos semanas a nivel federal. Luego de esas semanas, la campaña se mantendrá con frecuencia mensual haciendo foco en una acción a la vez para convocar a los colaboradores y fomentar la participación. Para medir la visibilidad interna se definió que en la encuesta interna de clima de 2012 se agregaría una pregunta relacionada al *conocer el PVC de UNO*.

- Diversificar.

Se aspira a que los voluntarios que participen de Somos Todos no sean siempre los mismos. Es decir, que la participación sea variada y que cada vez se vayan sumando más voluntarios. Para esto es fundamental el efecto multiplicador de los que ya participaron del programa, induciendo a sus compañeros a que participen del mismo, sacándoles los miedos y las inquietudes. El efecto contagio del boca a boca es clave para generar una renovación de voluntarios. Otro aspecto fundamental para generar la diversificación es ofrecer un menú amplio de opciones de acciones que responda a los varios perfiles de voluntarios posibles de UNO para que cada colaborador pueda inscribirse en la acción con la que más se identifique y en la que se sienta más cómodo participando. Con lo cual, hay que comunicar de manera clara el rol del voluntario en cada actividad y poder tener un espacio de intercambio con ellos para que puedan evacuar dudas respecto a la participación y sentirse confiados del involucramiento como voluntarios. De tal forma, se desprende la idea de lograr aumentar el nivel de diálogo con los colaboradores. Una primera partida es generando el micrositio interactivo que permita la participación de quienes ingresen a él.

- Lograr la fidelidad.

De todas maneras, es importante mantener activos a los voluntarios que ya participaron del programa y que su compromiso no disminuya sino que vaya aumentando a lo largo del tiempo. Esto permitirá identificar empleados responsables para con el PVC que puedan ser futuros coordinadores de acciones y en un nivel superior; referentes de Somos Todos. De tal forma, hay que cuidar los lineamientos originales del programa que captaron la atención de estos voluntarios fieles pero sin dejar de innovar. Como por ejemplo; sumando instancias en las acciones que requieran de un mayor compromiso para con la comunidad de tal forma que motive aún más a los voluntarios a involucrarse y entrar en contacto con ella. Con lo cual, por ejemplo, se estableció que para la colecta de juguetes del 2012, además de recolectar y clasificar, los voluntarios irán a entregar los juguetes a los Hogares de niños previamente identificados y compartirán una merienda con ellos.

- Progresar.

La idea de que el programa llegue a gestionarse por parte de los voluntarios es un gran desafío de Somos Todos. Para esto hay que recorrer un camino de aprendizaje de todos los involucrados e ir identificando potenciales colaboradores que tengan la capacidad, el tiempo, la motivación, el compromiso y la responsabilidad de poder hacerlo. Esto no sucede instantáneamente sino que hay que formarse para poder armar un equipo que pueda llevarlo adelante. Si bien la estrategia quedará a cargo del equipo líder, se busca que a largo plazo los voluntarios puedan proponer acciones que consigan gestionar y coordinar para que el PVC sea un proyecto de la fiel participación activa de los involucrados. De esta manera el programa se descentralizaría y tendría un mayor soporte a nivel corporativo con una estructura mayor y aún más transversal. Las instancias de capacitación en materia de voluntariado corporativo y el intercambio de experiencias son clave para su crecimiento.

- Visibilidad externa.

Una vez que el programa haya crecido lo suficiente instalándose en toda la compañía, se planea hacerlo conocido a nivel externo para cumplir con los objetivos de la segunda etapa; generar una identidad de marca socialmente responsable y fortalecer una marca empleadora sólida y positiva. Para lograr comunicar el PVC a nivel externo hay que lograr consolidarlo a nivel interno para que el colaborador no se sienta *usado* por parte de la empresa con motivo de crear y/o mejorar la imagen externa. La comunicación será clave para evitar mal entendidos y cuidar al colaborador haciéndolo sentir orgulloso de pertenecer a una empresa que realiza acciones que benefician a la comunidad.

Igualmente el programa tiene mucho para aprender de esta primera experiencia y así continuar creciendo logrando superar los desafíos y construyendo nuevos con el fin de expandirse y prosperar cada vez más a lo largo de toda la compañía.

Reflexiones generales

Luego de haber realizado un análisis de la implementación de un PVC dando cuenta de las instancias de comunicación, se puede decir que, si bien no hay una fórmula para ejecutar un PVC exitoso, el rol de la comunicación en el mismo es clave para su desarrollo ya que acompaña a todas las etapas de un PVC construyendo, mediante el diálogo y el intercambio de información, un programa que permite la participación, en mayor o menor medida, de todos los involucrados generando compromiso por parte de ellos para con el programa y dándole sentido al mismo.

Lograr el apoyo de las gerencias y motivar la participación de los colaboradores conectándolos con un programa que comparta los mismos valores que ellos es parte de las prácticas de la comunicación. Con lo cual, mediante la comunicación se logra construir confianza en los colaboradores, confianza que traspasa los límites laborales y se relaciona con los aspectos personales a través de actividades intrínsecas. Se deduce

entonces que la comunicación es la que le da sentido a las experiencias significativas de voluntariado.

La comunicación, además, promueve el involucramiento logrando compromiso en prácticas que son de enriquecimiento personal y que tienen el poder de integrar a distintos seres dueños de distintas motivaciones y significados que resultarán en un espacio de intercambio de producción de sentido.

Un PVC progresará a medida que la participación y el compromiso aumente y para esto es importante que la comunicación sea transversal y permita el diálogo para poder construir un programa que se alinee a las expectativas e intereses de los colaboradores con el fin de estimular su involucramiento.

La experiencia significativa compartida a través de la participación en acciones de voluntariado genera aprendizajes en los seres involucrados a nivel personal y profesional que trascienden a la cultura organizacional creando comunidades de práctica que se unen mediante significados compartidos. Según Wenger, E.[21], toda participación es una práctica social en la que se negocian significados que, de ser experiencias positivas, generan experiencias laborales satisfactorias en las que se da un reconocimiento mutuo e identificación colectiva.

La participación es algo que existe en el vivir del día a día en las relaciones dinámicas. Es a través de la interacción que se desarrollan conocimientos y capacidades al compartir experiencias. La participación puede ser generadora de significados que se vinculen, en este caso, con la cultura organizacional o no, formando, según Wenger; comunidades de práctica que comparten valores. Para lograr esa pertenencia hay que vehicular la participación y la generación de significados hacia ese objetivo y las prácticas de comunicación se encargarán de ello si la estrategia apunta hacia ese lado.

[21] En módulo de materia Comportamiento Organizacional, Semestre Primavera 2008, Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Wenger, E. *Comunidades de práctica.*

Nos encontramos bajo una lógica en la que los públicos quieren participar, colaborar y ser parte de la construcción de significados. Con lo cual, el hecho de que la comunicación haya pasado de ser lineal a bilateral permite generar esas experiencias. Los conocimientos e ideas ya no son de carácter impositivo sino que se dan mediante una dinámica de intercambio de información en la que todos los actores involucrados son protagonistas. Esto implica la apertura al diálogo con todas las partes interesadas de la empresa y un trabajo en red.

Como las organizaciones son fuente de cultura, y los colaboradores agentes sociales transmisores de mensajes, la empresa debe trabajar la comunicación para transmitir valores positivos que trasciendan a la sociedad impactando de manera positiva y promoviendo una transformación. Con lo cual, si la comunicación juega un rol clave en la construcción de una *mejor* empresa y si ésta influye en la sociedad, se plantea un interrogante; ¿Hay que pensar a la comunicación de un Programa de Voluntariado Corporativo separada de la comunicación institucional externa?

Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Acción Empresarial con el apoyo del Instituto Ethos-Brasil. (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía practica para empresas. Guía para la elaboración de un Programa de Voluntariado Empresarial.* Chile. *
- AccountAbility. (2006; primera edición castellana). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.* *
- AccountAbility. (2011). *AA1000stakeholder engagement standard. Final Exposure Draft.* *
- Amartya. *Amartya – Empresa Social.* Recuperado el 18 de mayo de 2012 de http://www.amartya.org.ar/vieja/english/investigacion_RSE.pdf . (Sin registro de año de publicación).
- Austin, J., Herrero, G y Reficco, E. (2004). *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas.* Harvard Business Review América Latina.
- Berger, G., Hermelo, R., y Reficco, E. (2005). *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina - Año 2005. Informe Final.* TNS Gallup y la Universidad de San Andrés. Buenos Aires. *
- Berruga García, B. para Forética. *Diálogo con los grupos de interés.* (Sin registro de año de publicación). *
- Blanco, J. (6 de mayo de 2007). *Compromiso y Participación.* LA NACION. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/905938-compromiso-y-participacion.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación interna.* Artículo publicado en *Reporte Capacitación y Desarrollo* (Argentina), N. 13. Universidad Rovira i Virgili. Tarragosa, España.
- Carrie, S. (9 de abril de 2012). Los beneficios de mantener un buen clima organizacional. Educamericas.com. Recuperado el 28 de mayo de 2012 de http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-beneficios-de-mantener-un-buen-clima-organizacional.
- Centro de Estudios de Estado y Sociedad. (2005, Junio). *CEDES – Centro de Estudios de Estado y Sociedad.* Recuperado el 12 de mayo de 2012 en: http://www.codigor.com.ar/voluntysolidaridad.htm#Corporati.
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. *Página CENOC.* Recuperado el 25 de mayo de 2012 de http://www.cenoc.gov.ar/preg_frec.html.

* Documento tomado del servidor de una consultora especializada en temas de RSE. Buenos Aires.

- ComunicaRSE (2011, 18 de julio). *ComunicaRSE Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria RSE.* Recuperado el 18 de mayo de 2012 de: http://comunicarseweb.com.ar/?Importancia_de_la_RSE_a_la_hora_de_elegir__un_nuevo_empleo&page=ampliada&id=3844&_s=&_page=tags.
- Comunidad de Madrid. Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Dirección general de voluntariado y promoción social. *Voluntariado apoyado por la empresa. Guía para entidades de acción social.* Madrid: BOCM. (Sin registro de año de publicación). *
- Consejo de Voluntariado Ejecutivo Global y IAVE. (2011). Estado del Arte en el Voluntariado Empresarial. Informe Ejecutivo del Estudio sobre Voluntariado Corporativo Global. *
- Cuba Baiocchi, C. para AMCHAM. *Responsabilidad.* (Sin registro de año de publicación). *
- Druker, P. (1994). *La Sociedad Post-Capitalista.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Finzi, S. (10 de mayo de 2005) *IARSE. El trabajo como valor de integración e inclusión social.* Recuperado el 3 de junio de 2012 en: http://iarse.org/newsletter/n_059/.
- Fundación Carolina. Kliksberg, B. (2006). *Ética Empresarial: ¿moda o demanda imparable? Washington*.
- Fundación Compromiso y AMCHAM. (2004). *Primer Encuentro de Voluntarios Corporativos. Compartiendo Experiencias. Cuadernillo de Contenidos.* *
- Fundación Compromiso. (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo.* Buenos Aires. *
- Forum Empresa., Funda y Bancaja. (2010). *Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica. Rasgos comunes y distintivos.* Chile. *
- Gómez Díez, R. (2010). *La gestión del talento desde los intangibles.* Madrid. ESSADE Business School. *
- Gómez, S. (1996). *Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI. Documento de investigación numero 305.* Universidad de Navarra: Cátedra SEAT de Relaciones Laborales.
- Hupperts, P. (2008). *El tango de la sostenibilidad. El desafío de la Responsabilidad Social Empresaria.* Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- IESE Business School. (2010). *Voluntariado Corporativo en España. Observatorio de voluntariado corporativo.* Madrid. *

- International Organization for Standarization 26000. Norma internacional. (2010; traducción oficial). *Guía de responsabilidad social.* Ginebra. *
- Instituto para o Desenvolvimiento do Investimento Social. (2007; traducción). *Guía para la creación de programas de Voluntariado Corporativo.* Basado en documentos y artículos producidos por el IDIS. *
- Junta de Andalucía. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Manuel Carneiro Caneda. (2008) *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos*. *
- Kramer, M., y Porter, M. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philantropy.* Harvard Business Review. *
- Lemonche, P. para Forética. (2011). *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad.* Madrid. *
- Larousse diccionario usual. (1998). *Diccionario enciclopédico.* México: Ediciones Larousse.
- Luft, M. en Fundación Compromiso. (2007) *El valor de la confianza en el Voluntariado Corporativo.* Buenos Aires. Biblioteca temática. *
- Méndez Picazo, T. (2005). *Ética y Responsabilidad Social Empresarial.* Universidad Complutense de Madrid. Ética y Economía número 823. Disponible en: http://www.usc.es/cpca/WebReacciona/ficheros/rsc/Que%20es/Documentos/rsc_docu3.pdf.
- MIT Sloan Management Review. Research Report (2012). *Findings from the 2011 sustainability & innovation global executive study and research project. Sustainability nears and tipping point.* MIT and the Boston Consulting Group. *
- Mora Moreno, F. (2012; borrador de tesis). *Producción de sentido a través de las formas de comunicación escrita de la cultura científica. La cooperación textual y su influencia en el recuerdo de contenidos en documentos sobre neurociencia.* Guadalajara. Disponible en: http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/DESO/Programas_academicos/MC/coloquio_de_proyectos/PROTOCOLOS_2012/FRANCISCO_FABIAN_MORA_BORRADORFINAL.pdf
- Net Impact (2012). *Talent Report: What workers want in 2012. Executive Summary*. Disponible en: http://netimpact.org/learning-resources/research/what-workers-want/talent-report-what-workers-want-in-2012. *
- Ramos, C. (6 de mayo de 2007). El arte de retener los talentos. LA NACION. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/905940-el-arte-de-retener-a-los-

talentos.

- Roitter, M. (1996). *La Razón Social de las Empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en la Argentina.* Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Senge, Peter (2009). *La Revolución Necesaria.* Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Tessi Parisi, M. (2005). *Comunicación interna responsable.* En Conferencia sobre Responsabilidad Social Empresarial. Facultad de Comunicación Universidad Austral. Buenos Aires. *
- TNS Gallup Argentina (marzo 2007). *El voluntariado en Argentina.**
- UnidadCom Empresa & Comunidad. (2010). *Voluntariado Corporativo: tendencias actuales en Argentina.* Buenos Aires. *
- Vladimir Sánchez Riaño. (29 de agosto de 2007). *Archivo virtual de semiótica.* Recuperado el 20 de mayo de 2012 de: http://www.archivo-semiotica.com.ar/INTERDISCIPL3.html.
- World Business Council on Sustainable Development. (1999). Meeting changing Expectations. Disponible en: http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true.

➢ Módulos, anotaciones y material de apoyo de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires de:
    - o Comunicación I, Semestre Primavera 2005.
    - o Marketing, Semestre Primavera 2007.
    - o Semiótica, Semestre Otoño 2008.
    - o Comportamiento Organizacional, Semestre Primavera 2008.
    - o Comunicación Visual, Semestre Primavera 2008.
    - o Marketing Social, Semestre Primavera 2009.

➢ Material relevado del Grupo ACME y la empresa UNO. (2011 y 2012).